

**Die Unternehmensentwicklung
von Kraft Foods in Deutschland
unter besonderer Berücksichtigung
internationaler Akquisitionen
zwischen 1978 und 1998**

Dissertation
zur Erlangung des akademischen Grades
eines Doktors der Philosophie
an der
Fakultät für Geschichtswissenschaft,
Philosophie und Theologie
der Universität Bielefeld

vorgelegt von
Ulrich Wittig

Erstgutachter: Professor Dr. Werner Abelshauser
Zweitgutachter: Dr. David Gilgen

Bielefeld, im März 2007

Danksagung

Zu der Erstellung dieser Dokumentation haben Institutionen und viele Menschen beigetragen.

Bei der Unternehmensleitung von Kraft Foods in Bremen möchte ich mich bedanken, dass sie die Voraussetzungen für die Realisierung meines Vorhabens geschaffen hat.

Mein weiterer Dank geht an Professor Dr. Werner Abelshäuser und Dr. David Gilgen von der Fakultät für Geschichtswissenschaft, Philosophie und Theologie der Universität Bielefeld, die mir ihr Vertrauen entgegengebracht und die Arbeit von Beginn an betreut, beraten und angeregt haben.

Innerhalb des Unternehmens Kraft Foods haben mich viele Mitarbeiter verschiedener Fachabteilungen und des Betriebsrats mit Informationen und/oder der Bereitstellung von historischen Dokumenten unterstützt. Herausragend in diesem Zusammenhang ist die Zusammenarbeit mit dem Company Archive unter der Leitung von Bärbel Kern und ihren Mitarbeitern gewesen, die zusätzlich ihre Erfahrungen eingebracht und mir eine ungestörte Archivarbeit ermöglicht haben.

Für Experteninterviews haben sich alle von mir ausgewählten ehemaligen Führungskräfte der Unternehmen General Foods, HAG, Jacobs Suchard, Kraft, Suchard und Tobler zur Verfügung gestellt und ihre Eindrücke zum Ablauf der Fusionen und den wahrgenommenen Unternehmenskulturen geschildert. Darüber hinaus haben viele andere ehemalige Mitarbeiter dieser Unternehmen bereitwillig Auskunft gegeben.

Der Weg, diese Arbeit abzuschließen, hat mir einen langen Atem abgefordert. Auf diesem Weg hat es Menschen gegeben, die mich in schwierigen Situationen ermuntert haben. Dazu hat Axel Ohmes gehört, der mich in die Feinheiten der Layoutgestaltung eingeführt hat und Ilse Seiler und Heinz Becker, die kritisch hinterfragt haben.

Insbesondere meine Frau hat mir während der letzten Jahre großen Rückhalt gegeben.

Allen gilt mein herzlicher Dank.

Verden, im Juli 2007

Inhalt

1	EINLEITUNG	13
1.1	PROBLEMSTELLUNG.....	13
1.2	FRAGESTELLUNG UND EINGRENZUNG.....	15
1.3	AUFBAU DER ARBEIT	17
2	NEUE INSTITUTIONENÖKONOMIK UND UNTERNEHMENSZUSAMMENSCHLÜSSE	18
2.1	PROPERTY-RIGHTS-THEORIE	20
2.2	PRINCIPAL-AGENT-THEORIE.....	22
2.2.1	<i>Charakterisierung der Principal-Agent-Beziehung</i>	22
2.2.2	<i>Eigentümer-Unternehmer – Manager-Unternehmer</i>	26
2.3	TRANSAKTIONS-KOSTENTHEORIE.....	30
2.4	DETERMINANTEN DER TRANSAKTIONS-KOSTEN.....	34
2.4.1	<i>Verhaltensannahmen</i>	35
2.4.1.1	Begrenzte Rationalität.....	35
2.4.1.2	Opportunistisches Verhalten	36
2.4.2	<i>Umweltfaktoren</i>	37
2.4.2.1	Faktorspezifität.....	37
2.4.2.2	Unsicherheit und Komplexität.....	39
2.4.2.3	Transaktionshäufigkeit und Transaktionsatmosphäre	41
2.5	PRODUKTIONSREGIME ZWISCHEN DIVERGENZ UND ANPASSUNG.....	42
2.6	PRODUKTIONSREGIME VERSUS UNTERNEHMENSKULTUR	50
2.7	UNTERNEHMENS-AKQUISITIONEN UND -ZUSAMMENSCHLÜSSE	53
2.7.1	<i>Motive für Akquisitionen und Unternehmenszusammenschlüsse</i>	53
2.7.2	<i>Erscheinungsformen von Unternehmenszusammenschlüssen</i>	54
2.7.3	<i>Phasen des Akquisitionsprozesses</i>	56
3	QUELLEN FÜR DIE DOKUMENTATION	58
3.1	QUELLEN	58
3.2	LEITFADENGESTÜTZTE INTERVIEWS	59
3.2.1	<i>Experteninterviewpartner</i>	60
3.2.2	<i>Auswertung und Ergebnisdarstellung der Interviews</i>	62
4	HAG AG UND GENERAL FOODS BIS 1989	63
4.1	HISTORISCHE ENTWICKLUNG DES KAFFEEHANDELS.....	63
4.2	DAS UNTERNEHMEN KAFFEE HAG	64
4.2.1	<i>Motive für koffeinfreien Kaffee für Ludwig Roselius</i>	64
4.2.2	<i>Die Entwicklung von Kaffee HAG bis 1945</i>	66
4.2.2.1	Gründung der Gesellschaft und Aufbau der Produktion	66
4.2.2.2	Umweltbedingungen und Vermarktungskonzept	66

4.2.2.3	Geschäftssystem und -entwicklung	68
4.2.2.4	Die goldenen Jahre des Unternehmens von 1922-1939.....	70
4.2.2.5	Der omnipräsente Ludwig Roselius der Ältere	73
4.2.3	<i>Die Aufbaujahre bis 1958</i>	76
4.2.4	<i>Kaffee HAG mit Ludwig Roselius dem Jüngeren</i>	79
4.2.4.1	Die Jahre von 1959 bis 1969	79
4.2.4.1.1	Marken- und Sortimentspolitik.....	80
4.2.4.1.2	Unternehmensentwicklung.....	82
4.2.4.2	Die Jahre von 1970 bis 1979.....	84
4.2.4.2.1	Führungsstil und Unternehmenskultur	84
4.2.4.2.2	Veränderte Wettbewerbsbedingungen und Verlust der Marktführerschaft.....	86
4.2.4.2.3	KABA - Verlust der Marktführerschaft.....	92
4.2.4.2.4	Finanzergebnisse	95
4.2.4.2.5	Personalpolitik und -entwicklung.....	96
4.2.4.2.6	Der heimliche Vorstandvorsitzende	97
4.2.4.3	Das Ende der Ära Roselius.....	99
4.2.5	<i>Ludwig Roselius verkauft an General Foods am 27. 09. 1979</i>	104
4.3	GENERAL FOODS.....	107
4.3.1	<i>Weltweite Aktivitäten</i>	107
4.3.2	<i>General Foods Europa</i>	109
4.3.3	<i>General Foods Deutschland</i>	110
4.3.3.1	Standort und Entwicklung bis 1961	110
4.3.3.2	General Foods von 1961 bis 1969.....	111
4.3.3.2.1	Führungsorganisation und Unternehmensstil	111
4.3.3.2.2	Produktangebot.....	111
4.3.3.2.3	Business Development	112
4.3.3.2.4	Die Maxwell Exquisit-Erfahrung	113
4.3.3.3	General Foods von 1970 bis 1976.....	115
4.3.3.3.1	Führungsorganisation und Führungsstil.....	115
4.3.3.3.2	Absatz und Gewinn	118
4.3.3.4	General Foods Mitte 1976 bis 1977	121
4.3.3.4.1	Internationalisierung des Managements	121
4.3.3.4.2	Absatz, Umsatz und Gewinn	121
4.3.3.4.3	Das Kaugummigeschäft Maple Leaf.....	122
4.3.3.5	General Foods von 1978 – April 1979	123
4.3.3.6	General Foods ab Mai 1979	126
4.3.3.7	Entwicklung der Unternehmenskultur bei General Foods.....	128
4.3.4	<i>Motive und Ziele von General Foods für den Kauf der HAG AG</i>	129
4.4	VERÄNDERUNGEN DER WIRTSCHAFTLICHEN RAHMENBEDINGUNGEN IM HANDEL	133
4.5	UNTERNEHMENSZUSAMMENFÜHRUNG IN DER ANPASSUNGSPHASE	136
4.5.1	<i>Der neue Vorstandsvorsitzende James Stone</i>	136
4.5.2	<i>Der Maßnahmenkatalog von 1979-1980</i>	137
4.5.3	<i>Zielsetzung des neuen gemeinsamen Unternehmens</i>	141
4.5.4	<i>Der neue Vorstand der gemeinsamen HAG GF AG</i>	142
4.5.5	<i>Manager-Unternehmer James Stone</i>	143

4.5.6	<i>Standort</i>	144
4.5.7	<i>Organisationsform</i>	144
4.5.8	<i>Marktergebnisse von 1980</i>	145
4.5.9	<i>Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung und Umwandlung</i>	146
4.6	1981 - STARTJAHR DES NEUEN UNTERNEHMENS.....	146
4.6.1	<i>Kaffeemarkt und Entwicklung von HAG GF</i>	146
4.6.2	<i>Unterschiede in der Unternehmenskultur</i>	148
4.6.3	<i>Synergieeffekte der Fusion</i>	149
4.7	WIRTSCHAFTLICHE UND KULTURELLE WECHSELWIRKUNGEN IN DER FOLGE	154
4.7.1	<i>Organisationsentwicklung</i>	154
4.7.1.1	Vorstand und Geschäftsführung.....	154
4.7.1.2	Verwaltung.....	156
4.7.1.3	Produktion.....	158
4.7.1.4	Vertrieb	160
4.7.2	<i>Geschäftsentwicklung</i>	163
4.7.3	<i>Personalentwicklung</i>	165
4.7.4	<i>Die geplante „Kaffee-Revolution“ in 1983/84</i>	166
4.7.5	<i>Der Manager-Unternehmer Uwe Karsten</i>	170
4.7.6	<i>Wettbewerbergerüchte</i>	171
4.7.7	<i>Kostenmanagement</i>	172
4.7.8	<i>Der General Manager Sylvester Hinkes</i>	175
4.7.8.1	Ausgangssituation und Aufgabe.....	175
4.7.8.2	Führungsverhalten und Führungsorganisation	175
4.7.8.3	Ausgaben für Werbung	179
4.7.8.4	Kostenreduzierungen und Gewinnentwicklung.....	179
4.7.8.5	Verkauf	180
4.7.8.6	Mitarbeiterentwicklung und Betriebsratsreaktionen.....	181
4.7.9	<i>Rückkehr zu aktiver Marktbearbeitung</i>	182
4.8	PHILIP MORRIS.....	185
4.9	ZWISCHENFAZIT.....	187
5	HAG GF UND KRAFT BIS 1992.....	191
5.1	HISTORISCHE ENTWICKLUNG VON KRAFT	191
5.1.1	<i>Kraft USA</i>	191
5.1.2	<i>Kraft International</i>	196
5.1.3	<i>Kraft Deutschland</i>	197
5.1.3.1	Die Unternehmensentwicklung bis 1945.....	197
5.1.3.2	Die Entwicklung von 1946 bis 1959	199
5.1.3.3	Die Kraft Erfolgsgeschichte der 1960er-Jahre	201
5.1.3.4	Kraft von 1969 bis 1979.....	204
5.1.3.5	Veränderte Rahmenbedingungen in den 1980er-Jahren	208
5.1.3.6	Die Geschäftsentwicklung vor der Übernahme durch Philip Morris.....	212
5.1.3.6.1	Organisation	212
5.1.3.6.2	Geschäftsentwicklung	215

5.2	PHILIP MORRIS ERWIRBT KRAFT INC.	218
5.3	KRAFT GENERAL FOODS.....	220
5.4	ZUSAMMENFÜHRUNG DER KRAFT GMBH MIT HAG GF AG.....	222
5.4.1	<i>Genehmigung des Zusammenschlusses durch das Kartellamt</i>	222
5.4.2	<i>Größenvergleich von HAG GF und Kraft in Deutschland</i>	222
5.4.3	<i>Führungsauswahl</i>	223
5.4.4	<i>Zeitlicher Ablauf und Ziele der Zusammenführung</i>	224
5.4.5	<i>Standort</i>	225
5.4.6	<i>Organisationsform</i>	226
5.4.7	<i>Veränderungen in der Führungsstruktur</i>	227
5.4.7.1	Geschäftsführung und Geschäftsleitung.....	227
5.4.7.2	Integration der Mitarbeiter von HAG GF in Eschborn.....	228
5.4.7.3	Großverbraucher.....	229
5.4.7.4	Elektronische Datenverarbeitung.....	229
5.4.7.5	Verkauf Lebensmittel.....	229
5.4.8	<i>Arbeitsweise der Arbeitnehmervertretungen</i>	231
5.5	STARTJAHR 1990.....	232
5.5.1	<i>Unterschiede in der Unternehmenskultur</i>	232
5.5.2	<i>Das neue Unternehmen Kraft General Foods</i>	233
5.5.3	<i>Geschäftsentwicklung</i>	234
5.5.3.1	Arbeitsweise der gemeinsamen Verkaufsorganisation.....	234
5.5.3.2	Die Geschäftsbereiche Kühlprodukte und Feinkost/Fertiggerichte.....	235
5.5.3.3	Geschäftsbereich Kaffee/Getränke.....	236
5.5.3.4	Aktivitäten in der „DDR“.....	238
5.5.4	<i>Synergien im Startjahr 1989/90</i>	239
5.5.5	<i>Umsatz- und Gewinnentwicklung</i>	241
5.5.6	<i>Zielvorgabe</i>	242
5.6	WIRTSCHAFTLICHE UND KULTURELLE WECHSELWIRKUNGEN IN DER FOLGE.....	243
5.6.1	<i>Philip Morris erwirbt Jacobs Suchard</i>	243
5.6.2	<i>Wirtschaftliche Entwicklung von Kraft General Foods 1991</i>	244
5.6.2.1	Führungsorganisation.....	244
5.6.2.2	Logistik.....	245
5.6.2.3	Umsatzentwicklung.....	246
5.6.2.4	Personal.....	246
5.6.3	<i>Kraft General Foods 1992</i>	248
5.6.3.1	Der Manager-Unternehmer Frank Staudacher.....	248
5.6.3.2	Die neue Führungsorganisation.....	249
5.6.3.3	Gewinnentwicklung.....	251
5.6.4	<i>Kraft General Foods International</i>	252
5.7	ZWISCHENFAZIT.....	252
6	JACOBS SUCHARD BIS 1992.....	256
6.1	DIE UNTERNEHMENSGESCHICHTE VON SUCHARD.....	256
6.2	DIE UNTERNEHMENSGESCHICHTE VON TOBLER.....	259

6.3	DIE FUSION VON SUCHARD UND TOBLER ZU INTERFOOD.....	262
6.4	SUCHARD IN DEUTSCHLAND.....	263
6.5	TOBLER IN DEUTSCHLAND.....	267
6.6	JACOBS	271
6.6.1	<i>Gründungsphase</i>	271
6.6.2	<i>Walther J. Jacobs</i>	273
6.6.2.1	Jugendzeit und Ausbildung	273
6.6.2.2	Start im Unternehmen von Johann Jacobs von 1930 bis 1939	273
6.6.2.3	Die Jahre von 1939 bis 1948.....	274
6.6.2.4	Die Jahre von 1948 bis 1959.....	275
6.6.2.4.1	Produktangebot.....	275
6.6.2.4.2	Verkaufsorganisation.....	275
6.6.2.5	Die Unternehmensentwicklung in den 1960er-Jahren.....	277
6.6.3	<i>Jacobs von 1970 bis 1982</i>	279
6.6.3.1	Das Jahr 1970.....	279
6.6.3.2	Der Mensch und Unternehmer Walther J. Jacobs	280
6.6.3.3	Klaus J. Jacobs	281
6.6.3.4	Die Jahre 1971 und 1972.....	283
6.6.3.5	Das Wachstumsfeld Internationalisierung.....	283
6.6.3.6	Das richtungweisende Jahr 1974.....	285
6.6.3.7	Die Jahre von 1975 bis 1978.....	287
6.6.3.8	Die Jahre vor der Fusion mit Interfood	292
6.6.4	<i>Jacobs Suchard von 1982 – 1985</i>	296
6.6.4.1	Jacobs Suchard AG	296
6.6.4.2	Jacobs in Deutschland.....	298
6.6.4.3	Suchard Tobler in Deutschland.....	300
6.6.4.4	Deutschland-Ergebnisse.....	302
6.6.5	<i>Integrationsmaßnahmen von 1986 bis 1990</i>	303
6.6.5.1	Veränderungen in der Organisationsstruktur.....	303
6.6.5.2	Veränderung der Marketingaktivitäten für Jacobs Kaffee.....	304
6.6.5.3	Suchard Tobler in Bremen	307
6.6.5.4	Jacobs Suchard AG	310
6.6.6	<i>Der Unternehmer Klaus J. Jacobs und das Unternehmen der Unternehmer</i>	313
6.6.6.1	Der Eigentümer-Unternehmer Klaus J. Jacobs.....	313
6.6.6.2	„Das Unternehmen der Unternehmer“	314
6.6.6.3	Die deutsche Erfahrung mit dem „Unternehmen der Unternehmer“	315
6.6.6.4	Die finanzielle Situation von Klaus J. Jacobs und die Konsequenzen.....	316
6.7	DIE ÜBERNAHME VON JACOBS SUCHARD DURCH PHILIP MORRIS.....	318
6.7.1	<i>Die Neugestaltung von Jacobs Suchard</i>	319
6.7.2	<i>Mitarbeiterreaktionen</i>	319
6.7.3	<i>Führungsorganisation Europa</i>	320
6.7.3.1	Kraft General Foods und Jacobs Suchard	320
6.7.3.2	Der Manager-Unternehmer Raymond G. Viault	320
6.7.4	<i>Deutsche Führungsorganisation</i>	320
6.7.5	<i>Integration des Kaffeegeschäfts von Kraft General Foods</i>	321

6.7.6	<i>Unternehmenskulturunterschiede</i>	321
6.8	SYNERGIEN 1991 UND 1992	323
6.8.1	<i>Jacobs Kaffee und Kraft General Foods-Kaffee</i>	323
6.8.2	<i>Strategische Herausforderungen für Jacobs</i>	324
6.8.3	<i>Konzeptionelle Neuorientierung für das Kaffeegeschäft</i>	324
6.8.4	<i>Weitere Synergiepotenziale</i>	326
6.9	WIRTSCHAFTLICHE UND KULTURELLE WECHSELWIRKUNGEN IN DER FOLGE	326
6.9.1	<i>Jacobs Kaffee</i>	327
6.9.2	<i>Suchard</i>	329
6.9.3	<i>Finanzergebnisse für Jacobs Suchard Deutschland</i>	331
6.9.4	<i>Weiterentwicklung der Unternehmenskultur</i>	332
6.9.5	<i>Organisationsentwicklung</i>	333
6.10	ZWISCHENFAZIT	333
7	JACOBS SUCHARD UND KRAFT GENERAL FOODS	336
7.1	ZUSAMMENFÜHRUNG AUF EUROPÄISCHER EBENE	336
7.2	VORBEREITUNG DER ZUSAMMENFÜHRUNG IN DEUTSCHLAND 1993	337
7.3	PRÄSENTATION DER TASK-FORCE-ERGEBNISSE	338
7.3.1	<i>Umsatz, Gewinn, Geschäftssystem und Standort</i>	338
7.3.2	<i>Unternehmenskulturunterschiede</i>	340
7.3.3	<i>Verbesserungsmöglichkeiten durch eine gemeinsame Organisation</i>	341
7.3.4	<i>Das neue Unternehmen Kraft Jacobs Suchard</i>	342
7.3.4.1	Corporate Identity	343
7.3.4.2	Unternehmensstrategie und Organisation	344
7.3.4.3	Kurzfristige interne und externe Reaktionen	345
7.3.4.4	Weitere Entscheidungen und Bekanntgabe für Deutschland	346
7.3.5	<i>Kraft Jacobs Suchard Europa</i>	346
7.3.6	<i>Wirtschaftliche Ergebnisse Kraft Deutschland 1993</i>	347
7.3.7	<i>Die Integration von Kraft</i>	347
7.3.7.1	Veränderungen in der Geschäftsführung von Kraft General Foods	347
7.3.7.2	Verhandlungen mit den Arbeitnehmervertretungen	348
7.3.7.3	Integrationsaktivitäten in 1993	349
7.4	SYNERGIEN UND ERGEBNISSE IM STARTJAHR 1994	349
7.4.1	<i>Integrationskonzept</i>	349
7.4.2	<i>Kraft Business Unit 1994</i>	351
7.4.2.1	Führungsorganisation	351
7.4.2.2	Marketing und Verkauf	352
7.4.2.3	Strategische Neuausrichtung in Marketing und Verkauf	353
7.4.2.4	Ergebnisse 1994	355
7.4.3	<i>Jacobs Business Unit 1994</i>	356
7.4.4	<i>Suchard Business Unit 1994</i>	357
7.4.5	<i>Zentralbereiche</i>	358
7.4.6	<i>Kraft Jacobs Suchard 1994</i>	358

7.5	WIRTSCHAFTLICHE UND KULTURELLE WECHSELWIRKUNGEN IN 1995 UND 1996.....	360
7.5.1	<i>Das Jahr 1995</i>	360
7.5.1.1	Kraft Business Unit.....	361
7.5.1.2	Jacobs Business Unit.....	361
7.5.1.3	Suchard Business Unit	363
7.5.1.4	Kraft Jacobs Suchard.....	364
7.5.2	<i>Umorganisation auf Europa-Ebene Ende 1995</i>	366
7.5.2.1	Das erste Halbjahr 1996.....	367
7.5.2.2	Der Manager-Unternehmer Götz-Michael Müller.....	367
7.6	DIE WEITERENTWICKLUNG VON KRAFT JACOBS SUCHARD BIS 1997	368
7.6.1	<i>Bernhard Huber</i>	368
7.6.2	<i>Unternehmensstatus</i>	369
7.6.3	<i>Weiterentwicklung der Organisation</i>	370
7.6.4	<i>Geschäftsergebnisse</i>	371
7.6.4.1	Kraft Business Unit.....	371
7.6.4.2	Jacobs Business Unit.....	375
7.6.4.3	Suchard Business Unit	377
7.6.5	<i>Die neue zentrale Verkaufsorganisation</i>	379
7.6.6	<i>Kraft Jacobs Suchard Ende 1997</i>	381
7.7	KRAFT JACOBS SUCHARD 1998.....	383
7.7.1	<i>Status</i>	383
7.7.2	<i>Plan 1998</i>	384
7.7.3	<i>Weitere Funktionszusammenführungen</i>	385
7.7.3.1	„One Company Approach“	385
7.7.3.2	Weitere Synergien.....	385
7.7.3.3	Abtrennung des Großverbrauchergeschäfts.....	386
7.7.4	<i>Kategorieentwicklung und zentraler Verkauf</i>	387
7.7.4.1	Kraft Category.....	387
7.7.4.2	Jacobs Category	389
7.7.4.3	Suchard Category.....	390
7.7.4.4	Kraft Jacobs Suchard 1998.....	391
7.7.5	<i>Mitarbeiterbefragung 1998</i>	392
7.7.6	<i>Organisationsumstellung</i>	393
7.8	ZWISCHENFAZIT.....	393
8	SCHLUSSBETRACHTUNG UND AUSBLICK.....	399
8.1	UNTERSUCHUNGSERGEBNISSE	399
8.2	AUSBLICK	410
9	VERZEICHNISSE.....	412
9.1	ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	412
9.2	VERZEICHNIS DER ABBILDUNGEN	413
9.3	VERZEICHNIS DER TABELLEN	416
9.4	LITERATURVERZEICHNIS.....	418

9.4.1	<i>Bücher</i>	418
9.4.2	<i>Zeitschriften und Zeitungen extern</i>	421
9.4.3	<i>Interne Zeitschriften</i>	426
9.4.4	<i>Weitere Quellen</i>	431
9.4.5	<i>Internetquellen</i>	437
10	ANHANG	439

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Die Internationalisierung von Unternehmen begann in der 2. Hälfte des 19. Jahrhunderts mit dem Aufstieg der Neuen Industrien. „Diese unterschieden sich von den alten Industrien der industriellen Revolution durch einen hohen und wachsenden Anteil immaterieller Wertschöpfung, den sie vor allem dem Einsatz wissenschaftlicher Methoden der Produktion verdankten“.¹ Die neuen Industrien suchten nach neuen Absatzmärkten, die sie im Ausland fanden. Im Verlauf des 20. Jahrhunderts haben sich schließlich unterschiedliche Formen der Internationalisierung durchgesetzt. Der Begriff Internationalisierung wird in der Literatur daher unterschiedlich verwendet und reicht von verschiedenen Formen des Markteintritts im Sinn von Export, Lizenzvergaben, Direktinvestitionen für Vertrieb und Produktion im Ausland über Kooperationen mit ausländischen Partnern bis zur Gleichsetzung von Internationalisierung und grenzüberschreitender Auslandstätigkeit.² Perlitz sieht Internationalisierung als einen Prozess, der von seiner Konzeption her die Unternehmung als Ganzes umfasst.³ Ein Unternehmen wird als international bezeichnet, wenn es in mehreren Ländern mit Direktinvestitionen tätig ist.⁴

Die Internationalisierung hat sich insbesondere in den letzten Jahrzehnten des 20. Jahrhunderts beschleunigt. Vorwiegend große Industrieunternehmen setzen dabei verstärkt auf Akquisitionen, Fusionen und Allianzen.

Unter Globalisierung versteht man, wenn ein Unternehmen seine Internationalisierung auf ein weltumspannendes Netz ausbaut. Dies geschieht im Allgemeinen mit Direktinvestitionen und mit einer auf die gesamte Wertschöpfungskette bezogenen international ausgerichteten Geschäftstätigkeit.⁵ Die zunehmende Globalisierung der Märkte wurde im Wesentlichen beschleunigt durch die Deregulierung der Finanzmärkte, Fortschritte in der Informationstechnologie und Telekommunikation und Angleichung des Konsumverhaltens.⁶

Die geringere Bedeutung von nationalen Wirtschaftsräumen resultiert aus der Bildung von Freihandelszonen sowie den Zusammenbruch der sozialistischen Staaten und ihrer staatlich gelenkten Planwirtschaft Ende der 1980er-Jahre. Mit dem Begriff Globalisierung verbin-

¹ Abelshausen, Werner: Deutsche Wirtschaftsgeschichte seit 1945, München, S. 34

² Perlitz, Manfred: Internationales Management, 4. Auflage, Stuttgart 2000, S. 8

³ Perlitz, Manfred: Internationales Management, 4. Auflage, Stuttgart 2000, S. 9

⁴ Dülfer, Eberhard: Internationales Management, München 1997, S. 8

⁵ Henzler, Herbert: Strategische Unternehmensführung unter dem Einfluss der Globalisierung, in: Giesel, Franz/ Glaum, Martin (Hrsg.), Globalisierung, München 1999, S.10

⁶ Müller, Stefan/ Kornmeier, Martin: Strategisches Internationales Management, München 2002, S. 15 ff.

det sich volkswirtschaftlich gesehen die Vorstellung „einer vor allem am amerikanischen Modell orientierten Gleichschaltung aller hoch entwickelten Volkswirtschaften“.⁷

Sowohl die Begriffe „international“ als auch „global“ treffen auf das hier zu untersuchende Unternehmen Kraft Foods zu. Kraft Foods Inc. ist nach eigenen Angaben im Jahr 2002 weltweit in 149 Ländern tätig mit Produktionsstätten in 68 Ländern und 113.000 Mitarbeitern. Neben nationalen Vertriebsgesellschaften bestehen international ausgerichtete Produktionsgesellschaften, ein international organisierter Einkauf sowie regionale und globale Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen.

Kraft Foods ist das zweitgrößte Nahrungs- und Genussmittelunternehmen der Welt und das größte in den USA. Die Entwicklung zu dieser Größe wurde durch das heutige Unternehmen Altria, früher Philip Morris, erreicht. Philip Morris kaufte 1985 das Unternehmen General Foods. 1988 erwarb Philip Morris das Unternehmen Kraft. In 1990 kam mit der Jacobs Suchard AG eine für das europäische Geschäft bedeutende Akquisition dazu. Der Anteil des Umsatzes außerhalb der USA beträgt ca. 30 % vom Gesamtumsatz des Unternehmens. Kraft Foods Deutschland war 1998 das größte außeramerikanische Tochterunternehmen.

Die eigene Entwicklung von Geschäftsfeldern und Marken bedeutet für ein Unternehmen einen großen Zeitaufwand und hohe finanzielle Investitionen, wobei ein Erfolg nicht garantiert ist. Aus diesem Grund stellt die Etablierung von erfolgreichen Unternehmen und Marken in Form von Akquisitionen, Fusionen oder Allianzen eine Alternative für kapitalstarke und wachstumsorientierte Unternehmen dar. Der Kauf eines Unternehmens bietet einerseits den Vorteil, Risiken im Hinblick auf „Flopraten“ von Marken und markt- oder länderspezifische Misserfolge abzubauen. Andererseits birgt der Erwerb eines Unternehmens den Nachteil, bei der Auflösung und Neugestaltung interner Strukturen auf Schwierigkeiten zu stoßen.

Unternehmenszusammenschlüsse führen nicht ohne weiteres zu dem gewünschten Erfolg. Empirischen Studien zufolge scheitert aus ökonomischer Sicht etwa die Hälfte aller Unternehmenszusammenschlüsse an ungenügender Vorbereitung, unprofessioneller Durchführung und mangelhafter Erfolgskontrolle.⁸ In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, ob die Unternehmensakquisitionen bei Kraft Foods in Deutschland ökonomisch erfolgreich waren.

⁷ Soskice, David: Globalisierung und institutionelle Divergenz: Die USA und Deutschland im Vergleich, in: Geschichte und Gesellschaft, 25. Jg., 1999, S. 201

⁸ Schewe, Gerhard/ Gerd, Johannes: Erfolgsfaktoren von Post Merger Integrationen: Ergebnisse einer pfadanalytischen Untersuchung, Münster/Düsseldorf, 2000. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jg. 67, Ergänzungsheft 1/2001, S.75-103, hier S. 76. Vgl. auch: Lajoux, A.: The Art of M&A Integration: A Guide to Merging Resources, Processes and Responsibilities, New York, 1998, S.13ff.

1.2 Fragestellung und Eingrenzung

Die vorliegende Untersuchung analysiert die Internationalisierung eines großen Industrieunternehmens im Sinn einer Fallstudie als wirtschaftshistorischen Prozess aus der Unternehmenssicht. Es handelt sich bei Kraft Foods um internationale Akquisitionen durch General Foods und später Philip Morris, deren Auswirkungen auf den ökonomischen Erfolg, auf die Organisationsstruktur und Mitarbeiterentwicklung in Deutschland in dieser Arbeit untersucht werden. Die folgende Arbeit beschreibt insbesondere die Entwicklung der deutschen Geschäftsaktivitäten in den Jahren 1978 bis 1998. In diesem Zeitraum sind drei Unternehmenszusammenschlüsse und eine Integration vorgenommen worden.

Die Entstehungsgeschichte von Kraft Foods Deutschland ist ein Prozess, dessen Wurzeln/Ursprung bis ins 19. Jahrhundert zurückreicht. Zur Veranschaulichung wurden die Gründung und die Zusammenschlüsse in Abbildung 1 dargestellt:

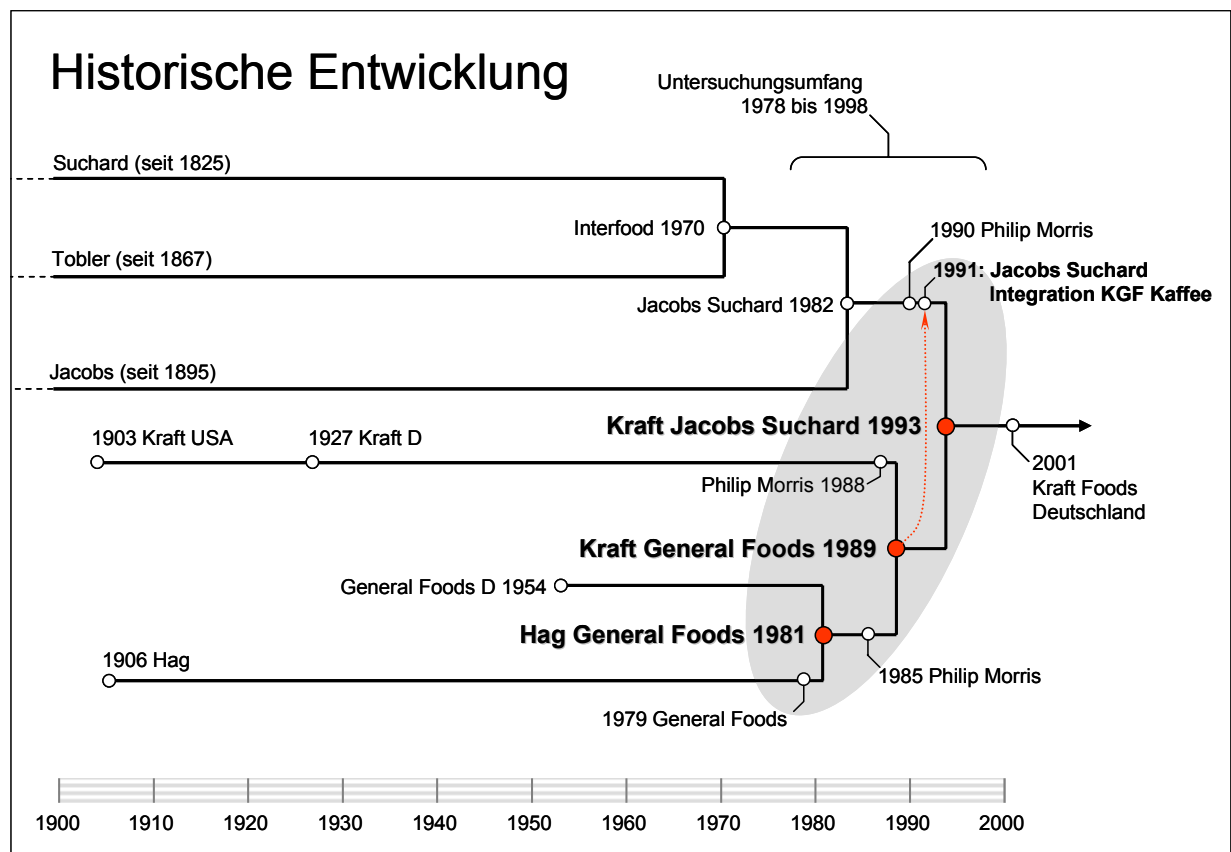


Abbildung 1: Die Unternehmensgeschichte von Kraft Foods Deutschland

In dieser Arbeit soll es nun darum gehen, die Geschichte der einzelnen Unternehmen nachzuzeichnen und zu analysieren. Dabei stellt sich zunächst die Frage, wie sich die Gründergeneration der Eigentümer-Unternehmer seinerzeit verhalten hat, um den zur damaligen

Zeit äußerst innovativen Produktideen zum unternehmerischen Erfolg zu verhelfen. Welches Führungsverhalten und Produktionsregime hat diese Gründergeneration etabliert und wie konnten diese für die Unternehmen prägenden Erfolgsfaktoren durchgesetzt werden? Mit den Zusammenführungen der Unternehmen veränderten sich die über teilweise mehr als hundert Jahre etablierten Produktionsregime mehr oder weniger schlagartig.

Für das Erkenntnisinteresse dieser Arbeit stellt sich die Frage, nach welchem speziellen Ablauf-„role-model“ wurden die Fusionen vorgenommen. Lassen sich aus dem Quellenmaterial bestimmte Gemeinsamkeiten und Unterschiede bei den Integrationsmaßnahmen nach der Fusion identifizieren? Konnten die neuen Unternehmensführer nach den Fusionen Unternehmerfunktionen wahrnehmen wie ihre Vorgänger?

Die Zusammenführung von Unternehmen bedeutet stets auch die Zusammenlegung von Fachabteilungen, Geschäftsfeldern und Prozessabläufen, um Synergiepotenziale zu nutzen. Es schließt sich die Frage an, ob und in welchem Umfang Synergie-Effekte genutzt werden konnten. Diese Frage bezieht sich auf die Folgen für die Unternehmensstruktur, die strategische Ausrichtung, das Produktsortiment und die Mitarbeiter. Abschließend stellt sich die Frage, ob die Zusammenführungen der Unternehmen zu einem ökonomischen Erfolg geführt haben.

Die Wirtschaftsgeschichte bedient sich der Neuen Institutionenökonomik als Begründung für die Existenz von Unternehmen.⁹ Sie ist auch dazu geeignet, Unternehmensgeschichte zu untersuchen. Die Senkung von Transaktionskosten und die Behandlung der Principal-Agent-Theorie sind in diesem Zusammenhang aus einzelbetriebswirtschaftlicher Sicht von besonderer Bedeutung. In der aktuellen Literatur wird über die Unterschiede der amerikanischen und deutschen Produktionsregime berichtet.

Folgende Eingrenzungen werden in dieser Untersuchung vorgenommen:

Es werden die Marketing- und Vertriebsaktivitäten für den Lebensmitteleinzelhandel untersucht, soweit sie von den übrigen Aktivitäten abzugrenzen sind. Die Entwicklung der Funktionen Forschung und Entwicklung, Einkauf und Produktion werden lediglich in ihren Auswirkungen auf die Absatzfunktionen in die Untersuchung einbezogen. Die zeitliche Eingrenzung von 1978 bis 1998 wird vor dem Hintergrund von drei in diesem Untersuchungszeitraum erfolgten internationalen Unternehmensakquisitionen vorgenommen. Es werden allerdings zuvor die historischen Entwicklungen der zuvor noch tätigen Eigentümer-Unternehmen analysiert, um die Besonderheiten der Geschäftsmodelle herauszuarbeiten.

⁹ Berghoff, Hartmut: Transaktionskosten: Generalschlüssel zum Verständnis langfristiger Unternehmensentwicklung?, in: Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte 1999, S. 160ff.

1.3 Aufbau der Arbeit

In Kapitel 2 werden die Erkenntnisse der Neuen Institutionenökonomik herangezogen, um die Entwicklung des Unternehmens zu erklären und die wirtschaftswissenschaftlichen Erkenntnisse über die Ursachen und Ziele für Fusionen beziehungsweise Unternehmensübernahmen untersucht.

Für die Unternehmenszusammenführungen wurden vier Zeiträume gewählt.

Der erste Zeitraum ist die Unternehmenszusammenführung der HAG AG mit General Foods in Elmshorn ab Ende 1979 in Bremen.

Der zweite Zeitraum ist die Zusammenführung von HAG GF mit Kraft ab Mitte 1989 in Eschborn.

Der dritte Zeitraum ist die Integration des Kaffeegeschäfts von Kraft General Foods (ehemals HAG GF) bei Jacobs Suchard in Bremen.

Der vierte und letzte Zeitraum beschreibt die Zusammenführung aller Marktaktivitäten in Deutschland am Standort Bremen zwischen Jacobs Suchard und Kraft.

Bevor die Zusammenführung der Unternehmen in den jeweiligen Zeiträumen behandelt wird, soll die Gründungsphase und der Aufstieg der beteiligten Unternehmen dargestellt werden. Dazu gehören auch die besonderen Merkmale der Unternehmen, der Unternehmensstil und die bisherige Unternehmenskultur, insbesondere auch das Führungsverhalten der Führungskräfte. Die Zeiträume der Zusammenführung werden ausführlich beschrieben und analysiert.

2 Neue Institutionenökonomik und Unternehmenszusammenschlüsse

Für die hier untersuchte Unternehmensgeschichte von Kraft Foods sind Unternehmenszusammenschlüsse das konstituierende Merkmal. Unternehmensfusionen und –akquisitionen sind für international tätige Unternehmen zu einem wesentlichen strategischen Wettbewerbsfaktor geworden. Ein solcher Schritt erfordert zumindest für das übernommene Unternehmen einige Anpassungsmaßnahmen, die sich auf das Produktionsregime auswirken können. Die Fragestellung der Arbeit bezieht sich auf die Phase nach Abschluss der Transaktion, wenn es darum geht, die beiden Unternehmen zusammenzuführen bzw. das akquirierte Unternehmen in das Käuferunternehmen zu integrieren. Die Unternehmenszusammenschlüsse sollen aus dem Blickwinkel der Neuen Institutionenökonomik untersucht werden. Dieser theoretische Ansatz wird im folgenden Kapitel daher näher erläutert.

Die neoklassische Wirtschaftstheorie geht davon aus, dass es keine Transaktionskosten gibt. Insofern ist es innerhalb dieser Theorie ohne Bedeutung, ob wirtschaftliche Leistungen über Märkte oder in Unternehmen erbracht werden. Im Mittelpunkt der Neuen Institutionenökonomik steht die Analyse von Strukturen in Institutionen, in denen ökonomische Austauschbeziehungen vollzogen werden. Die Neue Institutionenökonomik befasst sich mit der ökonomischen Analyse des institutionellen Umfelds sowie der institutionellen Beziehungen und Verknüpfungen der Wirtschaft.¹ Es geht dabei vor allem um die Ursachen des langfristigen Wandels von Volkswirtschaften.² Sie verweist allerdings ausdrücklich auf die eigenständige Rolle der Unternehmen im Wirtschaftsprozess neben den Märkten und Staaten.³

Eine Institution ist ein auf ein bestimmtes Zielbündel abgestelltes System von formellen und informellen Regeln bzw. Normen mit dem Zweck, das individuelle Verhalten in eine bestimmte Richtung zu lenken.⁴ Allerdings kann man diese als Pfadabhängigkeit der Institutionen bezeichnete Richtungsvorgabe nicht ohne weiteres mit den herrschenden Denk- und Verhaltensweisen in der Wirtschaft gleichsetzen. „Institutionen sind vielmehr freiwillig gewählte Beschränkungen wirtschaftlichen Handelns, Spielregeln also, die das Marktgeschehen vereinfachen und stabilisieren sowie die Kosten der Informationsgewinnung und der wirtschaftli-

¹ Richter, Rudolf/ Furubotn, Eirik Grundtvig: Neue Institutionenökonomik, Tübingen 2003, S. 50

² Berghoff, Hartmut: Transaktionskosten: Generalschlüssel zum Verständnis langfristiger Unternehmensentwicklung?, in: Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte 1999, S. 160

³ Borscheid, Peter: Der ökonomische Kern der Unternehmensgeschichte, in: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte, 46. Jg., 2001, Nr. 1, S. 7

⁴ Krause-Junk, Gerold: Neue Institutionenökonomik – Ideen und Möglichkeiten, Steuersysteme der Zukunft, Band 256, Berlin/ Kassel, 1998, S. 325

chen Vertragsgestaltung (Transaktionskosten) minimieren sollen.“⁵ Beispiele eines solchen Systems sind Unternehmen, Staaten oder Märkte, aber auch Gesetze, Handelsbräuche und Regelungen in informellen Netzwerken.

Der Theorie der Neuen Institutionenökonomik liegen die Erkenntnisse von Ronald Coase zugrunde, der bereits 1937 als Hauptgrund für die Gründung von Unternehmen die Existenz von „Marktnutzungskosten“ in den Vordergrund stellte.⁶ Coase ging von arbeitsteiligen Wirtschaftsbeziehungen aus, in denen die Koordination der Ressourcen über Märkte mit Hilfe des Preismechanismus erfolgt. Findet die Koordination der Ressourcen innerhalb eines Unternehmens statt, so tritt an die Stelle des Preismechanismus eine hierarchische Weisungsstruktur. Markt und Unternehmen werden von Coase als alternative Koordinationsformen angesehen, die von den Marktteilnehmern aufgrund unterschiedlicher Kostenstrukturen gewählt werden können.⁷

Die kleinste Einheit der in einem Unternehmen hergestellten Operationen sind Transaktionen.⁸ Nach Williamson lassen sich Transaktionen wie folgt definieren: „Eine Transaktion findet statt, wenn ein Gut oder eine Leistung über eine technisch trennbare Schnittstelle hinweg übertragen wird. Eine Tätigkeitsphase wird beendet; eine andere beginnt.“⁹ Diese Transaktionen verursachen Kosten, die als Transaktionskosten oder auch als Marktnutzungskosten definiert werden. Kosten entstehen hierbei durch Institutionen, die aus einem System von formellen und informellen Normen und Regeln, Verträgen, Zustimmungsverfahren und moralischen bzw. ethischen Verhaltensanweisungen resultieren können.¹⁰ Institutionen haben die Funktion, die Durchführung der Transaktionen zu sichern. Transaktionen lassen sich zwar auch als ein Vertragsproblem definieren, allerdings schließt die Neue Institutionenökonomik auch alle informellen, juristisch nicht haltbaren Absprachen, Verhaltensnormen und stillen Vereinbarungen ein. In diesem Kapitel sollen die besonders relevanten Bestandteile der Neuen Institutionenökonomik - die Property-Rights-Theorie, die Principal-Agent-Theorie und die Transaktionskostentheorie - im Überblick dargestellt werden. Im Anschluss daran sollen die Erkenntnisse der Neuen Institutionenökonomik auf die Organisation der Wirtschaft (Produktionsregime) angewandt werden.

⁵ Abelshausen, Werner: Kulturkampf. Der deutsche Weg in die Neue Wirtschaft und die amerikanische Herausforderung, Berlin 2003, S. 169

⁶ Coase, Ronald H.: The Nature of the Firm, in: *Economica*, Vol. 4, 1937, S. 386-405, zitiert nach Richter, Rudolf/ Furubotn, Eirik Grundtvig: *Neue Institutionenökonomik*, Tübingen 1999, S. 46

⁷ Coase, Ronald H.: The Nature of the Firm, in: *Economica*, Vol. 4, 1937, wieder abgedruckt in: Stigler, G. J./ Boulding, K. E. (Hrsg.), *Readings in Price Theory*, London 1960, p. 333

⁸ Picot, Arnold/, Ralf/ Wiegand, Rolf T.: *Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation und Management*, 4. Auflage, Wiesbaden 2001, S. 50; Picot, Arnold/ Dietl, Helmut/ Franck, Egon: *Organisation: Eine ökonomische Perspektive*, 2. Auflage, Stuttgart 1999, S. 66f.

⁹ Williamson, Oliver E.: *Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus*, Tübingen 1990, S. 1

¹⁰ North, Douglass C.: *Theorie des institutionellen Wandels*, Tübingen 1988, S. 207

2.1 *Property-Rights-Theorie*

Den Ausgangspunkt der Neuen Institutionenökonomik bildet die Theorie der Eigentums- und Verfügungsrechte ("Property Rights"). Pioniere der Property-Rights-Theorie waren in den späten 1960er-Jahren Armen Alchian und Harold Demsetz, die die Theorien von R. Coase weiterführten. Furubotn und Pejovich sehen diese Theorie als eine der bedeutendsten Fortentwicklungen im ökonomischen Denken der letzten Jahrzehnte. Douglass C. North hat mit seiner „Theorie des institutionellen Wandels - eine neue Sicht der Wirtschaftsgeschichte“ über die Neue Institutionenökonomik der deutschen Wirtschaftsgeschichtsforschung den Weg für eine mikroökonomische Betrachtungsweise von Unternehmen erleichtert¹¹. Nach North bilden die „property rights“ einen zentralen Bestandteil der Institutionenökonomik, die nicht nur im Sachbesitz, sondern auch in den Verfügungsrechten über die Produktion zum Ausdruck kommen.¹² Die praktische Relevanz von Eigentums- und Verfügungsrechten im wirtschaftlichen Leben lässt sich beispielsweise in den verfassungsrechtlich verankerten Eigentumsordnungen oder in Institutionen wie Patent- oder Urheberrechtsgesetze festmachen, die speziell für die Zusicherung der Eigentumsrechte geschaffen wurden.

Ausgangspunkt der Property-Rights-Theorie ist die Beobachtung, dass dem Wert von Gütern und den Handlungen der Menschen bestimmte Rechte zugeordnet werden können. Die Verfügungsrechte legen fest, in welcher Weise und in welchem Umfang der Rechteinhaber legitimerweise über das Gut verfügen kann. Zwei Interessen stehen bei der Theorie der Verfügungsrechte im Mittelpunkt:

- Die Auswirkungen der Gestaltung und Verteilung von Verfügungsrechten auf das Verhalten ökonomischer Akteure wie Arbeitgeber und -nehmer und
- die Faktorallokation. Eine theoretische Annahme ist das nutzenmaximierende Verhalten der Akteure, das sich an den individuellen Präferenzen und situativen Gegebenheiten orientiert, andererseits verursacht die Spezifizierung, Übertragung und Durchsetzung von Verfügungsrechten für die Rechteinhaber Transaktionskosten.

Der erzielbare Nettonutzen aus der Ressourcenallokation ist umso geringer, je geringer die Verfügungsrechte sind.¹³ Die Verfügungs- bzw. Nutzungsrechte, die beispielsweise ein Unternehmer durch eine Fusion übertragen bekommt, können nach Vertragsabschluss auf-

¹¹ North, Douglass C., Theorie des institutionellen Wandels. Eine neue Sicht der Wirtschaftsgeschichte, Tübingen 1988

¹² In dem Konzept von Wischermann werden in erster Linie nicht mehr Güter, sondern Rechte ausgetauscht. Vgl. Wischermann, Clemens: Der Property-Rights-Ansatz und die „neue“ Wirtschaftsgeschichte, in: Geschichte und Gesellschaft, 19. Jg., 1993, S. 248

¹³ Ebers, Mark/ Gotsch, Wilfried: Institutionenökonomische Theorien der Organisation, in: Kieser, Alfred (Hrsg.): Organisationstheorien, 3. Auflage, Stuttgart u.a. 1999, S. 194ff.

grund der bestehenden institutionellen Rahmenbedingungen (z.B. Kündigungsschutz, gesetzliche Schranken der Ressourcennutzung durch Umweltschutz und Bauvorschriften) ohne das Einverständnis der Arbeitnehmervertreter oder des Staates nicht beliebig variieren. Der Unternehmer hat lediglich ein Direktionsrecht, das durch Arbeitsschutzgesetze beschränkt wird.¹⁴ Eine weitere Schranke bei Verfügungsrechten sind Steuern und Abgaben, welche die Verfügung über erwirtschaftete Gewinne begrenzen.

Beschränkte Verfügungsrechte könnten auch entstehen, wenn eine Aufteilung der Property Rights in Form von Sharing stattfindet, d.h., mehrere Personen haben die gleichen Rechte an einem Gut, wie z.B. die Aktionäre in einer Aktiengesellschaft. Im Wesentlichen lassen sich vier Verfügungsrechte an einer Ressource unterscheiden:

- Ressourcennutzung (usus),
- Einbehaltung der Erträge (usus fructus),
- Änderung der Form bzw. Substanz der Ressource (abusus) sowie
- Übertragungsrechte aller oder einzelner Verfügungsrechte auf andere Akteure.¹⁵

Durch den Besitz von Verfügungsrechten ist die Möglichkeit gegeben, andere Akteure von der Nutzung knapper Güter auszuschließen.¹⁶ Aus diesen Erkenntnissen folgt, dass der Arbeitgeber das Recht hat, die Ressource Arbeitnehmer zu nutzen und die Erträge aus dessen Arbeit einbehalten darf, so z.B. durch den Verkauf des vom Arbeitnehmer hergestellten Guts. Des Weiteren verfügt der Arbeitgeber über das Recht, dem Arbeitnehmer neue Aufgaben zuzuweisen. Eine Übertragung der Verfügungsrechte erfolgt durch Arbeitsverträge. Da immer eine transaktionsminimale Lösung gesucht wird und ein Tausch von Gütern bzw. Rechten vorliegt, findet eine Suche nach geeigneten Tauschpartnern und günstigen Transaktionsformen statt.

Im Mittelpunkt der Property-Rights-Theorie stehen die Auswirkungen der Austauschbedingungen auf das Verhalten der Akteure sowie die Unterstellung rationalen Verhaltens.¹⁷ Je vollständiger die Verfügungsrechte an einem Arbeitnehmer spezifiziert sind, desto effizienter ist die Ressourcenallokation. Durch die vollständige Ausgestaltung der Verfügungsrechte fließen dem Arbeitgeber sämtliche positive und negative Konsequenzen aus dem Arbeitsver-

¹⁴ Rüter, Bernhardine: Geschlechtsspezifische Allokation auf dem Arbeitsmarkt, Schriftreihe: Empirische Personal- und Organisationsforschung, Band 17, Mering/ München 2001, S. 98f.

¹⁵ Ebers, Mark/ Gotsch, Wilfried: Institutionenökonomische Theorien der Organisation, in: Kieser, Alfred (Hrsg.): Organisationstheorien, 3. Auflage, Stuttgart u.a. 1999, S. 194ff.

¹⁶ Picot, Arnold/ Reichwald, Ralf/ Wiegand, Rolf T.: Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation und Management, 4. Auflage, Wiesbaden 2001, S. 46

¹⁷ Rüter, Bernhardine: Geschlechtsspezifische Allokation auf dem Arbeitsmarkt, Schriftreihe: Empirische Personal- und Organisationsforschung, Band 17, Mering/München 2001, S. 70, 73; Picot, Arnold/ Reichwald, Ralf/ Wiegand, Rolf T.: Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation und Management, 4. Auflage, Wiesbaden 2001, S. 47

hältnis zu, die sich unmittelbar auf das Einkommen niederschlagen. Eine notwendige Voraussetzung möglichst vollkommener Verfügungsrechte ist daher die Internalisierung externer Effekte.¹⁸ So sind Unternehmen bestrebt, durch Anreiz- und Kontrollsysteme zu verhindern, dass einzelne Mitarbeiter auf Kosten der anderen Unternehmensmitglieder den vertraglich vereinbarten Pflichten nicht nachkommen,¹⁹ da alle Akteure letztlich auf die Kooperationsbereitschaft im Unternehmen angewiesen sind. Diese Erkenntnis lässt sich auch auf Kooperationsformen übertragen, denen ein Unternehmenszusammenschluss zugrunde liegt. Die Wahrscheinlichkeit für einen Erfolg einer solchen Kooperation ist dann am größten, wenn es dem Unternehmen gelingt, die Verfügungsrechte durchzusetzen.

Die vertragliche Zusammenarbeit begründet sich in den zu erwartenden Synergieeffekten, die durch einen potenziellen Spezialisierungsvorteil der Akteure entstehen. Häufig existiert in der Praxis jedoch das Problem der Nichtseparierbarkeit des Outputs und der Unmöglichkeit der Zuordnung einzelner Leistungsbeiträge auf die beteiligten Akteure. Eine leistungsbezogene Entlohnung ist dann nicht möglich und den Mitarbeitern bleiben in dieser Situation nur zwei Handlungsalternativen:

- uneingeschränkter Arbeitseinsatz oder
- Leistungszurückhaltung.

Die Tendenz zur individuellen Leistungszurückhaltung erscheint dabei größer als die des Arbeitseinsatzes, so dass eher eine Neigung zur Arbeitsverweigerung unterstellt werden kann. Die Lösung hierfür liegt nach Auffassung von Alchian/Demsetz im Wettbewerb unter den Arbeitnehmern.

2.2 Principal-Agent-Theorie

2.2.1 Charakterisierung der Principal-Agent-Beziehung

Die Principal-Agent-Theorie befasst sich mit der Beziehung zwischen einem Auftraggeber (Principal) und einem Auftragnehmer (Agent), die durch die Institution des Vertrags in einer wirtschaftlichen Abhängigkeitsbeziehung zueinander stehen. Beispielsweise ist in einem Unternehmen der Principal der Arbeitgeber, der Agent der Arbeitnehmer. In derartigen Agenturbeziehungen überträgt der Principal dem Agenten auf der Grundlage eines Vertrags bestimmte Aufgaben und Kompetenzen, für die der Agent eine entsprechende Vergütung erhält.

¹⁸ Rüter, Bernhardine: Geschlechtsspezifische Allokation auf dem Arbeitsmarkt, Schriftreihe: Empirische Personal- und Organisationsforschung, Band 17, Mering/ München 2001, S. 82ff.

¹⁹ Ebers, Mark/ Gotsch, Wilfried: Institutionenökonomische Theorien der Organisation, in: Kieser, Alfred (Hrsg.): Organisationstheorien, 3. Auflage, Stuttgart u.a. 1999, S. 197

In der vorliegenden Arbeit soll das Agency-Problem vor dem Hintergrund eines Wechsels von einem Eigentümer-Unternehmen zu einem Manager-Unternehmen untersucht werden.

In der Principal-Agent-Theorie geht es um die Bestimmung eines optimalen Austauschverhältnisses zwischen den Interessen des Principals – geringe Agency-Costs und Agency-Risiken – einerseits und den Interessen des Agenten andererseits, der nach einer möglichst hohen Entlohnung bei minimalem Arbeitseinsatz und möglichst geringem Risiko strebt.²⁰

Die optimale Gestaltung der Verträge setzt die Berücksichtigung von Agenturkosten voraus. Sie setzen sich einerseits aus Anreizkomponenten und Risikoprämien und andererseits aus Garantiekosten zusammen, die durch Leistungsnachweise und Selbstkontrolle des Agenten entstehen. Eine weitere Größe sind Residualkosten, die durch das Risiko entstehen, dass der Agent bei der Leistungserstellung das Nutzenmaximum des Principals verfehlt.²¹ Die Residualkosten sind jedoch nicht eindeutig zu operationalisieren, denn es ist empirisch nicht ermittelbar, welches Nutzenniveau der Principal durch sein Handeln hätte erreichen können.²²

Die Principal-Agent-Theorie versucht nun zu erklären, unter welchen Bedingungen eine bestimmte Vertragsgestaltung effizient ist.²³ Die Stärken der Theorie liegen in der genauen Analyse der Vertragsbeziehungen und den daraus resultierenden Problemen zwischen Principal und Agent.²⁴ Je komplexer die Vertragssituation ausfällt und je mehr Probleme sich bei der Vertragserfüllung ergeben, desto weniger wird die Principal-Agent-Theorie anwendbar sein. Anzumerken ist ebenfalls, dass sich die Opportunismusannahme keinesfalls auf den Agenten beschränkt, denn auch der Principal kann bewusst falsche Informationen über die Ertragslage des Unternehmens, die Arbeitsbedingungen oder Karriereaussichten weitergeben.²⁵ Hinsichtlich der Ursachen der Informationsasymmetrie zwischen Principal und Agent lassen sich drei Problembereiche unterscheiden.²⁶

- „Hidden characteristics“ treten vor Vertragsabschluss auf, wenn der Principal die angebotenen Leistungen des Agenten noch nicht kennt und einen ungeeigneten Vertragspartner auswählt. Der Principal kann mit unterschiedlichen Gegenmaßnahmen,

²⁰ Sjurts, Insa: Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser?, in: Die Betriebswirtschaft, 58. Jg., 1998, Heft 3, S. 285

²¹ Ebers, Mark/ Gotsch, Wilfried.: Institutionenökonomische Theorien der Organisation, in: Kieser, Alfred (Hrsg.): Organisationstheorien, 3. Auflage, Stuttgart u.a. 1999, S. 206

²² Schoppe, Siegrid G./ Wass von Czege, Andreas Graf/ Münchow, Malte-Maria: Moderne Theorie der Unternehmung, München/ Wien 1995, S. 231

²³ Ebers, Mark/ Gotsch, Wilfried: Institutionenökonomische Theorien der Organisation, in: Kieser, Alfred (Hrsg.): Organisationstheorien, 3. Auflage, Stuttgart u.a. 1999, S. 207

²⁴ Ridder, Hans-Gerd: Personalwirtschaftslehre, Stuttgart/ Berlin 1999, S. 52

²⁵ Ebers, Mark/ Gotsch, Wilfried: Institutionenökonomische Theorien der Organisation, in: Kieser, Alfred (Hrsg.): Organisationstheorien, 3. Auflage, Stuttgart u.a. 1999, S. 214

²⁶ Picot, Arnold/ Reichwald, Ralf/ Wiegand, Rolf T.: Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation und Management, 4. Auflage, Wiesbaden 2001, S. 57ff.; Picot, Arnold/ Dietl, Helmut/ Franck, Egon: Organisation: Eine ökonomische Perspektive, 2. Auflage, Stuttgart 1999, S. 88ff.

die allerdings mit erheblichen Kosten verbunden sein können, auf das opportunistische Verhalten reagieren und beispielsweise Informationen über den Agenten sammeln. Eine weitere Möglichkeit stellt das „Signalling“ dar, indem sich der Principal Zeugnisse und Arbeitsbeispiele vorlegen lässt, die Hinweise auf die tatsächliche Qualifikation des Agenten geben.

- „Hidden action“ wird erst nach Abschluss eines Vertrags zu einem Problem, da der Principal nur die Ergebnisse bestimmter Handlungen zur Kenntnis nimmt, aber nicht die eigentliche Handlung. Der Principal kann häufig nicht entscheiden, ob ein mangelhaftes Arbeitsergebnis auf den Agenten oder auf externe Faktoren wie Umwelteinflüsse zurückzuführen ist. Daraus resultiert die Gefahr des „Moral hazard“, d.h., der Agent kann seine Handlungsspielräume opportunistisch ausnutzen. Ist die Entlohnung allerdings vollständig oder zu einem überwiegenden Teil ergebnisorientiert, verschiebt sich das Risiko vollständig oder teilweise zu Lasten des Agenten. Dem Agenten können mit Hilfe von Überwachungs- und Kontrollmaßnahmen bei Nichteinhaltung des Vertrags Sanktionen angedroht werden. Außerdem besteht die Möglichkeit, den Agenten über entsprechende Anreizsysteme (z.B. Gehaltszulagen, Karriereförderung, Qualifikationshilfen) in die Interessen des Principals einzubinden.²⁷
- „Hidden intention“ tritt ein, wenn der Principal irreversible Vorleistungen (so genannte „sunk costs“) bereitgestellt hat.²⁸ Die spezifischen Investitionen können nach Vertragsabschluss zu einer Abhängigkeit zum Agenten führen, da der Principal nun nicht mehr auf die Leistungen anderer Experten zurückgreifen kann. Diese Situation könnte bei einer Fusion eintreten, wenn Mitarbeiter eines zu integrierenden Unternehmens mit erheblichen Übergangs- und Umzugsregelungen an einen neuen Standort versetzt und den bisherigen Mitarbeitern vorgezogen werden, schließlich die Leistungsanforderungen aber nicht erfüllen. Dieses Risiko bestand bei allen in dieser Arbeit untersuchten Zusammenführungen. Analog zum Transaktionskostenansatz besteht das Risiko auslösende Moment in der Spezifität der Investition. Diese Problematik kann durch langfristige Liefer- und Leistungsverträge oder den Aufbau gegenseitiger Abhängigkeiten erreicht werden, indem der Agent beispielsweise Sicherheiten oder ein Pfand hinterlegt.

²⁷ Plumpe, Werner: Perspektiven der Unternehmensgeschichte, in: Schulz, Günther (Hrsg.), 100 Jahre Vierteljahrschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte, Stuttgart 2005, S. 415

²⁸ Casson, Mark: Der Unternehmer. Versuch einer historisch-theoretischen Deutung, in: Geschichte und Gesellschaft, 27. Jg., 2001, Heft 4, S. 531

Trotz der vorgeschlagenen Lösungsmöglichkeiten kann der Principal nie sicher sein, dass der Agent das höchste Anstrengungsniveau erzielt und das maximal mögliche Ergebnis realisiert. Im Vergleich zu der Idealsituation enthält die Vertragsbeziehung zwischen Principal und Agent deshalb Kosten, die als Agency Costs bezeichnet werden und sich aus den notwendigen Kontrollkosten ergeben und zu einem „Wohlfahrtsverlust“ führen.

Stephen Nicholas hat am Beispiel der im Fellhandel tätigen Hudson Bay Company eindrucksvoll darstellen können, wie die extreme Informationsasymmetrie im 17. Jahrhundert zwischen der Unternehmenszentrale in London und den Einkäufern der Felle in den kanadischen Provinzen überwunden werden konnte. Die große Entfernung eröffnete den Einkäufern etliche Möglichkeiten, das Unternehmen zu betrügen und auf eigene Rechnung zu arbeiten²⁹: Die Lösung des Principal-Agent-Problems erkannte die Unternehmensleitung in veränderten Arbeitsverträgen, die Verbote, strenge Kontrollen und eine sehr genaue Buchhaltung zum Inhalt hatten. Die Händler mussten im Unternehmen ein Pfand hinterlegen und einen Loyalitätseid schwören. Gleichzeitig erhielten die Einkäufer hohe Gehälter und Sozialleistungen und das Unternehmen führte Bonussysteme ein. Damit wurde es für die Mitarbeiter relativ uninteressant, sich illoyal gegenüber dem Unternehmen zu verhalten. Als flankierende Maßnahme wurde eine loyalitätsstiftende Unternehmenskultur geschaffen, indem bei der Personalrekrutierung nur noch ganz bestimmte soziale Gruppen berücksichtigt wurden:

- Für Managementaufgaben griff man auf die Absolventen einer einzigen Londoner Schule zurück, die über eine hohe Qualifikation verfügten und lebenslang an die Company gebunden wurden.
- Für den Einkauf wurden Bewohner der Orkney Inseln rekrutiert. Das Unternehmen machte sich den Konformitätsdruck dörflicher Gemeinschaften zunutze. Ein Einkäufer musste mit Sanktionen durch die Dorfgemeinschaft und einem Ehrverlust der ganzen Familie rechnen, wenn eine Regelverletzung oder ein Betrug aufgedeckt wurde.

Das Zusammenspiel von Unternehmenskultur, vertraglich definierten Anreiz- und Sanktionssystemen sowie effektiven Informationssystemen unterdrückten das opportunistische Verhalten.³⁰

Das Beispiel der Hudson Bay Company zeigt, dass die Principal-Agent-Problematik überwunden werden kann, indem die handelnden Akteure in ein soziales System der Produktion eingebunden werden. Diese multifunktionellen Regelsysteme als loyalitätsstiftende Un-

²⁹ Carlos, Ann M./ Nicholas, Stephen: Agency Problems in Early Chartered Companies: The Case of the Hudson's Bay Company, in: The Journal of Economic History, Vol. 50, 1990, p. 853-875

³⁰ Berghoff, Hartmut: Transaktionskosten: Generalschlüssel zum Verständnis langfristiger Unternehmensentwicklung?, in: Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte, 1999, S. 168

ternehmenskultur haben vor allem die Funktion, die Transaktionskosten zu senken. Der Erfolg solcher Regelsysteme beruht auf langjährigen kollektiven Lernprozessen, die beispielsweise in Routinen, unausgesprochenen Selbstverständlichkeiten und Produktionsphilosophien ihren Ausdruck finden und über Dienstverordnungen und Arbeitsverträge hinausgehen. In Anlehnung an die Wissenssoziologie von Berger und Luckmann bezeichnet Berghoff diesen Erfahrungsspeicher „als stille Bruderschaft im Unternehmen“³¹, deren Bedeutung von den Akteuren häufig erst erkannt wird, wenn sie sich auflöst. Angesichts der sich dynamisch verändernden Unternehmensumwelt sind Unternehmen einem ständigen Anpassungsdruck ausgesetzt, der dazu führt, dass die Regelsysteme überprüft und gegebenenfalls den neuen Bedingungen angepasst werden müssen. Unterbleibt eine evolutionäre Anpassung, wenn sich zum Beispiel die Arbeits- und Austauschbeziehungen verändern, dann kann die stabilisierende Wirkung der Regelsysteme in Verkrustung umschlagen.³²

Im folgenden Abschnitt soll das Agency-Problem am Beispiel der Interaktionsbeziehung zwischen den Kapitaleigentümern und Managern konkretisiert werden.

2.2.2 Eigentümer-Unternehmer – Manager-Unternehmer

Diese wirtschaftshistorische Fallstudie beschreibt eine Unternehmensentwicklung, die auch vom Wechsel eines Eigentümer-Unternehmers zu aufeinander folgenden Manager-Unternehmern gekennzeichnet ist. Dieser Wechsel beschreibt auch die Wahl der Unternehmensführung, die ein Teil der Corporate Governance ist, die hier als Herrschafts- und Lenkungs-system eines Unternehmens bezeichnet wird.³³

Die Corporate-Governance-Diskussion basiert auf der Principal-Agent-Theorie, da die Trennung zwischen wirtschaftlichem Eigentümer, d.h. Principal, und Manager, d.h. Agent, zu einer Verschiebung der Interessenlage im Bereich der Unternehmensführung und -kontrolle führen kann, da sich durch den Wechsel zu einem Manager-Unternehmen neue organisationale Wirkungszusammenhänge und Konflikte ergeben. Das Verhalten des Managers ist durch dessen persönlichen Nutzen und nicht wie beim Einzelunternehmer durch den Nutzen des

³¹ Berger, Peter Ludwig/ Luckmann, Thomas: Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenssoziologie, Frankfurt a. M. 1986, S. 160. Berger und Luckmann sprechen von einer „stillen Bruderschaft im Vorortzug“. Individuen versichern sich über eine subjektive Wirklichkeit in der Alltagswelt. Man muss die Mitfahrer in seinem Vorortzug zur täglichen Arbeit nicht kennen, um sich in ihrer Gegenwart in Sicherheit zu wähnen.

³² Berghoff, Hartmut: Transaktionskosten: Generalschlüssel zum Verständnis langfristiger Unternehmensentwicklung?, in: Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte, 1999, S. 169

³³ Abelshausen, Werner: Umbruch und Persistenz: Das deutsche Produktionsregime in historischer Perspektive, in: Geschichte und Gesellschaft, 27. Jg., 2001, Heft 4, S. 504

Kapitalgebers und Eigentümers bestimmt.³⁴ Das Principal-Agent-Problem existiert zwar vor allem bei Mandatsverhältnissen und Aktiengesellschaften, manifestiert sich aber aufgrund der breiten Eigentümerstreuung insbesondere bei Publikumsaktiengesellschaften. Durch die Aufweichung des Eigentums und die Delegation der durchzusetzenden Verfügungsrechte entsteht für die Aktionäre das Risiko, dass das Management einen Teil des potenziellen Gewinns für eigene Zwecke verwendet, wie beispielsweise für hohe Gehälter und Leistungsprämien, den Aufbau unproduktiver Geschäftsfelder oder etwa die Wahl eines zu geringen Anstrengungsniveaus. Das Problem für den Eigentümer besteht nun darin, den Agenten einerseits mit möglichst geringen Kosten zu kontrollieren und andererseits Rahmenbedingungen zu gestalten, damit der Agent einen Anreiz erhält, die Interessen des Principals zu wahren. Das soll gerade mit einer „guten Corporate Governance“ erreicht werden: Einerseits sollen die Interessenkonflikte zwischen Eigentümer und Manager verringert und andererseits durch eine effiziente Kontrolle der Manager die Risiken für eine Schädigung des Unternehmens reduziert werden.

Im hierarchischen System der Unternehmung beauftragen Aktionäre das Management mit der Wahrnehmung ihrer Interessen, z.B. der Gewinnmaximierung. Die individuelle Nutzenfunktion des Managers kann dagegen von ganz anderen Interessen geprägt sein. Dazu können neben materiellen Bedürfnissen wie Gehalt, Prämien etc. auch intrinsische Motive wie Karriere, Prestige, Macht, Freizeitinteressen und Selbstverwirklichung gehören. Aus dem erwarteten Verhaltensmodell ergibt sich ein Zielkonflikt zwischen Agent und Principal: Während der Principal an einem möglichst guten Gesamtergebnis interessiert ist, wird der Agent nur an der eigenen Nutzenkalkulation interessiert sein, bei der Nachteile des Leistungsbeitrags wie Arbeitsaufwand gegen die Vorteile wie Vergütung und Karriere etc. abzuwägen sind. Damit dieser Fall nicht eintritt, investieren Unternehmen in Leitungs-, Überwachungs- und Durchsetzungskosten. Sie sind als Managementkosten ein Teil der Transaktionskosten des Unternehmens.³⁵ Der Manager wird nur dann eine optimale Leistung für den Principal erbringen, wenn seine Leistung mit den eigenen Interessen konform geht. Es wird erwartet, dass alle Beteiligten das eigene Verhalten dementsprechend rational ausrichten.³⁶ Es ist anzumerken, dass diese Ansicht die Motivationsstruktur der beiden Partner erheblich einengt. Eigenschaften wie Vertrauen in den Vertragspartner oder Motive wie Solidarität, das Streben nach Aner-

³⁴ Nassauer, Frank: Corporate Governance und die Internationalisierung von Unternehmen, Frankfurt am Main u.a. 2000, S. 10ff.

³⁵ Berghoff, Hartmut: Transaktionskosten: Generalschlüssel zum Verständnis langfristiger Unternehmensentwicklung?, in: Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte 1999, S. 162

³⁶ Ebers, Mark/ Gotsch, Wilfried: Institutionenökonomische Theorien der Organisation, in: Kieser, Alfred (Hrsg.): Organisationstheorien, 3. Auflage, Stuttgart u.a. 1999, S. 205

kennung und Verantwortung oder Arbeitsfreude und Aufstiegschancen finden nicht wirklich eine Berücksichtigung.

Die Entwicklung vom Eigentümer-Unternehmer zum Manager-Unternehmer reicht bis weit in das 19. Jahrhundert zurück, als mit der industriellen Revolution große Unternehmen entstanden, die von einer einzelnen Person nicht mehr zu führen waren. Die Trennung von geistiger und körperlicher Arbeit trug dazu bei, dass aus Vorarbeitern Manager wurden, die Aufgaben- und Verantwortungsbereiche des Eigentümer-Unternehmers übernahmen. Die Entwicklung der Arbeitsteilung zieht die Entstehung von Organisationen und Management nach sich. „But the first constant in the job of management is to make human strength effective and human weaknesses irrelevant. That’s the purpose of any organization, the one thing an organization does that individuals can’t do better.“³⁷

Durch die Arbeitsteilung zwischen Eigentümer und Manager entsteht eine spezielle Art des Principal-Agent-Problems, die mit Informationsasymmetrie, Opportunismus, begrenzter Rationalität und Unsicherheit verbunden ist. Die Neue Institutionenökonomik geht davon aus, dass der Erfolg einer Volkswirtschaft wesentlich davon abhängt, wie Informationen verarbeitet und der Informationsfluss wirtschaftlich genutzt werden kann. In diesem Zusammenhang sind Unternehmer Spezialisten, die über die Fähigkeit verfügen, Daten, Konzepte und Ideen auszuwerten und zu Informationen mit der Aussicht auf Gewinn zusammenzuführen.³⁸

Ursprünglich geht der Begriff Unternehmer auf Catillon zurück, für den ein Unternehmer ein Spezialist für die Übernahme von Risiken ist. Er unterteilt allerdings den Begriff Risiko in wiederkehrende Risiken, gegen die man sich auch versichern könnte, weil das Eintreten einer gewissen Wahrscheinlichkeit unterliegt, und dem Begriff Unsicherheit, der mehr auf einzelne Ereignisse abzielt, für deren Lösung es keine Entscheidungsregeln gibt. Für Catillon besteht der Gewinn eines Unternehmers in der Prämie für die Übernahme des Risikos der Unsicherheit.³⁹

Schumpeter sieht den Unternehmer mehr in der Rolle des Innovators, der Grundsatzentscheidungen trifft, um knappe Ressourcen für die Ausbeutung neuer Ideen einzusetzen. Dieser Typus von Unternehmer erhält eine Motivation nicht nur aus dem zu erwartenden Gewinn, sondern seine Anreize können auch aus intrinsischen Motiven wie Machtstreben, soziale An-

³⁷ Drucker, Peter F.: The Shape of Things to Come, in: *Leader to Leader* 1, Summer 1996, p. 6

³⁸ Casson, Mark: Der Unternehmer. Versuch einer historisch-theoretischen Deutung, in: *Geschichte und Gesellschaft*, 27. Jg., 2001, Heft 4, S. 525

³⁹ Casson, Mark: Der Unternehmer. Versuch einer historisch-theoretischen Deutung, in: *Geschichte und Gesellschaft*, 27. Jg., 2001, Heft 4, S. 526

erkennung oder dem Wunsch nach schöpferischer Betätigung⁴⁰ entstehen. Wichtig für einen Unternehmer im Sinn von Schumpeter ist die Einschätzung einer von ihm geplanten Innovation, da nicht alle Informationen über die Zukunft vorliegen werden. Ein gutes Urteilsvermögen ist daher entscheidend für erfolgreiche Entscheidungen auf der Basis von Unsicherheit.⁴¹ Je größer der Entscheidungsumfang, umso wichtiger ist die Qualität des Urteilsvermögens des Unternehmers, der Entscheidungen zu treffen hat. Dies gilt insbesondere für Investitionsentscheidungen. Wenn Entscheidungshilfen in Form von Informationen nicht zur Verfügung stehen, kommt es sehr auf das subjektive Urteilsvermögen des Unternehmers an, die richtigen Entscheidungen zu treffen.⁴² Wenn man vom funktionalen Begriff Unternehmer zu den handelnden Personen im Unternehmen übergeht, so ist klar, dass auch Führungskräfte in ihrer Rolle als Manager eines Unternehmens durchaus unternehmerische Funktionen einnehmen können. Drucker nennt zwei Funktionen, die der Manager zu erfüllen hat:⁴³

- Der Manager muss den spezifischen Zweck und die Mission des Unternehmens festlegen.
- Der Manager muss dafür Sorge tragen, dass die Einrichtung produktiv ist und die Mitarbeiter effektiv arbeiten. Dies gelingt aber nur unter der Prämisse, wenn Menschen mit unterschiedlichen Fähigkeiten und unterschiedlichem Wissen zusammen für ein gemeinsames Ziel arbeiten. Dazu muss der Manager die Stärken der Mitarbeiter für Leistungen nutzen und den Schwächen anderer Mitarbeiter die Bedeutung nehmen.⁴⁴

Eigentümer müssen in der Lage sein, die eigenen Ziele mit denen der Manager zu verbinden. Durch materielle Gratifikationen, Beförderungen, Statusverbesserungen und weitere Anreizsysteme können sie diese spezielle Form des Principal-Agent-Problems lösen.⁴⁵ Allerdings bestehen zwischen Eigentümer-Unternehmer und Manager-Unternehmer noch einige Unterschiede, die zur Abgrenzung erwähnt werden.

Der Manager verfügt in der Regel über einen geringeren Entscheidungsspielraum und muss sich den Weisungen des Eigentümers unterordnen, der über den Rahmen und die Struktur des Budgets entscheidet. Im Extremfall kann der Eigentümer die Schließung oder den Verkauf des Unternehmens beschließen oder alle Mitarbeiter entlassen. Dem Manager steht es

⁴⁰ Schumpeter, Joseph: *The Theory of Economic Development*, Cambridge/ Mass. 1934, zitiert bei Casson, Mark: *Der Unternehmer. Versuch einer historisch-theoretischen Deutung*, in: *Geschichte und Gesellschaft*, 27. Jg., 2001, Heft 4, S. 526

⁴¹ Casson, Mark: *Der Unternehmer. Versuch einer historisch-theoretischen Deutung*, in: *Geschichte und Gesellschaft*, 27. Jg., 2001, Heft 4, S. 529

⁴² Casson, Mark: *Der Unternehmer. Versuch einer historisch-theoretischen Deutung*, in: *Geschichte und Gesellschaft*, 27. Jg., 2001, Heft 4, S. 530

⁴³ Drucker, Peter F.: *Managing in the next society*, 1. ed., New York 2002, p. 31

⁴⁴ Drucker, Peter F.: *Managing in the next society*, 1. ed., New York 2002, p. 360

⁴⁵ Casson, Mark: *Der Unternehmer. Versuch einer historisch-theoretischen Deutung*, in: *Geschichte und Gesellschaft*, 27. Jg., 2001, Heft 4, S. 534

dagegen nicht zu, Entscheidungen mit dieser Tragweite zu treffen. Andererseits kann der Manager nur für die Fehlentwicklungen zur Rechenschaft gezogen werden, die er tatsächlich zu verantworten hat. Der Eigentümer muss dagegen das Risiko allein tragen. Diese Strategie des Eigentümer-Unternehmers kann dazu führen, dass die Manager zu einem risikoaversen Verhalten tendieren. Dieser Zustand tritt zum Beispiel ein, wenn Fehler höher bewertet und wahrgenommen werden als Erfolge. Der Manager kann seine Reputation dadurch verbessern, dass er Fehler vermeidet und eine risikoarme Unternehmensstrategie verfolgt. Diese Manager könnten ihre unternehmerischen Fähigkeiten besser entfalten, wenn Anreizsysteme dieses Risikoverhalten unterstützen.⁴⁶

In dieser Arbeit wird es auch darum gehen, herauszuarbeiten, ob sich die Unternehmer Ludwig Roselius und Klaus J. Jacobs, die ihre Unternehmen verkauften, im Lauf ihrer Selbstständigkeit bis zum Verkauf wie Unternehmer verhielten und ob und wenn in welchem Maß die Arbeitsweise einen Einfluss darauf hatte, dass der Verkauf des gesamten Unternehmens die beste oder einzige valide Option war. In diesem Zusammenhang soll die Fragestellung untersucht werden, ob sich die Unternehmensverkäufer anders verhielten als die Gründergenerationen, die das jeweilige Unternehmen als Eigentümer-Unternehmer zu nationalen und internationalen Marktführern gemacht hatten.

Darüber hinaus ist herauszuarbeiten, ob und wie sich die Unternehmensführung nach dem Wechsel vom Eigentümer-Unternehmer zu Manager-Unternehmern, die außerdem mit einem ganz anderen Produktionsregime vertraut waren, änderte. Wenn es solche Veränderungen gab, stellt sich weiterhin die Frage, welche Risiken aus diesen Veränderungen erwachsen sind und wie sie von den Manager-Unternehmern bewältigt wurden.

2.3 Transaktionskostentheorie

Die Neue Institutionenökonomie verfolgt ebenfalls eine mikroökonomische, d.h. unternehmensorientierte Perspektive. Dazu liegt der Theorie die Annahme zugrunde, dass bei der Marktnutzung immer Transaktionskosten anfallen, da Güter und Leistungen nicht in einem imaginären Punkt in Raum und Zeit getauscht werden. Bei geringer Häufigkeit der Transaktionen werden die Wirtschaftsakteure daher eher dahin tendieren, eine Marktlösung anzustreben. Der zentrale Aspekt der Transaktionskostentheorie ist die Verursachung von Kosten durch die Koordination des Leistungsaustauschs auf Märkten oder in Unternehmen. Dabei stehen nicht die Kosten des Güterausstauschs selbst, sondern die Kosten zur Übertragung von Verfügungsrechten an diesen Gütern im Mittelpunkt. Eine Transaktion lässt sich ohne weite-

⁴⁶ Casson, Mark: Der Unternehmer. Versuch einer historisch-theoretischen Deutung, in: Geschichte und Gesellschaft, 27. Jg., 2001, Heft 4, S. 535

res als ein Prozess darstellen, der die Anbahnung, Vereinbarung, Kontrolle und Anpassung dieser Verfügungsrechte umfasst.⁴⁷

Die Transaktionskostentheorie spielt für diese Untersuchung eine wesentliche Rolle, weil Fusionen ebenfalls diesen Prozess durchlaufen. Eine Fusion hat zur Folge, dass sich die Interessenlage der Akteure verändert, neue Akteurs- und Entscheidungskonstellationen entstehen und sich damit auch Aufgaben- und Verantwortungsbereiche verändern. Während des Fusionsprozesses fallen Transaktionskosten in der folgenden Reihenfolge an:⁴⁸

- Such- oder Anbahnungskosten:

Mit der geplanten Fusionsentscheidung fallen Suchkosten an, da sich die verschiedenen Akteure, z.B. Manager, Aktionäre, Fremdkapitalgeber, erst finden müssen. Es folgen Spezifikationskosten durch die Unterstützung von Spezialisten wie Beratungsunternehmen. Die Beschaffenheit und Qualität des zu erwerbenden Unternehmens muss in dieser Phase erst noch definiert werden. Durch die nicht vollständige Information fallen für die Akteure Informationskosten durch systematische Preis- und Leistungsvergleiche an.

- Verhandlungs- und Vertragskosten:

Kosten bis zum Vertragsabschluss entstehen durch Verhandlungen und abgestimmte Entscheidungen. Die Akteure ziehen in dieser Phase möglicherweise juristische Gutachter und Beratungsunternehmen hinzu, die den Zweck, zeitlichen Horizont und Befugnisse der Vertragspartner miteinander abstimmen. Hierzu gehören bei einem Unternehmenszusammenschluss die Kosten für Vertragsverhandlungen, Unternehmensbewertungen, Notariatskosten und Beratungsleistungen. Diese Kosten sind in der Regel geringer, als wenn die Vertragspartner die Verhandlungen in Eigenregie durchführen würden.⁴⁹

- Kontroll- und Überwachungskosten:

Hierzu zählen Kosten der Überwachung und Durchsetzung von Leistungsverpflichtungen in Bezug auf Termin-, Qualitäts-, Mengen- und Preisvereinbarungen sowie Kosten für die Sicherung und Durchsetzung von Ansprüchen wie beispielsweise Patente, Produktionsverfahren und die Zusammenführung, Beibehaltung oder Anpassung

⁴⁷ Sydow, Jörg: Strategische Netzwerke und Transaktionskosten. Über die Grenzen einer transaktionskostentheoretischen Erklärung der Evolution strategischer Netzwerke, in: Stähle, Wolfgang H./ Conrad, Peter (Hrsg.): Managementforschung 2, Berlin/ New York 1992, S. 255

⁴⁸ Berghoff, Hartmut: Transaktionskosten: Generalschlüssel zum Verständnis langfristiger Unternehmensentwicklung?, in: Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte 1999, S. 163. Berghoff nimmt eine Einteilung nach Informations-, Kommunikations-, Leitungs-, Überwachungs- und Durchsetzungskosten in Unternehmen vor.

⁴⁹ Vgl. das Beispiel über Investmentbanken bei Lukas, Andreas: Unternehmensbewertung und intellektuelles Kapital. Preisfindung im Mergers & Acquisitionsprozess, Berlin 2004, S. 27f.

der jeweiligen Produktionsregime.⁵⁰ Hierzu gehören auch Kosten für Anreizsysteme, um den Unternehmenszusammenschluss für die beteiligten Akteure attraktiv zu gestalten.

- Anpassungskosten:

Hierbei handelt es sich um Kosten, die während der Laufzeit des Vertrags anfallen und auf Umweltveränderungen wie z.B. Termin-, Qualitäts-, Mengen- und Preisänderungen reagieren. Es kann sich um Aufwendungen für Integrationsmaßnahmen, z.B. für betriebsbedingte Kündigungen, Abfindungszahlungen und Standortverlagerungen für die zusammengeschlossenen Unternehmen handeln.

Charakteristisch ist die unterschiedliche Gewichtung der Transaktionskostenarten, bei denen es sich im Hinblick auf die Häufigkeit um fixe oder eher um variable Kosten handeln kann. Bei einer am Markt orientierten Koordination dürften eher Such- und Vereinbarungskosten im Mittelpunkt stehen. Demgegenüber zeichnen sich hierarchische Koordinationsformen durch hohe Kontroll- und Anpassungskosten für Management- und Organisationsaufgaben aus, wie nach einem Unternehmenszusammenschluss angenommen werden kann. „Die Wahl zwischen Markt und Internalisierung, die Kontrolle von Marktnutzungs- und Managementkosten sowie die Bändigung von Opportunismus und begrenzter Rationalität sind solche zentralen Variablen der Entwicklung von Unternehmen, die in vielen deskriptiven Studien gleichwohl oft übersehen werden.“⁵¹ Bei einem häufigen Wechsel der Transaktionspartner haben die anfallenden Kosten weitgehend einen variablen und bei festen Transaktionspartnern eher einen fixen Charakter.⁵² Auch wenn diese Zuordnung auf den ersten Blick plausibel erscheint, ist eine Operationalisierung der Transaktionskosten für die betriebswirtschaftliche Praxis bisher noch nicht gelungen.⁵³ Aus diesem Defizit lässt sich eine theorieimmanente Kritik ableiten.⁵⁴

Außerdem wird in der Literatur nach ex ante- und ex post-Transaktionskosten unterschieden. Ex ante-Transaktionskosten entstehen vor oder während des Abschlusses vertraglicher Leistungsbeziehungen wie Verhandlungs- und Vertragskosten. Demgegenüber entstehen nach Abschluss eines Vertrags zur Absicherung und Durchführung einer Austauschbeziehung, ins-

⁵⁰ „Produktionsregime“ soll in dieser Arbeit als Schlüsselbegriff dienen. Auf eine Analyse wird in Abschnitt 2.5 eingegangen. Hartmut Berghoff: Transaktionskosten: Generalschlüssel zum Verständnis langfristiger Unternehmensentwicklung?, in: Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte, 1999, Band 2, S. 161

⁵¹ Berghoff, Hartmut: Transaktionskosten: Generalschlüssel zum Verständnis langfristiger Unternehmensentwicklung?, in: Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte 1999, S. 172

⁵² Picot, Arnold: Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie: Stand der Diskussion und Aussagewert, in: Die Betriebswirtschaft, 42. Jg., 1982, Heft 2, S. 271

⁵³ Berghoff, Hartmut: Transaktionskosten: Generalschlüssel zum Verständnis langfristiger Unternehmensentwicklung?, in: Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte 1999, S. 175

⁵⁴ Berghoff, Hartmut: Transaktionskosten: Generalschlüssel zum Verständnis langfristiger Unternehmensentwicklung?, in: Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte 1999, S. 175

besondere nach einem Unternehmenszusammenschluss, ex post-Transaktionskosten, die in Form von Anpassungs- oder Absicherungskosten anfallen.⁵⁵

Die Transaktionskostentheorie spielt für diese Untersuchung deshalb eine zentrale Rolle, weil es bei allen Unternehmenszusammenschlüssen auch um die Frage ging, ob und wenn ja, wie eine Integration und Anpassung des Produktionsregimes im Anschluss an die Fusionsentscheidung an das jeweils übernehmende und damit herrschende Unternehmen vollzogen werden konnte. Diese Frage kann vor dem Hintergrund der fehlenden Berechnungsmöglichkeit von Transaktionskosten weitgehend nur qualitativ beantwortet werden. Es wird untersucht, ob im Anschluss an Fusionen beispielsweise neue Anreiz- und Kontrollsysteme in den Unternehmen eingeführt wurden, um die Durchsetzung der Verfügungsrechte zu erreichen.

Die verursachten Transaktionskosten sind vom institutionellen Rahmen abhängig, in dem sich die Transaktion vollzieht. Die Transaktionskostentheorie befasst sich daher mit der Fragestellung, welche Formen von Transaktionen für bestimmte institutionelle Arrangements mit möglichst geringen Informations- und Kommunikationskosten sinnvoll sind. Die optimale Organisationsform wird nicht nur durch Parameter wie Technologie- und Produktionskosten bestimmt, sondern auch durch die Höhe der Transaktionskosten.⁵⁶ Es wird folglich nach einer Koordinationsform gesucht, die in Bezug auf Kosten, Zeit und Qualität der Austauschbeziehung eine hohe Effizienz aufweist.

Bei einer großen Zahl von Transaktionen kann es sinnvoll sein, Unternehmen zu gründen und die Internalisierung solcher Transaktionen vorzunehmen. Die volkswirtschaftliche Frage von Markt und Hierarchie entspricht dabei dem betriebswirtschaftlichen Problem der Eigenfertigung oder des Fremdbezugs.⁵⁷ Durch die Internalisierung der Aktivitäten lässt sich die Zahl der Verträge zwischen Parteien erheblich senken und zu geringeren Kosten gestalten. Die wichtigsten Unternehmenstransaktionskosten lassen sich folgendermaßen feststellen:

- Kosten für die Organisationsstruktur, d.h. fixe Transaktionskosten wie Personalverwaltung, Investitionen in Informationstechnologien, Kosten für Public Relations, Lobbyarbeit, Rechtsabteilung usw.
- Kosten des Betriebs einer Organisation, d.h. variable Transaktionskosten, z.B. Informations- und Entscheidungskosten, Kosten der Überwachung von Ausführungen, Kosten für die Messung der Arbeitskräfteleistung, Managementkosten, Kosten für die

⁵⁵ Williamson, Oliver E.: Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus, Tübingen 1990, S. 22-25

⁵⁶ Sydow, Jörg: Strategische Netzwerke und Transaktionskosten. Über die Grenzen einer transaktionskostentheoretischen Erklärung der Evolution strategischer Netzwerke, in: Stähle, Wolfgang H./ Conrad, Peter (Hrsg.): Managementforschung 2, Berlin, New York 1992, S. 256

⁵⁷ Picot, Arnold: Transaktionskosten im Handel. Zur Notwendigkeit einer flexiblen Strukturentwicklung in der Distribution, in: Der Betriebsberater, Beilage 13/1986 zu Heft 27/1986, 2. Halbjahr, S. 2

Informationsbearbeitung sowie für die physische Übertragung von Gütern und Dienstleistungen über innerbetriebliche Schnittstellen, z.B. betriebliche Logistik.⁵⁸

Den Einsparungen bei der Internalisierung häufig auftretender Transaktionen stehen deshalb Erhöhungen bei den Managementkosten im Unternehmen gegenüber.⁵⁹ Zu den Transaktionskosten zählen beispielsweise finanzielle Aufwendungen für eine Rechtsabteilung, die Verträge ausarbeitet, die wiederum eine Grundlage für eine neue Geschäftsbeziehung sein sollen. Die Frage der Internalisierung von Aktivitäten beziehungsweise des Fremdbezugs durch den Markt ist in Unternehmen immer wieder zu überprüfen.

Es gibt bisher keine empirischen Befunde über die Höhe von Transaktionskosten in Unternehmen. Eine Annäherung ist möglich, indem die Gemeinkosten eines Unternehmens zugrunde gelegt werden, die aus Produktionskosten und unternehmensinternen Transaktionskosten bestehen. Obwohl der Ansatz der Neuen Institutionenökonomik darin besteht, die Transaktionskosten durch Internalisierung zu senken, ist von einem Anstieg der Transaktionskosten in der Wirtschaft insgesamt auszugehen. Dieser vermeintliche Widerspruch besteht, weil es durchaus zu sinkenden Transaktionskosten pro Transaktion kommen kann, allerdings mehr Transaktionen vorgenommen werden, unabhängig davon, ob die Wertschöpfung im Unternehmen oder von Marktteilnehmern vorgenommen wird.

Technischer Fortschritt, der neue, kapitalintensive Produktionsverfahren ermöglicht, erfordert teilweise eine Standortkonzentration zur Erreichung von „Economies of Scale“ und damit verbunden bei internationalen Unternehmen häufig einen internationalen Warenaustausch innerhalb der innerbetrieblichen Wertschöpfungskette. Grobe Schätzungen von Richter/Furubotn gehen davon aus, dass die Transaktionskosten von Unternehmen inklusive der Vertriebskosten zwischen 18 bis 30 Prozent liegen.⁶⁰

2.4 Determinanten der Transaktionskosten

In den folgenden Abschnitten sollen die Verhaltensannahmen der an der Transaktion beteiligten Akteure und die Umweltfaktoren hinsichtlich der Wirkung auf die Transaktionskosten analysiert werden.

⁵⁸ Richter, Rudolf/ Furubotn, Eirik Grundtvig: Neue Institutionenökonomik, Tübingen, 2003, S. 62

⁵⁹ Berghoff, Hartmut: Transaktionskosten: Generalschlüssel zum Verständnis langfristiger Unternehmensentwicklung?, in: Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte 1999, S. 162

⁶⁰ Richter, Rudolf/ Furubotn, Eirik Grundtvig: Neue Institutionenökonomik, Tübingen 2003, S. 68

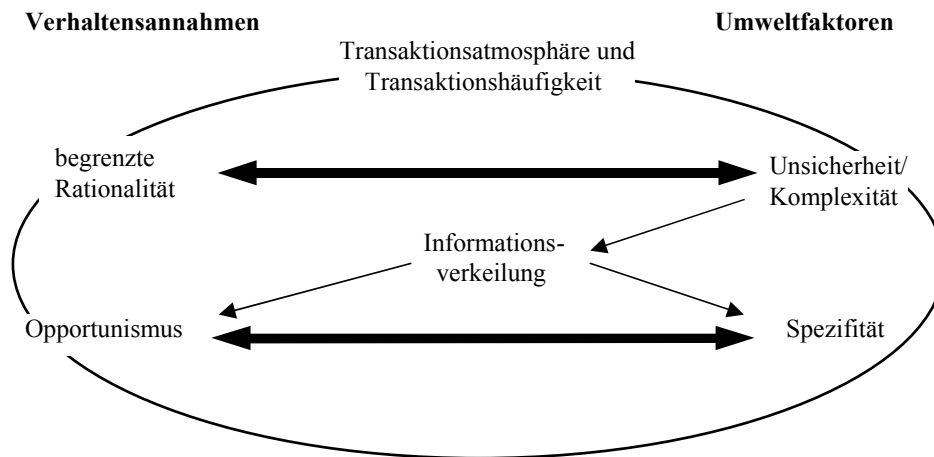


Abbildung 2: Markt-Hierarchie Paradigma⁶¹

Abbildung 2 zeigt die Einflussfaktoren, die sich auf die Höhe der Transaktionskosten auswirken. Für die Wahl der geeigneten Koordinationsform sind die Verhaltensannahmen der Akteure im Zusammenwirken mit der jeweiligen Umweltsituation zu berücksichtigen. Als weitere Einflussfaktoren wirken sich Informationsverteilung, Transaktionsatmosphäre und Transaktionshäufigkeit auf die Transaktionskosten aus.

2.4.1 Verhaltensannahmen

Für die Akteure können zwei Verhaltensannahmen angenommen werden:

- begrenzte Rationalität und
- opportunistisches Verhalten.

2.4.1.1 Begrenzte Rationalität

Williamson geht in seinen Arbeiten über die Neue Institutionenökonomik von der Voraussetzung begrenzter Rationalität aus,⁶² d.h., selbst wenn Menschen eine rationale Entscheidung anstreben, handeln sie aus Unkenntnis oder Unfähigkeit nur begrenzt rational. Das Wissen und die Möglichkeiten zur Informationsaufnahme und Informationsverarbeitung sind begrenzt, weil sich Individuen mit einer komplexen und dynamischen Welt konfrontiert sehen. Die begrenzte Rationalität ist die Ursache für die von Williamson bezeichnete sekundäre, eher unschuldige Unsicherheit.⁶³ Je eher die Menschen an die eigene Rationalitätsgrenze stoßen, desto höher sind die Such- und Koordinationskosten für die Anbahnung einer Transaktionsbeziehung. Außerdem hat die begrenzte Rationalität auch Einfluss auf die Organisationsform

⁶¹ Williamson, Oliver E.: *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. A Study in the Economics of International Organisation*, New York 1975, S. 40; Picot, Arnold/ Dietl, Helmut: *Transaktionskostentheorie*, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 19. Jg., 1990, Heft 4, S. 181

⁶² Williamson, Oliver E.: *Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus*, Tübingen 1990, S. 51

⁶³ Williamson, Oliver E.: *Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus*, Tübingen 1990, S. 65

eines Unternehmens und kann nach Vertragsabschluss zu einer Erhöhung der Transaktionskosten führen, da sich die Vertragspartner nicht an die Vereinbarungen halten, die sie vorher vertraglich versprochen haben.

2.4.1.2 Opportunistisches Verhalten

Die zweite Verhaltensannahme, die Williamson in seinem Markt-Hierarchie-Paradigma zugrunde legt, lenkt die Aufmerksamkeit auf das Eigeninteresse der Marktteilnehmer, wobei Gehorsam die schwächste Form ist, die einfache Verfolgung von Eigeninteressen eine mittlere Position einnimmt und Opportunismus die stärkste Variante darstellt.⁶⁴ Die beteiligten Akteure versuchen die Eigeninteressen unter der Zuhilfenahme von Fiktionen und Verschleierungen sowie unvollständigen Informationen durchzusetzen. Für Williamson beinhaltet Opportunismus zweifellos auch Lügen, Täuschungen und Betrügereien.⁶⁵ Nach den Vorstellungen der Neoklassik stehen bei der Anbahnung von Transaktionen grundsätzlich Eigeninteressen im Mittelpunkt, um den eigenen Gewinn bzw. Nutzen maximieren zu können. Moralische Aspekte treten bei einem opportunistischen Verhalten in den Hintergrund. Auch eine Missachtung sozialer Normen ist nicht auszuschließen. Im Fall von Opportunismus, der bei der Austauschbeziehung laut Williamson der Wirklichkeit entspricht, können erhebliche Vertragsschwierigkeiten zwischen den Akteuren auftreten,⁶⁶ die damit rechnen müssen, dass das Gegenüber den Vertrag nach eigenen Interessen auslegt. Diese Konstellation knüpft an die Principal-Agent-Theorie an: Zwischen dem Auftraggeber (Principal) und Auftragnehmer (Agent) besteht in der Regel eine asymmetrische Informationsverteilung.⁶⁷ Opportunistisches Verhalten kann gegen die Prinzipien des Vertrags verstoßen, wenn sich die eine gegenüber der anderen Partei mit einem Informationsvorsprung einen strategischen Vorteil verschafft und Gegenmaßnahmen befürchten muss. Zweifellos können beide Seiten den guten Willen des jeweils anderen anerkennen und dabei unterschiedliche, aber durchaus ehrliche Haltungen einnehmen, die konfliktreiche Auseinandersetzungen vor Gericht nicht ausschließen und dabei zusätzliche Kosten verursachen.⁶⁸

Zur Vermeidung derartiger Situation können ex ante-Absicherungen ein Bestandteil des Vertrags sein und Anreize in Aussicht stellen, die Vertragsvereinbarungen einzuhalten. Die Möglichkeiten der Absicherung reichen von glaubhaften Zusicherungen über die Minimie-

⁶⁴ Williamson, Oliver E.: Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus, Tübingen 1990, S. 53

⁶⁵ Williamson, Oliver E.: Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus, Tübingen 1990, S. 53f.

⁶⁶ Williamson, Oliver E.: Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus, Tübingen 1990, S. 76

⁶⁷ Williamson, Oliver E.: Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus, Tübingen 1990, S. 93

⁶⁸ Williamson, Oliver E.: Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus, Tübingen 1990, S. 33.

zung unentgeltlicher Vorleistungen bis hin zu hohen Abfindungen bei betriebsbedingten Kündigungen, um den Vertragspartner zufriedenzustellen.

In der Literatur werden Formen von Opportunismus vor und nach Vertragsabschluss unterschieden. Nach einer Unternehmensakquisition kann beispielsweise eine Informationsasymmetrie zwischen den Parteien bestehen. Das Management des akquirierten Unternehmens könnte die wirtschaftliche Situation ex ante in irreführender Weise darstellen, so dass die Gefahr einer Negativauslese (adverse Selektion) besteht.⁶⁹

Opportunismus nach Vertragsabschluss in Verbindung mit Informationsasymmetrie ist gegeben, wenn das akquirierende Unternehmen beispielsweise die vertraglich zugesicherten Leistungen wie Investitionen und die Schaffung neuer Arbeitsplätze nicht bzw. unvollständig erbringt.

2.4.2 Umweltfaktoren

Unter der Voraussetzung, dass begrenzte Rationalität und Opportunismus als transaktionsbeeinflussende Verhaltensannahmen bestehen, wird die Wahl der Organisationsform stärker von den Merkmalen der Transaktion beeinflusst. Zu den Merkmalen der Transaktion werden Faktorspezifität, Unsicherheit und Komplexität sowie Transaktionshäufigkeit gezählt.⁷⁰

2.4.2.1 Faktorspezifität

Das opportunistische Verhalten steht in unmittelbarer Beziehung zu dem Grad der spezifischen Investitionen, die für eine Transaktion getätigt werden. Je mehr die Spezifität der Leistungsbeziehung zwischen den Teilnehmern der Transaktion zunimmt, desto größer wird die Abhängigkeit zwischen den Vertragspartnern. Aber damit steigt auch der Anreiz, sich die Quasi-Rente,⁷¹ die sich als Erlösdifferenz zur nächstbesten Verwendung der Inputfaktoren definiert, des anderen Teilnehmers anzueignen. Ein Anstieg der Spezifität führt folglich auch zu einer Erhöhung der Transaktionskosten. Die Faktorspezifität unterscheidet die Transaktionskostentheorie deutlich von anderen Betrachtungen ökonomischer Organisationen und wird deshalb von Williamson als die wichtigste Dimension angesehen.⁷² Sie beschreibt, dass für die Ausführung der Transaktion spezifische Investitionen notwendig sind, die nach der Transaktion nicht zurückverwandelt werden können. Faktorspezifität ist deshalb von besonderer Bedeutung für die Transaktionskosten ex post.

⁶⁹ Richter, Rudolf, Furubotn/ Eirik Grundtvig: Neue Institutionenökonomik, Tübingen 2003, S. 159

⁷⁰ Williamson, Oliver E.: Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus, Tübingen 1990, S. 34, 59

⁷¹ Richter, Rudolf/ Bindseil, Ulrich: Neue Institutionenökonomik, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 24. Jg., 1995, Heft 3, S. 137

⁷² Williamson, Oliver E.: Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus, Tübingen 1990, S. 59

- **Standortspezifität:** Die Erstellung einer Leistung kann von einem bestimmten Standort abhängig sein, der bestimmte Produktionsverfahren, qualifiziertes Personal und eine direkte Anbindung an die Infrastruktur erfordert. Die Transaktionskosten ergeben sich dann aus Suchkosten, behördlichen Genehmigungsverfahren, Erschließungskosten, Qualifizierung der Mitarbeiter usw. Darüber hinaus kann auch eine räumliche Anordnung aufeinanderfolgender Produktionsstufen notwendig sein.⁷³ Dieser Fall liegt z.B. vor, wenn bestimmte Produktionsverfahren wie eine Entkoffeinierungsanlage aufgrund von technischem Know-how von einer speziellen Niederlassung des Unternehmens durchgeführt werden müssen. In diesem Zusammenhang trat in dieser Untersuchung die Frage auf, ob solche Problemstellungen bestanden und in welchem Umfang sich die neuen Eigentümer nach einer Unternehmensfusion für veränderte Produktionsverfahren entschieden haben. Dies galt für die vorher getrennt agierenden Unternehmen, aber in der gleichen Warengruppe auf dem Markt aktiv tätigen Unternehmen HAG AG und General Foods bei Löskaffee beziehungsweise HAG GF und Jacobs Suchard bei Röstkaffee und Löskaffee.
- **Sachkapitalspezifität:** Es besteht die Möglichkeit, spezifisches Sachkapital gegen eine Lizenzgebühr an einen Kunden zu verkaufen, damit die Wertschöpfung ausgeführt werden kann. Ein Kaffeeröster stellt beispielsweise einem Lizenznehmer das Verfahren zur Entkoffeinierung von Röstkaffee zur Verfügung, das die Wettbewerbsposition gegenüber anderen Marktteilnehmern verbessert. Das Sachkapital kann zu jeder Zeit an einen anderen Subunternehmer weitergegeben werden, wenn es zur Auflösung der Vertragsbeziehung kommt. Eine Sachkapitalspezifität ist dann gegeben, wenn Spezialmaschinen benötigt werden, die nur einem Vertrag zugeordnet werden können.
- **Humankapitalspezifität:** Für die Abwicklung eines Auftrags werden von den beteiligten Mitarbeitern häufig besondere Fähigkeiten verlangt, die an ein transaktions- bzw. unternehmensspezifisches Wissen gebunden sind.⁷⁴ Bei Wiederholung der spezifischen Arbeitsgänge ergeben sich Lerneffekte, die den Arbeitsprozess verkürzen und eine kostensenkende Wirkung haben. Dieses sogenannte idiosynkratische Wissen ist auf bestimmte Transaktionen spezialisiert und kann nur von speziell qualifizierten Mitarbeitern erbracht werden.⁷⁵ Im Zusammenhang mit dieser Fallstudie ist zu untersuchen, inwieweit bei den Fusionen oder Integrationen auf das Spezialwissen der bis-

⁷³ Williamson, Oliver E.: Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus, Tübingen 1990, S. 108

⁷⁴ Picot, Arnold/ Dietl, Helmut: Transaktionskostentheorie, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 19. Jg., 1990, Heft 4, S. 179.

⁷⁵ Williamson, Oliver E.: Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus, Tübingen 1990, S. 71

her tätigen Mitarbeiter Rücksicht genommen wurde beziehungsweise die Synergien einer Fusion höher eingeschätzt wurden als die Humankapitalspezifität.

- **Abnehmerspezifische Investitionen:** Für die Beschaffung spezifischer Produktionsverfahren und Systemkomponenten benötigt ein Unternehmen einen Lieferanten, der über entsprechendes Know-how verfügt und bereit ist, abnehmerspezifische Investitionen für Maschinen, Forschung und Entwicklung, Mitarbeiterqualifikation usw. zu tätigen. Es entsteht ein für beide Transaktionspartner verteiltes Risiko, d.h., der Auftraggeber erhält Versorgungssicherheit und der Auftragnehmer eine Absicherung der abnehmerspezifischen Investition. Diese Faktorspezifität wird auch als zweckgebundener Sachwert bezeichnet.

Ohne die Existenz spezifischer Transaktionen würde eine Wettbewerbssituation mit intensiver Konkurrenz vorherrschen. Es bestünden bei opportunistischem Verhalten viele Ausweichmöglichkeiten für die Transaktionsteilnehmer, die aufgrund von Alternativen nicht voneinander abhängig wären. Opportunistisches Verhalten erweist sich aufgrund der vorhandenen Spezifität als Problem für die Akteure.

2.4.2.2 Unsicherheit und Komplexität

Eine Transaktion ist für die Akteure von Unsicherheit und Komplexität gekennzeichnet. Diese beiden Determinanten können sowohl gemeinsam als auch getrennt voneinander den Transaktionsprozess bestimmen. Im Gegensatz zur Unsicherheit ist Komplexität zwar eine sichere, in ihren Zusammenhängen aber unüberschaubare Situation. Beispielsweise bezeichnen Picot und Dietl ein Würfelspiel als unsicher, ein Schachspiel dagegen als komplex.⁷⁶ Komplexität beschreibt im Gegensatz zur Unsicherheit eine sichere Situation, die von den Akteuren nicht in allen Details überschaubar und daher auch nicht beschreibbar ist.⁷⁷ Die Komplexität einer Transaktion führt zu einer reduzierten Beschreibbarkeit.

„Im Kontext unternehmerischer Tätigkeit nimmt eine Situation umso komplexere Formen an, je mehr sie den Umgang mit anderen wichtigen Akteuren erfordert. Dazu gehören andere Unternehmen, gleichgültig ob sie als Wettbewerber oder als potentielle Verbündete auftreten. [...] Je größer die strategischen Fähigkeiten der anderen Akteure sind, desto komplexer stellt sich die Situation dar. Dies gilt auch für internationale Transaktionen, weil dort eine größere

⁷⁶ Picot, Arnold/ Dietl, Helmut: Transaktionskostentheorie, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 19. Jg.1990, Heft 4, S. 179.

⁷⁷ Picot, Arnold/ Dietl, Helmut: Transaktionskostentheorie, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 19. Jg.1990, Heft 4, S. 179

Zahl von Akteuren involviert ist.⁷⁸ Beispielsweise ist ein Unternehmenszusammenschluss mit einer hohen Unsicherheit in Bezug auf den zu erwartenden Erfolg und mit einer hohen Komplexität in Bezug auf die zu erbringenden Integrationsmaßnahmen verbunden. Unsicherheit resultiert aus den als gleich bleibend unsicher wahrgenommenen Umweltbedingungen. Unsicherheit kann auch aus dem opportunistischen Verhalten des Vertragspartners resultieren.⁷⁹ Der Vertragspartner, der durch das opportunistische Verhalten Nachteile erleidet, kann sich nur unter Inkaufnahme hoher Kosten aus dem Vertrag lösen. Im Fall der Fusion zwischen HAG und General Foods wird untersucht, wie insbesondere die Arbeitnehmervertretungen auf das Verhalten des neuen Vorstands von HAG General Foods bezüglich der veränderten Umweltbedingungen reagiert haben.

Andererseits kann der Vertragsinhalt mit Unsicherheit behaftet sein, wenn beispielsweise aufgrund unvorhersehbarer Situationen der konkrete Leistungsumfang (z.B. bei Kooperationsvereinbarungen) ungewiss ist. Aber auch ökonomische Variablen (z.B. Nachfrageverhalten, Preisentwicklungen) können sich jeder Zeit ändern und bei den Vertragspartnern Unsicherheit auslösen.

Zukünftig eintretende Ereignisse lassen sich daher nur sehr ungenau von den Akteuren vorhersagen. Den Institutionen kommt in diesem Zusammenhang die Funktion zu, Transaktionen nicht nur einmalig, sondern durch den Aufbau von Beherrschungs- und Überwachungsmechanismen zukünftig abzusichern. Die Abwicklung zukünftiger Transaktionen führt damit zu einer vorher bestimmten Pfadabhängigkeit. Die Unsicherheit kann zustandsbedingt sein, da sich unvorhersehbare Veränderungen ergeben haben (primär) oder keine Kommunikation besteht (sekundär).⁸⁰ Umweltunsicherheit kann einen erheblichen Einfluss auf den Einigungsprozess zwischen Transaktionspartnern haben. In Wechselbeziehung zum opportunistischen Verhalten sind Informationsasymmetrien im Sinn von bewussten Informationsverzerrungen nicht auszuschließen.⁸¹ Unsicherheit kann aber auch auf die begrenzte Rationalität der Individuen zurückzuführen sein, weil sich die Komplexität der Umwelt nicht mehr vollständig erfassen lässt. Damit die Marktteilnehmer Unsicherheit bezüglich zukünftiger Ereignisse reduzieren können, nutzen die Akteure Informations- und Kommunikationssysteme. Hierbei ist eine Kosten-Nutzen-Analyse der zusätzlichen Informationen notwendig.

Eine Informationsverteilung liegt vor, wenn die als relevant erachteten Informationen zwischen den Vertragsparteien asymmetrisch verteilt sind. Der Akteur mit dem größten De-

⁷⁸ Casson, Mark: Der Unternehmer. Versuch einer historisch-theoretischen Deutung, in: Geschichte und Gesellschaft, 27. Jg., 2001, Heft 4, S. 531.

⁷⁹ Williamson, Oliver E.: Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus, Tübingen 1990, S. 64ff.

⁸⁰ Williamson, Oliver E.: Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus, Tübingen 1990, S. 65

⁸¹ Williamson, Oliver E.: Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus, Tübingen 1990, S. 66

tailwissen kann diesen Informationsvorsprung unter Anwendung opportunistischen Verhaltens in wirtschaftliche Vorteile umsetzen (auch als Hold-up-Problem bezeichnet). Informationsverkeilung ist daher eine derivative Einflussgröße auf die Vertragsbeziehung, die sich aus einer Kombination von Unsicherheit und Komplexität sowie Opportunismus ableiten lässt.⁸²

Nach der Neuen Institutionenökonomik sind der uneingeschränkten Informationsaneignung ohnehin Grenzen gesetzt, da eine vollständige Gleichschaltung aller Informationen über ein Transaktionsgut zwischen Marktteilnehmern selbst mit maximalem Aufwand nicht erreicht werden kann. Die Informationsasymmetrie ist für die vorliegende Untersuchung von erheblicher Bedeutung, weil mit ihr auch organisatorische Konsequenzen im Fusionsprozess verbunden sind.

2.4.2.3 Transaktionshäufigkeit und Transaktionsatmosphäre

Die Transaktionshäufigkeit gibt Auskunft über die Spezifität einer Investition. Die Durchführung einer Transaktion in kurzen zeitlichen Abständen wird tendenziell dazu führen, dass sich Unternehmen auf diese Tätigkeit spezialisieren und diese Leistung auf dem Markt anbieten. Je weniger eine Transaktion benötigt wird, desto weniger lohnt sich die vertragliche Vereinbarung für spezifische Technologien oder Güter.⁸³ Im Hinblick auf die Beurteilung der Effizienz institutioneller Arrangements hat die Transaktionshäufigkeit nur eine untergeordnete Bedeutung. Sie verstärkt lediglich die Vorteile, die zur Abwicklung einer Transaktion innerhalb einer hierarchischen Organisationsstruktur gegenüber einer Marktstruktur führen. Wiederholt durchgeführte Transaktionen zwischen identischen Teilnehmern bewirken Skaleneffekte und Synergieeffekte und eine Senkung der Transaktionskosten. Die Wiederholungshäufigkeit dieser Transaktionen kann in Verbindung mit transaktionsspezifischen Investitionen zu Kostendegressionseffekten führen, die eindeutig günstiger sind als die Abwicklung über den Markt, sofern der Kapazitätsauslastungsgrad hoch genug ist. Es sind aber nicht nur die „Economies of Scale“, die positiv auf die Transaktionskosten wirken, sondern auch die „Economies of Scope“ mit anderen Transaktionen, die Berücksichtigung finden müssen. Je mehr ein Unternehmen auf die Marktnutzung verzichtet, desto mehr Managementkosten fallen an, die ebenfalls zu den Transaktionskosten gezählt werden.⁸⁴

Die Transaktionsatmosphäre bildet die Rahmenbedingungen für die Transaktionsabwicklung und bezeichnet „alle für die Koordination einer Leistungsbeziehung relevanten sozialen

⁸² Picot, Arnold/ Dietl, Helmut: Transaktionskostentheorie, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 19. Jg., 1990, Heft 4, S. 180

⁸³ Williamson, Oliver E.: Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus, Tübingen 1990, S. 69

⁸⁴ Berghoff, Hartmut: Transaktionskosten: Generalschlüssel zum Verständnis langfristiger Unternehmensentwicklung?, in: Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte 1999, S. 162

und technologischen Rahmenbedingungen.⁸⁵ Merkmale der Transaktionsatmosphäre können einerseits Vertrauen, Harmonie und gegenseitige Hochachtung sein, andererseits aber auch Misstrauen, Widerstände und Konflikte. Es gelten bestimmte Normen und Wertvorstellungen, welche die Verhaltensannahmen der Transaktionspartner beeinflussen.

Da es sich bei einem Unternehmenszusammenschluss häufig um eine Transaktion handelt, die einen einmaligen Charakter für die Vertragspartner besitzt, kommt der Transaktionsatmosphäre eine zentrale Bedeutung für den Erfolg bzw. Misserfolg einer solch bedeutenden Transaktion zu. Misstrauen und Konflikte können die Transaktion verzögern, dabei die Einschaltung von Anwälten und Beratern notwendig machen und somit die Transaktionskosten erhöhen. Williamson empfiehlt eine Organisationsform der Integration von Transaktionen, wenn Humankapital und Sachkapital zunehmend für eine bestimmte Verwendung spezialisiert werden, weil zunehmend die Gefahr für Opportunismus besteht.⁸⁶ In den Fällen der Fusionen wird in dieser Arbeit herausgearbeitet, inwieweit die Atmosphäre der jeweiligen Zusammenführung einen positiven oder negativen Einfluss auf die Realisierung der Maßnahmen hatte.

Von Bedeutung sind hierbei ebenfalls Faktoren, die sich auf die Unternehmenskultur bzw. das Produktionsregime wie z.B. einen „historisch gewachsenen, Vertrauen stiftenden institutionellen Rahmen“⁸⁷ beziehen können. Aber auch „ungeschriebene Gesetze“ oder Gewohnheiten, die in Branchen unterschiedlich ausgeprägt sein können, sind Dimensionen der Transaktionsatmosphäre.⁸⁸ Sie können sowohl zur Verringerung der Unsicherheit bei Verhandlungen führen als auch bestimmte Vertragsabschlüsse aufgrund des Kündigungsschutz- und Vertragsrechts erschweren. Darüber hinaus beschreibt die Transaktionsatmosphäre für die Koordination der Leistungsbeziehungen alle relevanten sozialen (z.B. Werthaltungen) und technologischen (z.B. Infrastruktur) Rahmenbedingungen.

2.5 Produktionsregime zwischen Divergenz und Anpassung

Die durch die Globalisierung der Märkte ausgelöste Zunahme der Wettbewerbsintensität hat in den letzten Jahren eine erneute Diskussion über die möglichen Vor- und Nachteile des deutschen Wirtschaftsmodells ausgelöst. Vielfach wird von liberalen Kritikern die Frage nach

⁸⁵ Picot, Arnold/ Dietl, Helmut: Transaktionskostentheorie, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 19. Jg., 1990, Heft 4, S. 180

⁸⁶ Williamson, Oliver E.: Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus, Tübingen 1990, S. 185

⁸⁷ Abelshauser, Werner: Kulturkampf. Der deutsche Weg in die Neue Wirtschaft und die amerikanische Herausforderung, Berlin 2003, S. 93

⁸⁸ Williamson, Oliver E.: Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus, Tübingen 1990, S. 11; Picot, Arnold/ Reichwald, Ralf/ Wigand, Rolf T.: Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation und Management, 4. Auflage, Wiesbaden 2001, S. 53

der Zukunftsfähigkeit dieses Modells gestellt, dem während der „Wirtschaftswunderphase“ eines ungebremsen Wachstumspfad überwiegend positive Effizienzwirkungen zugesprochen wurde. Die „Eigenheiten des deutschen sozialen Produktionssystems“ seien nicht geeignet, den Herausforderungen der Globalisierung und der Verwissenschaftlichung der Produktion angemessen zu begegnen.⁸⁹

In dieser Untersuchung wird der Frage nachgegangen, ob und auf welche Weise sich die Integrationsprozesse nach den Unternehmenszusammenschlüssen auf das Produktionsregime ausgewirkt haben. Eine qualitative Untersuchung zur Unternehmensgeschichte in Form einer Fallstudie ist vor allem dann hilfreich, wenn – wie im vorliegenden Fall – detaillierte empirische Befunde fehlen. Im Folgenden sollen daher theoretische Befunde angeführt werden, die den Zusammenhang von Durchsetzung der Property Rights, Agency-Probleme, Transaktionskosten und der Anpassung der Produktionsregime im Fusionsprozess erklären.

Bei Produktionsregimen handelt es sich um jene Regeln und Institutionen, die charakteristisch für Unternehmen im nationalen Kontext sind. Im Vergleich zum amerikanischen Produktionsregime zeichnet sich das deutsche Produktionsregime durch ein hohes Beharrungsvermögen aus.⁹⁰ Dieser Zusammenhang ist für die vorliegende Untersuchung von zentraler Bedeutung, da bei den in dieser Fallstudie untersuchten Unternehmenszusammenschlüssen deutsche und amerikanische Produktionsregime in ein neues Unternehmen zu integrieren waren. Die Unterschiede beziehen sich

- auf den Arbeitsmarkt und Formen der industriellen Beziehungen,
- auf die Finanzierung und Corporate Governance im Sinn von spezifischen Herrschafts- und Verwaltungsstrukturen sowie
- auf Inter-Company- bzw. Branchensysteme.⁹¹

Abbildung 3 zeigt die Bereiche, in denen die Divergenz zwischen den Produktionsregimen in mikro- und makroökonomischen Bereichen besonders ausgeprägt ist.⁹²

⁸⁹ Abelshauer, Werner: Kulturkampf. Der deutsche Weg in die Neue Wirtschaft und die amerikanische Herausforderung, Berlin 2003, S. 17f.

⁹⁰ Soskice, David: Globalisierung und institutionelle Divergenz: Die USA und Deutschland im Vergleich, in: Geschichte und Gesellschaft, 25. Jg., 1999, S. 202

⁹¹ Soskice, David: Globalisierung und institutionelle Divergenz: Die USA und Deutschland im Vergleich, in: Geschichte und Gesellschaft, 25. Jg. 1999, S. 203

⁹² Als Ergänzung sei an dieser Stelle hinzugefügt, dass die Abbildung für diese Untersuchung eine unterstützende Funktion hat und die grundsätzlichen Unterschiede zwischen dem deutschen und US-amerikanischen Produktionsregime skizzieren soll. Die Abbildung erhebt daher auch nicht den Anspruch auf Vollständigkeit. Wie an anderer Stelle noch zu zeigen sein wird, beziehen sich die Integrationsmaßnahmen der zusammengeführten Unternehmen auf mikroökonomische Bereiche der Produktionsregime.

Deutschland	USA
<i>Arbeitsmarkt / Qualifikation / Partizipation der Arbeitnehmer</i>	
hochqualifizierte Stammebelegschaften	flexible Belegschaften
institutionalisiertes Bargaining	deregulierte Arbeitsmärkte
branchen- und unternehmensspezifische Ausbildung	Vermittlung breiter Fähigkeiten außerhalb der beruflichen Bildung
Mitbestimmung	Principal-Agent-Problem
<i>Finanzierung / Corporate Governance</i>	
gewachsene Industrie-Bank-Beziehungen, Universalbanken	Trennbankensystem
langfristige Finanzierungshorizonte	kurze Zeithorizonte, High-Risk Finance
unterentwickelter Kapitalmarkt	hochliquider Kapitalmarkt
„stakeholder-value“	„shareholder-value“
<i>Inter-Company-System</i>	
langfristige Kapitalbeteiligungen keine „feindlichen“ Übernahmen	ausgeprägte Fusions- und Übernahme-Aktivitäten
historisch gewachsene regionale Verbundsysteme („cluster“)	Cluster sind Ausnahmen (z. B. Silicon Valley)
kooperative Interessenpolitik (starke Verbände)	pluralistische Interessenpolitik (schwache Verbände)
Offener Technologietransfer (Branchenstandard)	Technologie-Wettbewerb (kein Ausbildungsstandard in den Branchen)
gemäßigtes Kartellverbot	Anti-Trust-Wettbewerb

Abbildung 3: Divergenz der Produktionsregime (Deutschland – USA): Ende des 20. Jahrhunderts⁹³

„Unter einem Produktionsregime wird die Organisation der Produktion durch Märkte oder marktähnliche Institutionen verstanden. In seinem Mittelpunkt steht die Organisation der gegenseitigen Beziehungen der Akteure auf der Mikroebene: Unternehmer, Verbraucher, Arbeitnehmer oder Kapitaleigner innerhalb des gegebenen Rahmens von Anreizen und Beschränkungen.“⁹⁴

Beispielsweise hat sich der Arbeitsmarkt in Deutschland durch eine weitgehend branchen- und unternehmensspezifische Berufsausbildung entwickelt, aus der qualifizierte Stammebelegschaften hervorgehen. In den USA werden außerhalb der beruflichen Bildung vor allem breitere Fähigkeiten vermittelt. Der amerikanische Arbeitsmarkt kennt keine vergleich-

⁹³ Abelschäuer, Werner: Umbruch und Persistenz: Das deutsche Produktionsregime in historischer Perspektive, in: Geschichte und Gesellschaft, 27. Jg., 2001, Heft 4, S. 518

⁹⁴ Soskice, David: Globalisierung und institutionelle Divergenz: Die USA und Deutschland im Vergleich, in: Geschichte und Gesellschaft, 25. Jg., 1999, S. 203

bare Berufsausbildung für Arbeitnehmer. Lohn- und Gehaltsvereinbarungen sowie Arbeitsbedingungen werden überwiegend branchenspezifisch verhandelt. Das in deutschen Unternehmen etablierte System industrieller Beziehungen (industrial relations), dem aufgrund der weitreichenden Mitbestimmungsrechte der Ruf voraussetzt, es würde flexible Entscheidungen der Unternehmensführung verhindern,⁹⁵ ist in den USA überwiegend unbekannt. Das amerikanische Produktionsregime ist dagegen sehr stark von einer unkoordinierten und liberalen Marktwirtschaft geprägt. Diese Unterschiede beziehen sich auf alle Ebenen der Arbeitsbeziehungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Die Deregulierung der Arbeitsmärkte mit geringem Kündigungsschutz und einer eher schwachen Verhandlungsposition der Gewerkschaften ermöglichen einen flexiblen Auf- und Abbau der Belegschaften. Die Unternehmensführung besitzt die uneingeschränkte Kontrolle über den Arbeitsplatz. Bei den Voraussetzungen des deutschen Arbeitsmarkts und der zunehmenden immateriellen Produktion des 20. Jahrhunderts ist für Abelshauser die optimale Leistung eines über spezifisches Wissen verfügenden Mitarbeiters weder vertraglich exakt zu fassen noch zu vertretbaren Kosten zu überwachen und durchzusetzen. Daher ist sein Lösungsansatz für das Principal-Agent-Problem die Mitbestimmung der Arbeitnehmer, die es in den USA in der ausgeprägten Form nicht gibt. Er geht aber sogar noch weiter: Für ihn bieten ein hoher Qualifikationsgrad und eine hohe Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter für Unternehmen einen Anreiz, kapitalintensive Anlageinvestitionen vorzunehmen und damit eine hohe Standortspezifität zu schaffen. Sie geben auch die Sicherheit, dass diese Investitionen voll genutzt werden können und sich damit hohe Fixkosten in niedrige Stückkosten umwandeln lassen. Deshalb kommt nach seiner Meinung zur optimalen Übereinstimmung in der Nutzenfunktion von Principal und Agent neben der Mitbestimmung auch noch die Gewinnbeteiligung der Mitarbeiter⁹⁶ in der deutschen Wirtschaft.

Das Finanzierungssystem der Unternehmen in den USA stützt sich auf relativ kurzfristige Zeithorizonte und High-risk Finance, so dass die Rahmenbedingungen für feindliche Übernahmen von Aktiengesellschaften und eine risikobetonte Geschäftspolitik erleichtert werden. Folglich orientieren sich US-Unternehmen auch stärker an dem Shareholder Value.

Die Corporate Governance drückt sich aus durch die in Deutschland üblichen Beziehungen zwischen Universalbanken und Industrieunternehmen mit langfristigen Finanzierungskonzepten aufgrund eines geringer entwickelten Kapitalmarkts im Vergleich zu den USA, bei denen Trennbanken und ein hoch entwickelter Kapitalmarkt zu Investitionsfinanzierungen mit kürzeren zeitlichen Perspektiven führen können. Der Erfolg dieser Investitionen wird aller-

⁹⁵ Abelshauser, Werner: Kulturkampf, Berlin 2003, S. 19

⁹⁶ Abelshauser, Werner: Kulturkampf, Berlin 2003, S. 146

dings auch vornehmlich nach der kurzfristigen Verzinsung des eingesetzten Kapitals der Anteilseigner („shareholder value“) und nicht nach den Motiven der „stakeholder“, deren Anlagemotiv mehr der Optimierung der langfristigen Gewinnerzielung und Substanzmehrung eines Unternehmens folgt. Dieses Anlagemotiv entspricht eher einer deutschen Denkweise.⁹⁷

Die dritte Ebene, auf der sich Divergenzen zwischen den Produktionsregimen identifizieren lassen, ist das Inter-Company-System. Für Deutschland sind eher langfristige Kapitalbeteiligungen kennzeichnend. Ausgeprägte Fusions- und (feindliche) Übernahmeaktivitäten wie in den USA sind eher die Ausnahme. Das deutsche Produktionsregime zeichnet sich daher auch durch eine gewisse Kontinuität aus: Es bestehen historisch gewachsene Verbundsysteme (Cluster) und auf Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite starke Verbände und Interessengruppen. Alle genannten Merkmale treffen in dieser umfassenden Form nicht auf die USA zu. Das Produktionsregime in den USA ist mehr oder weniger auf einen intensiven Wettbewerb ausgerichtet. Die marktlichen Bedingungen zeigen sich auch in einem Technologiewettbewerb und einer Anti-Trust-Gesetzgebung.

Trotz dieser erheblichen Divergenzen der Produktionsregime ist die Entwicklung im vergangenen Jahrhundert keinesfalls so verlaufen, dass die beiden Volkswirtschaften autonom voneinander existierten. „Gerade die deutsche Wirtschaftspraxis ist ohne den stetigen Strom neuer und innovativer Methoden aus den USA kaum vorstellbar. Taylorismus, Fordismus, die Divisionsstruktur in der Unternehmensorganisation, neue Managementmethoden und Geschäftspraktiken wie Marktforschung, Marketing und Werbung haben unter vielen anderen ‚Importen‘ aus den USA den wirtschaftlichen Alltag ebenso verändert wie umfangreiche Direktinvestitionen, die der ‚Amerikanisierung‘ der deutschen Wirtschaft oft als Einfallstor dienen konnten.“⁹⁸

Diese Übernahme von Verhaltensmustern und Werten hat für die deutsche Wirtschaft nicht zwangsläufig einen institutionellen Wandel zur Folge gehabt. Ein institutioneller Wandel ist dabei im Wesentlichen von den „economies of scale, Gewinnen aus der Senkung von Transaktionskosten, der Internalisierung von externen Effekten, der Verminderung von Risiken und der Umverteilung von Einkommen“⁹⁹ abhängig. Amerikanische Werte und institutionelle Rahmenbedingungen werden zwar von deutschen Unternehmen geschätzt, aber es ist nicht der Fall eingetreten, dass sich das deutsche Produktionsregime an das amerikanische

⁹⁷ Abelshauser, Werner: Deutsche Wirtschaftsgeschichte seit 1945, München 2004, S. 40

⁹⁸ Abelshauser, Werner: Umbruch und Persistenz: Das deutsche Produktionsregime in historischer Perspektive, in: Geschichte und Gesellschaft, 27. Jg. 2001, Heft 4, S. 519

⁹⁹ Abelshauser, Werner: Umbruch und Persistenz: Das deutsche Produktionsregime in historischer Perspektive, in: Geschichte und Gesellschaft, 27. Jg., 2001, Heft 4, S. 520

angenähert hat. Vielmehr ist das Gegenteil eingetreten: Die Produktionsregime unterscheiden sich mehr denn je voneinander.¹⁰⁰

Man spricht in diesem Fall von der Pfadabhängigkeit, in die Unternehmen eingebettet sind und die auch den Institutionen inhärent ist. Spürbar wird die Bedeutung der Pfadabhängigkeit besonders in Ländern oder Branchen, die sich in einer Phase der wirtschaftlichen Transformation befinden. Je länger dieses Institutionengefüge bereits bestanden hat, desto mehr sind die Unternehmen gezwungen, die eigenen Aktivitäten an dieses Gefüge anzupassen. Die Folge sind institutionelle „Selbstverstärkungsmechanismen“, die eine hohe Persistenz des alten Produktionsregimes bewirken. Einschneidende Veränderungen der bestehenden Struktur würden daher zu hohen Kosten in einer Volkswirtschaft führen¹⁰¹ und sind an sich nur denkbar, wenn mit der Neuordnung eine ausweglose politische und wirtschaftliche Krise überwunden werden kann. Besonders in wirtschaftlichen und politischen Transformationsphasen führt eine Veränderung des Institutionengefüges zu Unsicherheit und Misstrauen bei den Akteuren, die sich dann nicht mehr auf vertraute Regelsysteme verlassen können. Es ist anzunehmen, dass sich diese Akteure eher einem Wandel widersetzen und an den bestehenden Strukturen festhalten möchten.¹⁰²

Die Pfadabhängigkeit des Produktionsregimes schafft eine Vertrauensbeziehung zwischen den beteiligten Akteuren. Vertrauen ist eine zentrale Voraussetzung für die Gestaltung zwischenmenschlicher Beziehungen und unerlässlich für mikroökonomische Transformations- und Reorganisationsprozesse, wenn es um den Aufbau flexiblerer Unternehmensstrukturen geht.¹⁰³ Diese Aussage gilt grundsätzlich auch für die Anbahnung, Abwicklung und Wiederholung von Transaktionen. Der Vertrauensgeber, der gegenüber dem Vertrauensnehmer grundsätzlich schlechter gestellt ist, kann seine Situation verbessern, indem er sich auf Erfahrungen Dritter stützt oder nur Vertragspartnern das Vertrauen schenkt, mit denen bereits positive Erfahrungen gesammelt wurden.¹⁰⁴ Diese Erfahrungen lassen sich eher in einem stabilen Produktionsregime finden, in dem die Akteure mit Institutionen, Spielregeln sowie Verhaltens- und Denkmustern der Akteure vertraut sind. „Zu den Voraussetzungen, die das deutsche Produktionsregime und nicht zuletzt auch die deutsche Unternehmenskultur dazu mitbringen, gehören [...] in erster Linie akkumuliertes Vertrauenskapital und die Fähigkeit zur Soziabili-

¹⁰⁰ Abelshäuser, Werner: Umbruch und Persistenz: Das deutsche Produktionsregime in historischer Perspektive, in: Geschichte und Gesellschaft, 27. Jg., 2001, Heft 4, S. 520f.

¹⁰¹ Erlei, Matthias/ Leschke, Martin/ Sauerland, Dirk: Neue Institutionenökonomik, Stuttgart 1999, S. 526

¹⁰² Genschel, Philipp: Variationen des Wandels: Institutionelle Evolution in der Telekommunikation und im Gesundheitssystem, in: Politische Vierteljahresschrift, 37. Jg., 1996, Heft 1, S. 58ff.

¹⁰³ Picot, Arnold/ Reichwald, Ralf/ Wiegand, Rolf T.: Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation und Management, 4. Auflage, Wiesbaden 2001, S. 123

¹⁰⁴ Picot, Arnold/ Reichwald, Ralf/ Wiegand, Rolf T.: Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation und Management, 4. Auflage, Wiesbaden 2001, S. 125

tät, beides Voraussetzungen für ein strukturell niedriges Transaktionskostenniveau und damit für die Wettbewerbsfähigkeit auf internationalen Märkten. Gerade unter Globalisierungsbedingungen [...] wächst die Bedeutung des Vertrauens und der sozialen Tugenden als Quelle des Wohlstandes in der Weltgesellschaft.¹⁰⁵ Es kann von der Annahme ausgegangen werden, dass durch eine funktionierende Vertrauensbeziehung unter Effizienzgesichtspunkten die Situation der Vertragspartner verbessert wird, da die Transaktionskosten sinken. Auf der Grundlage einer Vertrauensbeziehung besteht bei den Vertragspartnern weniger „Bedürfnis nach möglichst genauer vertraglicher ex-ante-Spezifizierung künftiger Ereignisse oder nach expliziten Regelungen zur Teilung der Kooperationsergebnisse“.¹⁰⁶

Diese Aussage trifft umso mehr in Phasen struktureller Unsicherheit zu, da hier die direkte zwischenmenschliche Beziehung als Bedingung für eine Vertrauensbeziehung nicht mehr greift. An deren Stelle treten dann häufig formelle oder informelle Institutionen, welche die getätigten Transaktionen absichern. Als Beispiel sei hier die in der westfälisch-niedersächsischen Region beheimatete Legge genannt, die im 18. und frühen 19. Jahrhundert die Aufgabe hatte, die dort produzierten Leinenprodukte zu begutachten und zu zertifizieren. Die Leggen waren in den Augen der Tuchhändler leistungsstarke und preiswerte Institutionen, die dank des Amtseids ihrer Prüfer die Transaktionskosten der Marktnutzung reduzierten, gleichzeitig aber für hohe Qualitätsstandards und internationale Anerkennung der Leinenprodukte sorgte. Die Leggen legten eine exakte Definition der Ware fest. Auf diese Weise gab es kein Misstrauen zwischen Webern und Händlern, die insbesondere ihre Spezifizierungs-, Informations- und Überwachungskosten senken konnten. Der Verkauf der Ware war ohne einen Leggestempel nicht möglich. Es wurde eine vertrauensvolle Transaktionsatmosphäre geschaffen, die durch Hinzuziehung einer Vermittlungsinstanz erreicht wurde.¹⁰⁷

Der Stellenwert des Vertrauens erklärt vielleicht am ehesten die Persistenz eines Produktionsregimes. „Der Erfolg, den das Produktionsregime der Neuen Industrien bis in die Gegenwart der Neuen Wirtschaft aufweist, spricht eher für eine Reform und gegen den Austausch des Ganzen oder auch von Teilen des sozialen Produktionsregimes gegen Bestandteile anderer, konkurrierender Produktionsregime.“¹⁰⁸

¹⁰⁵ Abelshäuser, Werner: Kulturkampf. Der deutsche Weg in die Neue Wirtschaft und die amerikanische Herausforderung, Berlin 2003, S. 181.

¹⁰⁶ Picot, Arnold/ Reichwald, Ralf/ Wiegand, Rolf T.: Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation und Management, 4. Auflage, Wiesbaden 2001, S. 298.

¹⁰⁷ Wischermann, Clemens: Frühindustrielle Unternehmensgeschichte in institutionalistischer Perspektive, in: Geschichte und Gesellschaft, 19. Jg., 1993, S. 453ff.; Berghoff, Hartmut: Transaktionskosten: Generalschlüssel zum Verständnis langfristiger Unternehmensentwicklung?, in: Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte 1999, S. 166f.

¹⁰⁸ Abelshäuser, Werner: Kulturkampf, Berlin 2003, S. 181

Es lässt sich festhalten, dass ein starres Produktionsregime Gefahr läuft zu verkrusten und globale Entwicklungen quasi verschläft, wenn sich traditionelle Denk- und Verhaltensweisen nicht mehr als geeignet erweisen. Im Inneren eines Produktionsregimes mag dieser Zustand zwar vertrauensbildend und für den Zusammenhalt von Branchen oder Unternehmensnetzwerken förderlich sein, aber es ist nur eine trügerische Gewissheit. Daher unterliegen Produktionsregime einem gewissen Grad der Anpassung, die nicht zwangsläufig zu einer Auflösung von Institutionen und Organisationsformen geführt haben.

Ein Produktionsregime, wie es sich in Deutschland seit Ende des 19. Jahrhunderts entwickelt und in seinen Grundzügen erhalten hat, führt vor allem zu einer Senkung der Transaktionskosten und damit für Unternehmen zu Effizienzgewinnen. Ein wichtiger Aspekt ist das Vertrauen zwischen den Akteuren, das sich erst in einem stabilen Produktionsregime entfalten kann. Auch wenn das Vertrauen durch Umweltbedingungen wie wirtschaftliche Krisen, Fusionsprozesse, Eigentümerwechsel oder ein verändertes Wettbewerbsumfeld erschüttert werden kann, hat sich das deutsche Produktionsregime zumindest auf makroökonomischer Ebene seit dem 19. Jahrhundert eher als stabil erwiesen.

Auf der mikroökonomischen Ebene sollte immer der Einzelfall betrachtet werden, inwieweit sich eine „Amerikanisierung“ des Produktionsregimes in deutschen Unternehmen bereits durchgesetzt hat oder nicht. Die F. Porsche AG ist ein gutes Beispiel dafür, dass ein deutsches Unternehmen international wettbewerbsfähig und erfolgreich sein kann, obwohl sich der Sportwagenhersteller gerade in einem schwierigen Wettbewerbsumfeld fremden Neuerungen verweigert.¹⁰⁹ Ein anderes Beispiel ist die Fusion zwischen der Daimler Benz AG und Chrysler, die eigentlich eine Übernahme durch den deutschen Konzern war und 1998 nach deutschem Recht vollzogen wurde. Auch die spätere Sanierung des Konzernanteils von Chrysler in den USA erfolgte nach den Vorstellungen des schwäbischen Autoherstellers.¹¹⁰

Diese beiden Unternehmensbeispiele sind ein Beleg für die Stärke des deutschen Produktionsregimes. Besonders bei einer Übernahme eines Unternehmens durch ein anderes stellt sich die Frage, welchen Gesetzmäßigkeiten und geheimen Regeln die Stabilität bzw. Instabilität eines Produktionsregimes folgt:

- Ist das übernehmende Unternehmen tatsächlich in der Lage, die eigenen Interessen und damit das favorisierte Produktionsregime trotz der institutionellen und organisationellen Rahmenbedingungen und gegen interne Widerstände im übernommenen Unternehmen durchzusetzen?

¹⁰⁹ Abelshäuser, Werner: Kulturkampf, Berlin 2003, S. 180

¹¹⁰ Abelshäuser, Werner: Deutsche Wirtschaftsgeschichte seit 1945, München 2004, S. 435

- Wenn ja, wie weit reicht die Durchsetzung dieser Interessen und hat sich der eingeschlagene Pfad im Zusammenhang mit der Durchsetzung der Verfügungsrechte (Property rights), der Überwindung der Agency-Probleme und der Senkung der Transaktionskosten als erfolgreich erwiesen?

Dies sind die zentralen Fragen, die sich nach jeder Fusion in dieser Untersuchung der Unternehmensgeschichte von HAG, Jacobs Suchard und Kraft immer wieder gestellt haben.

2.6 Produktionsregime versus Unternehmenskultur

Für die Untersuchung dieser Arbeit ist nun von Bedeutung, wie sich der Begriff Produktionsregime in den Gesamtkontext der Unternehmenskultur einbetten lässt. Zu den so genannten harten Faktoren der Unternehmenskultur gehören die Führungsprinzipien, die hergestellten und angebotenen Produkte, die Aufbau- und Ablauforganisation sowie die Planungs- und Finanzsysteme. In den vergangenen Jahrzehnten hat sich in der betriebswirtschaftlichen Forschung zunehmend die Erkenntnis durchgesetzt, dass der Erfolg eines Unternehmens nicht allein von den harten Faktoren abhängig ist, sondern auch von so genannten „weichen“ Faktoren, die für die Mitarbeiter, Transaktionspartner und Öffentlichkeit häufig unsichtbar bleiben. Es sind häufig herausragende Persönlichkeiten, die als Eigentümer oder Führungskraft diese „weichen“ Faktoren im Sinn von Wahrnehmungs- und Handlungsmustern geprägt haben.¹¹¹ Besonders umfassend kommen diese unsichtbaren bzw. unbewussten und/oder nur teilweise sichtbaren Erscheinungen unter Begriff Unternehmenskultur zum Ausdruck. Die Kulturmerkmale weisen in der Regel eine hohe Persistenz auf, da sie sich unbewusst oder bewusst bei den Organisationsmitgliedern eingepägt haben und aus diesem Grund nur sehr schwer zu verändern sind. Auf der untersten Ebene werden die Grundannahmen über die Umwelt, Realität, über Zeit und Raum sowie über menschliche Handlungen und Beziehungen als selbstverständlich vorausgesetzt. Die Unternehmenskultur manifestiert sich auf der Zwischenstufe konkret in den gemeinsam getragenen Normen, Wertvorstellungen, Verhaltensstandards, Richtlinien, informellen Regeln und Handlungsprinzipien.¹¹² In der betriebswirtschaftlichen Literatur wird diesen Elementen eine zentrale Bedeutung im Sinn von verhaltensleitend und –stabilisierend, identitäts- und sinnstiftend, ordnungsschaffend usw. zugeschrieben. Die moderne Betriebswirtschaftslehre hat erst Mitte der 1980er-Jahre die erfolgsbeeinflussende Wirkung der Unternehmenskultur auf die betriebswirtschaftlichen Gestaltungsvariablen er-

¹¹¹ Göbel, Elisabeth, Neue Institutionenökonomik – Konzeption und betriebswirtschaftliche Anwendungen, Stuttgart 2002, S. 262

¹¹² Göbel, Elisabeth, Neue Institutionenökonomik – Konzeption und betriebswirtschaftliche Anwendungen, Stuttgart 2002, S. 260

kannt.¹¹³ Ausschlaggebend für diesen Perspektivenwechsel war der Erfolg japanischer Unternehmen auf den Weltmärkten. Hier hat der Begriff „Unternehmenskultur“ seinen Ursprung, da man zu der Auffassung gelangte, analog zu den länderspezifischen Kulturerscheinungen auch kulturelle Trennungslinien zwischen den Unternehmen zu ziehen. Unterschiedliche Landeskulturen können sich auf die Wahrnehmungs- und Handlungsmuster der Unternehmensführung auswirken. Im Zusammenhang mit der Neuen Institutionenökonomik stellt sich beispielsweise die Frage, ob eine Unternehmenskultur von Vertrauen und Kontrolle gekennzeichnet ist und dementsprechend geeignete Anreiz- oder Überwachungssysteme in der Organisation aufgebaut werden, die diesen Wahrnehmungs- und Handlungsmustern jeweils Rechnung tragen. Die Anreiz- und Überwachungssysteme sind ein Beispiel dafür, wie Elemente der Unternehmenskultur für die Akteure sichtbar und erfahrbar gemacht werden können.

In Anlehnung an Schein (1984) werden diese Elemente auf der obersten Kulturebene Artefakte genannt (siehe Abbildung 4), die in der angewandten Technologie, in der räumlichen Ordnung der Arbeitsplätze (Großraum- oder Einzelbüro), in Sprachregelungen, aber auch in den Herrschafts- und Lenkungsstrukturen und den Partizipationsformen der Mitarbeiter ihren unverkennbaren Ausdruck finden. Göbel beschreibt die oberste Ebene auch als Symbolebene. „Der Ebene der Normen + Werte übergeordnet ist die Symbolebene (oberste Kulturebene). Symbole sind Wahrzeichen oder Sinnbilder, die stellvertretend für einen anderen, nicht unmittelbar wahrnehmbaren Sachverhalt stehen.“¹¹⁴ Allerdings ist die Begründung für das Zustandekommen, den Erhalt und die Pflege der Artefakte häufig interpretationsbedürftig, da Außenstehenden die vermittelten Grundannahmen über die Umwelt (untere Ebene) und Werte und Normen (Zwischenebene) häufig im Verborgenen bleiben, da sie aus der Unternehmensgeschichte hervorgegangen sind. Die Artefakte sind folglich die Elemente der Unternehmenskultur, die im weitesten Sinn den Merkmalen des Produktionsregimes entsprechen. Eine eindeutige Abgrenzung zu den Elementen der Zwischenebene ist häufig nicht immer eindeutig möglich, da bestimmte Elemente je nach Sichtweise des Betrachters der einen oder anderen Ebene zugeordnet werden können.

¹¹³ Berthel, Jürgen/ Becker, Fred C., Personalmanagement, Stuttgart 2007, S. 555f.

¹¹⁴ Göbel, Elisabeth, Neue Institutionenökonomik – Konzeption und betriebswirtschaftliche Anwendungen, Stuttgart 2002, S. 261

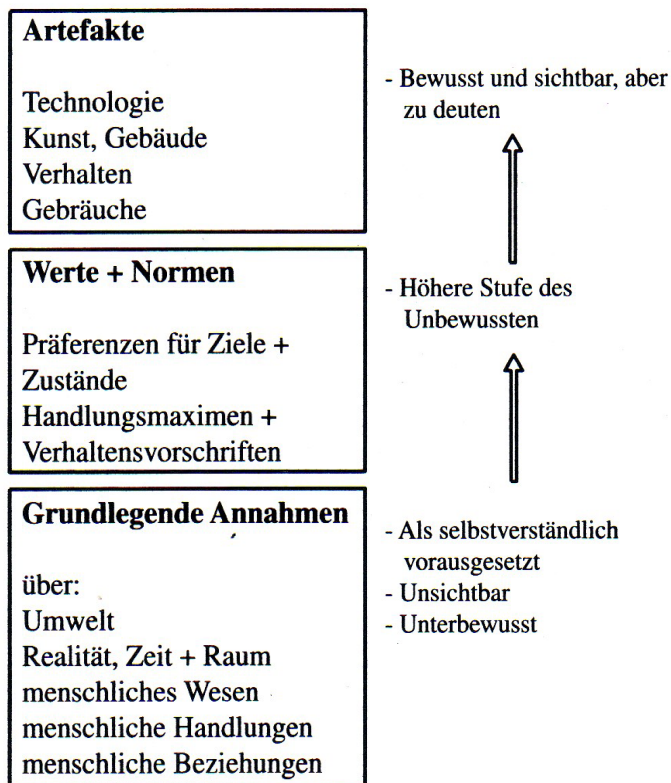


Abbildung 4: Ebenen der Unternehmenskultur in Anlehnung an Schein¹¹⁵

Ein Beispiel für einen solchen weichen Faktor ist beispielsweise die schon beschriebene „stille Bruderschaft im Unternehmen“. Der innere Zusammenhalt der Führungskräfte und Mitarbeiter gehört zu den Präferenzen und Handlungsmaximen, in welche die Stärken des Unternehmens zum Ausdruck kommen. Die stille Bruderschaft ist nicht wirklich sichtbar, sondern äußert sich in der subjektiven Wahrnehmung der Mitarbeiter, die sich im Arbeitsalltag an einen vorstrukturierten Rahmen orientieren können, der formale Regeln und Normen nicht oder nur in geringem Umfang notwendig macht. Auch wenn man den Mitarbeiter einer anderen Abteilung nur flüchtig und den Eigentümer-Unternehmer gar nicht persönlich kennt, so verleiht die verinnerlichte Gewissheit über die Präsenz dieser Kollegen und Vorgesetzten das notwendige Vertrauen für eine funktionierende Arbeitsbeziehung. Diese Wirklichkeitsabsicherung, die der Unternehmenskultur anhaftet, kann zu Verunsicherung und Misstrauen führen, wenn ein Mitarbeiter plötzlich das Unternehmen verlässt oder ein Eigentümerwechsel stattfindet. Diese Verunsicherung kann sich auch unabhängig von der Tatsache vollziehen, dass die harten Faktoren stabil bleiben.

¹¹⁵ Berthel, Jürgen/ Becker, Fred C., Personalmanagement, Stuttgart 2007 S. 556

2.7 Unternehmensakquisitionen und -zusammenschlüsse

Der Begriff „Akquisition“ stellt eine Übernahme eines Unternehmens durch ein anderes Unternehmen dar,¹¹⁶ ein Unternehmenszusammenschluss ist das Zusammengehen von zwei oder mehreren rechtlich selbstständigen Unternehmen zu einer wirtschaftlich und rechtlich neuen Einheit,¹¹⁷ die nach unterschiedlichen Formen der Kooperation, von Arbeitsgemeinschaften bis zu Konzernen, durchgeführt werden können. Im betriebswirtschaftlichen Sinn treten unterschiedliche Formen von Unternehmenszusammenschlüssen auf, durch die Unternehmen in eine größere ökonomische Hierarchie eingefügt werden.

Es handelt sich im Fall Kraft um internationale Akquisitionen durch General Foods beziehungsweise Philip Morris, deren nationale Auswirkungen in Deutschland in dieser Arbeit untersucht werden. Im folgenden Abschnitt werden aus diesem Grund ausschließlich nationale Zusammenschlüsse behandelt.

2.7.1 Motive für Akquisitionen und Unternehmenszusammenschlüsse

Die politischen und rechtlichen Entwicklungen der vergangenen Jahrzehnte führten zu einer Liberalisierung der Kapitalmärkte und zu der Schaffung von Freihandelszonen.¹¹⁸ Gleichzeitig erfordern stagnierende heimische Märkte die Erschließung neuer Absatz- und Beschaffungsmärkte, um die Auslastung der Kapazitäten zu gewährleisten und eine Erhöhung der Stückkosten zu verhindern.¹¹⁹ Als Folge dieser wirtschaftlichen und politisch-rechtlichen Veränderungen ist durch die internationale Ausrichtung der Unternehmen ein großer Wettbewerbsdruck entstanden, der durch die technologischen Errungenschaften in Bezug auf Kommunikations- und Informationssysteme verstärkt wird. Unternehmen müssen sich schneller auf Märkten etablieren, wobei eine eigenständige Marktbearbeitung oft zeitlich nicht durchführbar ist.¹²⁰

Durch Zusammenschlüsse steht den Unternehmen eine Alternative zur Verfügung, deren Umsetzung - im Gegensatz zu einer selbstständigen Internationalisierung - schneller durchführbar und oftmals risikoärmer ist. Mit Hilfe grenzüberschreitender Fusionen und Akquisitionen umgehen Unternehmen die nationalen Markteintrittsbarrieren und ziehen Vorteile aus den Markterfahrungen des Partners.

¹¹⁶ <http://www.wirtschaftslexikon24.net/suche/search.php?query=Akquisition&search=1&imageField.x=12&imageField.y=15>, abgefragt am 2.3.2007

¹¹⁷ <http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/fusion/fusion.htm>, abgefragt am 17.01.2007

¹¹⁸ Krystek, Ulrich/ Zur, Eberhard: Handbuch Internationalisierung, Globalisierung – eine Herausforderung für die Unternehmensführung, 2. Auflage, Berlin 2002, S. 3

¹¹⁹ Macharzina, Klaus: Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen, Konzepte-Methoden-Praxis, 3. Auflage, Wiesbaden 1999, S. 266

¹²⁰ Grube, Rüdiger/ Töpfer, Armin: Post Merger Integration, Stuttgart 2002, S. 6ff.

Auf nationaler Ebene bezwecken Unternehmensfusionen Synergien und Kostenminimierung; beabsichtigte Ziele werden mit dieser strategischen Ausrichtung oft schneller erreicht. Dies ist im Hinblick auf tendenziell kürzer werdende Produktlebenszyklen oder Amortisierungsvorteile bezüglich der Kosten für Forschung und Entwicklung relevant. Weitere Gründe für Fusionen und Akquisitionen sind die Überwindung von Eintrittsbarrieren in spezielle Märkte, die Risikominderung durch Beteiligung an etablierten Produkten, Marktanteilen, Reputationen und Erfolgen. Besonders bei konglomeraten Zusammenschlüssen sind diese Aspekte relevant. Ferner kann eine Verbindung mit einem Unternehmen, das über einen technologischen Vorsprung verfügt, die Marktposition stärken. Auch zur Bindung von Wettbewerbern an das Unternehmen werden Fusionen und Akquisitionen durchgeführt.¹²¹

Verbreiteter Beweggrund für Zusammenschlüsse ist nach der Effizienztheorie die Generierung von Synergien, die zu finanziellen oder operativen Vorteilen führen sollen. Aspekte sind hier die Risikostreuung, Kosteneinsparungen durch den Wegfall doppelt vorhandener Funktionen und Know-how-Transfer. Laut der Monopoltheorie steht der Machtgewinn gegenüber dem Kunden im Vordergrund. Das Unternehmen ist bemüht, durch Zusammenschlüsse eine Führerschaft auf dem Markt zu erreichen.¹²² Das heißt auch, es werden Produktionsregime zusammengeführt, die aber über sehr unterschiedliche Merkmale verfügen können.

2.7.2 Erscheinungsformen von Unternehmenszusammenschlüssen

Unternehmenszusammenschlüsse können in horizontale, vertikale und diagonale Verbindungen unterteilt werden. Die Verbindung zweier Unternehmen auf horizontaler Ebene beinhaltet den Zusammenschluss von Unternehmen „derselben Branche und gleicher Produktionsstufe“.¹²³ Diese Konzentrationsform ist weit verbreitet.¹²⁴ Nach Porter liegen die Motive für einen horizontalen Zusammenschluss in den damit einhergehenden Synergievorteilen. Demzufolge wird eine verwandte Diversifikation zur Schaffung von Kostenvorteilen ermöglicht. Die Leistung des Unternehmens und nicht das Wachstum steht damit im Vordergrund. Gründe für die Horizontalstrategie sind nach Porter außerdem sowohl technologische Veränderun-

¹²¹ Jansen, Stephan: Mergers & Acquisitions, Unternehmensakquisitionen und-kooperationen, 2. Auflage, Wiesbaden 1999, S. 88

¹²² Macharzina, Klaus: Unternehmensführung, Das internationale Managementwissen, Konzepte-Methoden-Praxis, 3. Auflage, Wiesbaden 1999, S. 534

¹²³ Macharzina, Klaus: Unternehmensführung, Das internationale Managementwissen, Konzepte-Methoden-Praxis, 3. Auflage, Wiesbaden 1999, S. 531

¹²⁴ Macharzina, Klaus: Unternehmensführung, Das internationale Managementwissen, Konzepte-Methoden-Praxis, 3. Auflage, Wiesbaden 1999, S. 531

gen als auch die steigende Konkurrenz in mehreren Produktbereichen und Märkten.¹²⁵ Im Mittelpunkt einer horizontalen Verbindung besteht für Unternehmen häufig das Problem, unterschiedliche Produktionsregime aneinander anzupassen. Insbesondere bei Zusammenschlüssen von Unternehmen, die aus unterschiedlichen kulturellen Zusammenhängen entstanden sind, können ex post hohe Transaktionskosten auftreten.

Unter vertikalen Verbindungen versteht man die Verknüpfung von „Unternehmen aufeinander folgender Wertschöpfungsstufen“.¹²⁶ Damit haben Unternehmen die Möglichkeit, erhebliche Teile des Produktionsprozesses zu kontrollieren. Die Abhängigkeit von Zulieferern und Abnehmern geht bei dieser Form des Zusammenschlusses zurück, dennoch wird die vertikale Strategie selten angewandt. Macharzina begründet dies mit der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung in Richtung einer Verringerung der Produktionstiefe.¹²⁷

Im Zeitalter der Globalisierung werden Fusionen und Akquisitionen als strategische Instrumente zur Generierung von Wachstum auf nationaler oder internationaler Ebene eingesetzt. Die zahlreichen Unternehmenszusammenschlüsse führen jedoch nicht ohne weiteres zu dem geplanten Erfolg. Neben der wirtschaftlichen Planung des Vorhabens einer Fusion stellen sowohl die personelle als auch die kulturelle Integration ein Kriterium für ein positives Ergebnis dar. Der Einfluss der Mitarbeiter auf das Gelingen des Zusammenschlusses ist dabei von immanenter Bedeutung für das Integrationsmanagement.¹²⁸

Die Unternehmensführung befindet sich in dieser Phase in einer äußerst widersprüchlichen Situation. Einerseits muss sie in der Integrationsphase die Notwendigkeit der Einsparungsmaßnahmen artikulieren und dabei das Wohlwollen und die Zustimmung der Mitarbeiter gewinnen. Andererseits sind die Integrationsmaßnahmen mit der Zusammenlegung von Abteilungen und Prozessabläufen verbunden, die zu Stellenstreichungen, Standortverlagerungen und personellen Umbesetzungen führen können. In dieser schwierigen Situation ist es dann kaum zu verhindern, dass es zu Konflikten mit den Mitarbeitern kommt, die von den Maßnahmen betroffen sind.

¹²⁵ Jansen, Stephan: Mergers & Acquisitions, Unternehmensakquisitionen und –kooperationen, 2. Auflage, Wiesbaden, 1999, S. 75, in: Porter, Michael: Wettbewerbsvorteile – Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 4. Auflage, Frankfurt am Main 1996, S. 408-412

¹²⁶ Macharzina, Klaus: Unternehmensführung, Das internationale Managementwissen, Konzepte–Methoden - Praxis, 3. Auflage, Wiesbaden 1999, S. 531

¹²⁷ Macharzina, Klaus: Unternehmensführung, Das internationale Managementwissen, Konzepte-Methoden-Praxis, 3. Auflage, Wiesbaden 1999, S. 531

¹²⁸ Picot, Gerhard (Hrsg.): Handbuch Mergers & Acquisitions, Stuttgart 2000, S. 340f.

2.7.3 Phasen des Akquisitionsprozesses

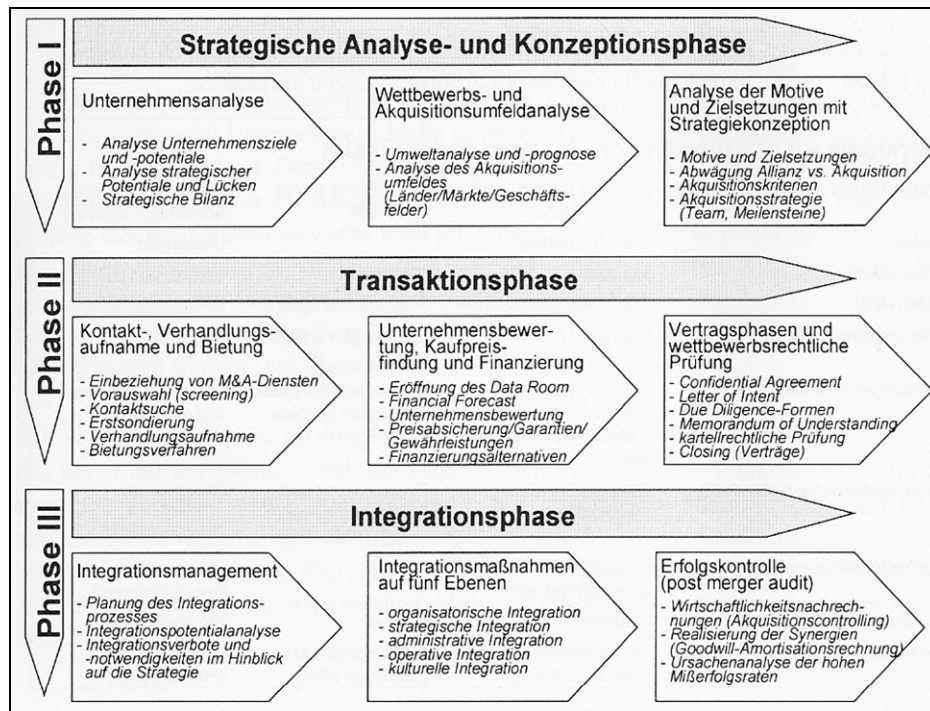


Abbildung 5: Die drei idealtypischen Phasen einer Akquisition nach Jansen¹²⁹

Der Fusions- bzw. Akquisitionsprozess gliedert sich in drei idealtypische Phasen, die in Abbildung 5 beschrieben werden:

Phase I stellt die strategische Analyse- und Konzeptionsphase dar, die sich in die Unternehmensanalyse, Wettbewerbs- und Akquisitionsumfeldanalyse und die Analyse der Motive und Zielsetzungen untergliedert und den Ablauf einer Transaktion ex ante beschreibt.

Phase II ist in dieser Abbildung die Transaktionsphase, die die Kontaktaufnahme, die Verhandlung, Kaufpreisfindung und Finanzierung sowie die Vertragsphasen bis hin zum Abschluss beinhaltet. Auch in dieser Phase fallen für das akquirierende Unternehmen Transaktionskosten an.

Phase III ist die Integrationsphase. Nachdem der Vertrag geschlossen worden ist, geht es darum, das akquirierte Unternehmen mit den eigenen Geschäftsbereichen zusammenzuführen.

In dieser Phase sieht sich das akquirierende Unternehmen mit dem Problem konfrontiert, Entscheidungen über eine mögliche Zusammenführung der Produktionsregime zu treffen. Bleiben die Produktionsregime in ihrer Form erhalten, ist diese Entscheidung vor allem vertrauensbildend. Allerdings sinken damit die Möglichkeiten, Synergiepotenziale zu nutzen. Eine Anpassung des Produktionsregimes des gekauften Unternehmens an das des akquirierenden Unternehmens bewirkt dagegen eher Widerstand, Konflikte und Unsicherheit, weil

¹²⁹ Jansen, Stephan: Mergers & Acquisitions, Unternehmensakquisitionen und-kooperationen, 2. Auflage, Wiesbaden 1999, S. 146

diese Maßnahmen mit Personalabbau, Arbeitsplatzverlagerungen und veränderten Organisations- und Führungsstrukturen verbunden sind.

Danach geht es um die praktische Integration auf organisatorischer, strategischer, administrativer, operativer und kultureller Ebene. In einer zeitlich nachgelagerten Erfolgskontrolle kann ermittelt werden, ob die wirtschaftlichen Ziele der Integration erreicht worden sind.

Die Transaktionsphase wird bei der Zusammenführung zwischen der HAG AG und der General Foods GmbH sowie auf internationaler Ebene bei dem Kauf von Kraft durch Philip Morris kurz dargestellt.

Für die Analyse der Integrationsphase ist auf die kulturelle Integration einzugehen, soweit dafür Informationen zur Verfügung stehen, weil insbesondere der Integration des Personals und der unterschiedlichen Produktionsregime für den Akquisitionserfolg eine Schlüsselrolle zugesprochen wird. Demnach beeinflusst die Reaktion der Mitarbeiter auf die akquisitionsbedingten Veränderungen maßgeblich den Erfolg des neuen Unternehmens. Ein eingeschränktes Engagement oder eine ablehnende Haltung gegenüber dem Zusammenschluss kann sich negativ auf die Geschäftstätigkeit auswirken.¹³⁰ Zur Vermeidung von Abwanderungen qualifizierten Personals und zur Eindämmung von Widerständen ist ein von Beginn an involviertes Personalmanagement erforderlich.¹³¹ Eine Voraussetzung für das Gelingen einer Integration ist eine regelmäßige Kommunikation und offene Informationspolitik.¹³² Der Einfluss der unterschiedlichen Unternehmenskulturen sollte bei der personellen Integration ebenfalls beachtet werden.

¹³⁰ Schewe, Gerhard/ Gerds, Johannes: Erfolgsfaktoren von Post Merger Integrationen: Ergebnisse einer pfad-analytischen Untersuchung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Heft 71, Ergänzungsheft 1/2001, S. 77

¹³¹ Picot, Gerhard: Handbuch Mergers & Acquisitions, Stuttgart 2000, S. 377

¹³² Wall, Stephen J./ Wall, Shannon Rye: Post-Merger Management, Landsberg 2001, S. 205f.

3 Quellen für die Dokumentation

3.1 Quellen

Das Quellenmaterial für diese Untersuchung befindet sich in den Beständen des Unternehmensarchivs von Kraft Foods in Bremen. Es handelt sich dabei um interne Quellen des Unternehmens, Geschäftsberichte und Mitarbeiterzeitschriften. Recht gut dokumentiert sind die Entwicklung der Mitarbeiterzahlen und Marktforschungsergebnisse.

Zusätzlich zu den Daten des Unternehmensarchivs wurde auch Zugang zu dem Archiv der Mediaabteilung gewährt. Hier wurden die Daten für Werbeaufwendungen zur Verfügung gestellt. Außerdem konnten die Dokumente der Betriebsratsorganisationen in Bremen und Elmshorn eingesehen werden. In dem unternehmensinternen „Schokoladenmuseum“ in Lör-rach lagern Archivbestände über die Unternehmensgeschichte von Suchard und Tobler in Deutschland. Diese wurden vom Verfasser persönlich gesichtet und fanden auch Eingang in diese Untersuchung.

Es liegt in der Natur der Sache, dass relativ wenige Aufzeichnungen über die Entwicklung der Unternehmenskulturen vorliegen. Für eine Annäherung an dieses Thema wurden daher leitfadengestützte Interviews mit ehemaligen Führungskräften aus dem Zeitraum von 1978-1998 geführt.

Als Quellen dienen:

- Presseveröffentlichungen über das Unternehmen
- veröffentlichte Geschäftsberichte
- Unterlagen aus dem Unternehmensarchiv
- Personalstatistiken
- Marktforschungsergebnisse
- Mitarbeiterzeitschriften
- leitfadengesteuerte Experteninterviews.

Um dem Wunsch des Unternehmens nach Nichtveröffentlichung von sensiblen Unternehmensdaten gerecht zu werden, wurden viele Presseveröffentlichungen herangezogen, die vor Inanspruchnahme mit den internen Daten auf Korrektheit überprüft wurden.

3.2 Leitfadengestützte Interviews

Für den Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit wurde die Methode der qualitativen Expertenbefragung mit Hilfe von leitfadengestützten Interviews gewählt.¹ Obwohl in der Literatur keine Einigkeit darüber erzielt wird, ob das Experteninterview überhaupt als eine eigenständige Interviewform angesehen werden kann,² soll es hier als eine besondere Form des qualitativen Interviews behandelt werden. Mit dieser Befragungsmethode sollen vor allem Insiderwissen und exklusive Einblicke in Strukturzusammenhänge und in die Unternehmenskultur ermittelt werden, die sich allein aus den gedruckten Quellen nicht ermitteln lassen.³ „Experten sind Menschen, die ein besonderes Wissen über soziale Sachverhalte besitzen, und Experteninterviews sind eine Methode, dieses Wissen zu erschließen.“⁴ Dabei kann Gegenstand des Interesses das Wissen des Experten über sein Handlungsfeld in einer Organisation sein, im vorliegenden Fall über die Situation der Unternehmen, die zusammengeführt werden sollten.⁵ Insbesondere für die Anpassung der Produktionsregime in der Integrationsphase ist ein Heranziehen der gedruckten Quellen wie Mitarbeiterzeitschriften und Geschäftsberichte oft nicht ausreichend, den Wandel in den Unternehmen nachzuzeichnen.

Die Expertenbefragung ist eine wenig standardisierte Form in der empirischen Sozialforschung. Dies beruht auf dem Kriterium der Offenheit qualitativer Methoden. Die Fragen des Leitfadens müssen nicht in einer festen Reihenfolge gestellt werden. Allerdings ist darauf zu achten, dass möglichst alle Fragen zur Sprache kommen, um eine spätere Vergleichbarkeit der Interviews zu gewährleisten.⁶ Dem Leitfaden kommt dabei eine Strukturierungsfunktion in Bezug auf Gesprächsinhalte und ihre Abfolge zu.

Es ist wichtig, das Gespräch zu stimulieren, allerdings muss der Fragesteller eine zurückhaltend-interessierte Position einnehmen und dabei seine Kompetenz vermitteln. Bescheidenes und diskretes Verhalten des Interviewers senkt die Beeinflussung der Antworten und ani-

¹ Atteslander, Peter: Methoden der empirischen Sozialforschung, 10. neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Berlin/ New York, 2003, S. 156ff.

² Kassner, Karsten/ Wassermann, Petra: Nicht überall, wo Methode draufsteht, ist Methode drin. Zur Problematik der Fundierung von ExpertInneninterviews, in: Bogner, Alexander/ Littig, Beate/ Menz, Wolfgang (Hrsg.), Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung, 2. Auflage, Wiesbaden 2005, S. 99

³ Pfadenhauer, Michaela: Auf gleicher Augenhöhe reden. Das Experteninterview - ein Gespräch zwischen Experte und Quasi-Experte in: Bogner, Alexander/ Littig, Beate/ Menz, Wolfgang (Hrsg.), Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung. 2. Aufl., Wiesbaden 2005, S. 114f.

⁴ Gläser, Jochen/ Laudel, Grit: Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse, Wiesbaden 2004, S. 10

⁵ Scholl, Armin: Die Befragung. Sozialwissenschaftliche Methode und kommunikationswissenschaftliche Anwendung, Konstanz 2003, S. 67

⁶ Mayer, Horst O.: Interview und schriftliche Befragung: Entwicklung, Durchführung und Auswertung, München/ Wien, 2002, S. 36

miert den Befragten, die eigenen Relevanzen zu entwickeln und zu formulieren.⁷ Fragen sollten deshalb im richtigen Moment gesetzte Anreize darstellen und nicht die Atmosphäre eines Verhörs vermitteln.⁸ Es wurde ein Interviewleitfaden entwickelt, Fragen gestellt über die Empfindungen der Interviewpartner, die organisatorischen Veränderungen in ihren Bereichen, ob der Zusammenschluss der Unternehmen von Geben und Nehmen, Korrektheit und Offenheit geprägt war. Diese Fragen sollten hinführen auf die entscheidenden Fragen:

- Welche kulturellen Unterschiede haben Sie in beiden Firmen wahrgenommen?
- Wie wurde mit diesen Unterschieden umgegangen und waren sie für den Erfolg der Integrationsmaßnahmen hinderlich?

3.2.1 Experteninterviewpartner

Das Experteninterview schränkte den Personenkreis der Interviewpartner von vornherein ein. Entsprechend der Zielsetzung dieser Untersuchung wurden die Interviewpartner aus den Bereichen Marketing, Verkauf und Personal ausgesucht. Es wurden ausschließlich Mitarbeiter der Geschäftsleitungsebene und/oder der erweiterten Geschäftsleitung ausgewählt, die alle mit Entscheidungsfunktionen betraut waren. Bei diesen Gesprächspartnern konnte man davon ausgehen, dass der Überblick über die Entwicklung gegeben sowie eine differenzierte Ausdrucksweise vorhanden ist.

Hinzu kommt, dass eine Vertrauensebene zum Interviewer aufgebaut werden konnte und damit eine Voraussetzung für die Offenheit der Gespräche gegeben war. Es wurde darauf geachtet, dass alle Interviewten zum Zeitpunkt der Fertigstellung der Arbeit nicht mehr aktiv im Unternehmen tätig waren, um eine möglichst vollständige Unabhängigkeit der Aussagen zu gewährleisten. Die Befragung über den ersten Untersuchungszeitraum lag 25 Jahre zurück und deshalb standen nur noch vier von ursprünglich geplanten sechs Interviewpartnern zur Verfügung.

In dieser Arbeit geht es um die Zusammenführung der Marketing-, Sales- und Verwaltungsaktivitäten und deren Auswirkungen auf die Ausrichtung der Geschäftsaktivitäten im Zeitablauf. Insofern wurden jeweils Interviewpartner der zusammenzuführenden Organisationen paritätisch ausgewählt aus den Bereichen Marketing, Verkauf und Personalwesen. Folgende Personen standen für ein Interview zur Verfügung:

⁷ Pfadenhauer, Michaela: Auf gleicher Augenhöhe reden. Das Experteninterview - ein Gespräch zwischen Experte und Quasi-Experte, in: Bogner, Alexander/ Littig, Beate/ Menz, Wolfgang (Hrsg.), Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung, 2. Auflage, Wiesbaden 2005, S. 117

⁸ Atteslander, Peter: Methoden der empirischen Sozialforschung, 10. neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Berlin, New York, 2003, S. 157

1. Zeitraum 1979-1980

HAG-Funktion	Bereich	General Foods-Funktion
Vorstand Personal und Finanzen	Personal	Geschäftsführer Personal
Großkundengruppenleiter	Verkauf	Nationaler Verkaufsdirektor

Tabelle 1: Zusammenführung HAG AG und General Foods

2. Zeitraum 1989-1990

Kraft-Funktion	Bereich	HAG GF-Funktion
Geschäftsführer Personal	Personal	Vorstand Personal
Nationaler Verkaufsdirektor	Verkauf	Regionaler Verkaufsdirektor Süd
Geschäftsführer Marketing	Marketing	Geschäftsführer Marketing

Tabelle 2: Zusammenführung Kraft und HAG GF

3. Zeitraum 1990-1991

Jacobs Suchard-Funktion	Bereich	Kraft GF-Funktion (Kaffee)
Geschäftsführer Personal	Personal	Vorstand Personal HAG AG
Geschäftsführer Verkauf	Verkauf	Nationaler Großkundendirektor
General Manager Kaffee	Marketing	Geschäftsführer Marketing

Tabelle 3: Integration des Kaffeegeschäfts von Kraft GF bei Jacobs Suchard

4. Zeitraum 1993-1994

Jacobs Suchard Funktion	Bereich	Kraft GF-Funktion
Geschäftsführer Personal	Personal	Geschäftsführer Personal Kraft GF
Geschäftsführer Verkauf Suchard	Verkauf	Nationaler Verkaufsdirektor Kraft
Marketing Manager Suchard	Marketing	Hauptgeschäftsführer

Tabelle 4: Zusammenführung Jacobs Suchard und Kraft

Die Interviews wurden im Zeitraum zwischen 01.01.2005 bis 30.06.2006 durchgeführt. Ort und Zeit der Gespräche bestimmten die Gesprächspartner. Sofern ein privater Rahmen nicht angemessen war, wurde eine angemessene Atmosphäre in einem ruhigen Gesprächsraum eines Hotels ausgewählt. Die Dauer des Gesprächs sollte offen sein. Bei der telefonischen Terminvereinbarung im Vorfeld wurde ein zeitlicher Rahmen von maximal 2 Stunden für das jeweilige Interview angesetzt. Letztlich variierte die Länge der Interviews zwischen 90 und 120 Minuten. Dies war darauf zurückzuführen, dass einige Interviewpartner ausführlicher geantwortet haben als andere. Obwohl es sich um ein freies Gespräch handelte, wurden den

Gesprächspartnern im Vorweg die wichtigsten Fragen als Vorabinformation zur Verfügung gestellt.

Aufgezeichnet wurden die Interviews mit einem digitalen Voice-Recorder. Alle geführten Interviews fanden unter Ausschluss von Dritten statt. Vor jedem Interviewbeginn wurde den Experten zur Orientierung noch einmal eine kurze Information über das Thema der Dokumentation und den Ablauf gegeben. Mit dem generierten Interviewmaterial wurde vertraulich umgegangen. Die Interviews wurden in eine schriftliche Form transkribiert.

3.2.2 Auswertung und Ergebnisdarstellung der Interviews

Allen Verfahren von Auswertungsmethoden⁹ ist gemeinsam, dass durch eine systematische Inhaltsanalyse subjektive Deutungen der Interviews vermieden werden sollen. Auch geht aus der Literatur eine Vielzahl verschiedener Anleitungen zum Auswertungsvorgang hervor, die fallspezifisch kombiniert und angepasst werden.¹⁰ In dieser Arbeit wird als Auswertungsmethode der Interviewtranskripte die Inhaltsanalyse angewandt.

Es zeigte sich, dass die Aussagen der Interviewpartner zu den Fragen der Zusammenführung akzentuiert waren.

Die Darstellung der Ergebnisse basiert auf der Auswertung und Interpretation der Experteninterviews und wird unter der Prämisse wahrheitsgemäßer Aussagen der Experten verfasst. Sie wird bei der Behandlung der jeweiligen Unternehmenszusammenführung eingefügt und interpretiert. Es wurden die unterschiedlichen Aussagen der Mitarbeiter eines jeden Unternehmens zusammengeführt und, wenn möglich, Mehrfachnennungen dargestellt. Sofern die Selbstwahrnehmung und die Fremdwahrnehmung übereinstimmten, wurden sie in der gleichen Zeile der Tabelle gegenübergestellt. Im Anschluss an die tabellarische Darstellung erfolgt jeweils eine Interpretation der Ergebnisse im Hinblick auf die bevorstehende Unternehmenszusammenführung.

Die Experteninterviews erheben aufgrund der kleinen ausgewählten Stichprobe keinen Anspruch auf Vollständigkeit und Repräsentativität. Ziel der Ergebnisdarstellung ist es, möglichst differenziert die unterschiedlichen Meinungen der Experten in der ganzen Bandbreite darzustellen und die wesentlichen subjektiven Erfahrungen und Wahrnehmungen von Führungskräften zu erkennen. Es wurde eine Konzentration auf die weichen Faktoren der Unternehmenskultur vorgenommen und erreicht.

⁹ Lamnek, Siegfried: Qualitative Sozialforschung, Lehrbuch, 4., vollständig überarbeitete Auflage, Weinheim 2005, S. 108

¹⁰ Bortz, Jürgen/ Döring, Nicola: Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler, 3. überarbeitete Auflage, Berlin/ Heidelberg 2003, S. 329

4 HAG AG und General Foods bis 1989

Im Folgenden wird die Entwicklung des Unternehmens Kaffee HAG AG beschrieben von der Gründung um 1900 bis zu 1989, als der Name HAG durch die Integrationsmaßnahmen von Philip Morris aus dem Unternehmensnamen verschwand. Die ausführliche Darstellung der Unternehmensgeschichte ist notwendig, um zu zeigen, wie sich die HAG AG über die Jahrzehnte hinweg zu einem erfolgreichen Eigentümer-Unternehmen etabliert hat, das erst in den 1970er-Jahren durch veränderte Umweltbedingungen in vorübergehende Schwierigkeiten gerät und schließlich 1979 an General Foods verkauft wird.

Durch die kreative Schaffenskraft des Gründers Ludwig Roselius erreichte das Unternehmen bereits sehr schnell eine positive Entwicklung bis zum Ersten Weltkrieg. Kurz vor und nach den Weltkriegen kam es wiederholt zu Engpässen in der Rohkaffeeversorgung, so dass alternative Produktionsformen entwickelt werden mussten. Die Aufbauzeit nach dem Zweiten Weltkrieg war zunächst geprägt von einem Verwaltungssenat von getreuen langjährigen Mitarbeitern des 1943 verstorbenen Gründers, ehe der Sohn Ludwig Roselius der Jüngere 1959 in das Unternehmen eintrat. Er führte das Unternehmen fast zwanzig Jahre lang bis zum Verkauf Ende 1979.

General Foods war in den 1950er-Jahren in Deutschland aktiv geworden. Die von dem Unternehmen angebotenen Produkte waren partiell erfolgreich, schafften es aber nicht, das Unternehmen in die gewünschte Größenordnung zu führen. Die Akquisition und Zusammenführung mit einem deutschen Unternehmen der Markenartikelindustrie wie der HAG AG war eine logische Konsequenz aus dieser Entwicklung.

Beide Unternehmen für sich befanden sich vor der Zusammenführung in wirtschaftlichen Schwierigkeiten. Es wird die Zusammenführung beider Unternehmen ab 1979 und die folgenden Jahre der Zusammenarbeit bis 1988 dargestellt. 1989 war dann das Jahr für eine weitere Zusammenführung mit Kraft.

4.1 *Historische Entwicklung des Kaffeehandels*

Kaffeebohnen kamen im Lauf des 17. Jahrhunderts nach Europa. Der Kaffee galt bei den Eliten schnell als modern und das „aufgeklärte Europa“ war fasziniert von Produkten, die aus dem Orient kamen.¹ Kaffeehäuser entstanden in vielen europäischen Städten. Um 1700 gab es

¹ 100 Jahre Jacobs Café, Kraft Jacobs Suchard (Hrsg.), Bremen 1994, S. 7

in London bereits mehr als 2.000 Kaffeehäuser.² Nach Deutschland gelangte der Kaffee zuerst 1673 über Bremen durch holländische Händler.

Französische und niederländische Pflanzler begannen Ende des 17. Jahrhunderts mit dem Kaffeeanbau in ihren Kolonien auf Martinique bzw. Java. Von dort breitete sich mit Hilfe der Seefahrt der Kaffee auf die heutigen Kaffeeanbaugebiete aus. 1730 wurde der erste Kaffee in Brasilien angebaut, das heute das größte Kaffeeanbauland der Welt ist.³ Mittlerweile wird Kaffee in Nord- und Zentralamerika, in Südamerika, Afrika, Asien und Ozeanien angebaut.⁴

Die steigende Beliebtheit des Kaffees wurde erheblich durch die industrielle Revolution beeinflusst, die im 18. Jahrhundert in England begann und sich im 19. Jahrhundert auf Kontinentaleuropa ausbreitete. Hierdurch wanderten viele Menschen in die Städte ab, um in Fabriken zu arbeiten. Die Entwicklung der gesellschaftlichen und ökonomischen Bedingungen veränderten die bisherigen Lebens- und Essgewohnheiten der breiten Bevölkerung in der Weise, dass die mehr oder weniger auf dem Land üblichen fünf Mahlzeiten am Tag nicht mehr möglich waren. Viele Menschen tranken schließlich schwachen Kaffee mit Brot, denn Kaffee galt als anregend und sättigend.⁵ Damit entwickelte sich Kaffee ab 1850 sehr positiv. Kaffee wurde allmählich vom Luxusgut zu einem Getränk aller Bevölkerungsgruppen.⁶ Kaffee ist heute das beliebteste Getränk Deutschlands.⁷

4.2 Das Unternehmen Kaffee HAG

4.2.1 Motive für koffeinfreien Kaffee für Ludwig Roselius

Der als Sohn eines Tischlers geborene Bremer Kaufmann Diedrich Roselius betrieb zunächst ein Großhandels- und Kaffee-Importgeschäft. Er gehörte zu den wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Aufsteigern in dieser Zeit und lebte in einem eher großbürgerlichen Milieu. Seine beiden Söhne Ludwig (geboren 1874) und der ältere Bruder Friedrich wuchsen in einem Elternhaus ohne finanzielle Nöte heran. Die Mutter stammte aus einer musikalischen Lehrerfamilie und bot ihren Kindern nicht nur Wärme und Geborgenheit, sondern führte sie auch in die Welt der Kunst und Kultur ein.⁸ Allerdings befasste sich Ludwig auch mit technischen und handwerklichen Zusammenhängen. Nach seiner Schulzeit in der Handelsschule

² Pendergrast, Mark: Kaffee: Wie eine Bohne die Welt veränderte, Bremen 2001, S. 31

³ <http://www.kaffeeverband.de/539.htm>, Kaffeebibliothek, 3.2.4. Ernteerträge reagieren auf Preise, abgefragt 4.3.2007

⁴ <http://www.kaffeeverband.de/544.htm>, Kaffeebibliothek, 4.2. Erntezeiten, abgefragt 4.3.2007

⁵ Pendergrast, Mark: Kaffee: Wie eine Bohne die Welt veränderte, Bremen 2001, S. 35

⁶ 100 Jahre Jacobs Café, Kraft Jacobs Suchard (Hrsg.), Bremen 1994, S. 10

⁷ <http://www.kaffeeverband.de/186.htm>, Aktuelles, abgefragt 4.3.2007

⁸ Pfliegendörfer, Dieter: „Ludwig Roselius... wie ihn keiner kennt“, Werkstattberichte des Forschungsschwerpunkts Arbeit und Bildung, Band 5, Universität Bremen 1987, S. 7

begann Ludwig mit 16 Jahren eine Kaufmannslehre bei dem Geschäftsfreund und Kollegen seines Vaters Ernst Grote in Hannover, der ihn mit einer korrekten und peniblen Arbeitsorganisation faszinierte und prägte. Nach Beendigung der Lehre und einer einjährigen Militärzeit trat er 1894 zwanzigjährig in das Geschäft seines Vaters ein. Ludwig überzeugte seinen Vater, das Großhandelsgeschäft aufzugeben und sich ganz auf den Kaffeeimport zu konzentrieren. Nach kurzer Zeit wurde er bereits Prokurist und 1897 Teilhaber in der Firma des Vaters. Der Vater, der sich im Lauf der Jahre den Ruf erworben hatte, ein sehr guter Kaffeekenner zu sein, wurde durch die Energie und Kreativität des Sohnes zu weiteren Entwicklungen angeregt, denn Ludwig Roselius gründete zeitnah Zweigniederlassungen in London (1901), Hamburg (1903) und Amsterdam. Bereits Anfang des 20. Jahrhunderts hatte sich das Familienunternehmen an die Spitze der europäischen Kaffeeimporteure gesetzt. Dieses schnelle Wachstum war insbesondere auf die Spezialisierung im Einkauf und Handel mit hochwertigen Kaffeesorten zurückzuführen.

1899 heiratete Ludwig Roselius Anna Grote (gestorben 1926) aus Hannover, die Tochter seines Lehrherrn Ernst Grote.⁹ Aus dieser Ehe stammten zwei Töchter. 1902 starb der Vater unerwartet mit 59 Jahren an einem Gehirnschlag. Die beiden Brüder Ludwig und Friedrich erbten ein Unternehmen mit rund 300 Mitarbeitern. Die Obduktion des Vaters ergab als Todesursache eine vorzeitige Zerstörung des Gefäßsystems durch Coffein.¹⁰

Dieses tragische Ereignis und der sehr schmerzliche Verlust des Vaters war ein Grund für Ludwig Roselius, sich mit der Entkoffeinierung von Kaffee zu befassen. Der andere Grund war, dass Röstkaffee in der öffentlichen Meinung aufgrund des gesundheitsschädlichen Koffeins in Misskredit geriet. Dies hatte zur Folge, dass mehr und mehr Kaffeeersatzmischungen auf den Markt kamen, die fast die gleiche Tonnage erreicht hatten wie Röstkaffee und zu einer Stagnation im Handel mit Röstkaffee führten.

Ludwig Roselius unternahm zusammen mit einem anderen Kaffeehändler und einem „Handelschemiker“ Versuche, dem Kaffee das Koffein zu entziehen. Lange Zeit hatte man keinen Erfolg. Deshalb wurden die Versuche eingestellt. Roselius experimentierte allein weiter im eigenen, vom Vater geerbten Unternehmen. Er verfügte als Kaffeeimporteur über eine eigene Kaffeereinigungsanstalt. Durch ein spezielles Waschverfahren gelang es im Jahr 1905 schließlich, Kaffeebohnen aufzuschließen, sodass das Koffein mit Lösungsmitteln abgetrennt werden konnte. Es gelang ebenfalls, das Lösungsmittel wieder aus der Kaffeebohne zu entfer-

⁹ Schwarzwälder, Herbert: Ludwig Roselius – Ein Mann ohne Schatten?, in: Berühmte Bremer, München 1972, S. 121

¹⁰ Roselius, Wilhelm: Niederschrift der wissenschaftlichen Gespräche mit Generalkonsul Dr. h.c. Ludwig Roselius, o. O. 1974, S. 2

nen¹¹ und den Kaffee praktisch koffeinfrei zu bekommen, ohne dabei „den sonstigen wertvollen Gehalt der Kaffeebohnen zu beeinträchtigen“.¹² Roselius ließ sich das Herstellungsverfahren für entkoffeinierten Kaffee patentieren, und zwar vorausschauend nicht nur national, sondern auch weltweit.

4.2.2 Die Entwicklung von Kaffee HAG bis 1945

4.2.2.1 Gründung der Gesellschaft und Aufbau der Produktion

Nachdem der Weg zur Herstellung von koffeinfreiem Kaffee gefunden worden war, gründete Ludwig Roselius mit fünf weiteren Kollegen am 21. Juni 1906 die Kaffee-Handels-Aktien-Gesellschaft in Bremen. Vom Senat der Stadt Bremen wurde ein Grundstück am Holzhafen erworben und eine neue Fabrik gebaut. Nach Fertigstellung der Fabrik wurde im Oktober 1907 im großen Stil mit der Entkoffeinierung begonnen.¹³ Zum Grundkapital von insgesamt 1,5 Millionen Reichsmark steuerten Bremer Kaufleute und das Bankhaus Plump eine Million bei,¹⁴ Roselius selbst brachte sein Patent mit einem Gegenwert von einem Drittel ein und wurde damit zum Hauptanteilseigner.¹⁵

Die Produktionsanlagen waren für damalige Verhältnisse nicht nur sehr groß (die Lagerkapazitäten für Rohkaffee lagen bei 15.000 Tonnen), sondern sie sollten auch den neuesten Erkenntnissen der Arbeitsorganisation und Wirtschaftlichkeit Rechnung tragen. „Ich sah keine besonderen Bedenken, Werkanlagen großen Ausmaßes bauen zu lassen.“, schrieb Ludwig Roselius rückblickend 1937 in einem Artikel der Chemiker Zeitung.¹⁶

4.2.2.2 Umweltbedingungen und Vermarktungskonzept

Hilfreich für dieses große finanzielle Wagnis war ein immer größer werdender Kreis fortschrittlicher Ärzte, die der Entkoffeinierung von Kaffee sehr positiv gegenüberstanden.¹⁷ Parallel zum Aufbau der Produktionsanlagen wurde federführend von Ludwig Roselius an einer Vermarktungsstrategie für den neuen entkoffeinierten Kaffee gearbeitet. Zunächst wurde festgelegt, nur noch eine Kaffeequalität anstatt des bisherigen Sortiments mit verschiedenen Mi-

¹¹ Roselius, Wilhelm: Niederschrift der wissenschaftlichen Gespräche mit Generalkonsul Dr. h.c. Ludwig Roselius, S. 3

¹² Roselius, Ludwig, „Die Erfindung des coffeinfreien Kaffees“, in: Chemiker-Zeitung, Fach- und Handelsblatt für Chemiker 61, 1937, S. 13

¹³ Roselius, Wilhelm: Aus den HAG-Archiven, Bremen 1976, S. 2

¹⁴ Oldenbüttel, Lars, „Ludwig Roselius“, in: 100 Jahre Kaffee HAG, Kraft Foods Deutschland (Hrsg.), Bremen 2006, S. 14

¹⁵ Puvogel, Heinz: Kaffee HAG – Firmengründung und Entwicklung 1909-1914, Bremen 1977, S. 1, unveröffentlichtes Typoscript, S. 1

¹⁶ Roselius, Ludwig, Die Erfindung des coffeinfreien Kaffees, in: Chemiker-Zeitung, Fach- und Handelsblatt für Chemiker 61, 1937, S. 13

¹⁷ Spang, Günter: Rotes Herz und brauner Trank, Bremen 1956, S. 40

schungen zu verkaufen. Diese Qualität sollte dann verpackt in Einzelpackungen in zwei Größen¹⁸ an den Handel verkauft werden anstatt der bisher verkauften größeren Umverpackungen. Die Namensfindung ergab sich aus der Abkürzung des Firmennamens Kaffee **H**andels-**g**esellschaft **AG**, also Kaffee HAG. Für die Packungsgestaltung engagierte Roselius ein Bremer Architektenbüro, das die graphische Gestaltung von Marke, Verpackung, Ausstattung und Werbung übernahm.¹⁹ Die Verpackung zeigte einen roten Rettungsring auf weißem Grund mit der Aufschrift Kaffee HAG.²⁰

Der Produktvorteil von Kaffee HAG für den Konsumenten waren die unübertroffene Qualität in Aroma und Geschmack und die gesundheitsschonenden Eigenschaften durch die Entkoffeinierung. Beide Produkteigenschaften wurden auf der Rückseite der Produktverpackung deutlich dargestellt.²¹ Eine für das Umfeld bahnbrechende, aber für einen Bremer Kaufmann eher geschmacklose Entwicklung brachte Ludwig Roselius auf den Weg, indem er Propaganda beziehungsweise „Reklame“ für seine Marke Kaffee HAG machte. „Die Qualität allein genügt für eine Ware noch nicht, man muss sie auch kennen“,²² wurde er zitiert. Anfang 1908 erschienen die u.a. von dem Bremer Architektenbüro Runge und Scotland entworfenen ersten Werbeanzeigen in verschiedenen Zeitschriften mit dem Hinweis: Reiner Naturkaffee, ohne schädliche Nebenwirkungen, für Leidende und Nervöse.

Zeitgleich begann die Auslieferung von Kaffee HAG an den Einzelhandel. Ein Mitglied der Familie beschrieb die Entwicklung mit den Worten: „In der Tat bilden die Konzeption und die Durchführung der HAG-Reklame eine der vorzüglichsten seiner schöpferischen Leistungen. Was Roselius auf diesem Gebiet unternahm, war ohne Vorgang.“²³

Die „Propaganda“ für die Kampagne in 1908 wurde nach den Einführungsanzeigen durch Plakat- und Ladenwerbung, Beteiligungen an Ausstellungen und wissenschaftlichen Beiträgen sowie den breit angelegten Versand von Werbebriefen ergänzt. Kaffee HAG konnte dadurch den Bekanntheitsgrad schnell aufbauen und die Distribution im Einzelhandel entwickelte sich ebenfalls sehr zufriedenstellend.

¹⁸ Roselius, Kurt: Roselius, Ludwig, 1874-1943, in: Niedersächsische Lebensbilder, Fünfter Band, Hildesheim 1962, S. 260

¹⁹ Kunze, Svenja: Kaffee HAG schont Ihr Herz, in: Hamburger Wirtschafts-Chronik, Neue Folge, Band 4, 2004, S. 98

²⁰ Abbildung 103 im Anhang

²¹ Abbildung 104 im Anhang

²² Roselius, Kurt: Roselius, Ludwig, 1874-1943, in: Niedersächsische Lebensbilder, Fünfter Band, Hildesheim 1962, S. 260

²³ Roselius, Kurt: Roselius, Ludwig, 1874-1943, in: Niedersächsische Lebensbilder, Fünfter Band, Hildesheim 1962, S. 260

4.2.2.3 Geschäftssystem und -entwicklung

Trotz der extremen Werbeaufwendungen im ersten Jahr und weiterhin hohen Werbebudgets in den Folgejahren blieb der Umsatz zunächst hinter den Erwartungen zurück. Deshalb musste das Grundkapital bis 1910 noch dreimal um 500.000 Reichsmark erhöht werden, um die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens sicherzustellen.²⁴ Die Beharrlichkeit, in Werbung zu investieren, trug allerdings nach und nach Früchte. Nachdem im ersten Jahr 1.250 Tonnen verkauft worden waren, stieg der Absatz kontinuierlich an. Mit dem Verkauf von ca. 2.500 verkauften Tonnen im Geschäftsjahr 1911/12 konnte erstmals ein kleiner Gewinn erzielt werden.

Die klaren und überzeugenden Geschäftsgrundsätze von Ludwig Roselius waren der Ausgangspunkt für die Entwicklung eines „Produktionsregimes“ und die Basis für den nachhaltigen Geschäftserfolg:

- gute garantierte Kaffeequalität – nur eine Sorte
- Kaffee in Markenpackung
- marktgerechter Preis
- straffes Vertriebssystem (Standardsendungen an den Handel)
- Hollerith-System
- weite Distribution
- Werbung in einheitlicher Markengestaltung
- Öffentlichkeitsarbeit mit medizinisch-wissenschaftlichen Argumenten
- harte Verteidigung der Argumentation
- Schreibtische und Stühle statt der Stehpulte in den Büros
- Mittagessen für die gesamte Belegschaft.²⁵

Ludwig Roselius hatte ebenfalls klare Vorstellungen über die Organisation des Vertriebs. Da es in Bremen kaum Kaufleute mit Kenntnissen auf diesem Gebiet gab, engagierte Ludwig Roselius Mitarbeiter aus dem Hause Knorr und Maggi, die bereits Erfahrungen im überregionalen Distributionsaufbau von verpackten Produkten hatten. Darunter war Christian Friedrich Müller, der 1912 bei der Kaffee HAG AG in Bremen als Gruppenleiter²⁶ in der Verkaufsteilung seine Arbeit aufnahm und bereits nach einem Jahr erfolgreich tätig war.

²⁴ Kunze, Svenja: Kaffee HAG schont Ihr Herz, in: Hamburger Wirtschafts-Chronik, Neue Folge, Band 4 2004, S. 100

²⁵ Arnold, Herbert, HAG – Story, Bremen 1979, S. 2 ff., zitiert bei Schwarze, Thomas, Kaffee HAG, Bremen 1906-1979, ohne Jahresangabe

²⁶ O. V., „Müller, Christian Friedrich. Das Portrait“, in: haghefte, III, Februar 1959, S. 11

Die internationale Expansion hatte bereits 1908 begonnen. Kaffee HAG wurde 1908 in die Schweiz geliefert, nach Österreich, Holland und England exportiert, 1910 auch in die USA. Durch die Exporterfolge entstanden Produktions- und Vertriebsgesellschaften im Ausland unter der Leitung von Bremer Mitarbeitern.²⁷ Einer davon war Christian Friedrich Müller, dem bereits nach einem Jahr Tätigkeit in der Verkaufsabteilung von Ludwig Roselius die Verantwortung für das HAG-Geschäft in Amsterdam übergeben wurde.²⁸

Im Jahr 1913/14 erreichte man den höchsten Absatz in Deutschland vor dem Ersten Weltkrieg. Man musste die Werbung sogar zeitweise unterbrechen, weil die Nachfrage nicht mehr befriedigt werden konnte. In 1915 konnte wegen der eintretenden Kriegseinflüsse eine Produktionserweiterung nicht mehr realisiert werden, Ende 1916 musste die Produktion aufgrund fehlender Rohstofflieferungen ganz eingestellt werden. Durch seine Erfolge genoss Roselius hohes Ansehen in Industrie, Handel, im öffentlichen Leben und in der Politik. 1912 verlegte er seinen Wohnsitz aus beruflichen Gründen nach Berlin, ohne jedoch den Einfluss auf das Stammunternehmen in Bremen zu verlieren. Er war in keinem seiner Unternehmen im Vorstand tätig, sondern immer in der Funktion eines aktiven Aufsichtsrats.

Ludwig Roselius gewann durch den Wechsel nach Berlin einen erheblichen öffentlichen Einfluss auf überregionaler Ebene, denn er fand in dieser Zeit einen direkten Zugang zur Politik und zur Reichsregierung.²⁹

Im Frühjahr 1916 wurde Roselius als Oberstleutnant der Reserve in den Frontdienst berufen, sein Kriegseinsatz dauerte allerdings nur kurze Zeit, weil ihn eine Nierenerkrankung bald gefechtsunfähig machte.³⁰ Im Rahmen seiner diplomatischen Tätigkeit für das Auswärtige Amt wurde er zum I. königlichen Generalkonsul von Bulgarien ernannt, eine Auszeichnung, auf die er zeitlebens stolz war.³¹ In diesen Jahren und nach dem Ersten Weltkrieg nahm er auch publizistisch Stellung zu wirtschaftspolitischen Themen wie die Beseitigung der Arbeitslosigkeit durch staatliche Programme oder der Verhinderung der Inflation. Er wurde auch Mitglied in Beiräten des Auswärtigen Amts und im Prüfungsausschuss für Anwärter im Auswärtigen Amt. Über den Sinn und die Aufgaben dieser Organisationen hatte er auf Einladung der Universität Münster mehrere Vorlesungen gehalten. Diese Aktivitäten wurden 1922

²⁷ Schwarze, Thomas, Kaffee HAG Bremen 1906–1979, ohne Jahresangabe S. 21

²⁸ Faust, Alfred, „Christian Friedrich Müller 70 Jahre“, in: haghefte, III, Februar 1959, o. S.

²⁹ Roselius, Kurt: Ludwig Roselius, in: Niedersächsische Lebensbilder, Fünfter Band, Hildesheim 1962, S. 261

³⁰ Vetter, Nicola: Ludwig Roselius, Bremen 2002, S. 13

³¹ Oldenbüttel, Lars, „Ludwig Roselius“, in: 100 Jahre Kaffee HAG, Kraft Foods Deutschland (Hrsg.), Bremen 2006, S. 25

mit der Doktorwürde Dr. rer. pol. h. c. der rechts- und staatswissenschaftlichen Fakultät der Universität Münster gewürdigt.³²

Während der noch verbleibenden Kriegsjahre und ebenso lange danach verlegte sich die HAG AG auf die Herstellung von Kaffeeersatzstoffen sowie die Trocknung und Lagerung landwirtschaftlicher Erzeugnisse wie Viehfutter und Mehl. Damit konnte die wirtschaftliche Existenz und die Beschäftigung der Mitarbeiter aufrechterhalten werden.³³ Nach dem Krieg führte das Unternehmen zunächst weiter Lohnarbeiten aus. Das Auslandsgeschäft war durch die Widrigkeiten des Kriegs verloren gegangen.

Ludwig Roselius hatte klare Vorstellungen über seine Mitarbeiterstruktur und engagierte hoch motivierte, selbstständige, kreative und loyale Mitarbeiter. Der von ihm geprägte Begriff „energetischer Imperativ“ war bei der Mitarbeiterauswahl sehr wichtig. Nach seiner Meinung sollten Mitarbeiter nicht nur etwas aus Pflichtbewusstsein leisten, sondern eine Leistung auch wollen und dann mit der Kraft erfüllen, jeden anderen von diesen Werten zu überzeugen.³⁴ Diesen energetischen Imperativ versuchte Ludwig Roselius bei allen Mitarbeitern zu verinnerlichen.

Im Alter von 25 Jahren wurde Hermann Rickens Ende 1919 eingestellt. Er hatte eine kaufmännische Ausbildung im Lebensmitteleinzelhandel absolviert und war nach Kriegseinsatz und Verwundung Geschäftsführer eines Drogen- und Farbengeschäfts geworden. Seine zunächst vergebliche Aufgabe war es, bisherige Abnehmer von Kaffee HAG zu besuchen und den Markenartikel wieder zu reaktivieren. Dann erhielt er die Aufgabe, Konditoreien für Kaffee HAG einzurichten, um die Marke in Städten wieder ins Gespräch zu bringen.³⁵ Er wurde eine prägende Persönlichkeit für das Unternehmen.

4.2.2.4 Die goldenen Jahre des Unternehmens von 1922-1939

Es folgten die „goldenen zwanziger Jahre“ von Ludwig Roselius. Als im Jahr 1922 die Rohkaffeeimporte wieder möglich waren, begann die HAG AG erneut mit der Entkoffeinierung und dem Verkauf von Kaffee HAG. Mit der Währungsreform am 15. November 1923 stabilisierten sich die Verhältnisse im öffentlichen Leben.

Ab Mitte 1924 waren wieder finanzielle Mittel für Werbung vorhanden. Die Packungsgestaltung wurde optimiert, indem ein rotes Herz eingefügt wurde und die Werbung schließ-

³² Nowack, Gerhard: „Unternehmer, Mäzen, Sportler – Ludwig Roselius“, in: Adamietz, Horst (Hrsg.), Bremer Profile, Bremen 1972, S. 170

³³ Kaffee HAG AG, Geschäftsbericht 1918/19

³⁴ Roselius, Kurt: „Ludwig Roselius“, in: Niedersächsische Lebensbilder, Fünfter Band, Hildesheim 1962, S. 256

³⁵ O. V., „Hermann Rickens“, in: haghefte, Dezember 1959, S. 5

lich auf die Aussage konzentriert wurde: „Kaffee HAG schont Ihr Herz.“³⁶ Die Absatzorganisation war wieder aufgebaut worden, Hermann Rickens hatte 1923 die Verkaufsleitung übernommen und die erste Werbekampagne selbst in allen Einzelheiten ausgearbeitet und durchgeführt. Das schon zu dieser Zeit verzahnte Zusammenwirken von Werbung und Distributionsarbeit der Verkaufsorganisation war für die Geschäftsentwicklung sehr positiv. 1925 wurde Rickens in den Vorstand berufen.³⁷

Auch das Auslandsgeschäft konnte reaktiviert werden. Allerdings waren bis auf Holland und die Schweiz alle Auslandsniederlassungen enteignet worden, auch das Unternehmen in den USA, inklusive des Namens Kaffee HAG. Ludwig Roselius versuchte zwar mit allen legalen Mitteln, das Unternehmen zurückzuerwerben oder zu kooperieren, allerdings ohne Erfolg. Die intensiven Bemühungen führten wenigstens zu der Erlaubnis, in den USA entkoffeinierten Kaffee herstellen zu dürfen. Damit begann er 1924. Er wählte den Markennamen Sanka. Diese Marke wurde seit 1908 in Frankreich verkauft. Bereits nach wenigen Jahren wurde die enteignete Marke Kaffee HAG überflügelt.³⁸ Die Dynamik, mit der Roselius den amerikanischen Markt zurückeroberte, übertrug er auch auf die übrigen Auslandsmärkte, die sich hervorragend entwickelten. Im Jahr 1920 hatte Christian Friedrich Müller wieder die Verantwortung für den holländischen Markt übernommen.

1924 startete Wilhelm Nolting-Hauff die Zusammenarbeit mit Roselius als Referendar in der Rechtsabteilung der Bremen-Amerika Bank, die als Konzernbank der HAG Arbeitsgemeinschaft tätig war. Das überproportionale Unternehmenswachstum und die zunehmende Konkurrenz führten zu der Notwendigkeit, die HAG-Patente zu verteidigen. Bereits 1928 übernahm Nolting-Hauff die Rechtsberatung sämtlicher Unternehmen des Konzerns. In diese Zeit fiel auch eine vom Vertriebsvorstand Hermann Rickens durchgeführte Marktanalyse in Form einer Handelsbefragung.³⁹ Von den 50.000 angeschriebenen Händlern schickten 26.000 den Fragebogen ausgefüllt zurück.

Ende 1928, zwei Jahre nach dem Tod seiner ersten Frau, heiratete Roselius, der sich von einem erfolgreichen Bremer Kaufmann zu einem international anerkannten Industriellen entwickelt hatte, im Alter von 54 Jahren die 25-jährige deutsche Adlige Marthe Petrouschitz von Langenmantel. 1929 wurde der einzige Sohn Ludwig geboren, der das Unternehmen später übernehmen sollte.

³⁶ Kunze, Svenja: Kaffee HAG schont Ihr Herz, in: Hamburger Wirtschafts-Chronik, Neue Folge Band 4, 2004, S. 105

³⁷ O. V., „Hermann Rickens“, in: haghefte, Dezember 1959, S. 6

³⁸ Spang, Günter: Rotes Herz und brauner Trank, Bremen 1956, S. 51

³⁹ Rickens, Hermann, „Marktanalyse im Jahre 1928“, in: haghefte, Nr. 72, Juli 1972, S. 12

Ludwig Roselius hatte sich schon immer für schnell zuzubereitende gesundheitsfördernde Lebensmittel interessiert. Auf einer Reise nach Brasilien 1928 lernte er ein kräftiges Kakaogetränk kennen, das dort auf den Plantagen getrunken wurde. Wieder zu Hause, wandelte er das alte Tropenpflanzenrezept um in ein leicht aufzugießendes schokoladeähnliches Getränk aus Kakaopulver, Traubenzucker und anderen Substanzen. Diese Kombination ließ sich in warmer Milch auflösen im Gegensatz zu der bisher normalen Form des Aufkochens für heiße Schokolade.⁴⁰ Zunächst scheute man sich, das Produkt auf den Markt zu bringen, weil aufgrund der hochwertigen Rohmaterialien ein sehr hoher Verbraucherpreis in Verbindung mit den nun schon bekannten Kosten für Werbung und Verkaufsförderung notwendig war. Ludwig Roselius setzte allerdings darauf, dass sich das neue Getränk sehr schnell bei vielen Verbrauchern durchsetzen würde und führte das neue Getränk mit dem Markennamen KABA zu einem Preis ein, der einen Gewinn nur bei einem hohen Produktionsvolumen ermöglichte.

Mit der Einführung von KABA der Plantagetränk, dem ersten löslichen Milchezusatz auf kakaohaltiger Basis, setzte Ludwig Roselius „der Ältere“, wie er zur Abgrenzung zu seinem Sohn genannt wurde, 1929 den zweiten unternehmerischen Meilenstein der HAG AG. Diese neue Marke wurde allerdings von der Tochtergesellschaft Kaffee HAG Plantagengesellschaft Bremen hergestellt. KABA war ein gesundheitsförderndes Getränk für alle Altersgruppen. Bei der Verpackungsgestaltung nutzte Roselius die Popularität einer Prominenten. Drei Jahre nach der Produkteinführung⁴¹ wurde das Packungsbild geändert und in der Folgezeit dominierte eine deutsche Schönheitskönigin das Packungsbild, allerdings in gleicher Pose.

Roselius nutzte als Unternehmer bereits sehr früh alle Markterfahrungen in der Werbung und Verkaufsförderung. Darüber hinaus konnte die Vertriebsorganisation mit KABA eine zweite innovative Marke zu einer breiten Distribution führen. KABA wurde ein wirtschaftlicher Erfolg. Mütter konnten mit KABA ohne gesundheitliche Beeinträchtigungen den Milchkonsum ihrer Kinder stabilisieren, und hatten die Gewähr, dass KABA zusätzliche Nährstoffe enthielt. 1932 konnte in einer gerichtlichen Auseinandersetzung festgestellt werden: „KABA schmeckt wie Schokolade“. Diese Werbeaussage hatte der Schokoladenverband beanstandet. Um auf Dauer den Problemen mit diesem Verband aus dem Weg zu gehen, erwarb Roselius keine eigene Schokoladenfabrik, sondern bezog den für die Produktion benötigten Kakao von den Schokoladeherstellern.

Die günstige Entwicklung von Kaffee HAG in Deutschland wurde allerdings im Jahr 1930 durch zwei Faktoren gebremst: Einerseits führte die Weltwirtschaftskrise zu einer sin-

⁴⁰ Roselius, Wilhelm, Niederschrift der wissenschaftlichen Gespräche mit Generalkonsul Dr. h.c. Ludwig Roselius, o. O., 1974, S. 17

⁴¹ Abbildung 105 im Anhang

kenden Kaufkraft und in der Folge zu einem sinkenden Kaffeeverbrauch. Andererseits waren 1928 die ersten wichtigen Patente abgelaufen und innerhalb kürzester Zeit brachten Konkurrenzunternehmen entkoffeinierten Kaffee zu wesentlich niedrigeren Preisen auf den Markt, die zum Teil im Versandgeschäft verkauft wurden. Roselius begegnete diesem Problem des hohen Preisabstands mit der Einführung der zweiten Marke Sanka, die er preislich deutlich unter HAG positionierte. Damit bot er den Einzelhandelskunden die Möglichkeit, sich preislich gegen die Versandhändler zu wehren und damit den Wettbewerb unter Kontrolle zu halten und die Marke Kaffee HAG unangetastet zu lassen.⁴²

Die Werbung für Kaffee HAG erfolgte in enger Abstimmung mit der Distributionsarbeit der Verkaufsabteilung und wurde in den folgenden Jahren weiter präzisiert.

Im Jahr 1936 hatte Kaffee HAG 150.000 Einzelhändler als regelmäßig kaufende Kunden. Die Zuwächse im Auslandsgeschäft erreichten in dieser Zeit ebenso einen Höhepunkt. Kaffee HAG wurde in 55 Ländern verkauft. In 19 Ländern gab es sogar eigene Verkaufsorganisationen mit zum Teil eigenen Produktionsanlagen. Damit hatte sich das Unternehmen zum größten Kaffeehändler der Welt etabliert.⁴³ Für KABA war zu dieser Zeit bereits in vielen europäischen Ländern die Distribution aufgebaut worden.

Selbst eine sehr erfolgreiche deutsche Verkaufsförderungs-idee von Ludwig Roselius für Kaffee HAG aus dem Jahr 1913 mit landeseigenen Wappen als regelmäßige Beilage in jeder Kaffee-HAG-Packung wurde in dieser Zeit auf andere Länder erfolgreich übertragen.⁴⁴

4.2.2.5 Der omnipräsente Ludwig Roselius der Ältere

Ludwig Roselius hatte in seinem Elternhaus Zugang zu Malerei und Musik erfahren. Diese frühe Förderung erklärt vielleicht den Einsatz von Künstlern wie Architekten und Graphiker für die Packungsgestaltung und den Werbeauftritt der Marke. Auch auf diesem Gebiet war Roselius ein Pionier in der Markenartikelindustrie.

Einhergehend mit dem wirtschaftlichen Erfolg hatte sich bei Ludwig Roselius zusätzlich das Bedürfnis entwickelt, einen Beitrag für die Erhaltung und Pflege niederdeutscher Lebensart zu leisten.⁴⁵ Nach dem Ende des Ersten Weltkriegs ging er allerdings viel weiter. Er fand durch Bekannte und Freunde Zugang zu Worpsweder Künstlern, die zeitgemäße moderne Malerei verkörperten. Er sammelte aber nicht nur diese Bilder, sondern vor dem Hintergrund des notwendigen Wiederaufbaus der Heimatstadt Bremen ließ er von seinen Architekten mit der Böttcherstraße eine der ältesten Straßen der Innenstadt neu konzipieren und wieder auf-

⁴² Spang, Günter: Rotes Herz und brauner Trank, Bremen 1956, S. 68

⁴³ Vetter, Nicola: Ludwig Roselius, Bremen 2002, S. 65

⁴⁴ Spang, Günter: Rotes Herz und brauner Trank, Bremen 1956, S. 69

⁴⁵ Roselius, Kurt: Ludwig Roselius, in: Niedersächsische Lebensbilder, Fünfter Band, Hildesheim 1962, S. 267

bauen. Durch einen Bekannten, den Bildhauer Bernhard Hoetger, hatte er Zugang zu den Werken der früh verstorbenen Malerin Paula Modersohn-Becker aus Worpswede bekommen. Sie fanden seine starke Bewunderung, so dass er ihr ein Paula-Modersohn-Becker Haus in der Böttcherstraße widmete. Er hatte bei seiner Förderung von Künstlern vorwiegend natürlich ästhetische und kulturelle Aspekte gesehen. Allerdings verband er seine kulturellen Aktivitäten auch mit kommerziellen Interessen. Mit dem Roseliushaus in der Böttcherstraße präsentierte er sich als Kunstförderer und gleichzeitig als „Erfinder des entkoffeinierten Kaffees“.

Während der NS-Zeit hatte sich Roselius mit den neuen Machthabern arrangiert, was in der Unternehmenswelt der damaligen Zeit wohl eher die Regel als die Ausnahme war. Trotzdem bekam er mit der Gestaltung der Böttcherstraße und der Förderung der Worpsweder Künstler Schwierigkeiten mit den neuen Machthabern, weil sie diese Form des künstlerischen Ausdrucks als entartet stigmatisierten.⁴⁶ Deshalb musste er mit seinem künstlerischen Berater Hoetger mehrere Umgestaltungen an der Böttcherstraße vornehmen, um Schwierigkeiten oder sogar Repressalien zu vermeiden. Ungeachtet dieser Problematik war die Gestaltung der Böttcherstraße eine nachhaltige kulturelle Leistung.

Aber auch mit einem seiner führenden Mitstreiter bekam er Probleme durch das NS-Regime. Wilhelm Nolting-Hauff wurde nach der Machtübernahme durch die Nationalsozialisten an der weiteren Ausübung der freien Anwaltstätigkeit gehindert und durfte die Position als Rechtsberater des HAG-Konzerns nicht weiter bekleiden. Ludwig Roselius bewies seine über Glauben und Herkunft stehende Beziehung zu Menschen und berief Nolting-Hauff zum Vorstandsmitglied innerhalb des HAG-Konzerns, allerdings trat er nun nach außen kaum mehr in Erscheinung. Diese Tätigkeit führte er bis 1946 aus.

Im Jahr 1938 verbot die Reichsregierung jegliche Kaffeewerbung in Deutschland wegen der Autarkiebestrebungen. Auch die Produktion musste wegen der Rohkaffeekontingente gedrosselt werden. Ein Jahr später musste Kaffee HAG die Produktion einstellen, weil kein Rohkaffee mehr zur Verfügung stand. Roselius konzentrierte sich auf die Produktion von KABA, einen „Flieger-Kaffee“ genannten hochkonzentrierten Tubenkaffee für die Wehrmacht⁴⁷ und einem weiteren Erzeugnis mit dem Namen HAG-Cola, das noch vor dem Krieg entwickelt worden war. Es bestand aus einem koffeinfreien Cola-Extrakt zur Produktion von Getränkepulver und wurde in Portionsbeuteln für die Zubereitung in einem Glas hergestellt.⁴⁸ Es gelang, obwohl die Rohstoffe nur sehr begrenzt zur Verfügung standen, beide Artikel bis

⁴⁶ Vetter, Nicola: Ludwig Roselius, Bremen 2002, S. 36

⁴⁷ Schug, Alexander, „100 Jahre Kaffee-Handels-Aktiengesellschaft“, in: 100 Jahre Kaffee HAG, Kraft Foods Deutschland (Hrsg.), Bremen 2006, S. 49

⁴⁸ Schwarze, Thomas: Kaffee HAG Bremen, 1906-1979, S. 36

zum Kriegsende zu produzieren und zu verkaufen, allerdings mit Rezepturen, die die Produktion von Traubenzucker im Inland ermöglichten.

Roselius war außerdem bestrebt, die Produktionsanlagen weitgehend auszulasten. Es wurde dextrinierter Roggen als Streckmittel für Kakao und als Grundstoff für Kunstpfeffer und Kunstzimt hergestellt. Zusammen mit dextrinierter Gerste und Zuckerrübenschnitzeln wurde der Roggen geröstet und als Kaffeeersatzmittel AROSTA verkauft.⁴⁹ Dadurch wurden in den Kriegsjahren noch weitere Unternehmen gegründet. Das Konzernorganigramm 1943 war weit verzweigt und bestand aus über 30 Unternehmen im In- und Ausland.⁵⁰

Roselius erkrankte 1934. Als Folge war schließlich eine Beinamputation notwendig. Ihm war bewusst, dass seine Gesundheit von nun an immer in Gefahr war. Für den Fortbestand des Unternehmens hatte Roselius deshalb eine Nachfolgeregelung für den damals 13-jährigen Sohn geschaffen. Für den Fall seines Todes hatte er einen Verwaltungssenat dazu berufen, das Unternehmen bis zum 30. Geburtstag seines Sohnes weiterzuführen, der mit diesem Datum die Führung des Unternehmens übernehmen sollte. In den letzten Lebensjahren ließ er einen Ausschuss dieses Verwaltungssenats das Unternehmen schon operativ führen, als Probelauf, wie er es nannte.⁵¹

Ludwig Roselius erlebte das Kriegsende nicht mehr. Er verstarb im Mai 1943 in Berlin und erlebte nicht die Zerstörung seiner Produktionsstätten am 6.10.1944 und die Zerstörung der Böttcherstraße. Damit fand von 1943 bis 1959 ein Wechsel von einem Eigentümer-Unternehmen zu einem von einem Management geführten Unternehmen statt.

Die Geschäftserfolge von Ludwig Roselius mit der HAG AG waren beeindruckend. Sie basierten auf seiner Erfindung eines neuen Kaffeeangebots in Verbindung mit einer sehr schlanken Arbeitsorganisation in der Wertschöpfungskette vom Einkauf über die Produktion bis zur Distribution und Buchhaltung auf den Erfahrungen, die er während seiner Lehrzeit bei seinem Schwiegervater Ernst Grote in Hannover gesammelt hatte als auch auf den Erkenntnissen von Frederick Winslow Taylor, der mit seiner Veröffentlichung über die „Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung“ (1911) den Grundstein für eine arbeitsteilige Industrieproduktion und Massenproduktion legte. Die adäquate Umsetzung der neuen Management- und Organisationsmethoden ermöglichte Roselius enorme Rationalisierungsvorteile. Der intensive Einsatz von Werbung und Verkaufsförderung, der erstmalige Verkauf von Kaffee in verpackter einheitlicher Form, die sehr genaue Einhaltung des Frischegedankens und die genaue Abstimmung der einzelnen Elemente aufeinander vervollständigten seine „revolutionä-

⁴⁹ Roselius, Wilhelm: Niederschrift der wissenschaftlichen Gespräche mit Generalkonsul Dr. h.c. Ludwig Roselius, o. O. 1974, S. 16

⁵⁰ Vetter, Nicola: Ludwig Roselius, Bremen 2002, S. 67, Abbildung 107 im Anhang

⁵¹ O. V., „Zum 100. Geburtstag Dr. Ludwig Roselius d. Ä.“, in: haghefte, Nr. 80, Juni 1974, S.1f.

re“ Wertschöpfungskette. In deutschen Unternehmerkreisen wurde der Name Roselius ein Begriff. Eine seiner besonderen Fähigkeiten lag darin, Marketing- und Vertriebspezialisten für HAG zu gewinnen, die seinen Ideen Form und Gestalt gaben.⁵²

Zu seinem 100. Geburtstag wurde er mit den Worten zitiert: „Ich kann nur einen Mann gebrauchen, der ständig für alle Prinzipien kämpft, die wir haben und auf seine eigene Weisheit weitmöglichst verzichtet.“⁵³ Die Führungskräfte der HAG AG hatten den „energetischen Imperativ“ verinnerlicht, den sie in seinem Sinn im Unternehmen weiter vermittelten. Er war Teil des Produktionsregimes der HAG AG.

Andere Firmengründer hätten die wirtschaftlichen Erfolge vielleicht mehr genossen, bei Ludwig Roselius schienen sie Ansporn zu sein für noch mehr Aktivität, noch mehr Engagement über den bisherigen Wirkungskreis hinaus. Er war Mitglied in Akademien, Ausschüssen, Verbänden und Gesellschaften, die alle seinen Rat und seine Mitarbeit wünschten. Er war beispielsweise Mitglied im Zentralausschuss der Reichsbank, Mitglied des Verwaltungsrats des Deutschen Auslandsinstituts, Mitarbeiter im Ausschuss für Werbefragen der deutschen Industrie und im Außenhandelsrat.⁵⁴ Es handelte sich um Mitgliedschaften und Tätigkeiten, die durchaus auch als Anbahnungen von Geschäftsbeziehungen dienen konnten und im Sinn der Transaktionskostentheorie zu Kostensenkungen führten.

4.2.3 Die Aufbaujahre bis 1958

Den Wiederaufbau des Unternehmens gestalteten die dem Unternehmen sehr verbundenen Führungskräfte aus der Zeit des verstorbenen Gründers. Sie bildeten den Verwaltungssenat, den Ludwig Roselius testamentarisch festgelegt hatte, zur Führung der Geschäfte bis zum Eintritt seines Sohnes.

Einer der führenden Persönlichkeiten war Heinz Puvogel. Er hatte 1912 als Sekretär bei Ludwig Roselius begonnen.⁵⁵ Nach dem ersten Weltkrieg war er in den Vorstand der Seehandel AG berufen worden, der Dachgesellschaft der Kaffee HAG. Von diesem Zeitpunkt an war er die „rechte Hand“ von Ludwig Roselius. Während der Folgejahre erstreckten sich die Aktivitäten auf die Organisation und Finanzverwaltung aller inländischen und ausländischen Gesellschaften von Ludwig Roselius. 1938 wurde Heinz Puvogel in den Aufsichtsrat der HAG

⁵² Pfliegendörfer, Dieter: Ludwig Roselius... wie ihn keiner kennt, Werkstattberichte des Forschungsschwerpunkts Arbeit und Bildung, Band 5, Universität Bremen, 1987, S. 10

⁵³ O. V., „Zum 100. Geburtstag Dr. Ludwig Roselius d. Ä.“, in: haghefte, Nr. 80, Juni 1974, S. 1f.

⁵⁴ Spang, Günter: Rotes Herz und brauner Trank, Bremen 1956, S. 70

⁵⁵ Roselius, Hildegard, „Heinz Puvogel, zum goldenen Dienstjubiläum“, in: haghefte, Dezember 1959, S. 3f.

AG berufen. Nach dem Tod von Ludwig Roselius wurde er Aufsichtsratsvorsitzender und Mitglied des bereits erwähnten Verwaltungssenats im Unternehmen.⁵⁶

Dem Verwaltungssenat des Unternehmens gehörte auch Wilhelm Nolting-Hauff an. Mit der Umgruppierung der Geschäftsverhältnisse trat er 1946 in den Vorstand der HAG AG ein und wurde verantwortlich für die Verwaltung und die Finanzabteilung. Er legte besonders durch einen auf Wachstum und durch die besonderen Umstände mutigen Finanzplan die finanzielle Grundlage für das Wiederaufleben der HAG AG. Dies war nur möglich durch das Vertrauen, das der Verwaltungssenat bei den Banken besaß.⁵⁷ Erleichtert wurde diese Vertrauensbasis durch die 17-jährige nebenberufliche und ehrenamtliche Tätigkeit von Nolting-Hauff als Bremer Finanzsenator.⁵⁸

Bis 1948 mussten die Fabrikanlagen wieder instand gesetzt werden. In erhaltenen Teilen der Produktion wurde Milchpulver für die Überwindung der „Berliner Blockade“ hergestellt. 1949 wurde der Bremer Hafen wieder in Betrieb genommen. Zeitgleich war auch die direkte Rohkaffeeversorgung wieder möglich. In den Fabrikanlagen, in denen während der Kriegsjahre andere Produkte hergestellt wurden, begann ab 1950 wieder die Produktion von Kaffee und KABA. Es wurde das Ziel verfolgt, das Unternehmen HAG wieder aufzubauen und ihm die frühere Bedeutung wiederzugeben.⁵⁹

Die Wettbewerbssituation hatte sich allerdings erheblich geändert. Einerseits waren dem Unternehmen die ausländischen Niederlassungen verloren gegangen. Sie waren entweder beschlagnahmt und enteignet worden. Andererseits war der inländische Markt durch das Abtrennen der Ostgebiete erheblich kleiner geworden. Andere Hersteller versorgten die Kunden nun ebenfalls mit entkoffeiniertem Kaffee. Die bisher wahrgenommene „Monopolstellung“ der HAG AG war ebenfalls verloren gegangen. Zusätzlich war ein weiteres Phänomen festzustellen: Durch den Engpass von Röstkaffee in den letzten Kriegsjahren bestand bei den Verbrauchern ein gesteigerter Wunsch nach „echtem Bohnenkaffee“.⁶⁰ Deshalb stand die neue Unternehmensführung der Herausforderung gegenüber, gleich im ersten Produktionsjahr mit Onko Kaffee den ersten koffeinhaltigen Kaffee auf den Markt zu bringen und damit das Sortiment erheblich zu erweitern. Diese Entwicklung wäre zu Lebzeiten des Gründers wohl nicht möglich gewesen, denn er hatte sich vollständig auf magen- und herzschonenden Kaffee

⁵⁶ Roselius, Hildegard, „Heinz Puvogel, zum goldenen Dienstjubiläum“, in: haghefte, Dezember 1959, S. 3f.

⁵⁷ Nolting-Hauff, Wilhelm, „Der finanzielle Aufbau unseres Unternehmens“, in: haghefte, Dezember 1958, o. S.

⁵⁸ O. V., „Senator Dr. Wilhelm Nolting-Hauff 40 Jahre bei der HAG“, in: haghefte, August 1964, S. 2f.

⁵⁹ Käckenhoff, Uwe/Raithel, Helmut, „Schlecht gemischt“, in: manager magazin, 10, 1979, S. 37

⁶⁰ Schwarze, Thomas: Kaffee HAG, Bremen 1906-1979, S. 40

konzentriert und jeden Kaffeegenuss ausgeschlossen.⁶¹ 1950 beschloss der Verwaltungssenat auch den Aufbau einer Extraktproduktion für das Unternehmen.

Christian Fritz Müller kam 1951 aus dem Ausland zurück und trat in den Vorstand der HAG AG ein. Er übernahm die Verantwortung für den Einkauf, die Produktion und das praktisch nicht mehr vorhandene Auslandsgeschäft. Er war von der Produktionsseite wesentlich an der Einführung der Marken Onko und HAG-Blitz beteiligt. Ein weiteres Mitglied des Verwaltungsrats und des Vorstands war Hermann Rickens. Er baute die Verkaufsorganisation ganz im Sinn des Gründers wieder auf und nahm auch für das Unternehmen große finanzielle Belastungen in Kauf, um den Außendienstmitarbeitern flächendeckend schnell wieder Arbeit zu geben. Die Außendienstorganisation wurde auf ein Reisendensystem mit Direktbelieferung des Handels ausgerichtet.

Puvogel als Aufsichtsratsvorsitzender und Nolting-Hauff, Müller und Rickens als Vorstand bildeten in kollegialer Zusammenarbeit die Führungsmannschaft in den 1950er-Jahren.

Eine Senkung der Kaffeeverbrauchssteuer für Röstkaffee in 1953 führte zu Preissenkungen, die wiederum zu dauerhaft zweistelligen Konsumsteigerungen für Röstkaffee führten, wie sich aus der folgenden Tabelle⁶² entnehmen lässt. Da keine anderen Zahlen zur Verfügung stehen, ist die Entwicklung vom Deutschen Kaffeeverband am Rohkaffeeimport und umgerechnet am Pro-Kopf-Verbrauch festgemacht worden. Die HAG AG hatte an dieser positiven Entwicklung einen besonderen Anteil.⁶³

Jahr	Rohkaffee-Import in Tonnen	Rohkaffee pro Kopf in kg
1953	75.417	1,5
1960	191.005	3,5

Tabelle 5: Rohkaffee-Importe 1953 und 1960

Das 1951 in HAG AG umbenannte Unternehmen nahm in den Aufbaujahren nach 1950 eine günstige Entwicklung. 1956 wurde das Produkt HAG-Blitz eingeführt, ein entkoffeinierter Kaffee-Extrakt, 1959 mit Onko-Blitz ein koffeinhaltiger Kaffee-Extrakt. Beide Produkte trugen zur Umsatzsteigerung des Unternehmens bei, auch im Ausland.

Die Umsatzentwicklung verlief in den 1950er-Jahren sehr positiv. Da zum damaligen Zeitpunkt die HAG AG die einzige Kapitalgesellschaft im Kaffeemarkt war und Markt- und Wettbewerbszahlen nicht ohne weiteres verfügbar waren, veröffentlichte die HAG AG auch

⁶¹ Käckenhoff, Uwe/Raithel, Helmut, „Schlecht gemischt“, in: manager magazin, 10, 1979, S. 40

⁶² Deutscher Kaffeeverband, Jahresbericht 2004, S. 20

⁶³ Geschäftsbericht 1953 der HAG AG, S. 1

nur lückenhaft die Jahresergebnisse, indem lediglich das Wachstum zum Vorjahr genannt wurde.⁶⁴ Die Umsatzzahlen in der folgenden Tabelle sind daher Näherungswerte.

Jahr	Umsatz in Mio. DM	% Wachstum	Mitarbeiter ca.
1955	71,5		630
1956	80,4	12,4	735
1957	91,5	13,8	867
1958	95,5	4,3	970
1959	105,5	10,0	1.070
1960	120,3	14,0	1.200

Tabelle 6: Umsatzentwicklung, Wachstum und Mitarbeiterzahl der HAG AG von 1955 bis 1960

Die Anzahl der Mitarbeiter wurde in den Geschäftsberichten auch nur sehr verkürzt oder verschlüsselt wiedergegeben, so dass diese Werte zum Teil gerundete Zahlen sein müssen. Die günstige Geschäftsentwicklung ging einher mit einer notwendigen Anpassung der Mitarbeiterzahl. 1954 hatte das Unternehmen schon wieder eine Belegschaft von mehr als 500 Mitarbeitern.⁶⁵ Im Durchschnitt wurde die Anzahl der Mitarbeiter in diesem Zeitraum pro Jahr um ca. 100 erhöht, wie aus Tabelle 6 zu entnehmen ist.⁶⁶ 1958 hatte das Unternehmen knapp 1.000 Mitarbeiter.

4.2.4 Kaffee HAG mit Ludwig Roselius dem Jüngeren

4.2.4.1 Die Jahre von 1959 bis 1969

Als „Ludwig Roselius der Jüngere“, wie er intern genannt wurde, am 1. Oktober 1958 in den Vorstand der HAG AG eintrat, war das Unternehmen aus wirtschaftlicher Sicht in einer günstigen Verfassung. Mit seiner Person wurde wieder ein Wechsel zu einem Eigentümer-Unternehmen eingeleitet.

Mit ihm begann eine neue Form der Informationspolitik im Unternehmen. Die „haghefte“, eine Werkszeitschrift, wurden ins Leben gerufen. Roselius schrieb den ersten Beitrag in dieser Zeitschrift, indem er sich bei allen Beteiligten für die immense Aufbauleistung in den Nachkriegsjahren bedankte. Darüber hinaus sollten die haghefte dazu dienen, den Kontakt zu den Mitarbeitern zu verbessern, mit denen aufgrund räumlicher Trennung nur selten Gelegenheit zu einem persönlichen Gespräch gegeben war.⁶⁷ Die Vorstandsmitglieder Müller, Nolting-Hauff und Rickens begrüßten den Sohn des Gründers in der neuen Firmenzeitschrift ganz

⁶⁴ Analyse der Geschäftsberichte der HAG AG von 1950-1960

⁶⁵ Büro Dr. Ludwig, HAG AG, November 1970, HAG-B-B2

⁶⁶ Analyse der Geschäftsberichte der HAG AG von 1950-1960

⁶⁷ Roselius, Ludwig, „Zum Geleit“, in: haghefte, Nr. 1, Oktober 1958

im Sinn einer großen Unternehmensfamilie. Sie gehörten mehr oder weniger auch zu dieser Familie.

Die HAG AG musste für 1960 zum ersten Mal als Aktiengesellschaft den Jahresumsatz von 120 Millionen DM und ein Wachstum von 14 % gegenüber Vorjahr bekannt geben,⁶⁸ im Gegensatz zu anderen Wettbewerbern, die sich alle im Privatbesitz eines Eigentümer-Unternehmers befanden und ihre Unternehmenszahlen nicht veröffentlichen mussten. Zu diesem Zeitpunkt gab es noch rund 2.000 Unternehmen für die Kaffeeverarbeitung, von denen keines mehr als 10 % Marktanteil hatte.⁶⁹

4.2.4.1.1 Marken- und Sortimentspolitik

Ludwig Roselius übernahm nach einer Einarbeitungsphase die Verantwortung für die Produktion. Er ließ die Produktionsanlagen nach neuesten technischen und physiologischen Erkenntnissen modernisieren. Neue Anlagen, die speziell auf die Entkoffeinierung, Dämpfung und Röstung ausgerichtet waren, ermöglichten ab 1961 die Produktion eines Kaffee HAG, dem zusätzlich zu den bereits bewiesenen positiven Effekten auf das Herz-Kreislauf- und Nervensystem auch die für Magen, Darm, Galle und Leber gefährlichen Röstreizstoffe⁷⁰ entzogen worden waren. Aus Markensicht mit Gesundheitspositionierung hatte man damit einen doppelten Nutzen erreicht.

Nahezu zeitgleich mit dieser Qualitätsverbesserung gab es 1961 eine vollständige Markenerneuerung von Kaffee HAG. Das seit 1906 unveränderte Packungsbild erschien Ludwig Roselius zu antiquiert. Deshalb beauftragte er wie damals der Vater Graphiker und Werbeagenturen damit, ein neues Verpackungsdesign zu entwerfen, das dem verbesserten Produkt und der Zeit entsprach und wieder über viele Jahre Bestand haben sollte.⁷¹ Der bisher auf der Frontseite gezeigte Rettungsring wurde verkleinert auf der Seitenfläche der Packung aufgebracht, die Packung selbst bekam eine neue Optik, die eine angenehme Atmosphäre und über die Darstellung der Bohnen Kaffeequalität vermitteln sollte.⁷² Auch die Kommunikation wurde geändert. Nicht mehr der Gesundheits- bzw. Krankheitsverhinderungsgedanke stand im Vordergrund der Argumentation, sondern der zeitgemäße Kaffeegenuss ohne Koffein.⁷³ Es soll an dieser Stelle nicht darüber diskutiert werden, warum dieser Bruch mit allen bisherigen Elementen stattfand. Es ist davon auszugehen, dass Marktforschungserkenntnisse vorlagen,

⁶⁸ Schwarze, Thomas: Kaffee HAG Bremen, 1906-1979, S. 54

⁶⁹ Büro Dr. Ludwig: HAG AG, November 1970, HAG-B-B4

⁷⁰ Roselius, Wilhelm: Niederschrift der wissenschaftlichen Gespräche mit Generalkonsul Dr. h.c. Ludwig Roselius, o. O. 1974, S. 34

⁷¹ Nowack, Gerhard: Ludwig Roselius, Unternehmer, Mäzen, Sportler, in: Adamietz, Horst (Hrsg.), Bremer Profile, Bremen 1972, S. 174

⁷² Abbildung 109 im Anhang

⁷³ Schwarze, Thomas: Kaffee HAG, 1906-1979, S. 45

wie sich die Marke für jüngere Zielgruppen stärker öffnen ließ. Sicher ist allerdings auch, dass die grundsätzliche Umgestaltung der Verpackung den bisher einzigartigen Markenauftritt veränderte und ein mehr generischer goldbrauner Ton der Kaffeebohnen als Basisfarbe dominierte.

Darüber hinaus wurde 1963 erreicht, dass durch eine schonendere Veredelung der Bohnen der Geschmack und das Aroma noch besser zur Entfaltung kamen.⁷⁴ Diese Maßnahmen zusammen führten zu erheblichen Umsatzsteigerungen insgesamt, aber insbesondere bei Kaffee HAG. Der Umsatz von Kaffee HAG hatte sich von 1960 und 1965 verdreifacht und machte 1965 die Hälfte des Gesamtumsatzes von 224 Millionen DM aus. Die andere Hälfte setzte sich aus Onko und KABA zusammen.⁷⁵

Die Marke KABA dominierte bis Ende der 1950er-Jahre den Markt für kakaohaltige Milchzusätze. 1955 wurde die Verpackungsgestaltung grundlegend geändert. Man wollte das Gesicht der Schönheitskönigin der 1930er-Jahre nicht mehr abbilden und entschied sich für ein Packungsbild mit vier Palmen auf gelbem Grund, eine Abbildung, die vor dem Krieg bereits auf einer Seite der Packung gezeigt wurde.⁷⁶

Erst als Nestlé 1958 mit der Marke Nesquik auf den Markt kam und die Charakteristik des Markts veränderte, verlor KABA zusehends Marktanteil. Der Gründer Ludwig Roselius hatte stets die Meinung vertreten, dass kalte Milch dem Magen schaden könnte, deshalb wurde KABA ausschließlich für die Auflösung in heißer Milch beworben und mit gesundheitsfördernden Additiven ausgestattet. Man kann sagen, dass noch 60 Jahre nach dem Tod von Dietrich Roselius die Todesursache das Produktionsregime der Gesundheitsorientierung geprägt hat. KABA richtete sich auch an ältere Konsumenten. Nesquik setzte dagegen auf die Auflösung des kakaohaltigen Milchzusatzes in kalter Milch und positionierte das Produkt ausschließlich für Kinder und Jugendliche.⁷⁷ Drei Jahre nach der Einführung von Nesquik gab es noch einen Abstand KABA zu Nesquik von 70 zu 20 %, der Abstand nahm allerdings von Jahr zu Jahr ab. Deshalb brachte die HAG AG 1963, sechs Jahre nach der Nesquik-Einführung ebenfalls ein in kalter Milch aufzulösendes KABAFIT auf den Markt. KABAFIT sollte den sich öffnenden Markt der kakaohaltigen Erfrischungsgetränke bedienen. Während KABA als nahrhaftes Gesundheitsprodukt für das Frühstück oder das Abendbrot für Kinder und Erwachsene positioniert war, ging es bei KABAFIT um einen Durstlöcher für zwischendurch mit einem reduzierten Schokoladengeschmack. Nachdem der Testmarkt in 1963 erfolg-

⁷⁴ Roselius, Ludwig, „Auch 1963 voran mit vereinten Kräften!“, in: haghefte, XXVII, Februar 1963

⁷⁵ Büro Dr. Ludwig, HAG AG, November 1970, HAG-B-B8

⁷⁶ Abbildung 108 im Anhang

⁷⁷ Karsten, Uwe/ Hartzel, Hans-Jürgen: Kaba – Management of Business, 1.7.1983, S. 1

reich verlaufen war, wurde das Produkt 1964 flächendeckend eingeführt. KABAFIT wurde zwar ein Erfolg, konnte die Marktanteilsgewinne von Nesquik allerdings nicht aufhalten.

Deshalb startete man in 1966 eine intensive Verkaufsförderungs Kooperation mit Walt-Disney-Figuren. Diese mehrjährige Verkaufsförderungsmaßnahme war ein Erfolg, sie war aber nicht ausreichend, die wachsende Anziehungskraft und Bedeutung des Hauptwettbewerbers Nesquik zu stoppen.

4.2.4.1.2 Unternehmensentwicklung

Durch den kontinuierlichen Umsatzzuwachs hatte die HAG AG 1965 bereits wieder 1.860 Mitarbeiter.⁷⁸ In 1969 hatte die HAG AG die Anzahl auf über 2.900 Mitarbeiter aufgestockt. Allein in Bremen waren über 1.500 Mitarbeiter beschäftigt. Es gab aber auch eine über 1.000 Mitarbeiter starke Verkaufsorganisation. Insbesondere weibliche Angestellte für die Buchhaltung wurden wegen eines Umstellungsproblems bei der Einführung der elektronischen Datenverarbeitung benötigt. Weil sich die Beschaffung dieser kaufmännischen Arbeitskräfte als schwierig erwies, eröffnete die HAG AG einen Betriebskindergarten mit sehr günstigen Tarifen. Diese zu der damaligen Zeit außergewöhnliche Maßnahme zeigte ihre Wirkung auf dem Bremer Arbeitsmarkt. In einer Phase mit Personalengpässen schloss die Arbeitnehmervertretung mit der Geschäftsleitung einen Manteltarifvertrag ab, der nach eigenen Aussagen ein herausragendes Beispiel für die außerordentlich erfolgreiche Tariftätigkeit der Gewerkschaften in diesen Jahren war.⁷⁹

Der Umsatz des Unternehmens verdreifachte sich während eines Jahrzehnts, wie sich aus der folgenden Tabelle entnehmen lässt. Wie in der Zeit zwischen 1925 und 1934 war dieses Jahrzehnt mit Ludwig Roselius dem Jüngeren noch einmal äußerst erfolgreich für die HAG AG. Das Unternehmen hatte mit einer Ausnahme während des gesamten Jahrzehnts zweistellige Wachstumsraten zu verzeichnen.

⁷⁸ Büro Dr. Ludwig, HAG –B –B 8

⁷⁹ Gohlke, Martin: Rotes Herz – Tiefer Riss, Bremen 2003, S. 70

Jahr	Umsatz Mio. DM
1960	120
1961	130
1962	145
1963	165
1964	197
1965	224
1966	253
1967	289
1968	337
1969	384

Tabelle 7: Umsatzentwicklung der HAG AG von 1960 bis 1969⁸⁰

Allerdings muss berücksichtigt werden, dass nicht nur die HAG AG Wachstum erzielte, sondern der Gesamtmarkt für Kaffee in diesem Jahrzehnt erheblich zunahm. Der Rohkaffeeimport entwickelte sich von 1960 bis 1965 sehr positiv, in der zweiten Hälfte des Jahrzehnts war die Erhöhung allerdings im Durchschnitt nur noch weniger als 2 %. Das Gleiche gilt in leicht veränderter Form auch für den Pro-Kopf-Verbrauch. Diese Abschwächung war auch auf die Verschlechterung der Konjunktur im Jahr 1967 zurückzuführen.

	Rohkaffee-Import in Tonnen	Rohkaffee pro Kopf in kg
1953	75.417	1,5
1960	191.005	3,5
1965	271.100	4,6
1970	295.789	4,9

Tabelle 8: Rohkaffee-Importe von 1953 bis 1970⁸¹

Die Abschwächung des Pro-Kopf-Verbrauchs im gesamten Kaffeemarkt und das kontinuierliche zweistellige Wachstum bei Kaffee HAG hatte den Vorstandsvorsitzenden Ludwig Roselius zu der Meinung geführt, dass insbesondere die Spezialmarke Kaffee HAG nahezu konjunkturunabhängig sei.

Auch die Finanzergebnisse in den 1960er-Jahren waren sehr positiv. 1961 wurde zum ersten Mal eine Dividende von 12 % auf das Stammkapital von 10 Millionen DM gezahlt.⁸² 1963 wurde das Stammkapital aus Gesellschaftsmitteln auf 20 Millionen erhöht, wodurch sich aber die bisherigen Besitzverhältnisse nicht änderten.⁸³ Ludwig Roselius besaß über 95 % des Stammkapitals. Zusätzlich wurde erheblich in die Ausweitung und Modernisierung der Produktionskapazitäten investiert. Trotz Erhöhung des Stammkapitals wurden auch 1966 eine

⁸⁰ Geschäftsberichte der HAG AG von 1960 bis 1969

⁸¹ Deutscher Kaffeeverband, Jahresbericht 2004, S. 20

⁸² Büro Dr. Ludwig, HAG AG, November 1970, HAG-B-F6

⁸³ Büro Dr. Ludwig, HAG AG, November 1970, HAG-B-F7

Dividende von 12 % ausgezahlt, 1967 zu den 12 % noch ein Bonus von 3 %.⁸⁴ In 1969 wurde das Stammkapital ein weiteres Mal um 10 Millionen DM auf 30 Millionen DM erhöht, wieder aus Mitteln der Gesellschaft. Ausgeschüttet wurden wieder 12 % Dividende auf das erhöhte Stammkapital. Es lässt sich festhalten, dass das Unternehmen am Ende der 1960er-Jahre nahezu 400 Millionen DM Umsatz erzielte und Kaffee HAG in ca. 50 Ländern verkauft wurde. Die HAG AG und ihre angeschlossenen Unternehmen waren erfolgreich.

4.2.4.2 Die Jahre von 1970 bis 1979

4.2.4.2.1 Führungsstil und Unternehmenskultur

Ludwig Roselius hatte sich in den 1960er-Jahren umfassend in seine Aufgabe als Vorstandsvorsitzender eingearbeitet. In einer Zeit des allgemeinen Aufschwungs entwickelte er sich zu einer zeitgemäßen und durchaus visionären Führungspersönlichkeit. Er sah sich nicht in der Rolle seines Vaters, der viele Entscheidungen selbst getroffen hatte und die Alleinverantwortung trug. Die kontinuierlichen zweistelligen Wachstumsraten auf 400 Millionen Umsatz mit nahezu 3.000 Mitarbeitern verlangte nach seiner Meinung ein anderes Führungsverhalten. „Einsame Unternehmerentscheidungen“ waren für ihn nicht mehr zeitgemäß und auch im Hinblick auf das Risiko zu groß. Er wollte vielmehr im Kreis des Vorstands entscheiden.

Er propagierte die Delegation von Verantwortung auf Mitarbeiter für einen neuen Führungsstil. Auf der Basis des Harzburger Modells⁸⁵ sollten für Mitarbeiter Stellenbeschreibungen und Führungsrichtlinien erarbeitet werden.⁸⁶ Mitarbeiter sollten auf allen Ebenen Mitverantwortung übernehmen und damit zu einem neuen Führungsstil beitragen. Im Jahr 1973 wurden die Unternehmensgrundsätze der HAG AG veröffentlicht. Sie sollten die Basis bilden für alle Aktivitäten des Unternehmens und bestanden aus vier Punkten:⁸⁷

1. „Ausgangspunkt und Ziel unserer Unternehmenspolitik ist der Mensch.“

Alle Produkte sollten sich an den Verbraucherbedürfnissen orientieren und Spezialartikel unbedingten Vorrang genießen, insbesondere solche, die einer gesunden Lebensweise dienen.

⁸⁴ Büro Dr. Ludwig, HAG AG, November 1970, HAG-B-F17

⁸⁵ <http://www.die-akademie.de/glossarbereich.html?name=Harzburger%20Modell>, abgefragt am 4.3.2007
Das Harzburger Modell prägte bis in die 1980er-Jahre nachhaltig das Führungsverständnis im Management. Als Modell zeigte es eine methodische Arbeitsweise für Unternehmen auf, operationale Abläufe im unternehmerischen Alltag zu organisieren und zu kontrollieren. Das Modell vermittelte Führungskräften exaktes Wissen, wie sie im Mitarbeiterverhältnis mit der Delegation von Verantwortung und der damit verbundenen Stellenbeschreibung führen konnten. Weiterhin beinhaltete das Modell Führungsanweisungen, Stellvertretungen, Dienstaufsicht und Erfolgskontrollen, Zielvereinbarungen, Mitarbeiterbesprechungen etc.

⁸⁶ Roselius, Ludwig, „Über Mitverantwortung zum neuen Führungsstil“, in: haghefte, Dezember 1969, S. 4

⁸⁷ O. V., „Unternehmensgrundsätze der HAG AG“, in: haghefte, Nr. 75, April 1973, S. 1

2. „Wir bekennen uns zur Qualität.“

Eine hohe Produktqualität und entsprechende Preispolitik sollten eine Ergänzung finden durch einen hohen Qualitätsanspruch im Auftreten aller Mitarbeiter in der Öffentlichkeit. Dieser Grundsatz galt ebenso für die Qualität der Arbeit im Innenverhältnis. Es ging darum, Mitarbeiter zu fördern und auszubilden, damit sie mitdenken, mitgestalten und verantwortlich handeln.

3. „Die Zukunft des Unternehmens wird wesentlich bestimmt von dem Fortschritt, den wir entwickeln.“

Die Ertragsnotwendigkeit war eine Voraussetzung für die Zukunft des Unternehmens und seiner Mitarbeiter. Es ging um eine kontinuierliche Verbesserung aller Aktivitäten. Das bisher Erreichte sollte die Grundlage für Verbesserungen in der Zukunft sein. Unter Fortschritt wurde auch die Übernahme oder Förderung gesellschaftlicher Aufgaben verstanden. Die mit der Böttcherstraße begonnenen Aktivitäten des Unternehmensgründers wurden fortgesetzt und durch die Förderung junger Künstler ergänzt sowie soziale Einrichtungen unterstützt.

4. „Wir fühlen uns den Mitarbeitern verpflichtet.“

Innerhalb der Organisation sollte jede Stelle mit den fähigsten verfügbaren Arbeitskräften aus den eigenen Reihen besetzt werden. Überproportional hohe betriebliche Sozialleistungen und ein kooperativer Führungsstil sollten eine Arbeitsatmosphäre schaffen, in der sich die Mitarbeiter wohl fühlten und ihre Fähigkeiten am besten entfalten konnten.⁸⁸

Die eindeutige Ausrichtung dieser Unternehmensgrundsätze auf Verbraucher- und Mitarbeiterbedürfnisse sowie eine Qualitäts- und Fortschrittsorientierung hatte sicherlich auch die Funktion, innerhalb des Unternehmens Vertrauen zu stiften und Mitarbeiter zu binden.

Die Aktivitäten mussten in einem Unternehmen, das noch sehr vom Gründergeist geprägt war, natürlich besonders trainiert werden, weil es für viele langjährige Mitarbeiter ein verändertes Miteinander bedeutete. Das bestehende Produktionsregime wurde den veränderten Umweltbedingungen angepasst, aber nicht als Ganzes erneuert. Ludwig Roselius lebte diesen Arbeitsstil als Vorstandsvorsitzender und als Leiter mehrerer Vorstandsbereiche in positiver Weise vor. Es war seine Art, dem „energetischen Imperativ“ des Vaters eine eigene Interpretation zu geben. Damit wurden nicht nur die sichtbare Oberflächenstruktur oder die Artefakte der Unternehmenskultur verändert, sondern auch die Werte und Normen des Unternehmens, wie in Abschnitt 2.6. dargestellt.

⁸⁸ O. V., „Mit Leben erfüllen: Unser Grundsatzprogramm“, in: haghefte, April 1973, S. 10f.

4.2.4.2.2 *Veränderte Wettbewerbsbedingungen und Verlust der Marktführerschaft*

Der Röstkaffeeverbrauch war auch Anfang der 1970er-Jahre durch einen kontinuierlichen Aufschwung gekennzeichnet. Zwischen 1970 und 1975 stieg der Rohkaffeeimport wieder auf durchschnittlich über 3 % pro Jahr, wie aus der folgenden Tabelle zu entnehmen ist. Diese Entwicklung kam natürlich auch der HAG AG zugute.

Jahr	Rohkaffee-Import in Tonnen	Rohkaffee pro Kopf in kg
1953	75.417	1,5
1960	191.005	3,5
1965	271.100	4,6
1970	295.789	4,9
1975	344.999	5,6

Tabelle 9: Rohkaffee-Importe von 1953 bis 1975⁸⁹

Veranlasst worden war diese Entwicklung auch aus dem Grund, dass zum 1.1.1974 die Preisbindung für nahezu alle Markenartikel aufgegeben wurde. Die meisten Röstkaffeeanbieter hatten bereits im Frühjahr 1973 auf die Preisbindung verzichtet. Die Freigabe der Verkaufspreise gegenüber dem Verbraucher nutzten insbesondere die Großvertriebsformen des Lebensmitteleinzelhandels und boten Röstkaffee zu sehr niedrigen Sonderangebotspreisen an. Erleichtert wurde diese Entwicklung durch die Tatsache, dass die Kaffeeanbieter mehr und mehr gemahlene Kaffee verkauften, der dann vakuumverpackt und damit länger haltbar war. Röstkaffee wurde vom Handel geradezu als Frequenzartikel entdeckt. Die sogenannten „Lockvogelangebote“ nahmen in dieser Zeit erheblich zu. Bis heute hat Röstkaffee einen überproportionalen Aktionsanteil im Lebensmitteleinzelhandel mit entsprechend geringen Roherträgen.

Die offizielle Aufhebung der Preisbindung 1974 führte zu einer Verschärfung des Wettbewerbs im Lebensmitteleinzelhandel. Viele kleine Einzelhandelsunternehmen konnten der aggressiven Preispolitik der nun entstehenden Verbrauchermärkte und Discounter nicht folgen und mussten schließlich das Geschäft aufgeben. Für die HAG AG, die sich intensiv auch um die Direktbelieferung der kleinen Geschäfte bemüht hatte, bedeutete diese Entwicklung, dass 1974 und 1975 jeweils ca. 7.000 Einzelhandelskunden weniger für die Distribution der Produkte zur Verfügung standen als im Vorjahr.⁹⁰ Rund 50 % des Umsatzes der HAG AG wurden 1974 bereits mit nur 10 % der Kunden realisiert. Das Unternehmen reagierte von die-

⁸⁹ Deutscher Kaffeeverband, Jahresbericht 2004, S. 20

⁹⁰ Geschäftsbericht der HAG AG 1975, S. 7

sem Zeitpunkt an damit, dass die Anzahl der Außendienstmitarbeiter kontinuierlich zurückgenommen wurde.

1975 kam es zu einer Rohkaffeeekrise, die durch einen Kälteeinbruch mit Minustemperaturen in Brasilien verursacht worden war. Erhebliche Preiserhöhungen für Rohkaffee waren die Folge. Der Durchschnittspreis für Röstkaffee stieg von Mitte 1975 bis 1977 um ca. 50 %.⁹¹

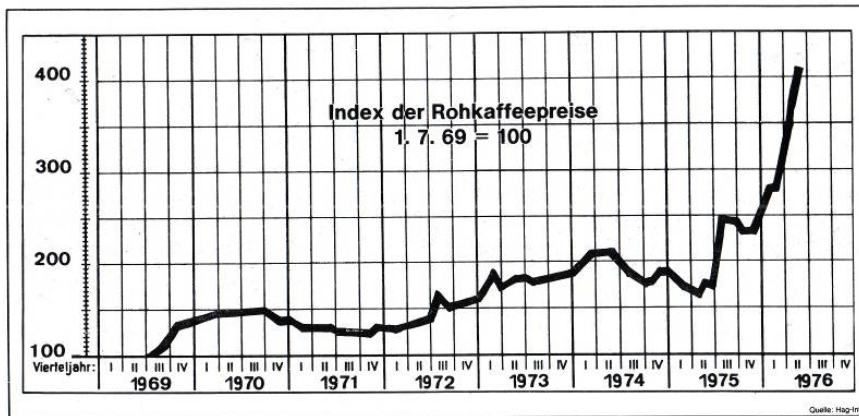


Abbildung 6: Entwicklung der Rohkaffeepreise von 1969 bis 1976⁹²

Die gestiegenen Rohkaffeepreise wurden über Preiserhöhungen an die Verbraucher weitergegeben. Diese notwendige Maßnahme führten zu Volumenverlusten aller Röster in 1976 zwischen 5 und 15 %. Die im Preis höher liegenden entkoffeinierten Kaffeesorten und damit auch Kaffee HAG waren mit minus 30 % von dieser Entwicklung stärker betroffen, wie sich aus der folgenden Abbildung des Geschäftsberichts 1980 entnehmen lässt.

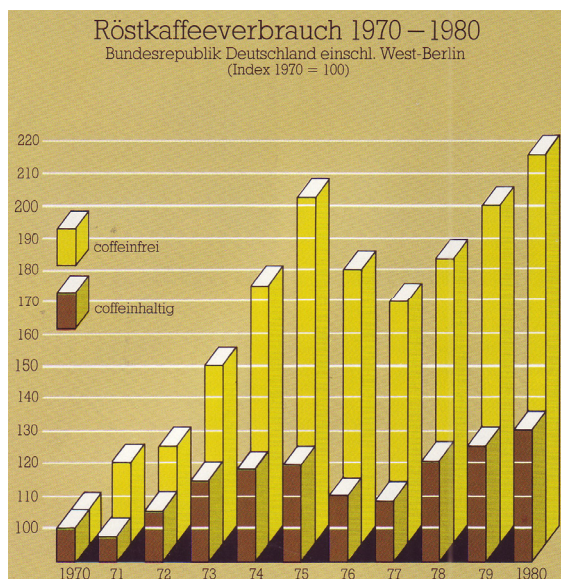


Abbildung 7: Röstkaffeeverbrauch von 1970 bis 1980⁹³

⁹¹ HAG GF Germany, C 82 Strategic Plan, S. 9

⁹² HAG AG Presseinformation 1977

Der Marktanteil des Unternehmens im Röstkaffeegeschäft sank von durchschnittlich 7,6 % von 1971 bis 1976 auf 6,4 % in 1977⁹⁴, wobei sich der Marktanteilsverlust auf beide Marken gleichmäßig verteilte. Insgesamt gewannen die Unternehmen Tchibo, Eduscho und Aldi während dieses Jahres Marktanteile hinzu, da sie in der Lage waren, die Preise in den eigenen Geschäften oder den angeschlossenen Kaffeedepots in Bäckereien umgehend zu ändern, und nicht auf Verhandlungen mit dem Lebensmittelhandel angewiesen waren.

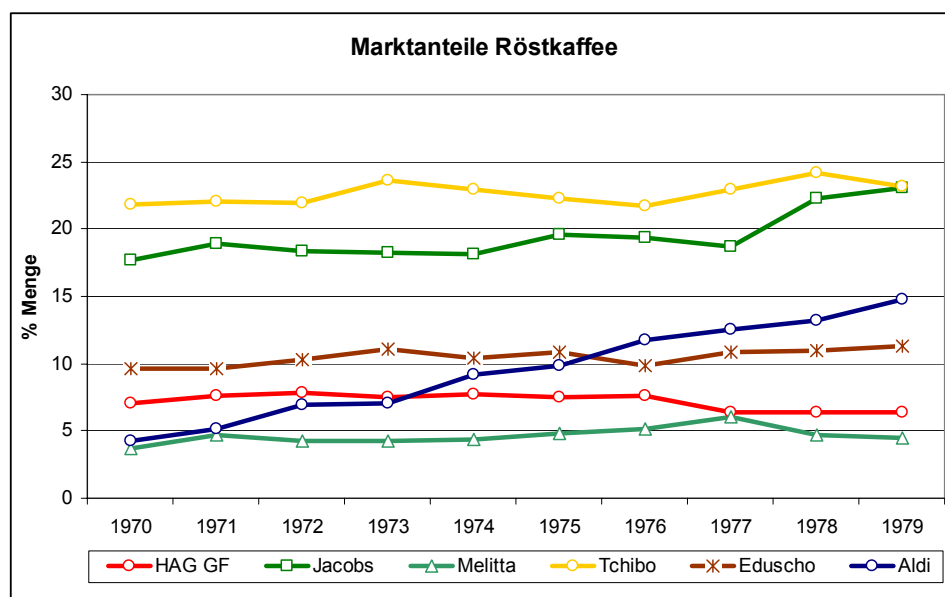


Abbildung 8: Entwicklung der Röstkaffee-Marktanteile von 1970 bis 1979⁹⁵

Man kann für die HAG AG nicht behaupten, dass die Werbeaufwendungen nicht hoch genug waren, denn die Bruttowerbeaufwendungen bei Röstkaffee entsprachen durchaus dem Marktanteil, wenn berücksichtigt wird, dass Aldi und die Handelsmarken ausschließlich Preiswerbung betrieben.

⁹³ HAG GF Geschäftsbericht 1980, S. 13

⁹⁴ HAG GF Germany, C 82 Strategic Plan, Appendix 2

⁹⁵ HAG GF Germany, C 82 Strategic Plan, Appendix 2

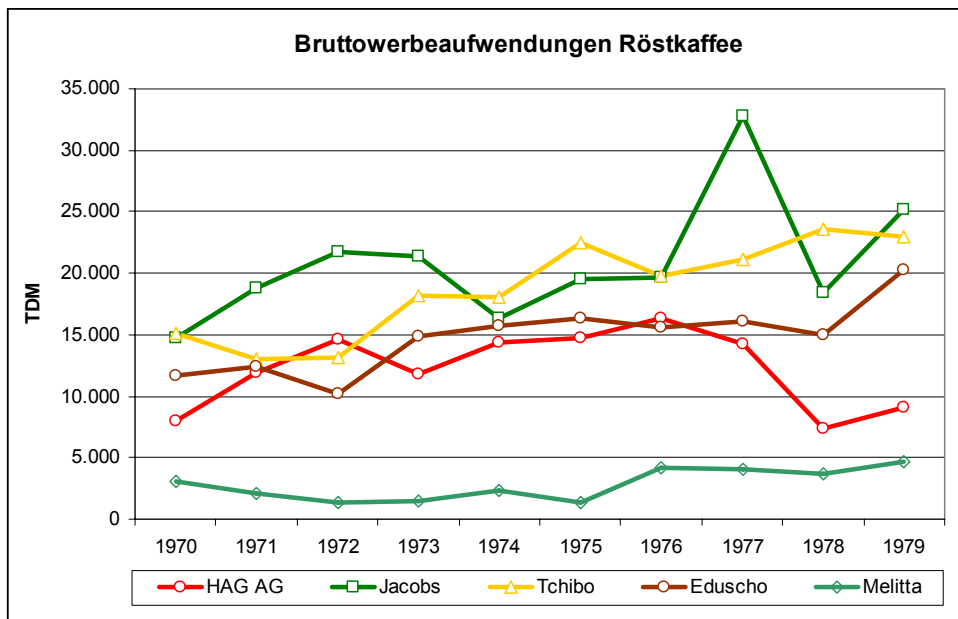


Abbildung 9: Bruttowerbeaufwendungen Röstkaffee von 1970 bis 1979⁹⁶

Die Problematik des Unternehmens in diesen Jahren war vielmehr die Zersplitterung des Werbebudgets bei Onko auf zu viele wechselnde Sorten, wie aus der folgenden Abbildung hervorgeht.

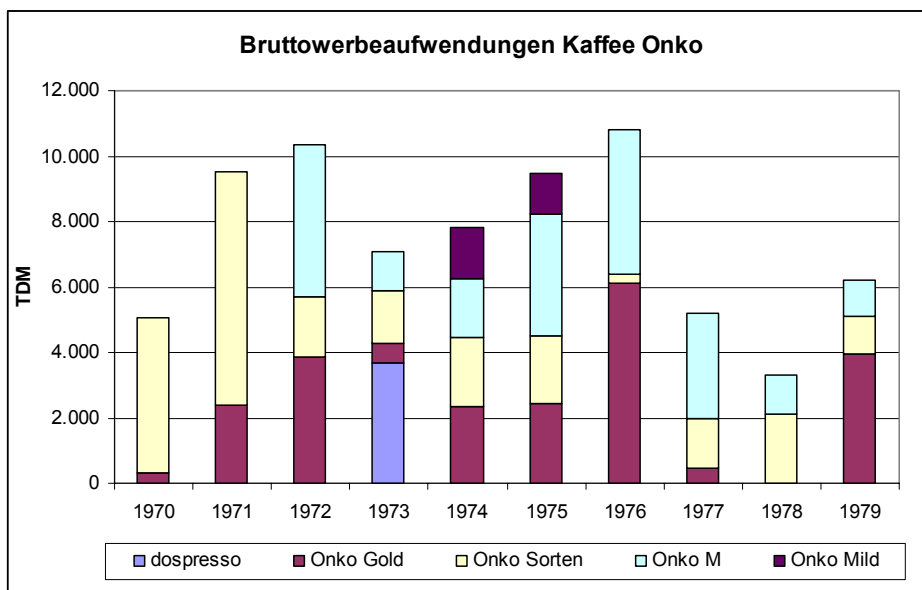


Abbildung 10: Bruttowerbeaufwendungen für Kaffee Onko von 1970 bis 1979⁹⁷

Onko warb für alle Sorten der Marke mit abwechselnd unterschiedlicher Gewichtung. Der Wettbewerber Jacobs, der hausinterne Vergleichsmaßstab, verhielt sich im gleichen Zeitraum folgendermaßen:

⁹⁶ Statistische Aufstellungen über Bruttowerbeaufwendungen im Kaffeemarkt von 1966-2003

⁹⁷ Statistische Aufstellungen über Bruttowerbeaufwendungen im Kaffeemarkt von 1966-2003

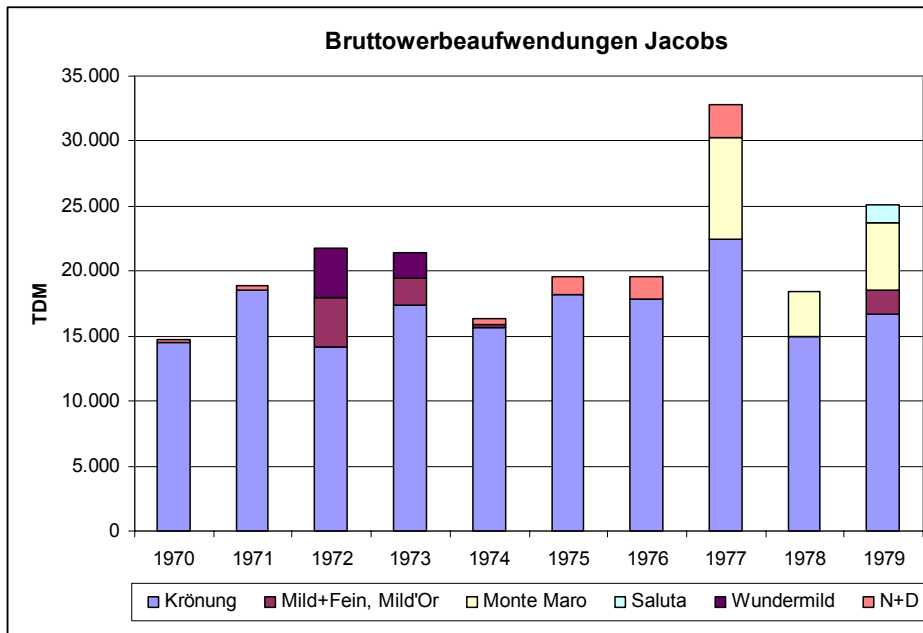


Abbildung 11: Bruttowerbeaufwendungen für Jacobs Röstkaffee von 1970 bis 1979⁹⁸

Auf Jacobs Krönung wurde in den 1970er-Jahren immer der größte Teil der Werbeausgaben konzentriert. Mit dieser Politik konnte Jacobs die größte Werbeeffektivität erzielen.

Ebenso bedeutend wie der Rückgang des Marktanteils war die Tatsache, dass während der Preiserhöhungsphase in der zweiten Hälfte von 1975 der Wettbewerber Tchibo mit seinem in 1972 auf den Markt gebrachten Produkt Sana die Marktführerschaft im entkoffeinieren Röstkaffeemarkt übernahm und Kaffee HAG auf den zweiten Platz verdrängte. Während die Marktanteilsverhältnisse von HAG zu Tchibo in 1970 noch 33 zu 15 % waren, lagen sie in 1977 bei 22,6 zu 39,7 %.

⁹⁸ Statistische Aufstellungen über Bruttowerbeaufwendungen im Kaffeemarkt von 1966-2003

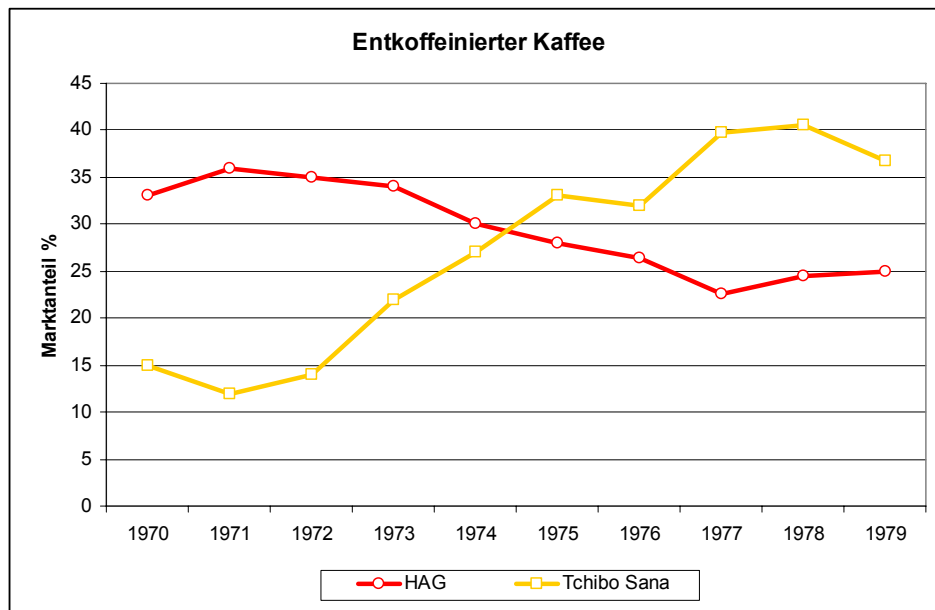


Abbildung 12: Marktanteilsentwicklung bei Kaffee HAG und Tchibo Sana von 1970 bis 1979⁹⁹

Diese Gesamtmarktzahlen auf Mengenzahlenbasis waren exakt nur intern bekannt, in der Öffentlichkeit stellte sich die HAG AG in den Jahren 1974 und 1975 noch immer als die Nummer drei im deutschen Kaffeemarkt dar. Diese Darstellung basierte allerdings auf einem wertmäßigen Marktanteil von 12 % inklusive des löslichen Kaffees.¹⁰⁰

Die Preishausse an den Kaffeemärkten endete dann in der zweiten Jahreshälfte 1977. Die Wettbewerber auf dem Markt für Röstkaffee gönnten sich allerdings keine unter Rohertrags Gesichtspunkten notwendige Preiszurückhaltung. Vielmehr lieferten sich die beiden Marktführer Tchibo und Jacobs Preiskämpfe, die eher der Gewinnung von Marktanteilen dienten und unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten kaum zu vertreten waren. Der Wettbewerber Jacobs räumte später ein, dass man die offensiven Preisangebote der Filialisten Tchibo und Eduscho ohne die in den Vorjahren angesammelten finanziellen Reserven nicht durchgestanden hätte.¹⁰¹ Diesem Verdrängungswettbewerb konnten sich die kleineren Anbieter nicht entziehen, obwohl HAG mit dem Spezialprodukt Kaffee HAG früher immer einen besonderen Platz im Wettbewerb der Kaffeeanbieter eingenommen hatte,¹⁰² mit Onko im Wettbewerb der koffeinhaltigen Kaffeemarken allerdings weitgehend austauschbar war.

1978 stieg der Kaffeekonsum wieder um 6 % auf einen neuen Höchstwert. Fünf Preissenkungen im Lauf des Jahres hatten dazu geführt, dass Kaffee gegenüber anderen Getränkean-

⁹⁹ HAG GF Germany, C 82 Strategic Plan, Appendix 2

¹⁰⁰ Geschäftsbericht der HAG AG 1975, S. 8

¹⁰¹ Brech, Jan, „Amerikanischer Kaffee“, in: Die Welt, 11.10.1979, o. S.

¹⁰² Brech, Jan, „Amerikanischer Kaffee“, in: Die Welt, 11.10.1979, o. S.

geboten wieder attraktiv geworden war.¹⁰³ Der Vorstand beschrieb die Marktanteilsituation als zufriedenstellend, insbesondere die Entwicklung der Marke Kaffee HAG wurde als günstig angesehen. Dies geschah vor dem Hintergrund, dass der Marktanteil um zwei Prozentpunkte gegenüber dem Vorjahr gestiegen war, allerdings der Marktanteil des Jahres 1977 mit 22,6 % bei entkoffeiniertem Kaffee ein Allzeittief erreichte.¹⁰⁴

Die HAG AG war durch den Verdrängungswettbewerb der Röster im Lauf der Jahre zurückgefallen auf einen Marktanteil von etwas über 6 % im Röstkaffeebereich.¹⁰⁵ Bei HAG stellte man immer nur den „offenen Markt“ dar, d.h. ohne die Wettbewerber Tchibo, Eduscho und Aldi. Tchibo und Eduscho repräsentierten den „geschlossenen Markt“ mit eigenen Filialen oder exklusiven Verkaufsdepots in Bäckereien. In diesen Verkaufsstellen waren keine anderen Kaffeemarken zum Verkauf zugelassen. Man bewertete die Marktanteile dieser Geschäfte nicht, weil man darauf keinen Einfluss hatte. Das Gleiche galt für Aldi, der keinen Markenkaffee führte, aber den Marktanteil im Gesamtmarkt zwischen 1970 und 1980 von 5 auf 14,5 % erhöhte.

Bei dieser Betrachtungsweise war Kaffee HAG als Marke natürlich immer noch unangefochtener Marktführer im „offenen Markt“ für entkoffeinierten Röstkaffee, lediglich bei Onko gestand man Marktanteilsprobleme ein. Insofern gab es auch keine interne Kritik an den Marketingmaßnahmen und viele Mitarbeiter waren sich der dramatischen Entwicklung im Gesamtmarkt nicht bewusst.

4.2.4.2.3 KABA - Verlust der Marktführerschaft

Die Marken KABA und Nesquik hatten 1971 etwa den gleichen Marktanteil, wie man der folgenden Tabelle entnehmen kann. Trotz der großen Attraktivität der Verkaufsförderungsaktion mit Mickey-Mouse-Bildern und -Figuren und der Einführung von KABAFIT mit einer kakaohaltigen Varietät in den 1960er-Jahren war der Siegeszug von Nesquik nicht aufzuhalten. Zusätzlich hatte Suchard mit Suchard Express ein ähnliches Markenprodukt auf den Markt gebracht. Mitte der 1970er-Jahre übernahm das Nestlé-Produkt die Marktführerschaft, die später sogar noch ausgebaut wurde.¹⁰⁶

¹⁰³ Geschäftsbericht der HAG AG 1978, S. 7

¹⁰⁴ HAG GF Germany, C 82 Strategic Plan, Appendix 2

¹⁰⁵ Brech, Jan, „Amerikanischer Kaffee“, in: Die Welt, 11.10.1979, o. S.

¹⁰⁶ Karsten, Uwe/ Hartzel, Hans-Jürgen, KABA – Management of Business, 1.07.1983, Appendix I

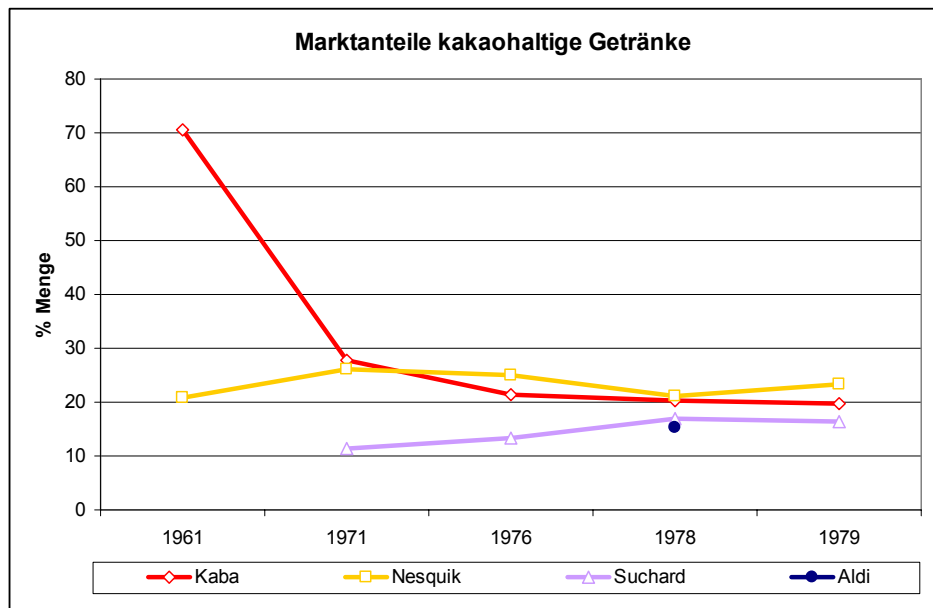


Abbildung 13: Marktanteile Menge kakaohaltiger Getränkepulver in Prozent im Zeitablauf¹⁰⁷

Erst 1976 bot man KABA sowohl kalt- als auch warmlöslich an.¹⁰⁸ Für den Erhalt der Marktführerschaft war es zu diesem Zeitpunkt aber schon zu spät. Die Argumentation des Außendienstes für den Erfolg des Wettbewerbers Nesquik war die geringere Menge an Kakao und der höhere Zuckergehalt von Nesquik und damit der geringere gesundheitliche Nutzen. In 1975 wurde an einer Markenerweiterung in Form eines Produkts mit dem Namen KABA Schnitten gearbeitet, eine flache aus Schokolade bestehende Schnitte als Brotaufgabe. Diese Idee erwies sich nicht als dauerhaft tragfähig.

In 1976 wurde der Eintritt in den Markt für Nuss-Nougat-Cremes mit einer innovativen Verpackungsform gewagt. Gegen den Marktführer Nutella wurde ein Produkt mit dem Markennamen KABA Brotschmaus auf den Markt gebracht. Das Produkt wurde in einer Tube angeboten, vergleichbar mit einer Zahnpasta. Nach einem erfolgreich verlaufenen Testmarkt konnte der immer noch personell starke Außendienst diese kreative Verpackungsidee schnell zu akzeptabler nationaler Distribution führen. Im August 1978 lag die numerische Distribution im Lebensmittelhandel bei 62 %. Diese knapp zwei Drittel aller Lebensmittelgeschäfte repräsentierten in dem Jahr rund 83 % des bundesdeutschen Gesamtumsatzes bei Lebensmitteln.¹⁰⁹ Der Umsatz betrug ca. 15 Millionen DM in 1978. Man hätte sich neben Nutella dauerhaft etablieren können, wenn nicht einige Besonderheiten außer Acht gelassen worden wären. Einmal war bei vergleichbarer Menge der Volumeneindruck der Tube gegenüber dem Nutella-Glas geringer. Entscheidend war allerdings, dass das KABA-Produkt sich nicht bei jeder

¹⁰⁷ Karsten, Uwe/ Hartzel, Hans-Jürgen, KABA – Management of Business, 1.07.1983, Appendix II

¹⁰⁸ Käckenhoff, Uwe/ Raithel, Helmut, „Schlecht gemischt“, in: manager magazin, 10, 1979, S. 40

¹⁰⁹ O.V., „Wir wollen auf die Tube drücken“, in: haghefte, Nr. 3, 1978, S. 8

Temperatur streichen ließ und die Tube nicht vollständig geleert werden konnte. Darüber hinaus löste die herausgedrückte braune Creme nicht die gewünschten Verbraucherassoziationen aus.¹¹⁰

Entstanden war die Problematik durch den Wechsel des Lieferanten für dieses Produkt. Es wurde zwar später als Erfolg gefeiert, dass es gelungen sei, die Temperaturbandbreite von 10 bis 30 Grad zu vergrößern, aber der Verbraucher gab dem Produkt keine zweite Chance für den ersten mangelhaften Eindruck.¹¹¹ 1979 war die Umsatzentwicklung bei dieser Neueinführung stark rückläufig. Ludwig Roselius stellte hierzu fest: „Wir haben hier etwas zu wenig getestet.“¹¹² Es war eine Unternehmensfehlleistung, die die Wertschätzung des HAG-Vorstands beeinträchtigte. Sie entsprach auch nicht den Unternehmensgrundsätzen bezüglich des Qualitätsanspruchs.

Anfang der 1970er-Jahre wurden weitere Produkte wie der lösliche Kräutertee Impress in das Verkaufsprogramm aufgenommen, ein Produkt des Herstellers Nattermann.¹¹³ In 1974 gab es eine Zusammenarbeit mit der Firma Duni, mit der eine Serie „Onko Tischkultur“ auf den Markt gebracht werden sollte. Diese Aktivität wurde allerdings nicht über das Teststadium hinaus weitergeführt.¹¹⁴

Es wurde eine Vertriebsstrategie gewählt, die darauf abzielte, den professionell arbeitenden Außendienst mit Aktivitäten auszulasten, die sich auch außerhalb des bestehenden Sortiments befanden. Damit sollte das Produktionsregime des Frischdienstes erhalten bleiben. Die Diversifikation des Produktsortiments bedeutete allerdings, sich von der Jahrzehnte gepflegten Ausrichtung des Gründers zu verabschieden, der sich mit Kaffee stets auf ein klar abgegrenztes Sortiment konzentriert hatte.

¹¹⁰ Käckenhoff, Uwe/ Raithel, Helmut „Schlecht gemischt“, in: manager magazin, 10, 1979, S. 40

¹¹¹ O.V., „Wir wollen auf die Tube drücken“, in: haghefte, Nr. 3, 1978, S. 8

¹¹² Käckenhoff, Uwe/ Raithel, Helmut, „Schlecht gemischt“, in: manager magazin, 10, 1979, S. 42

¹¹³ O. V., „imPress 20 Kräutertee“ neu im HAG-Vertrieb“, in: haghefte, Nr. 71, März 1972, S. 1

¹¹⁴ Diese Information stammt aus Gesprächen mit ehemaligen Mitarbeitern der HAG AG

4.2.4.2.4 Finanzergebnisse

Neben der für das Selbstverständnis des Unternehmens sehr wichtigen Marktführerschaft war es für Ludwig Roselius sehr wichtig, kontinuierlich eine Dividende von 12 % auf das Stammkapital zu erhalten. In der ersten Hälfte der 1970er-Jahre schrumpfte der Gewinn zwar kontinuierlich, wie man aus der Abbildung 14 erkennen kann, die in der Mitarbeiterzeitschrift *haghefte* veröffentlicht wurde.¹¹⁵

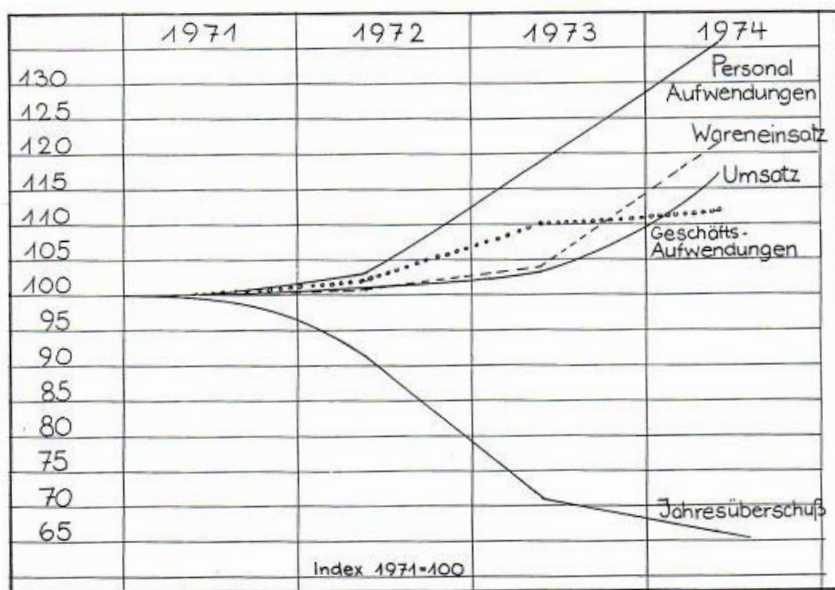


Abbildung 14: Graphische Entwicklung der wesentlichen Unternehmensergebnisse von 1971 bis 1974

Die 12 % Dividende auf das eingezahlte Stammkapital konnte aber weiterhin ausgezahlt werden. Die Dividende war ein wesentlicher Gradmesser für den geschäftlichen Erfolg und die Marktakzeptanz der Bemühungen, wie es im Geschäftsbericht 1975 heißt.¹¹⁶ Für 1976 musste die HAG AG bereits auf Gewinne aus den vorherigen Jahren von 1972 bis 1975 in einer nachträglichen Sonderbewertung zurückgreifen, um die Dividende weiterhin in der genannten Höhe auszahlen zu können. 1977 war das Betriebsergebnis negativ und konnte nur durch das Auflösen einer Preissteigerungsrücklage in Höhe von 25,2 Millionen DM¹¹⁷ positiv gestaltet werden. Im Ergebnis führte diese Maßnahme zu einer Dividendenauszahlung von nur noch 4 %.¹¹⁸

¹¹⁵ O. V., „Mehr Umsatz – weniger Gewinn“, Interview mit Dr. Oßenbrügge, in: *haghefte*, Nr. 85, September 1975, S. 14

¹¹⁶ Geschäftsbericht der HAG AG 1975, S. 9

¹¹⁷ HAG AG Public Relations, HAG `77 Presseinformation, 19.7. 1978, S. 3

¹¹⁸ Geschäftsbericht der HAG AG 1977, S. 11

1978 war die HAG AG wieder in der Lage, einen positiven Jahresüberschuss auszuweisen, der allerdings inklusive der internationalen Tochtergesellschaften lediglich 4,2 Millionen DM aufwies. Dieses Ergebnis war u.a. durch Ausgabenkürzungen für Werbung und den weiteren Abbau der Beschäftigtenzahlen erreicht worden. Auch in diesem Jahr konnte nur eine Dividende von 4 % auf das Stammkapital ausgezahlt werden.¹¹⁹

4.2.4.2.5 Personalpolitik und -entwicklung

Die Mitarbeiterzahl von mehr als 2.800 Mitarbeitern blieb bis 1973 erhalten. 1971 setzte die Arbeitnehmervertretung noch „mit einem 9-%igen Abschluss mehr als $\frac{3}{4}$ der Lohnforderung durch.“¹²⁰

Schon Anfang der 1950er-Jahre hatte der Betriebsrat die Entscheidung getroffen, der IG Chemie beizutreten, weil die Entkoffeinierung zum damaligen Zeitpunkt ein chemischer Prozess war. Dies stellte sich später als Vorteil für die Beschäftigten heraus, da die Chemieindustrie höhere Lohn- und Gehaltstarife als die Nahrungs- und Genussmittelindustrie zahlte. Die Arbeitnehmer waren gewerkschaftlich stark organisiert, im gewerblichen Bereich lag der Organisationsgrad bei nahezu 100 % der Mitarbeiter, bei den Angestellten bei über 50 %. Der hohe Anteil sei auf eine Mitgliederwerbung des „sachten Zwangs“ zurückzuführen, wie es der Betriebsrat ausdrückte.¹²¹ Mit der Aufhebung der Preisbindung der zweiten Hand und der bereits beschriebenen Konzentration im Lebensmittelhandel wurde in 1974 die Zahl der Mitarbeiter zunächst weitgehend im Vertriebsbereich um 200 reduziert.

Der Personalabbau setzte sich in den folgenden Jahren fort. Der Betriebsrat hatte mit der Unternehmensleitung umfangreiche und für die Mitarbeiter komfortable Sozialpläne (Anpassungskosten) abgeschlossen, so dass für ausscheidende Mitarbeiter eine gesicherte finanzielle Überbrückung bis zu einem nächsten Arbeitsplatz oder bis zum Ruhestand gegeben war.

Die Personalanpassungsmaßnahmen im Vertriebsbereich waren möglich und notwendig zugleich, weil durch die veränderten Umweltbedingungen immer weniger Einzelhändler für eine Direktbelieferung in Frage kamen. Rationalisierungsmaßnahmen in der Verwaltung waren möglich durch den verstärkten Einsatz elektronischer Datenverarbeitung und in der Produktion durch verbesserte Abläufe.

¹¹⁹ Geschäftsbericht der HAG AG 1978, S. 9

¹²⁰ Gohlke, Martin: Rotes Herz – Tiefer Riss, Bremen 2003, S. 70

¹²¹ Gohlke, Martin: Rotes Herz – Tiefer Riss, Bremen 2003, S. 59

Jahr	Mitarbeiter
1969	2.951
1970	2.883
1971	2.872
1972	2.858
1973	2.833
1974	2.625
1975	2.370
1976	2.248
1977	1.984
1978	1.738
1979	1.618

Tabelle 10: Entwicklung der Mitarbeiterzahl der HAG AG

Die Zahlen zeigen, dass von 1974 bis 1979 durchschnittlich 200 Mitarbeiter pro Jahr abgebaut wurden und damit eine Unsicherheit in das Unternehmen hereingetragen wurde. Die überaus günstige Entwicklung der 1960er-Jahre in den Zeiten des Schutzes der Preisbindung waren vorbei. Der Betriebsrat hatte seit dem Mitbestimmungsgesetz von 1976 erheblich mehr Einfluss im Aufsichtsrat und stellte häufiger kritische Fragen zur Marktanteilsentwicklung des Unternehmens. Die eintretenden Schwierigkeiten führten aber nicht zu grundsätzlichen Diskussionen innerhalb des Gremiums.

4.2.4.2.6 Der heimliche Vorstandsvorsitzende

Der heimliche Vorstandsvorsitzende der HAG AG war in den 1970er-Jahren Kurt Kauler, der seine Karriere bei der HAG AG 1952 als Werbeassistent gestartet hatte. Er sammelte Erfahrungen in der Verkaufsförderung, in der Marktforschung, er wurde Handlungsbevollmächtigter und später Prokurist. Der langjährige Vorstand Vertrieb, Hermann Rickens (Jahrgang 1894), baute ihn zu seinem Nachfolger im Marketing auf. Mit 37 Jahren, für HAG-Verhältnisse ungewöhnlich, wurde er zum 1.1.1968 stellvertretendes Vorstandsmitglied für den Bereich Marketing. Mitte 1971 übernahm er als ordentliches Vorstandsmitglied zusätzlich auch die Verantwortung für den Vertrieb.¹²²

Er wurde 1968 in der Mitarbeiterzeitschrift „haghefte“ als ein Manager beschrieben, dessen ausgefüllter Terminkalender dazu führte, dass er mit Minuten geizen musste und daher präzise und ohne „Präliminarien“ zielorientiert die Probleme anging und auch löste. Seine Maxime war es, ausgefahrene Gleise zu meiden. Auf seine besondere Lieblingstätigkeit ange-

¹²² O.V., „Direktor Kurt Kauler im Vorstand“, in: haghefte, März 1968, S. 11

sprochen, nannte er die Motivforschung, „zu erforschen, warum der Verbraucher so oder so handelt, weshalb er etwas kauft – und weshalb nicht.“¹²³

Kurt Kaulers dynamische Arbeitsweise und sein Streben, immer einen Schritt schneller zu sein,¹²⁴ führten zu einer Entwicklung, dass selbst Detailentscheidungen im Vorstandsressort von ihm selbst getroffen wurden. Sein Motto für die Mitarbeiterführung lautete: „Entscheidungen treffen, andere von der Richtigkeit überzeugen und sie für die Ausführung begeistern.“¹²⁵ Diese Vorgehensweise ähnelte dem energetischen Imperativ des Gründers Ludwig Roselius, weniger den Prinzipien des Harzburger Modells.

Das von Roselius praktizierte Kollegialprinzip im Vorstand auf der Basis des Harzburger Modells, seine spezielle Verantwortung für Forschung, Einkauf und Produktion und dessen zurückgezogene Arbeitsweise führten dazu, dass Kurt Kauler zusätzlich die Außendarstellung des Unternehmens wahrnehmen musste und sich im Lauf der Zeit de facto als Vorstandsvorsitzender sah.¹²⁶

Seine Absatzpolitik stützte sich Anfang der 1970er-Jahre auf einen über 1.200 Mitarbeiter starken Außendienst-Frischdienst. Dieser Außendienst hatte in regelmäßigen Abständen physischen Zugriff auf jedes Verkaufsregal im Lebensmitteleinzelhandel. Das erklärte auch die Diversifikationsbemühungen, denn der Außendienst konnte nahezu für jedes Produkt eine nationale Distribution erarbeiten.

Der Außendienst war motiviert, Kurt Kaulers Kontakt zur Vertriebsorganisation war sehr gut, er war in seiner Vorstandsfunktion für die Mitarbeiter ein wichtiger Orientierungspunkt und eine geachtete Führungspersönlichkeit. Die Erfolge während seiner 12-jährigen Vorstandszeit lagen im Vertriebsbereich. Die von ihm 1973 gestartete spezielle Vertriebsorganisation für die Gastronomie und Großverpflegung erwies sich sehr schnell als äußerst erfolgreich und war auch für die Ertragssituation nach wenigen Jahren nicht mehr verzichtbar. Sein besonderes Verhältnis zum Vertriebsbereich äußerte sich auch dadurch, dass nahezu sämtliche Sonderwünsche des Vertriebs in Bezug auf Sondergrößen, Sonderverpackungen und/oder besondere Liefertermine genehmigt wurden.

Die Marketingaktivitäten waren zwar weniger erfolgreich, wurden allerdings im Unternehmen durch die Betrachtung des „offenen Marktes“ bei Röstkaffee nicht so wahrgenommen, wie es möglicherweise in der Außenwirkung der Fall war.

Zweifellos gehörten Kaffee HAG und auch Kaffee Onko qualitativ zu den besten Kaffeeprodukten im Markt. Kurt Kaulers oberste Ziele bezogen sich auf eine hohe Qualität und

¹²³ O. V., „Direktor Kurt Kauler im Vorstand“, in: haghefte, März 1968, S. 11

¹²⁴ O. V., „Erfolgsrezept: Blick nach vorn“, in: haghefte, Oktober 1971, S. 8-10

¹²⁵ O. V., „Direktor Kurt Kauler im Vorstand“, in: haghefte, März 1968, S. 11

¹²⁶ Käckenhoff, Uwe/ Raithel, Helmut, „Schlecht gemischt“, in: manager magazin, 10, 1979, S. 38

Rendite.¹²⁷ Die Rendite ging aber bereits in der ersten Hälfte der 1970er-Jahre zurück. Schließlich kam es zum Bruch mit dem Eigentümergebiet, weil es nicht mehr möglich war, die Dividende von 12 % auf das Stammkapital zu zahlen.¹²⁸ Deshalb wurde sein Vertrag, der am 27.6.1979 endete, nicht verlängert.

Das Ausscheiden eines Vorstandsmitglieds mit einem Lebensalter unter 50 Jahren war bei der HAG AG außergewöhnlich und löste erhebliches Erstaunen aus, sowohl intern als auch extern. In der Hauptversammlung der AG wurde der Wechsel als ein ungewöhnlicher Vorgang dargestellt.¹²⁹

4.2.4.3 Das Ende der Ära Roselius

Ludwig Roselius wird als ein feinsinniger und zurückhaltender Mensch¹³⁰ und als promovierter organischer Chemiker mit hoher fachlicher Qualifikation beschrieben.¹³¹ Weniger durch die eigene Neigung,¹³² sondern wie es das väterliche Testament bestimmt hatte, trat er 1959 im Alter von 30 Jahren in den Vorstand der HAG AG ein.¹³³ Sein Vater hatte das Leben seines Sohnes über den eigenen Tod hinaus weitgehend vorbestimmt. Ludwig Roselius der Jüngere wurde von den Vorstandsmitgliedern Müller, Nolting-Hauff und Rickens, die schon für seinen Vater tätig waren, eingearbeitet. Diese Herren waren alle noch sehr von der Arbeit mit seinem Vater geprägt und nahmen auch im Hinblick auf das Alter die Rolle ein, den Sohn ihres verstorbenen Vorgesetzten sozusagen als „Paten“ in die Geschäfte einzuführen, mit der Absicht, die Verantwortung schrittweise auf ihn zu übertragen.

1962 übernahm Ludwig Roselius der Jüngere den Vorstandsvorsitz,¹³⁴ ohne vorher außerhalb des Unternehmens praktische kaufmännische oder Managementenerfahrung gesammelt zu haben.

Die Republik Costa Rica eröffnete 1968 ein Konsulat in Bremen und konnte Roselius dafür gewinnen, Wahlkonsul für das Land zu werden. Neben der konsularischen Funktion wurde Roselius gebeten, für die Förderung des Handels und des Warenaustauschs beratend tätig zu sein.¹³⁵ Roselius der Jüngere hatte ähnliche Begabungen wie der Vater, zum Beispiel den Kunstsinn und das Interesse für Röstkaffee, das allerdings mehr von der Wissenschaft um die

¹²⁷ O. V., „Das Topgespräch“, in: HAG hefte, Nr. 2, 1978, S. 1

¹²⁸ O. V., „Abschied ohne Dramatik“, in: manager magazin, 7, 1979, o. S.

¹²⁹ O. V., „Fiebich: Vorstandsbericht Rekord minimalster Aussage“ in: Handelsblatt, 13.08.1979, o. S.

¹³⁰ Gohlke, Martin: Rotes Herz – Tiefer Riss, Bremen 2003, S. 53

¹³¹ Wiborg, Klaus, „Hanseaten verkaufen sich teuer“, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 16.10.1979, o. S.

¹³² O. V., „Weltruf durch entschärfte Bohnen“, in: Wirtschaftswoche Nr.16, 7.4.1977, S. 57

¹³³ Wiborg, Klaus, „Hanseaten verkaufen sich teuer“, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 16.10.1979, o. S.

¹³⁴ O. V., „General Foods` großer Schluck“, in: Lebensmittel-Zeitung, 5.10.1979, S. 30f.

¹³⁵ O. V., „Costa Rica – Die reiche Küste“, in: haghefte, Nr. 57, Oktober 1968, S. 2

Kaffeebohne geprägt war.¹³⁶ Deshalb gründete er ebenfalls einen Wissenschaftlichen Beirat mit renommierten Professoren. Dieser bestand in der Regel aus Professoren für Lebensmittelchemie, Biochemie, Toxikologie und Neurologie. Dieser Beirat wurde in jedem Geschäftsbericht mit der gleichen Aufmerksamkeit erwähnt wie der Aufsichtsrat und der Vorstand.¹³⁷ Im Bereich der Kaffeeforschung war die HAG AG von 1960 bis 1980 führend unter den großen Kaffeeanbietern in Deutschland.

Von seinem langjährigen Vorstandskollegen Kauler wurde er mit den Worten beschrieben: „Ein Mann, mit dem man nicht streiten kann.“¹³⁸ Entscheidungen und Konflikte gingen der HAG-Erbe eher aus dem Weg. Hier zeigt sich ein großer Unterschied zu seinem mit einer eher dominanten Persönlichkeit und scheinbar hohen Dynamik ausgestatteten Vater. Ludwig Roselius der Jüngere sah sich nicht als Unternehmer der Gründerjahre, als eine „Ein-Mann-Denk-Gesellschaft“ noch funktionierte.¹³⁹ Seine Führungsvorstellung von Kollegialität im Vorstand und der Glaube an Arbeitsteilung sollten dazu führen, dass auch Mitarbeiter auf den darunter liegenden Ebenen im Rahmen ihrer Verantwortung selbstständig handelten. Daher war es für ihn auch sehr bedeutsam, ein qualitatives Führungsgremium zu einem harmonischen, möglichst effektiven Ganzen zusammenzufügen.¹⁴⁰

Nach den erfolgreichen 1960er-Jahren für die HAG AG verlief das folgende Jahrzehnt für das Unternehmen zunächst ernüchternd und später desillusionierend. Ein Misserfolg war die Neueinführung der Marke *dospresso*, die mit einem erheblichen Werbeaufwand begleitet wurde. Die Aufhebung der Preisbindung führte ab 1974 zu einer Verschärfung des Wettbewerbs auf der Anbieterseite und gleichzeitig zu einer Konzentration auf der Nachfragerseite. Beide Entwicklungen führten für die HAG AG zu Nachteilen. Die Verschärfung des Wettbewerbs führte zum Verlust der Marktführerschaft bei Kaffee HAG und KABA in 1975. Der Konzentration auf der Handelsseite begegnete die HAG AG langsamer als der Wettbewerb, was Nachteile bei den Großvertriebsformen des Handels nach sich zog. Für Kaffee Onko war nicht genügend investiert worden, nicht nur in diesem Jahrzehnt, so dass diese Marke ohne ein klares Markenprofil in dem veränderten Handelsumfeld im Prinzip nicht mehr benötigt wurde und nur noch mit finanziellen Zugeständnissen an den Handel verkauft werden konnte. Damit war die Marke mit einem Gesamtmarktanteil von rund drei Prozent bei sehr guter Qualität über die Funktion eines Kostendeckungsprodukts nicht hinausgekommen.¹⁴¹

¹³⁶ Käckenhoff, Uwe/ Raithel, Helmut, „Schlecht gemischt“, in: *manager magazin*, 10, 1979, S. 37

¹³⁷ HAG AG Bremen, Bericht über das 68. Geschäftsjahr 1974, S. 3

¹³⁸ Käckenhoff, Uwe/ Raithel, Helmut, „Schlecht gemischt“, in: *manager magazin*, 10, 1979, S. 43

¹³⁹ Nowack, Gerhard: Ludwig Roselius, in: Adamietz, Horst, *Bremer Profile*, Bremen 1972, S. 176

¹⁴⁰ Nowack, Gerhard: Ludwig Roselius, in: Adamietz, Horst, *Bremer Profile*, Bremen 1972, S. 176f.

¹⁴¹ Käckenhoff, Uwe/ Raithel, Helmut, „Schlecht gemischt“, in: *manager magazin*, 10, 1979, S. 40

Kaffee HAG hatte das Image einer Marke für Alte und Kranke, schrieb die Presse in 1981.¹⁴² Die Erfolge in den 1960er-Jahren, verbunden mit dem Glauben der Konjunkturunabhängigkeit der Marke, hatten das Unternehmen offensichtlich „blind gemacht für die Bedürfnisse des Marktes und die Aktivitäten der Konkurrenz, die insbesondere mit ihren milden und Schonkaffees HAG den Rang abliefen.“¹⁴³ Die Öffnung für jüngere Käuferschichten bei Kaffee HAG wurde in 1977 ebenfalls erst in einer Defensivsituation gestartet. Das gleiche Verhalten offenbarte sich bei KABA mit der Löslichkeit des Produkts in kalter Milch erst ab 1976.

Die Preishausse auf den Rohkaffeemärkten Mitte der 1970er-Jahre zeigte, dass die Gewinnschwelle bei der HAG AG zu hoch angesetzt war. Die Verbraucher honorierten insbesondere die hohe Kaffeequalität von Onko nicht ausreichend, weil ihnen diese Produkteigenschaften über Werbung nicht deutlich genug gemacht worden waren.

Zusätzlich zeigte der Wettbewerber Jacobs ein immer offensiveres Marktverhalten, das zwar überwiegend gegen Tchibo ausgerichtet war, aber auch die HAG AG traf. Klaus J. Jacobs hatte in 1970 von seinem Vater die Führung des Unternehmens übernommen und sehr gut ausgebildete Marketingfachleute von amerikanischen Markenartikelherstellern eingestellt. 1974 begann Jacobs mit einer neuen, zwölf Jahre dauernden und sehr erfolgreichen Werbekampagne für das Spitzenprodukt Jacobs Krönung, das sich zu einem der größten Markenartikel im deutschen Lebensmitteleinzelhandel entwickelte.

Die HAG AG war zu dieser Zeit in der Produktentwicklung, in der Produktionstechnologie und der Produktionskapazität für entkoffeinierten Kaffee noch weit voraus. Wie groß der Unterschied zwischen der technischen Fähigkeit des Unternehmens und der Marketingbedeutung war, zeigt sich daran, dass sowohl Tchibo als auch Aldi aus Mangel an eigenen Kapazitäten ihren Kaffee in Lohnfertigung bei der HAG AG entkoffeinieren ließen.¹⁴⁴

Mit der geringeren Dividende von 4 % konnte sich der Unternehmer nicht zufriedengeben. Vielmehr war absehbar, dass die bisherige Arbeitsweise das Unternehmen in der Zukunft in existenzielle Probleme führen würde. Der deutliche Personalabbau von 1974 bis 1979 konnte die fundamentalen Probleme des Unternehmens nicht lösen. Deshalb bestand die Notwendigkeit zu grundsätzlichen Entscheidungen.

Aus einem fokussierten Unternehmen mit zwei einzigartigen Marktinnovationen und einer optimal aufeinander abgestimmten Wertschöpfungskette mit herausragender Profitabilität war ein vom finanziellen Ergebnis her durchschnittliches und nach Diversifikation strebendes

¹⁴² O. V., „General Foods formiert sich neu: Ein Vertrieb für alle Produkte“, in: Lebensmittel Zeitung, 22. Januar 1981, o. S.

¹⁴³ O. V., „Vertrieb für alle Produkte“, in: Lebensmittelzeitung, 23. Januar 1981, o. S.

¹⁴⁴ Käckenhoff, Uwe/ Raithel, Helmut, „Schlecht gemischt“, in: manager magazin, 10, 1979, S. 40

Unternehmen mit einem Sortiment von über 80 Artikeln¹⁴⁵ für den Lebensmitteleinzelhandel geworden.

In Marketing- und Vertriebsfragen verließ Roselius sich auf die Kompetenz seines Vorstandkollegen für diesen Bereich. Der Vater hatte die Gabe, sich mit hervorragenden Spezialisten zu umgeben, wenn ihm selbst Kenntnisse fehlten. Im Gegensatz zu seinem Sohn gab er die Führung des Unternehmens aber zu keinem Zeitpunkt aus der Hand.

Die Abstimmung der Bestandteile der Wertschöpfungskette innerhalb des Unternehmens war optimierungsfähig. Die hervorragenden Ergebnisse aus Forschung und Entwicklung waren entweder nicht relevant oder wurden nicht entsprechend ausgelobt und den Konsumenten über Verbraucherwerbung deutlich gemacht.

In dieser Phase hätte Ludwig Roselius seine Haltung als Eigentümer-Unternehmer deutlich und entschieden zum Ausdruck bringen müssen. Aber in dieser schwierigen Phase wurde er der zugewiesenen Rolle als „Principal“, der dem „Agent“ deutliche Anweisungen gibt und ihn angemessen kontrolliert, nicht gerecht. Roselius beschränkte sich auf die Rolle als Vorstandsvorsitzender und befasste sich mit Produktion, Technik und Einkauf. Der Vorstand Kauler hatte freie Entscheidungsbefugnisse in allen Marketing- und Vertriebsfragen, er wurde im Umkehrschluss aber von Roselius dafür verantwortlich gemacht, dass sich die Gewinnziele nicht mehr realisieren ließen.

Aufgrund der genannten Fakten gelangten die Verantwortlichen 1978 zu der Erkenntnis, dass Veränderungen im Marketing und Vertrieb notwendig waren. So wurde unterhalb von Kauler Mitte 1978 ein im Markenartikelgeschäft erfahrener Marketingdirektor eingestellt. Zeitgleich wurde ein amerikanisches Unternehmensberatungsunternehmen mit einer Portfolio- und Strukturanalyse zur Unterstützung der Unternehmensstrategie für das nächste Jahrzehnt beauftragt.¹⁴⁶

Für Roselius und die Aufsichtsratsmitglieder führte die beschriebene Situation wohl auch zu der Erkenntnis, dass eine Neubesetzung des Vorstandsressorts für Marketing und Vertrieb notwendig war. Bezeichnenderweise wurde Roselius von einem Redaktionsteam der Mitarbeiterzeitschrift „haghefte“ Ende 1978 zur Werbung gefragt, ob denn die Konsumenten auch von der guten Qualität der HAG-Produkte wüssten.¹⁴⁷ Das war ein deutlicher Hinweis auf die Strategie des Gründers, der immer betont hatte, dass die Qualität eines Produkts allein nicht ausreicht, sondern das Produkt auch dem Verbraucher durch Werbung bekannt sein müsste.

¹⁴⁵ Käckenhoff, Uwe/ Raithel, Helmut, „Schlecht gemischt“, in: manager magazin, 10, 1979, S. 42

¹⁴⁶ Käckenhoff, Uwe/ Raithel, Helmut, „Schlecht gemischt“, in: manager magazin, 10, 1979, S. 42

¹⁴⁷ O. V., „Das Topgespräch“, Interview mit Dr. Roselius, in: haghefte, Nr. 4, 1978, S. 2

Die Sicherung der ererbten und erarbeiteten Vermögenswerte sowie der Erhalt der 1.800 Arbeitsplätze waren in Gefahr. Eine HAG-interne eigene Lösung hätte bedeutet, mit den Arbeitnehmervertretern über weitere drastische Kostensenkungsprogramme zu verhandeln und sehr harte Auseinandersetzungen mit der Belegschaft ausfechten zu müssen. Diesen Konflikten, bei denen es um Menschenschicksale ging, die ihn sehr berührten, wollte oder konnte er sich vielleicht nicht mehr stellen, denn gesundheitliche Probleme setzen ihm offensichtlich Grenzen in der Belastbarkeit.¹⁴⁸

Daraus ergab sich das Motiv, mit dem Wettbewerber Jacobs über eine Zusammenarbeit zu verhandeln. Es wurden offensichtlich sowohl Verhandlungen mit Jacobs geführt als auch eine Anfrage beim Bundeskartellamt gestellt, ob eine Fusion nach wettbewerbsrechtlichen Gesichtspunkten erlaubt worden wäre. Das Bundeskartellamt beantwortete die Anfrage wahrscheinlich negativ, weil der Marktanteil beider Unternehmen zusammen im Röstkafeemarkt 29 % betragen hätte. Daraufhin wurden die Verhandlungen abgebrochen. Unbekannt ist, ob auch mit der Nestlé-Gruppe Verhandlungen geführt wurden. Ein Engagement von Nestlé bei der HAG AG sei allerdings im Gespräch gewesen, hieß es von Nestlé.¹⁴⁹ Der Vorsitzende der Geschäftsführung der deutschen Nestlé-Gruppe äußerte sich im Oktober 1979 gegenüber der Presse, Nestlé hätte die HAG AG wegen der Einwände des Bundeskartellamts nicht kaufen können. Nestlé und HAG hätten zusammen mehr als 40 % Marktanteil auf dem Löskafeemarkt gehabt.¹⁵⁰

Von Ludwig Roselius war eine deutsche Lösung angestrebt worden, die sich aber nicht realisieren ließ. Roselius hatte seit Anfang des Jahres 1979 offenbar eine Doppelstrategie verfolgt: Auf der einen Seite stand die Abberufung des bisherigen Vorstands Kurt Kauler und Neubesetzung der Marketing-Vertriebsverantwortung im Vorstand. Die Neubesetzung mit Uwe Karsten vom englischen Getränkehersteller Schweppes wurde im Spätsommer 1979 bekannt gegeben und als zukunftsweisende Entscheidung der Öffentlichkeit präsentiert. Auf der anderen Seite hatte er seit Februar des Jahres mit General Foods über den Verkauf verhandelt, wie später bei der Verkaufspressekonferenz mitgeteilt wurde. In diesem Fall hatte er bei beiden Aktivitäten Erfolg.

In der Wirtschaftspresse wurde Ludwig Roselius mit dem Vater mit den folgenden Formulierungen verglichen: „Dr. Roselius fehlte es an dem unternehmerischen Mut und wohl auch Weitblick des alles überragenden Vaters.“¹⁵¹ Aus diesem niemals gebannten Schatten

¹⁴⁸ Gohlke, Martin: Rotes Herz - Tiefer Riss, Bremen 2003, S. 75

¹⁴⁹ O. V., „Auch Nestlé wollte bei HAG einsteigen“, in: Bremer Nachrichten, 4.10.1979, o. S.

¹⁵⁰ O. V., „Nestlé konnte HAG nicht kaufen“, in: Börsenzeitung Frankfurt, 3.10.1979, o. S.

¹⁵¹ Käckenhoff, Uwe/ Raithel, Helmut, „Schlecht gemischt“, in: manager magazin, 10, 1979, S. 37

seines Vaters trat er erst mit dem Verkauf des Unternehmens heraus.¹⁵² Seine Entscheidung zum Verkauf des Unternehmens war eine Unternehmerentscheidung von großer Weitsicht und ausgeprägtem Verantwortungsbewusstsein für die Mitarbeiter und für ihn persönlich wohl auch ein „Befreiungsschlag“¹⁵³ für ein weiteres Leben nach eigenen Bedürfnissen.

4.2.5 Ludwig Roselius verkauft an General Foods am 27. 09. 1979

In einem Bericht über das 1. Halbjahr hatte der Vorstand der HAG AG die Mitarbeiter am 12. September 1979 über die Geschäftsentwicklung informiert. Es kam in dieser Information eine grundsätzliche Zufriedenheit über die Umsatz- und Ertragsentwicklung zum Ausdruck, obwohl es erhebliche Schwankungen im Rohkaffeegeschäft gab und die Planbarkeit des Geschäfts sehr begrenzt war.¹⁵⁴ In dieser Phase gab es bereits konkrete Einblicke in die Geschäftszahlen der HAG AG durch Mitarbeiter von General Foods bzw. deren beauftragte Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Die Prüfung der Daten vollzog sich außerhalb des Unternehmens, so dass nur ganz wenige HAG-Mitarbeiter über diesen Vorgang informiert waren.

Am 27. September 1979 gab die HAG AG bekannt, dass 97,2 % des Aktienkapitals, das Ludwig Roselius gehörte, an die General Foods Corporation verkauft worden war. Mit einem minutiös von General Foods vorbereiteten Zeitplan wurde am 26. und 27. September die Transaktion durchgeführt. Den Verantwortlichen von General Foods war sehr wichtig, dass

- jeder Beteiligte vollständig und korrekt informiert werden sollte,
- identische Informationen zum gleichen Zeitpunkt an den Unternehmensstandorten Bremen und Elmshorn weitergegeben wurden,
- eine positive Stimmung bei HAG in Bremen erzeugt werden sollte,
- eine positive Presseberichterstattung erreicht und
- ein vorzeitiges Bekanntwerden der Unternehmenstransaktion vermieden werden sollte.

Diese Absichten hatten vor allem die Funktion, gegenüber Mitarbeitern, aber auch gegenüber der Öffentlichkeit eine vertrauensvolle Atmosphäre zu schaffen. Der Transaktionskostentheorie folgend sollten mit diesem Maßnahmenbündel ex post die Anpassungs- und Kontrollkosten in der Integrationsphase niedrig gehalten werden.

Am Vormittag des 27. September wurde der Kaufvertrag in der Bremer Bank unterzeichnet. Anschließend informierten Ludwig Roselius und der Aufsichtsratsvorsitzende Sieber den Betriebsratsvorsitzenden und den stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden, beide Arbeit-

¹⁵² Wiborg, Klaus, „Hanseaten verkaufen sich teuer“, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 16.10.1979, o. S.

¹⁵³ Gohlke, Martin: Rotes Herz – Tiefer Riss, Bremen 2003, S. 75

¹⁵⁴ Aushang HAG, Bericht des Vorstands über die wirtschaftliche Lage und die Entwicklung des Unternehmens im 1. Halbjahr 1979

nehmervertreter. Danach wurden die 20 Top-Führungskräfte der HAG AG von Ludwig Roselius informiert und die Manager von General Foods stellten in einer Multimedia-Präsentation die General Foods Corporation dar. Es wurde auch eine vierseitige „HAG extra Information“ in der Werkskantine verteilt. Im Sprachgebrauch von Ludwig Roselius auf der Titelseite wurde niemals das Wort Verkauf erwähnt, sondern von einem Anschluss an die international tätige General Foods-Organisation gesprochen.¹⁵⁵ Es ging ihm darum, vorrangig eine „erfreuliche Nachricht von richtungweisender Bedeutung“¹⁵⁶ zu machen. Am Nachmittag fand die Pressekonferenz statt.

Der Verkauf des Bremer Traditionsunternehmens entsprang keiner akuten wirtschaftlichen Notlage, aber die HAG AG war auf dem deutschen Markt im Hinblick auf Marktanteile und finanzielle Möglichkeiten in die Defensive gedrängt worden. Die bis zu diesem Zeitpunkt noch günstiger verlaufende Geschäftsentwicklung auf den ausländischen Märkten konnte die schwieriger werdenden Wettbewerbsbedingungen nicht kompensieren. Die Verkaufsgründe bestanden deshalb in der langfristigen Sicherung des Unternehmens auf dem deutschen Markt, verbunden mit größeren Exportchancen im internationalen Wettbewerb. Es war im Markt bekannt gewesen, dass die HAG AG eine Partnerschaft suchen würde.

Darüber hinaus war Roselius sehr daran interessiert, die HAG AG in der bestehenden Form zu erhalten. Im Gegensatz dazu sprachen die Größenverhältnisse auf dem deutschen Markt eindeutig für die HAG AG, so dass bei einer möglichen Zusammenführung beider Unternehmen HAG im Vorteil war. Man kann sich deshalb vorstellen, dass die Ablehnung des Bundeskartellamts bezüglich einer „deutschen Lösung“ für die Mitarbeiter der HAG AG ein Vorteil war, ohne dass es ihnen bewusst war.

Die HAG AG pflegte schon seit Jahrzehnten einen regelmäßigen Geschäftskontakt mit General Foods über die Vermarktung von entkoffeiniertem Kaffee in den USA. Ludwig Roselius wurde mit folgenden Worten zitiert: „Dieser Abschluss bedeutet einen weiteren wichtigen Schritt in der nunmehr 50jährigen freundschaftlichen Beziehung zu General Foods.“¹⁵⁷ Diese bestanden vor allem in der technischen Kooperation bei der Herstellung des koffeinfreien Kaffees. Es war gegenseitiges Vertrauen vorhanden, das sich eher günstig auf die Transaktionskosten im Sinn von Such- und Anbahnungskosten ausgewirkt haben dürfte. Es waren die Kontakte im Forschungsbereich, die schon länger zwischen General Foods und HAG bestan-

¹⁵⁵ HAG extra, 27. September 1979, S. 1

¹⁵⁶ HAG extra, 27. September 1979, S. 1

¹⁵⁷ Wessendorf, Winfried, „Amerikaner kaufen Kaffee HAG“, in: Die Welt, 28.09.1979, o. S.

den hatten, die die Brücke für die erfolgreich abgeschlossenen Verkaufsverhandlungen bildeten.¹⁵⁸

Wesentlich in diesem Zusammenhang erscheint die Tatsache, dass die Fusion in einer Transaktionsatmosphäre getätigt wurde, die von gegenseitigem Vertrauen geprägt war und Konflikte und Unsicherheit möglichst vermeiden sollte. Die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat und der Betriebsrat hatten zwar Gerüchte über einen möglichen Verkauf des Unternehmens gehört, der Inhaber hatte aber immer konkrete Aussagen über einen solchen Schritt verweigert. Der stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende Schnakenberg und der Betriebsratsvorsitzende Siebert wurden vielmehr auf eine Sitzung des geschäftsführenden Ausschusses des HAG-Aufsichtsrats verwiesen. Diese Sitzung fand dann aber nicht mehr statt.¹⁵⁹ Nachdem am 27. September 1979 die Verträge in der Bremer Bank unterzeichnet worden waren, wurden in der Betriebskantine Monitore aufgebaut, um den Mitarbeitern während der Mittagspause Filme über General Foods zu zeigen. Als der Betriebsrat mehr interessiert nach dem Motiv für die Monitore fragte, wurde ihm von einem der General Foods-Führungskräfte erläutert, dass das Unternehmen verkauft sei. Der Betriebsrat stoppte diese Aktivität und erzwang eine sofortige Aufsichtsratssitzung der Arbeitnehmervertreter beim Arbeitsdirektor und Vorstandsmitglied Rolf Oßenbrügge. Ludwig Roselius erläuterte schließlich allen Mitarbeitern in einer kurzfristig einberufenen Betriebsversammlung in der Betriebskantine den Verkauf des Unternehmens,¹⁶⁰ was im gemeinsamen Ablaufplan nicht vorgesehen war. Es ist davon auszugehen, dass es dem bisherigen Eigentümer unangenehm war, den Mitarbeitern die Information über den Verkauf persönlich mitzuteilen. Die HAG-Mitarbeiter sollten vielmehr über die „HAG extra Information“ um die Mittagszeit schriftlich von dem Unternehmensverkauf an General Foods erfahren.

Die unerwartete Mitteilung über den Verkauf der HAG AG dürften die Mitarbeiter trotz aller gegenteiligen Bemühungen in der Anbahnungsphase eher als einen Vertrauensbruch wahrgenommen haben. Die Arbeitnehmervertreter bezeichneten den Gemütszustand der Mitarbeiter zusammenfassend mit folgenden Worten: „Die Kollegen sind derart schockiert, dass sie wie gelähmt sind.“¹⁶¹

¹⁵⁸ O. V., „Überraschung in Bremen: HAG-AG an General Foods verkauft“, in: KTM, Nr. 19, 5.10. 1979, S. 3-4

¹⁵⁹ Wiemers, Eckhard, „HAG AG: Handel mit Herz?“, in: Welt der Arbeit, 11.10.1979, o. S.

¹⁶⁰ Wiemers, Eckhard, „HAG AG: Handel mit Herz?“, in: Welt der Arbeit, 11.10.1979, o. S.

¹⁶¹ Schuller, Axel, „General Foods: Wert der Böttcherstraße erkannt“, in: Weser-Kurier, 28.9.1979, o. S.

4.3 *General Foods*

4.3.1 Weltweite Aktivitäten

Die Gründung von General Foods ist auf die Geschäftsaktivitäten von Charles William Post zurückzuführen. Post litt unter Magen- und Verdauungsproblemen und musste in 1891 ein Sanatorium aufsuchen. Dort war er sehr angetan von der Art, wie dort Gesundheitsnahrung zubereitet wurde. Ein Jahr später kaufte er eine Farm und baute sie zu einem Sanatorium aus. Dort experimentierte er auch mit Gesundheitsprodukten wie z.B. einem Kaffeeersatzgetränk auf Cerealienbasis, das er 1895 erfolgreich im Markt einführte. 1896 gründete er die Firma The Postum Cereal CO. Ltd., die finanziell so erfolgreich war, dass er schließlich die Ceralienproduktion aufnehmen konnte. Bereits 1897 erzielte Post mit der Einführung von Grape Nuts Cereals den Durchbruch auf dem amerikanischen Markt. Dieses erste fertig zubereitete Cerealienprodukt revolutionierte den Markt für Frühstücksprodukte.¹⁶² Der Siegeszug wurde von C.W. Post durch ein für die damalige Zeit überaus kreatives Marketingprogramm erheblich gefördert. Post gründete 1903 eine eigene Werbeagentur. Er integrierte in den Werbeanzeigen Gutscheine für kostenlose Probepackungen für Verbraucher, führte Produktdemonstrationen durch, schrieb kleine Rezeptbücher und machte klassische Zeitungswerbung, für die er das Design selbst entwarf. 1914 starb C.W. Post im Alter von 59 Jahren. Zu diesem Zeitpunkt war er bereits ein vermögender Mann.¹⁶³

Seine Tochter Marjorie Merriweather Post erbt das Unternehmen und übernimmt die Leitung. In 1919 ließ sich die zweifache Mutter nach 15 Ehejahren scheiden und heiratete ein Jahr später den New Yorker Börsenmakler Hutton. 1922 bot das Unternehmen Post Cereals an der New Yorker Börse 200.000 Aktien zum Kauf an und erzielte damit einen erheblichen Liquiditätszufluss. Danach begann das Unternehmen ein atemberaubendes Akquisitionstempo.

- Die inzwischen in Postum Company umbenannte Firma akquirierte 1925 die Jell-O Company, die Amerikas berühmtesten Gelatinepudding erfolgreich vermarktet hatte.¹⁶⁴
- 1927 erwarb die Postum Company zwei Unternehmen mit dem Namen Baker, das eine stellte Kokosnussprodukte her, das andere war ein Schokoladenhersteller.

¹⁶² Bucher, Anne/ Villines, Melanie: *The Greatest Thing Since Sliced Cheese*, Northfield 2005, S. 68

¹⁶³ Bucher, Anne/ Villines, Melanie: *The Greatest Thing Since Sliced Cheese*, Northfield 2005, S. 73

¹⁶⁴ O. V., "The Jell-O Submarine", in: *GF-Express*, Nr. 21, November 1974, S. 10f.

- 1928 übernahm man die Marke Maxwell House Coffee. Maxwell House entwickelte in den Kriegsjahren einen Instantkaffee für die amerikanischen Streitkräfte, der nach dem Krieg auch auf dem amerikanischen Markt eingeführt wurde.¹⁶⁵
- 1929 kam noch Birds-Eye dazu. Clarence Birdseye war der Erfinder der Tiefkühltechnik. In diesem Jahr gelangte man auch zu der Erkenntnis, dass das Sortiment inzwischen so umfangreich und diversifiziert geworden war, dass der Name Postum dafür nicht mehr ausreichte. Die Unternehmensführung entschied sich daher für den Namen General Foods.¹⁶⁶
- 1932 erwarb General Foods vom HAG-Inhaber Ludwig Roselius dem Älteren die Sanka Coffee Corporation in den USA. Damit begannen auch die über Jahrzehnte andauernden Kontakte zwischen den beiden Unternehmen im Bereich Entkoffeinierungstechnologien, die die notwendige Vertrauensbasis für den späteren Kauf der HAG AG bildeten.
- 1953 kam das Geschäft mit Kool Aid (Fruchtsaftgetränkpulver) zu General Foods.

Die Entwicklung des Unternehmens war das Ergebnis wirtschaftlichen Denkens in Richtung „economies of scale and scope“.¹⁶⁷ Die breite Produktpalette, die an eine Nachfrage für unterschiedliche Konsumbedürfnisse angepasst war, sollte saisonbedingte Schwankungen in der Produktion und Lagerhaltung ausgleichen. Damit war man in der Lage, den Außendienst während des gesamten Jahres gleichmäßig auszulasten. Gleichzeitig führte der Zusammenschluss von mehreren Warengruppen zu Kosteneinsparungen in der Verwaltung, im Einkauf und Vertrieb. Zusätzlich wollte man durch die Koordinierung der Innovationen, der Erfahrungen und der Verwirklichungen in den Bereichen Marktforschung, Werbung, Verkauf, Produktentwicklung und Produktion erreichen, dass der „Pioniergeist“ im Unternehmen erhalten blieb.¹⁶⁸ Diese Denkweise erklärt die auch für diese Untersuchung relevanten Entscheidungen für die Vorgehensweise im deutschen Markt.

1978 war General Foods das größte amerikanische Markenartikelunternehmen für abgepackte Lebensmittel und erzielte umgerechnet über acht Milliarden DM Umsatz in den USA. Die internationalen Aktivitäten außerhalb der USA wurden nach dem Zweiten Weltkrieg ausgebaut. In den meisten Fällen wurden Unternehmen außerhalb der USA gekauft. Bei den erworbenen Unternehmen war man immer bemüht, das bestehende Sortiment zu erhalten und um amerikanische Produkte zu erweitern, die den lokalen Verbraucherbedürfnissen angepasst

¹⁶⁵ Abbildung 106 im Anhang

¹⁶⁶ Bucher, Anne/ Villines, Melanie: *The Greatest Thing Since Sliced Cheese*, Northfield 2005, S. 83

¹⁶⁷ O. V., „Die Geschichte der General Foods Corporation“, in: *GF-Express*, Nr. 19, Juli 1974, S. 8ff.

¹⁶⁸ O. V., „Die Geschichte der General Foods Corporation“, in: *GF-Express*, Nr. 19, Juli 1974, S. 8ff.

wurden. 1979 wurden weltweit in über 100 Ländern Produkte von General Foods verkauft. Der Umsatz außerhalb der USA belief sich in 1978 auf umgerechnet vier Milliarden DM und nahm etwa ein Drittel des Gesamtumsatzes ein.

4.3.2 General Foods Europa

Die Europa-Aktivitäten der General Foods Corporation begannen in 1947 in England mit dem Kauf des englischen Süßwarenherstellers Bird & Sons. 10 Jahre lang blieb dieses Unternehmen die einzige Europa-Aktivität. In der Zeit von 1957 bis 1966 startete General Foods geradezu eine Europa-Expansion, acht Unternehmen wurden in den Ländern Frankreich, Italien und Spanien mit den Warengruppen Kaffee, Süßwaren, Süßspeisen und Kaugummi gekauft. In Deutschland, Skandinavien und den Beneluxländern wurden Tochtergesellschaften gegründet. Die einzelnen Geschäftseinheiten agierten weitgehend unabhängig voneinander und berichteten alle direkt an die Zentrale in New York.

General Foods Europa entstand 1971 durch die Aufteilung der gesamten internationalen Geschäftstätigkeit in die Bereiche Europa und Lateinamerika/Pazifik. Es bestand aus Tochtergesellschaften in sieben europäischen Ländern und aus der Zentrale in Brüssel. Die Ziele der Europa-Zentrale wurden von dem Europa-Präsidenten folgendermaßen definiert: „Die Zentrale von GF Europa in Brüssel soll die Geschäfte von GF im Hinblick auf Gesamteuropa planen und managen, um GF Europa zu vergrößern und seinen Gewinn zu steigern.“¹⁶⁹

Auf der einen Seite war man sich in der amerikanischen Unternehmenszentrale sehr bewusst, dass es in Europa noch keinen gemeinsamen Binnenmarkt gab und nach wie vor große nationale Unterschiede vorhanden waren. Deshalb gab es in Europa Landesgesellschaften, die das Unternehmensportfolio verkauften, während es in den USA eigene Unternehmen für jede Warengruppe wie Kaffee oder Tiefkühlkost gab. Auf der anderen Seite sah man jedoch auf folgenden Gebieten wesentliche Koordinationsmöglichkeiten für eine Europazentrale:

- Entwicklung einer Verkaufsstrategie unter Berücksichtigung nationaler Gegebenheiten
- Koordination der Produktionskapazitäten
- reibungsloser Informationsfluss für technische Veränderungen
- Verbesserung der Zusammenarbeit der europäischen Unternehmen untereinander
- Zuweisung von Kapital an die Tochtergesellschaften
- Erarbeitung eines einheitlichen Systems für Arbeitsbewertung, Gehälter und freiwillige Leistungen.¹⁷⁰

¹⁶⁹ O. V., „General Foods Europa: Ziele und Aufgaben“, in: GF-Express, Nr. 7, Juli 1972, S. 10f.

¹⁷⁰ O. V., „General Foods Europa: Ziele und Aufgaben“, in: GF-Express, Nr. 7, Juli 1972, S. 10f.

Das größte GF-Unternehmen befand sich in England. Dort bestand eine Produktionsstätte für Instantkaffee und Süßspeisen. In England wurden ca. 2.000 Mitarbeiter einschließlich der 200 Außendienstmitarbeiter beschäftigt.¹⁷¹

Das zweitgrößte europäische GF-Unternehmen war in Frankreich. In drei verschiedenen Produktionsstätten wurden Röstkaffee, Süßigkeiten, Kaugummi, Gewürze und Hundefutter für den Verkauf auf dem französischen Markt hergestellt. Zusätzlich wurde Maxwell Instantkaffee aus Deutschland importiert. Einschließlich der 250 Mitarbeiter im Verkauf wurden 1972 in Frankreich ca. 1.900 Mitarbeiter beschäftigt.¹⁷² General Foods Deutschland war nur die drittgrößte nationale Unternehmenseinheit in Europa, bedingt dadurch, dass man hier noch kein Unternehmen gekauft hatte.

4.3.3 General Foods Deutschland

4.3.3.1 Standort und Entwicklung bis 1961

Das deutsche Unternehmen wurde 1954 gegründet und existierte nach mehreren Umzügen als Handelsgesellschaft in Hamburg. Zunächst wurde Instantkaffee aus Amerika importiert und in Deutschland abgepackt. Im Juni 1955 begann man mit zehn Außendienstmitarbeitern Kaffee der Marke Maxwell Express zu verkaufen. In den ersten Jahren wurde Maxwell Kaffee in Dosen und Tuben hergestellt. Ende 1956 war die Einführung von Maxwell bundesweit nahezu abgeschlossen. Einen besonders hohen Absatz erreichte die Marke in Regionen, in denen amerikanische Besatzungssoldaten mit ihren Familien stationiert waren.

Seit 1956 hatte General Foods eine deutsche Tochtergesellschaft in Elmshorn, wo noch im gleichen Jahr mit dem Bau der Produktionsstätte für Instantkaffee begonnen wurde. 1957 wurde die Produktion aufgenommen. Eine Produktionsanlage für Instantkaffee setzt aufgrund der technisch notwendigen Infrastruktur eine Mindestgröße voraus, hat eine hohe Kapitalintensität und ist produktionstechnisch anspruchsvoll. Die Anlage bedeutete deshalb eine langfristige Festlegung auf den Standort Elmshorn. Im Sinn der Transaktionskostentheorie war eine hohe Standortspezifität gegeben.

Zu Beginn waren die Außendienstmitarbeiter ausschließlich Einzelhandelsreisende, die Bearbeitung des Großhandels wurde von Swift & Company wahrgenommen, die als Subunternehmen für General Foods tätig war¹⁷³ und die Steuerung des Außendienstes übernahm.¹⁷⁴

¹⁷¹ O. V., „Die größte GF-Tochter in Europa – General Foods Limited“, in: GF-Express, Nr. 11, März 1973, S. 12f.

¹⁷² O. V., „Die zweitgrößte Niederlassung in Europa: General Foods Frankreich“ in: GF-Express, Nr. 9, November 1972, S. 12

¹⁷³ O. V., „Im Außendienst muss manchmal Pionierarbeit geleistet werden“, in: GF-Express, Nr. 12, Mai 1973, S. 6f.

Die Verwaltung des Unternehmens befand sich zunächst in einer Zweigstelle in Hamburg und wurde Anfang 1959 nach Elmshorn verlegt. Der erste Geschäftsführer war R.L. Grosjean. Im ersten Halbjahr 1958 wurde von Grosjean der neue stellvertretende Hauptgeschäftsführer C.D. Lovell vorgestellt. Beide Führungskräfte sprachen deutsch.

Die zweite national erfolgreiche Marke war „Reis-Fit“ (zunächst Reis-Fix), die 1959 eingeführt wurde. Die Besonderheit von Reis-Fit bestand darin, Reis in perforierten Kochbeuteln anzubieten. Das Reiskochen wurde damit entscheidend vereinfacht und ein besseres Kochergebnis ermöglicht. Es gelang dem Unternehmen, mit Kochbeutelreis ein neues Segment im deutschen Reismarkt zu etablieren.

4.3.3.2 General Foods von 1961 bis 1969

4.3.3.2.1 Führungsorganisation und Unternehmensstil

Der seit 1959 bei General Foods tätige Verkaufsleiter Berthold Kränz wurde 1961 zum Hauptgeschäftsführer ernannt und blieb bis Ende 1969 in dieser Funktion tätig. Während dieser Aufbauphase arbeitete er mit einer über viele Jahre konstanten Führungsmannschaft, die aus folgenden Mitgliedern bestand:

- Günter Maak, ab 1958 bei General Foods tätig und ab 1963 Geschäftsführer für Marketing und Vertrieb
- Günter Wehrmann, ab 1961 Produktionsdirektor
- Bodo Gaserow, ab 1960 Personalleiter
- Heinz Siefke, ab 1959 bei General Foods tätig, ab 1966 Leiter der Finanzabteilung
- Claus-Jürgen Paulsen, ab 1965 Leiter des Bereichs „New Business Development.“¹⁷⁵

Bis 1968 konnte das Unternehmen mit der ausschließlich deutschen Führung die Umsatz- und Gewinnentwicklung verbessern und den Expansionskurs kontinuierlich fortsetzen. Lediglich in 1968 gab es einen temporären Wechsel im Bereich Marketing/Vertrieb. Günter Maak hielt sich für ein Jahr für eine Trainingsmaßnahme in den USA auf und wurde während dieser Zeit durch den amerikanischen Manager Gerald Caldwell in Deutschland vertreten.

4.3.3.2.2 Produktangebot

1961 gelangte das Produkt „Taufrisch“ auf den Markt. Es war der Vorläufer von „Cefrisch“, das in den 1970er-Jahren national eingeführt wurde. Es wurde damit begonnen, Maxwell Automatenkaffee speziell für professionelle Heißgetränkeautomaten anzubieten. Auf

¹⁷⁴ Protokoll der Sitzung zwischen GF-Geschäftsleitung und Betriebsrat vom 20.9.1957, S. 1

¹⁷⁵ Hoffmann, Klaus, „Die Marionetten von White Plains“ in: manager magazin, März 1972, S. 36

der Basis dieses Produkts wurde im Lauf der Jahre ein vollständiges Sortiment für Automatengetränke aufgebaut.

Die beiden Marken Maxwell Express und Reis-Fit entwickelten sich positiv im deutschen Lebensmittelmarkt. 1958 betrug der Umsatz ca. 12 Millionen DM,¹⁷⁶ 1965 wurden bereits mehr als 100 Millionen DM erwirtschaftet.¹⁷⁷ Die Wachstumsraten waren immer zweistellig. Maxwell hatte am Löskaffeemarkt zu diesem Zeitpunkt einen Marktanteil von etwa 20 %, ¹⁷⁸ der Marktanteil von Reis-Fit war ebenfalls erfreulich. Zum Umsatzwachstum trug allerdings in zunehmendem Maß die Produktion und Belieferung von Handelsmarken bei. Diese Produkte erreichten allerdings nur geringe Deckungsbeiträge.

Im Geschäftsjahr 1968/69 (31.3.) war allerdings nur noch ein Wachstum von 1,4 % auf 140 Millionen DM zu verzeichnen,¹⁷⁹ was auf gesteigerte Wettbewerberaktivitäten bei Löskaffee zurückzuführen war. Der Marktführer Nestlé hatte 1965 zusätzlich zu dem sprühgetrockneten Löskaffee den ersten gefriergetrockneten Löskaffee unter dem Namen Nescafé Gold auf dem deutschen Markt eingeführt und gewann mit diesem Produkt kontinuierlich Marktanteile. Darüber hinaus hatte Jacobs seinen Marktanteil im Löskaffeemarkt mit der Marke Moccapress kontinuierlich verbessert und 1968 Maxwell Express im Marktanteil sogar erstmals hinter sich gelassen.¹⁸⁰

Die Entwicklung von Nescafé Gold in Deutschland war für die Unternehmensleitung von General Foods in den USA eine ernsthafte Herausforderung, denn gefriergetrockneter Kaffee war im Prinzip eine Erfindung von General Foods. 1964 hatte das Unternehmen in den USA den ersten gefriergetrockneten Löskaffee der Welt unter dem Markennamen „Maxim“ auf den Markt gebracht und damit zunächst einen großen Erfolg erzielt.

4.3.3.2.3 Business Development

Es gelang nicht, das Sortiment und den Umsatz auf eine breitere Basis zu stellen. Der Bereich „New Business Development“ sollte keine für den deutschen Markt geeigneten Produkte entwickeln, sondern hatte die Aufgabe, bewährte US-Produkte in den deutschen Markt einzuführen, gegebenenfalls für den deutschen Markt anzupassen.¹⁸¹ Eine Reihe von GF-Produkten konnten auf dem deutschen Markt nicht eingeführt werden, weil einzelne Produktbestandteile nach dem deutschen Lebensmittelgesetz nicht zulässig waren.¹⁸² Andere Produk-

¹⁷⁶ O. V., „Portrait der General Foods GmbH in Deutschland“, in: GF-Express, Nr. 1, Juli 1971, S. 4f.

¹⁷⁷ Hoffmann, Klaus, „Die Marionetten von White Plains“ in: manager magazin, März 1972, S. 39

¹⁷⁸ O. V., „General Foods wird offensiv“, in: Die Welt, 25. Juni 1969, o. S.

¹⁷⁹ O. V., „General Foods wird offensiv“, in: Die Welt, 25. Juni 1969, o. S.

¹⁸⁰ Hoffmann, Klaus, „Die Marionetten von White Plains“ in: manager magazin, März 1972, S. 41

¹⁸¹ Hoffmann, Klaus, „Die Marionetten von White Plains“ in: manager magazin, März 1972, S. 37

¹⁸² O. V., „In Elmshorn: 55-Millionen-Projekt gerichtet“, in: Elmshorner Nachrichten, 20. April 1968, S. 15

te wurden in Testmärkte gegeben, um die Akzeptanz im deutschen Markt zu testen. Dazu gehörten das Instant-Getränkpulver „Simpla“, Instant-Puddings unter dem Namen „Jell-O“ und Electricooker-Nußröster mit einem breiten Sortiment verschiedener Nüsse.¹⁸³ Es gab eine „-Fit“-Serie von Produkten, wie z.B. „Teig-Fit“, „Eis-Fit“, „Brat-Fit“ und „Erbs-Fit“. Obwohl es zu dieser Zeit bereits einen Trend zu mehr „Convenience“ gab, waren diese Produktangebote in den Testmärkten nicht erfolgreich genug, um sie national einzuführen. Ein erfolgreiches Testmarktprodukt, ein Instant-Kakaopulver mit dem Namen „Posto“, wurde aufgrund fehlender Mittel für Werbeaktivitäten nicht eingeführt.

Auch eine der Kernkompetenzen, das von der Zentrale grundsätzlich professionell betriebene „External Development“, nämlich der Zukauf von Marken und/oder Unternehmen und deren Integration, war in Deutschland nicht erfolgreich. Eine Initiative des Elmshorner Managements für den Zukauf von regionalen Röstkaffeemarken wurde nicht genehmigt. Eine Zusammenarbeit mit Melitta im Röstkaffeebereich auf internationaler Ebene kam wegen der gegenseitigen Majoritätsansprüche nicht zustande. Weitere Akquisitionsbemühungen im Tiernahrungsmarkt und bei Schokoladeprodukten blieben aus verschiedenen Gründen ohne Ergebnis.¹⁸⁴ Obwohl man dem deutschen Management nicht vorwerfen konnte, inaktiv zu sein, stagnierte die Sortimentsentwicklung.

4.3.3.2.4 Die Maxwell Exquisit-Erfahrung

Dem Drängen des deutschen Managements um Berthold Kränz nach einem gefriergetrockneten Löskaffee wurde Mitte 1967 schließlich nachgegeben. Das deutsche Management hatte eine Produktionsanlage mit einer für den deutschen Markt ausreichenden Kapazität, einer Investitionssumme von etwa 20 Millionen DM und mit einer bekannten Technologie vorgeschlagen. Die Unternehmenszentrale genehmigte jedoch eine Investition von 60 Millionen DM für den Bau einer paneuropäischen Produktionsstätte für gefriergetrockneten Kaffee. Es wurde geplant, in einer zweiten Ausbaustufe die Produktionskapazität noch einmal zu erweitern. Die amerikanische Zentrale erwartete nämlich, dass sich die Absatzentwicklung von Instantkaffee am Gesamtkaffeemarkt, insbesondere durch die neue Technologie der Gefrier-trocknung, bis zum Ende der 1970er-Jahre auf 30 % erhöhen würde.¹⁸⁵

Die Investition in der ersten Ausbaustufe überstieg erheblich die kurzfristig notwendigen Produktionskapazitäten für den deutschen Markt. Deshalb war die Kapazität der neuen Pro-

¹⁸³ Hoffmann, Klaus, „Die Marionetten von White Plains“ in: manager magazin, März 1972, S. 37

¹⁸⁴ Hoffmann, Klaus, „Die Marionetten von White Plains“ in: manager magazin, März 1972, S. 39

¹⁸⁵ O. V., „General Foods wird offensiv“, in: Die Welt, 25. Juni 1969, o. S.

duktionsanlage zunächst zu 50 % für den Export in andere europäische Länder konzipiert worden.

Damit änderten sich die Geschäftspolitik und die Größe des Elmshorner Unternehmens erheblich. Der Export, der bisher von der Umsatzbedeutung her sehr gering war, sollte zukünftig eine höhere Bedeutung für das Unternehmen bekommen. Von Ende 1967 bis Mitte 1969 wurde eine neue Produktionsanlage für gefriergetrockneten Kaffee gebaut. In Verbindung mit der Dimension der Produktionsanlage hatte die amerikanische Unternehmensführung ein neues Produktionsverfahren nach dem „Leybold-System“ vorgesehen, bei dem in einem halbkontinuierlichen Prozess die Konzentration des Kaffee-Extrakts durch Gefrierkonzentration, d.h. durch Einfrieren des Konzentrats auf dem Band und die Trocknung in speziellen Schalen erfolgt.

Sowohl der Umfang dieser europäischen Investition als auch die neue Technologie führten dazu, dass während der Bauphase viele amerikanische Entwicklungs- und Produktionsspezialisten von General Foods in Elmshorn arbeiteten. Der technische Leiter der Maxwell House Division, Harry T. Easton, übernahm die Verantwortung für den Anlauf der neuen Produktionsanlage.¹⁸⁶ In der Vorbereitungsphase für die nationale Einführung in Deutschland leitete Gerald Caldwell den Marketingbereich.¹⁸⁷ Im Juni 1969 wurde Maxwell Exquisit eingeführt, zu einem Zeitpunkt, als die Produktion noch nicht reibungslos lief und Fremdprodukte zugekauft werden mussten. In dieser Zeit war der Vorgesetzte von Berthold Kränz, der für Nordeuropa zuständige amerikanische GF-Manager Bill Rawlings, häufig in Elmshorn. Er hatte sein Büro in Hamburg und konnte aus diesem Grund leicht Einblick in die Arbeitsweise des Unternehmens nehmen.

Die Einführungswerbung war mit einem Etat von sechs Millionen DM die bisher größte Werbeinvestition des Unternehmens. Inhaltlich hatte die weltweit mit General Foods zusammenarbeitende Werbeagentur Young & Rubicam eine Adaption einer amerikanischen Werbekampagne für die GF-Marke Sanka vorgenommen. Das Motiv „Kaffee im Eisblock“ suggerierte für den deutschen Konsumenten allerdings „kalten Kaffee“. Die Begründung für das verbesserte Geschmackserlebnis hatte eine zu technische Orientierung. Die Werbung erreichte zwar Aufmerksamkeit, erfüllte aber nicht die erwartete umsatzsteigernde Wirkung.

Als Problem kam hinzu, dass der Distributionsaufbau mehr Zeit als geplant benötigte, weil es bezüglich des Konditionssystems Diskussionen mit dem Handel gab, so dass das neue Produkt noch nicht im Lebensmitteleinzelhandel verfügbar war, als die Werbung begann. Die Ergebnisse von 0,8 % Marktanteil in 1969 und 2,5 % Marktanteil in 1970 waren enttäuschend

¹⁸⁶ Hoffmann, Klaus, „Die Marionetten von White Plains“ in: manager magazin, März 1972, S. 42

¹⁸⁷ General Foods Führungskräfteorganigramm, 1. August 1968

und mussten als Misserfolge angesehen werden. Außerdem wurde die Werbung für Maxwell Express zu Gunsten von Maxwell Exquisit eingestellt, so dass die Nachfrage und der Marktanteil des Stammprodukts weiter rückläufig waren.

Obwohl die amerikanische und die europäische Zentrale erheblich in den Ablauf des deutschen Geschäfts eingegriffen hatten, trug die deutsche Geschäftsleitung die alleinige Verantwortung. Die misslungene Markteinführung belastete das Vertrauensverhältnis zwischen den übergeordneten Zentralen und dem deutschen Management erheblich.

Als weiteres Problem im deutschen Markt kam hinzu, ab Herbst 1969 die erhöhte Produktionskapazität durch Exportlieferungen auszulasten. Die beiden Schwestergesellschaften in England und in Frankreich nahmen zunächst die für sie eingeplanten Mengen nicht ab. Das Ergebnis war, dass General Foods Elmshorn in 1969 in die Verlustzone geriet. Es ist nicht mehr zu klären, ob das deutsche Management die alleinige Verantwortung für die Verlustsituation zu tragen hatte oder ob externe Einflüsse eine wesentliche Rolle gespielt hatten im Sinn von hidden action. Die lange Jahre wirkende Führungsmannschaft besaß anschließend nicht mehr das Vertrauen der Vorgesetzten.

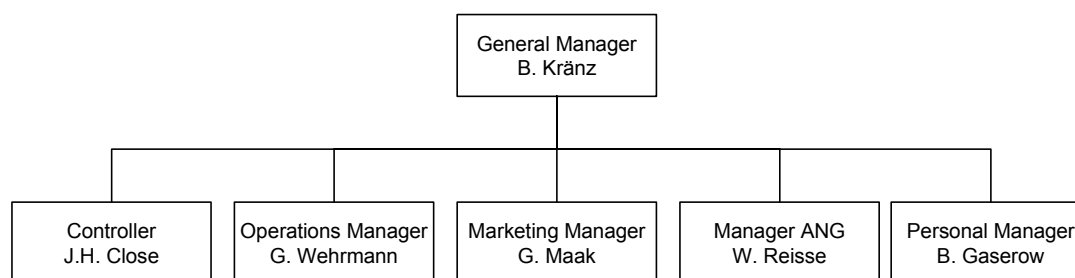


Abbildung 15: Führungskräfte-Organigramm von General Foods Elmshorn im August 1969

Die Konsequenz aus der unbefriedigenden Geschäftsentwicklung war ein Managementwechsel. Der langjährige Hauptgeschäftsführer Berthold Kränz, der auch erhebliche gesundheitliche Probleme hatte, wurde wenige Monate nach der Einführung von Maxwell Exquisit im September 1969 von seiner Führungsposition abberufen und verließ das Unternehmen.

4.3.3.3 General Foods von 1970 bis 1976

Im November 1969 wurde der Amerikaner Sylvester T. Hinkes, der zuvor in Spanien tätig gewesen war, zum neuen Hauptgeschäftsführer in Deutschland ernannt.

4.3.3.3.1 Führungsorganisation und Führungsstil

Nach der Aufbauphase durch ein deutsches Management leitete Hinkes die zweite Phase der Managemententwicklung im Unternehmen ein. Es war das Ende der bisherigen personellen Kontinuität in der Führungsorganisation:

- Die Geschäftsführer Günter Maak, Günter Wehrmann und Claus-Jürgen Paulsen verließen das Unternehmen.
- Bodo Gaserow verließ das Unternehmen Ende 1970 und wurde durch Heinz Siefke ersetzt, der aus der Finanzabteilung in das Personalressort wechselte.
- Neuer Finanzdirektor wurde Nicholas Lu-Choglokkoff, der aus der amerikanischen Zentrale kam.
- Die Marketingverantwortung übernahm Hinkes zunächst selbst, bevor der Deutsche Alois Spengler Ende 1970 folgte. Er kam aus einer internationalen Funktion von General Foods.
- Den Bereich New Business Development übernahm der US-Amerikaner Hank Giudice, der seit 1967 bei General Foods in Elmshorn im Marketing tätig gewesen war.
- Der Engländer Arthur Brian Whiteley war nun für den Produktionsbereich verantwortlich.
- Zusätzlich in das Führungsteam für den Bereich Forschung und Entwicklung wurde der bisherige Laborleiter Hans Garloff berufen. Hinkes wollte mit dieser personellen Besetzung deutlich machen, dass der Entwicklung von Produkten speziell für den deutschen Markt in Zukunft ein größeres Gewicht gegeben werden sollte.

Damit bestand das Führungsteam aus drei Amerikanern, einem Engländer und vier Deutschen.¹⁸⁸ Nur drei von den acht Managern waren länger als vier Jahre in Elmshorn.

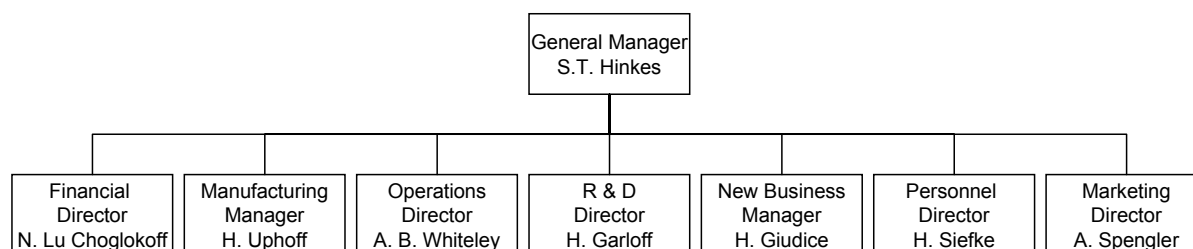


Abbildung 16: Führungskräfte-Organigramm von General Foods Elmshorn im Januar 1972

Hinkes hatte damit eine Führungsorganisation aufgebaut, die es ihm erlaubte, das Unternehmen auch im Führungsstil international auszurichten. Er führte das Führungssystem „Management by Objectives“ ein. Alle außertariflichen Mitarbeiter wurden über jährliche Zielvereinbarungen mit ihren Vorgesetzten geführt und die Zielerreichungen am Jahresende überprüft.

Die Korrespondenz innerhalb des Konzerns erfolgte in englischer Sprache. Die Stellenbezeichnungen wurden vielfach auch in englischer Sprache abgefasst. Englischunterricht wurde

¹⁸⁸ Organigramm General Foods GmbH, Elmshorn, 1.1.1972

im Unternehmen gefördert, sowohl über die Volkshochschule als auch in internen Seminaren.¹⁸⁹ Aufgrund der vielen englischsprachigen Mitarbeiter im Management wurden sogar für weibliche Mitarbeiterinnen Englischkurse in Stenografie angeboten, damit die Weiterqualifikation von Fremdsprachenkorrespondentinnen oder Chefsekretärinnen möglich war.¹⁹⁰

Als eine weitere Entwicklung unter der Leitung von Sylvester Hinkes ist die Einführung der Mitarbeiterzeitschrift „GF-Express“ zu nennen. Bereits im April 1970 wurde in einer Betriebsratssitzung von Seiten Hinkes und Gaserow von dem Aufbau eines Informationssystems in Form einer Hausmitteilung gesprochen.¹⁹¹ Diese Zeitschrift erschien ab 1971 im Abstand von zwei Monaten und sollte allen Mitarbeitern den Fortschritt des Unternehmens gleichzeitig und gleichrangig vermitteln.

Hinkes führte 1973 auch ein bei General Foods international angewendetes Arbeitsplatzbewertungssystem der Unternehmensberatung Hay ein. General Foods fühlte sich in Deutschland wie ein amerikanisches Unternehmen auf deutschem Boden,¹⁹² es dominierte ein Produktionsregime amerikanischer Prägung.

Nachdem die internationalen Standards in Produktion, Verwaltung und Marketing eingeführt worden waren, leitete Hinkes ab Mitte 1973 die dritte Phase der Managemententwicklung ein.¹⁹³ Er wollte eine deutsche Unternehmensführung einsetzen. Die internationalen Führungskräfte Whiteley und Lu-Choglokkoff wurden Mitte des Jahres innerhalb des Konzerns befördert, verließen Emshorn wieder und wurden durch jüngere, gut ausgebildete deutsche Führungskräfte ersetzt.

- Die erste interne Neubesetzung war Manfred Sonneborn (seit 1968 bei General Foods), der nach einer kurzen Übergangszeit die Verantwortung für den Bereich „Operations“ übernahm.
- Dazu kam Ende 1973 Wolf-Dieter Bausch, der nun die Personalabteilung leitete. Wolf-Dieter Bausch war von der amerikanischen Unternehmensberatung Hay gekommen, nachdem er zuvor das Stellenbewertungssystem bei General Foods eingeführt hatte. Bausch war wegen seiner besonderen Erfahrungen im Bereich „Management Development“ eine Führungskraft mit einer hohen Humankapitalspezifität.
- Zum neuen Finanzdirektor wurde im Februar 1974 John C. Meyer berufen, der zwar die amerikanische Staatsbürgerschaft besaß, aber seit mehr als 10 Jahren in Deutschland bei einem amerikanischen Unternehmen tätig war.

¹⁸⁹ O. V., „GF-Nachrichtenspiegel“, in: GF-Express, Nr. 4, Dezember 1971, S. 6

¹⁹⁰ O. V., „GF-Nachrichtenspiegel, Neuer Englischkurs“, in: GF-Express, Nr. 7, Juli 1972, S. 5

¹⁹¹ Protokoll zur GF-Betriebsratssitzung vom 23. April 1970, S. 2

¹⁹² Hoffmann, Klaus, „Die Marionetten von White Plains“ in: manager magazin, März 1972, S. 36

¹⁹³ O. V., „GF-Nachrichtenspiegel, Beförderungen und Versetzungen“, in: GF-Express, Nr. 13, Juli 1973, S. 3

Alois Spengler, der Marketing-Vertriebsgeschäftsführer, war in der internen Wahrnehmung dafür vorgesehen, die deutsche Nachfolge von Sylvester Hinkes anzutreten. Nach seinem überraschenden Weggang gab es Ende 1975 eine Aufteilung des Marketing-Vertriebsressorts. Hans Jürgen Hartzel (seit 1967 bei General Foods) übernahm die Verantwortung für das Marketing und Hans Witzmann (seit Anfang 1973 bei General Foods) die Verantwortung für den Verkauf.

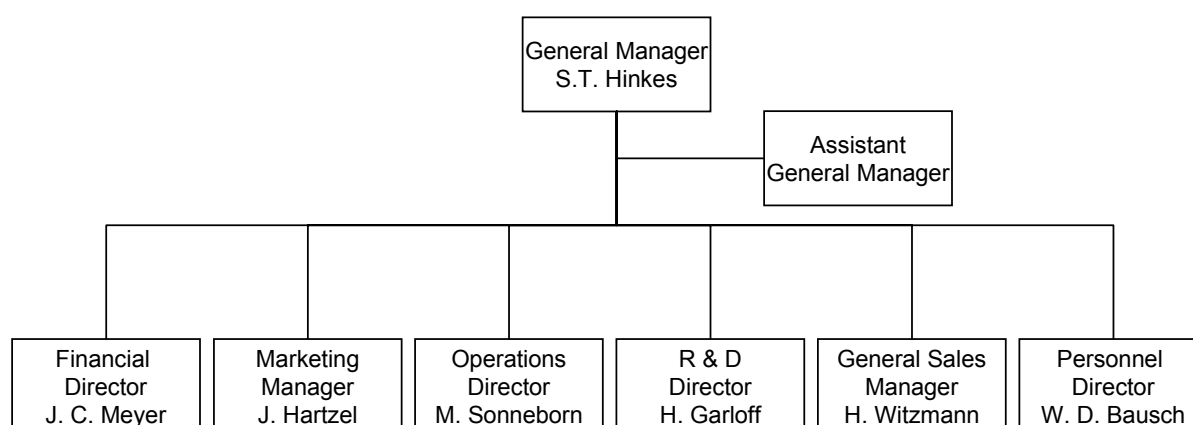


Abbildung 17: Führungskräfte-Organigramm von General Foods Elmshorn im November 1975

Damit hatte Hinkes, wenn man Hans Garloff, den von Hinkes 1970 beförderten Leiter der Forschungs- und Entwicklungsabteilung noch dazu zählt, ein qualifiziertes deutsches Führungsteam gebildet. Die Geschäftsführer Sonneborn, Garloff, Bausch und Hartzel sollten noch lange im deutschen Unternehmen wirken. Nur bei der Entwicklung der Nachfolge für die eigene Position mit einem Deutschen hatte Hinkes keinen Erfolg.

4.3.3.3.2 Absatz und Gewinn

Hinkes musste 1970 die Nichtauslastung der Gefriertrocknungsproduktion und den Rückgang im deutschen Geschäft hinnehmen. Das Unternehmen erzielte nur 132 Millionen DM Umsatz anstelle der geplanten 200 Millionen und blieb in der Verlustzone.¹⁹⁴

Hinkes bereitete allerdings für 1971 die finanzielle Gesundung des Unternehmens vor, die er einerseits durch eine hohe Auslastung der Produktionskapazität für gefriergetrockneten Löskafee mit Exportaufträgen erreichte. Selbst für die USA wurde Maxim Kaffee produziert. Für konzerninterne Umsätze galten entsprechend den Unternehmensstandards geringe, aber fixe Gewinnaufschläge. Andererseits kam hinzu, dass er die nur noch kostendeckende Produktion mit sprühgetrocknetem Instantkaffee für Handelsmarken erheblich reduzierte und die Produktion mit internationalen Aufträgen innerhalb des Konzerns auslastete. In seiner tempo-

¹⁹⁴ Hoffmann, Klaus, „Die Marionetten von White Plains“ in: manager magazin März 1972, S. 41

rären Verantwortung für Marketing und Verkauf reduzierte er die Anzahl der Sonderaktionen bei Maxwell Express und setzte Kürzungen bei den Konditionen für Reis-Fit durch, eine sehr schwierige Aufgabe für den Verkaufsaußendienst gegenüber den Handelspartnern.

1971 führte er für Maxwell Express eine Qualitätsverbesserung durch und wertete die Glasverpackung auf. Aus dem bisherigen sprühgetrockneten Löscaffee wurde agglomerierter Löscaffee, eine neue Produktionstechnik von General Foods aus den USA. In einer neuen Werbekampagne wurden die Produktbestandteile als „Geschmacks-Knospen“ ausgelobt. Die Werbung für Maxwell Exquisit wurde gestoppt und das Produkt nicht weiter gefördert. Der Marktanteil von Maxwell Express konnte sich durch diese Maßnahme wieder leicht verbessern, während Maxwell Exquisit von dem ohnehin geringen Marktanteil von 2,5 auf 1,8 % zurückfiel.¹⁹⁵ Bei Reis-Fit führte er die Produktvariante Spitzenlangkorn ein, die sich erfolgreich entwickelte. Durch die Summe der erfolgreichen Einzelmaßnahmen gelang es ihm, das Unternehmen 1971 wieder in die Gewinnzone zu führen.

Nach einem erfolgreich verlaufenen Testmarkt in Nordrhein-Westfalen wurde 1972 ein der Schlagsahne ähnliches Produkt mit dem Namen Schlag-Fit Dessertschaum national eingeführt, ein auf Pflanzenfett basierendes Produkt für kalorienbewusste Konsumenten. Dieses Produkt wurde im englischen Markt unter dem Namen „Dream Topping“ sehr erfolgreich verkauft.¹⁹⁶ Hinkes erzielte mit diesem Produkt im Jahr der Einführung den geplanten Umsatz von mehr als zehn Millionen DM.¹⁹⁷

1972 wurde in einem Interview mit dem Hauptgeschäftsführer Sylvester Hinkes von Gewinnen gesprochen, die aber niedriger seien als im Jahr zuvor, weil die Kosten schneller als die Einnahmen gestiegen seien. Er gab zu diesem Zeitpunkt als Zielvorgabe bekannt, auf der einen Seite die Kosten so weit wie möglich zu senken, auf der anderen Seite pro Jahr ein neues Produkt einzuführen.¹⁹⁸ Das Ziel einer Produktneueinführung pro Jahr dokumentierte Hinkes unter anderem mit der Einstellung von drei bei internationalen Markenartikelunternehmen ausgebildeten Produktmanagern¹⁹⁹ für den Marketingbereich „New Products“.

Nach einem erfolgreichen Testmarkt wurde 1973 die Marke Cefrisch national eingeführt, ein Instant-Getränkpulver mit Orangengeschmack, das angereichert wurde mit Vitamin C.

¹⁹⁵ Hoffmann, Klaus, „Die Marionetten von White Plains“ in: manager magazin März 1972, S. 42

¹⁹⁶ O. V., „Die größte GF-Tochter in Europa – General Foods Limited“, in: GF-Express, Nr. 11, März 1973, S. 12f.

¹⁹⁷ Hoffmann, Klaus, „Die Marionetten von White Plains“ in: manager magazin März 1972, S. 42

¹⁹⁸ O. V., „An der Entwicklung der Firma sind alle Mitarbeiter beteiligt“, in: GF-Express, Nr. 10, Dezember 1972, S. 2

¹⁹⁹ O. V., „Im Aussendienst muss manchmal Pionierarbeit geleistet werden“, in: GF-Express, Nr. 12, Mai 1973, S. 6f.

Alle vier Marken von General Foods waren auf Convenience aufgebaut und sollten dem Konsumenten Erleichterungen bei der Zubereitung von Speisen und Getränken bieten.²⁰⁰

In 1974 führten Wechselkursänderungen dazu, dass die ausländischen Schwestergesellschaften von General Foods die geplanten Mengenabnahmen erheblich reduzierten. Aufgrund der Besonderheiten im Produktionsablauf für Instantkaffee führte diese Situation in der Produktion zu dem Entschluss, Kurzarbeit anzumelden und die Produktion für einen begrenzten Zeitraum stillzulegen.²⁰¹ Insbesondere die Produktion von gefriergetrocknetem Kaffee durch die Gefriertrocknung muss kontinuierlich erfolgen, idealerweise mit voller Kapazität. Bei mittelfristig nur geringer Auslastung ist deshalb eine zwischenzeitlich vollständige Betriebsstilllegung die bessere Alternative gegenüber einer konstant geringeren Mengenproduktion.

1974 war bei der HAG AG ebenfalls ein schwieriges Geschäftsjahr im Inland, das allerdings durch die Aufhebung der Preisbindung der zweiten Hand bedingt war. Diese Veränderung der Marktbedingungen hatte zu der bereits beschriebenen Entwicklung geführt, dass sich umsatzstarke Röstkaffeemarken zu Lockvogelprodukten für den Lebensmitteleinzelhandel entwickelt hatten. Auf Instantkaffee traf diese Entwicklung nicht zu, da die allgemeine Kaufzurückhaltung auf den Rückgang des Wirtschaftswachstums zurückzuführen war. Personaldirektor Bausch erläuterte in einem Interview der Mitarbeiterzeitschrift GF-Express in 1975, dass die Konsumenten kostenbewusster einkaufen und mehr zu „nicht aufbereiteten Grundnahrungsmitteln“ greifen würden. Er schloss nicht aus, dass es zu weiteren Kurzarbeitsperioden kommen könnte und kündigte deshalb an, bei Neueinstellungen sehr restriktiv vorzugehen. Das Jahr endete mit erheblichen Umsatzrückgängen gegenüber dem Vorjahr, und zwar sowohl im Inlandsgeschäft als auch im Export. Trotz der Kaufzurückhaltung der Konsumenten blieben die Marktanteile der vier Marken Maxwell Kaffee, Reis-Fit, Schlag-Fit und Cefrisch konstant.²⁰²

Obwohl aufgrund der allgemeinen pessimistischen Konjunkturaussichten für 1976 Befürchtungen für eine weitere Kurzarbeit bestanden, machte der Hauptgeschäftsführer Hinkes sehr deutlich, dass er mit großer Zuversicht die weitere Entwicklung des deutschen Unternehmens sehen würde. Er dokumentierte dies mit dem Bau des neuen Forschungslabors, mit dem man in Zukunft in der Lage sein würde, neue Produkte für den deutschen Markt zu entwickeln und die vorhandenen zu verbessern.²⁰³ Als eine seiner letzten Aktivitäten wurde unter

²⁰⁰ O. V., „Schon wieder ein neues Produkt: Cefrisch“, in: GF-Express, Nr. 4, Dezember 1971, S. 3

²⁰¹ Hinkes, Sylvester T., „Liebe Mitarbeiterinnen, liebe Mitarbeiter!“, in: GF-Express, Nr. 22, Dezember 1974, S. 2

²⁰² O. V., „Unser Interview mit Wolf Dieter Bausch“, in: GF-Express, Nr. 23, März 1975, S. 3

²⁰³ Hinkes, Sylvester T., „Liebe Mitarbeiterinnen, liebe Mitarbeiter!“, in: GF-Express, Nr. 26, Dezember 1975, S. 2

Hinkes der Reis-Fit Kurzzeitreis im Mai 1976 eingeführt, um der Marktführerrolle weiterhin gerecht zu werden.

Trotz wirtschaftlicher Probleme in den letzten beiden Jahren seiner Tätigkeit, die mehr auf die allgemeine Konjunktur zurückzuführen waren, war er bei General Foods wirtschaftlich erfolgreich. Von seinen ehemaligen Mitarbeitern wurde er als ein vorsichtiger Manager beschrieben, der nur kalkulierbare Risiken einging und zuverlässig in der Erfüllung seiner Finanzpläne war. Seine Erfolge führten dazu, dass er schließlich für eine internationale Tätigkeit innerhalb des Konzerns berufen wurde.

4.3.3.4 General Foods Mitte 1976 bis 1977

Auf Hinkes folgte mit Ronald B. Rhodes ein Kanadier, der bereits 19 Jahre bei General Foods tätig war und bei seinen Mitarbeitern als sehr freundlicher und vertrauenswürdiger Manager galt.

4.3.3.4.1 Internationalisierung des Managements

Rhodes leitete erneut eine stärkere Internationalisierung des Managements ein. Die freigewordene Position des Marketingdirektors wurde durch den Engländer Mark Sloan besetzt, der diese Tätigkeit vorher in Schweden wahrgenommen hatte. Neuer Finanzdirektor wurde im Februar 1977 der Kanadier Milo Smith, der seinem bisherigen Vorgesetzten Rhodes aus Kanada folgte. Außerdem wurden im Frühjahr 1977 zwei britische Produktmanager von dem englischen Schwesterunternehmen für die beiden Hauptumsatzträger Kaffee und Reis-Fit nach Elmshorn versetzt.

4.3.3.4.2 Absatz, Umsatz und Gewinn

Kurz nach der Übernahme der Verantwortung von Rhodes wurde im Herbst 1976 mit der Entwicklung des Instant-Fruchtsaftgetränks Quench begonnen. Diese Marke war sehr erfolgreich im kanadischen Markt, für den Rhodes verantwortlich gewesen war. Es wurden vier für den deutschen Markt optimale Geschmacksrichtungen entwickelt und getestet, um eine Einführung für 1978 zu gewährleisten.

1977 waren die Auswirkungen der Rohkaffeeknappheit auf dem Weltmarkt weiterhin zu spüren. Maxwell Kaffee wurde in Deutschland und in den zu beliefernden Exportländern erheblich weniger verkauft. In Deutschland waren die Auswirkungen sogar dramatisch. Der Löskaffeemarkt verzeichnete insgesamt einen mengenmäßigen Rückgang von 17 %, dazu kam noch für Maxwell ein Marktanteilsrückgang von 10,7 auf 8,3 % auf Mengengrundlage. Das entsprach einem Volumenrückgang von 35 %. Die Hineinverkäufe in den Handel waren et-

was geringer, denn fünf Preiserhöhungen während des Geschäftsjahres mit einem Effekt von 60,2 % gegenüber dem Vorjahr hatten die Bestände des Handels erhöht.²⁰⁴

Das sogenannte „Intercompany-Geschäft“ mit den Schwestergesellschaften wies erhebliche Negativabweichungen bei den Bestellungen auf. Insgesamt ergab sich im September in Bezug auf die Kapazitätsauslastung eine Lücke von 120 Produktionstagen im Bereich gefriergetrockneter Kaffee und von 59 Produktionstagen im sprühgetrockneten Bereich.²⁰⁵ Von Seiten der Unternehmensführung wurde daher nach September 1974 für Oktober 1977 die zweite Kurzarbeitsperiode von 1,5 Monaten durchgeführt. Die 200 betroffenen Mitarbeiter in der Kaffeeproduktion erhielten 68 % ihres bisherigen Nettolohns als Kurzarbeitergeld, General Foods erhöhte die Zahlung durch einen eigenen Beitrag auf 80 %.

4.3.3.4.3 Das Kaugummigeschäft Maple Leaf

Das Kaugummigeschäft von Maple Leaf war seit 1971 im Besitz von General Foods. Die Gesellschaft mit Sitz in Amsterdam hatte einen Gesamtumsatz von ca. 100 Mio. DM. In Deutschland gab es eine Tochtergesellschaft mit einem Umsatz von ca. 30 Millionen DM.²⁰⁶ Mitte 1976 war eine Unternehmensberatung damit beauftragt worden, den deutschen Markt zu analysieren, und zu folgenden Erkenntnissen gekommen: Der Kaugummimarkt in Deutschland bietet zwar günstige Marktchancen, aber die bestehende Vertriebsorganisation von Maple Leaf sei zu klein, um eine Ausweitung des Geschäfts zu ermöglichen. Eine nationale Vertriebsmannschaft von ca. 120 Außendienstmitarbeitern sei für diese Aufgabe notwendig, allerdings würde eine solche Investition in den nächsten fünf bis sechs Jahren zu Verlusten führen. Daher gab es für General Foods aus der Sicht der beauftragten Unternehmensberatung drei Handlungsoptionen:

- eine erweiterte eigenständige Organisation
- die Zusammenarbeit mit einer Distributionsagentur
- die Verschmelzung von Maple Leaf und General Foods in Deutschland.

Die ersten beiden Optionen wurden verworfen. Die dritte Option mit der Chance einer verbesserten Profitabilität für Deutschland wurde von dem ab 1.11.1976 neuen Präsidenten von General Foods Europe, James Tappan, favorisiert. Ende 1976 kam die Zusage für den Zusammenschluss.²⁰⁷ Unter dem Motto „Gemeinsamkeit macht stark“²⁰⁸ wurde im Februar

²⁰⁴ General Foods-Jahresabschluss F'77, S. 2

²⁰⁵ Bericht über die Sitzung des GF-Wirtschaftsausschusses am 12. September 1977, S. 6

²⁰⁶ O. V., „General Foods will mit neuen Produkten weiter expandieren“, in: Handelsblatt, 7.12.1977, o. S.

²⁰⁷ Bericht über die Sitzung des GF-Wirtschaftsausschusses am 24. November 1977, S. 2

²⁰⁸ O. V., „Gemeinsamkeit macht stark“, in: GF-Express, Nr. 32, März 1977, S. 2

1977 das Unternehmen Maple Leaf Chewing Gum Manufacturers GmbH nach Elmshorn mit dem Ziel verlegt, in einem ersten Schritt beide Verkaufsorganisationen zusammenzulegen.

Mit den neu dazugekommenen Außendienstmitarbeitern von Maple Leaf erhöhte sich damit die GF-Verkaufsorganisation auf über 250 Mitarbeiter. In der Mitarbeiterzeitschrift GF-Express wurde deutlich gemacht, dass sich die „Marktversorgung“ des zweitgrößten deutschen Kaugummi-Anbieters durch die Zusammenlegung praktisch vervierfachen würde²⁰⁹. Am 1. Juli sollte die neue kombinierte Verkaufsorganisation ihre Arbeit aufnehmen. Es ging darum, das in den USA erfolgreiche System einzuführen, zwei unterschiedliche Warengruppen über eine Verkaufsorganisation zu verkaufen. In der deutschen Nahrungsmittelindustrie gab es in dieser Zeit vorwiegend Verkaufsorganisationen mit branchenspezifischer Ausrichtung. Das traf auch auf den Kaugummi-Marktführer Wrigley zu.

Die Mitarbeiter verkauften nun die bisherigen GF-Marken und das Maple Leaf-Kaugummisortiment. Kaugummi war zu dieser Zeit weitgehend ein Impulsartikel und wurde dementsprechend auch vorwiegend in Impulsabsatzbereichen, Tankstellen und/oder Kassenzonen des Lebensmitteleinzelhandels verkauft. Es zeigte sich bald, dass die Arbeitsweise in den Warengruppen und die Ansprechpartner im Handel unterschiedlich waren. Einige Maple Leaf-Produkte wurden wegen zu geringer Nachfrage aus dem Markt genommen. Die Bevorratung des Handels entwickelte sich rückläufig und eine Neueinführung bei Kaugummi musste aus Gründen unterschiedlicher Prioritäten im Verkauf verschoben werden. Zusammen führten diese Einflüsse zu Umsatzeinbußen von mehr als 10 % in 1977 gegenüber dem Vorjahr.

4.3.3.5 General Foods von 1978 – April 1979

Trotz der sich verändernden Umweltbedingungen hatte sich Rhodes mit Unterstützung der Europa-Zentrale zum Ziel gesetzt, General Foods Deutschland auf einen deutlichen Expansions- und Erfolgskurs zu führen. Das deutsche Unternehmen sollte die in den 1960er-Jahren nicht erfolgte und von Sylvester Hinkes vorsichtig begonnene Sortimentserweiterung nun mit neuen Produkten verstärken und die Abhängigkeit vom Kaffeegeschäft lockern.²¹⁰ In 1978 wurde ein für General Foods bisher nicht übliches aggressives Marketing-Expansionsprogramm für alle Marken gleichzeitig begonnen:

Bei Maxwell Express wurde eine Qualitätsverbesserung für mehr Aroma erreicht und in Verbindung mit einer neuen Glasverpackung in den Markt eingeführt. Es handelte sich um eine unmittelbare Reaktion auf die Marktschwäche und die Marktanteilsverluste. Um eine höhere Aufmerksamkeit bei der Verbraucherzielgruppe zu erreichen, wurde der zur damaligen

²⁰⁹ O. V., „Gemeinsamkeit macht stark“, in: GF-Express, Nr. 32, März 1977, S. 2

²¹⁰ O. V., „General Foods will mit neuen Produkten weiter expandieren“, in: Handelsblatt, 7.12.1977, o. S.

Zeit sehr bekannte und beliebte Schauspieler Curd Jürgens für eine Werbekampagne engagiert. Er machte die Produktverbesserung der „Maxwell-Geschmacksknospen“ bekannt.

Bei Schlag-Fit wurde mit der Schlagersängerin Gitta eine Verkaufsförderungsaktivität gestartet.

Ende 1977 wurde das Instant-Erfrischungsgetränk Quench zusätzlich zu Cefrisch ohne den sonst üblichen vorherigen Testmarkt national eingeführt. Im April 1978 begann die nationale Fernseh- und Rundfunkwerbung.

Nach amerikanischem Vorbild wurden unter dem Namen „Pop Rocks“ kohlenensäurehaltige Knisterbonbons für Kinder eingeführt. Später kam noch eine Variante mit dem Namen „Space Dust“ dazu, ein in Tüten verpacktes Granulat, das zu Prickeleffekten im Mund führte. Beide Produkte waren im Markt nur für einen Zeitraum von ein bis zwei Jahren vorgesehen.

Es folgte eine regionale Einführung trockener Salatdressings aus der Tüte mit dem Namen Mix & Dress. In einer mitgelieferten Dressing-Mixflasche mit Maßeinheiten konnte unter Hinzugabe von Wasser, Essig und Öl durch Schütteln ein Salatdressing gemixt werden. Dieses Produkt wurde in verschiedenen Geschmacksrichtungen angeboten.

1978 wurde nach der organisatorischen Eingliederung auch die rechtliche Eingliederung von Maple Leaf in die bisherige General Foods GmbH vollzogen. Insgesamt führte diese Expansionsstrategie zu folgenden Ergebnissen: Der Markt für Instantkaffee hatte einen mengenmäßigen Zuwachs von 7 % zu verzeichnen. Der Marktanteil von Maxwell stieg von dem Allzeittief 8,3 % in 1977 auf 9,0 % in 1978. Dieser Zuwachs von Maxwell entsprach allerdings nicht den Erwartungen. Nescafé hatte die Maxwell-Aktivität mit gezielten Preisnachlässen gestört, um keine Marktanteile zu verlieren. General Foods gewährte daraufhin ebenfalls zusätzliche Rabatte in gleicher Höhe, die zu einer zusätzlichen Belastung im zweiten Kalenderquartal 1978 von fast zwei Millionen DM führten.²¹¹

Der Markt für Dessertschaum verzeichnete dauerhaft Rückgänge, bedingt durch die Einführung von haltbarer Sahne und Sprühsahne aus der Dose. Die Marke Schlag-Fit musste als Marktführer ebenfalls Volumenrückgänge hinnehmen. Die Einführung von Quench verlief für General Foods erfolgreich, allerdings gab es Kannibalisierungseffekte mit Cefrisch.

Die Zusammenführung des Kaugummigeschäfts mit dem bisherigen „Lebensmittelangebot“ von General Foods im Vertrieb erwies sich als sehr schwierig. Das Problem lag im Vertrieb aufgrund der nur begrenzt deckungsgleichen Absatzkanäle für das GF- und Maple Leaf-Sortiment. Der Umsatz hatte sogar abgenommen. Aus diesem Grund wurde das im Testmarkt erfolgreiche Produkt Longlife Gum nicht national eingeführt.

²¹¹ Bericht über die Sitzung des GF-Wirtschaftsausschusses vom 21.7.1978, Erläuterungen zum Juni-Quartal-Ergebnis, S. 1

Nach Probierkäufen und erstmaligem Konsum verloren die neuartigen Produkte „Pop Rocks“ und „Space Dust“ bei den Verbrauchern an Attraktivität. Es folgten nur geringe Nachkäufe, sodass die Absätze hinter den Erwartungen zurückblieben. Der Verkauf wurde wie geplant eingestellt.

Die Testmarkteinführung der Marke Mix & Dress verlief ebenfalls unbefriedigend,²¹² da die Verbraucherresonanz zu gering war. Das Produkt wurde deshalb wieder aus dem Markt genommen.

Ein Jahr nach der Fusion mit Maple Leaf zeigte sich, dass die erreichten Kostensynergien geringer gewesen waren als die verlorenen Roherträge durch Volumenverluste. Es arbeitete zwar ein erheblich größerer Verkaufsaußendienst für Kaugummi, aber die Gesprächspartner im Handel und die Verkaufstechniken waren andere als bei Kaffee und Reis. Deshalb wurde im April 1979 mitgeteilt, dass General Foods das in 1971 erworbene Kaugummigeschäft auf internationaler Ebene verkauft hatte, um sich nach einer Phase der Produktdiversifikation wieder auf die Kernkompetenzen zu konzentrieren. Die Zusammenführung der Produktionsregime hatte sich damit nicht als erfolgreich erwiesen.

Das Marketing-Expansionsprogramm hatte auch zur Folge, dass für 1978 nach einigen Jahren der Zurückhaltung bei der Personalakquisition wieder Mitarbeiter eingestellt wurden. Die Mitarbeiterzahl erhöhte sich von März 1977 bis März 1978 um 105 Mitarbeiter von 849 auf 954, im Juni 1978 waren 964 Mitarbeiter plus 107 Teilzeitbeschäftigte tätig.²¹³ Um die Raumknappheit zu beseitigen, wurde das Verwaltungsgebäude um ein Stockwerk erhöht.

Der Gesamtumsatz war im Geschäftsjahr 1978 auch durch die Integration von Maple Leaf von 260 auf 308 Millionen DM gestiegen.²¹⁴ Der Umsatz mit ausländischen Konzerngesellschaften betrug ca. 100 Millionen DM. Der Umsatz in Deutschland von 200 Millionen DM zeigte ein sehr breit ausgeprägtes Produktsortiment, wie es in den USA üblich war und teilte sich in folgende Anteile auf:²¹⁵

- 25 % Löskaffee
- 25 % Instant-Getränkepulver
- 20 % Reis-Fit
- 10 % Kaugummi
- 5 % Schlag-Fit

²¹² Information an die Belegschaft über die wirtschaftliche Situation des Unternehmens nach § 110 des Betriebsverfassungsgesetzes vom 30.8.1979, S. 2

²¹³ Information an die Belegschaft über die wirtschaftliche Situation des Unternehmens nach § 110 des Betriebsverfassungsgesetzes vom 21. Juli 1979, S. 1

²¹⁴ O. V., „General Foods / Elmshorn bleibt trotz aller Rückschläge optimistisch“, in: Extrakte, Nr. 82/78 NG, 13. Oktober 1978, S. 3

²¹⁵ O. V., „General Foods hält sich auch weiterhin fit“, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 17. 2. 1979, S. 15

- 15 % kohlenstoffhaltige Bonbons.

Die Marketinginvestitionen waren um 45 % und die Personalkosten um 15 % gestiegen.²¹⁶ Damit war das Unternehmen finanziell überfordert. Die Folge waren erstmalig wieder Verluste in 1978 und 1979.

Rhodes hatte die Faktorspezifität bei der Instantkaffeeproduktion, die Umweltbedingungen wie Rohkaffeemärkte und Wettbewerberaktivitäten bei Kaffee, Kannibalisierungseffekte bei Instant-Getränkpulver und die geringen Wiederkaufsrate des Bonbonsortiments nicht ausreichend berücksichtigt. Nach weniger als drei Jahren wurde er im Mai 1979 abgelöst.

4.3.3.6 General Foods ab Mai 1979

Auf Rhodes folgte im Mai 1979²¹⁷ der englische GF-Manager David Soffe, der zuvor in Schweden tätig gewesen war und die Aufgabe hatte, das deutsche Unternehmen wieder in die Gewinnzone zu führen. David Soffe hatte man vor Aufnahme seiner Tätigkeit darüber informiert, dass in einigen Monaten die Akquisition eines deutschen Unternehmens realisiert werden könnte. Nach der Entscheidung, das Kaugummigeschäft Maple Leaf zu veräußern und der Verlustsituation aufgrund des Expansionsprogramms wurde eine grundlegende Situationsanalyse für das Unternehmen erstellt.²¹⁸

- Die Marktstellung war schwach und benötigte sehr viel mehr Aufwendungen für eine Stabilisierung/Expansion im Markt.
- Das Volumenwachstum war zu gering bei den bestehenden Marken, selbst unter Berücksichtigung erheblicher Marketing-Investitionen. Es konnten bisher keine neuen bedeutenden Produkte gefunden werden.
- Die Rohgewinne der letzten Jahre hatten sich deutlich negativ entwickelt, bedingt durch Wettbewerberaktivitäten beziehungsweise durch die Attraktivität alternativer Produktangebote.
- Die Kostenstruktur von General Foods war im Verhältnis zur Größe des Geschäfts überhöht. Sie war erstellt worden, um außereuropäische Kaffeelieferungen und den Ausbau eines deutlich größeren Markenartikelgeschäfts in Deutschland zu ermöglichen, was nicht erreicht worden war.

²¹⁶ Die Angaben beruhen auf eigenen Berechnungen und sind den GF-Geschäftsberichten entnommen

²¹⁷ Bericht über die Sitzung des Wirtschaftsausschusses am 26. April 1979, Protokoll vom 21.5.1979, S. 4

²¹⁸ General Foods Elmshorn, Situations-Analyse und Schlussfolgerungen, Oktober 1979, S. 12ff.

Aus diesen Erkenntnissen ließ sich entnehmen, dass sich ohne eine konsequente Einleitung von Gegenmaßnahmen bei jedem der angesprochenen Punkte eine Fortsetzung der Verluste ergeben würde. Folgende notwendige Aktivitäten wurden daher vorgeschlagen:²¹⁹

- Personalreduzierung um 100 bis 130 Mitarbeiter
- Ausweitung des Kaffeevolument, insbesondere für gefriergetrockneten Kaffee, sowohl im Ausland bei Schwesterunternehmen als auch für Eigenmarken sowie zusätzlich die Wiedereinführung von gefriergetrocknetem Kaffee in Deutschland
- Volumenausdehnung bei Getränkepulver.

Selbst bei erfolgreicher Umsetzung dieser Aktivitäten zeigte die Planungsrechnung keine ausreichend positive Entwicklung am Markt auf. Die langfristige Überlebensfähigkeit des Unternehmens in der bisherigen Form war damit in Frage gestellt.

Am 22. Oktober 1979, wenige Wochen nach dem Kauf der HAG AG durch die General Foods-Zentrale, wurde den Mitarbeitern in einem Aushang mitgeteilt, dass die aggressive Wachstumsstrategie der vergangenen drei Jahre mit erheblichen Marktinvestitionen die Erwartungen nicht erfüllt habe und sich auch für die absehbare Zukunft keine größeren Wachstumschancen ergeben würden. Da sich das Unternehmen „in der Verlustzone bewegt“²²⁰, sei der „Wachstumsanzug“ zu groß geworden.

Unter dem Namen „Century“ wurde ein Personalabbauprogramm auf freiwilliger Basis für die Verwaltung eingeleitet, um 140 Arbeitsplätze einzusparen. Mitarbeiter, die mit einer Abfindung das Unternehmen freiwillig verlassen wollten, konnten sich melden. Bis zum 15.12.1979 konnten mit dem Einverständnis der Mitarbeiter 153 Kündigungen ausgesprochen werden; damit wurde die Zielsetzung übererfüllt. Ein Teil der Mitarbeiter ging in den vorzeitigen Ruhestand, die anderen verließen das Unternehmen.²²¹

Obwohl keinem Mitarbeiter aus betrieblichen Gründen auf Initiative des Unternehmens gekündigt wurde, führte die Information an die Mitarbeiter doch zu einer erheblichen Verunsicherung, insbesondere auch im Zusammenhang mit dem Kauf der HAG AG. Die Sanierungsmaßnahmen wurden ungeachtet der neuen Konstellation fortgeführt. Der im September neu in das Unternehmen eingetretene Verkaufsdirektor bewertete die Kosten der Verkaufsorganisation als doppelt so hoch wie im bundesdeutschen Durchschnitt der Markenartikelindustrie und viermal so hoch wie bei Marktführern. Aufgrund dieser Bewertung wurde eine Reduzierung des Außendienstes um bis zu 40 Mitarbeiter angestrebt.²²² Zusätzlich wurde verein-

²¹⁹ General Foods Elmshorn, Situations-Analyse und Schlussfolgerungen, Oktober 1979, S. 21

²²⁰ Braatz, Dieter, „GF will auf 140 Mitarbeiter verzichten“, in: Elmshorner Nachrichten, 27. Oktober 1979, o. S.

²²¹ Information an die Belegschaft über die wirtschaftliche Situation des Unternehmens nach §110 des Betriebsverfassungsgesetzes vom 14. Februar 1980, S. 1

²²² GF-Wirtschaftsausschuss-Sitzung vom 6.12.1979

bart, die bisher von einer externen Servicegesellschaft durchgeführten Regalpflegearbeiten wieder in die eigene Verkaufsorganisation zu integrieren. Beide Maßnahmen führten zwar zu erheblichen Kostensenkungen im Markenartikelgeschäft, die aber wegen der einmaligen Abfindungszahlungen an ausscheidende Mitarbeiter erst zeitversetzt sichtbar wurden.

Anfang 1980 wurde im Wirtschaftsausschuss über den Abbau von weiteren bis zu 80 Mitarbeitern diskutiert, über die bereits erwähnten 190 Mitarbeiter hinaus. Der Grund hierfür lag in der Tatsache begründet, dass im ersten Planansatz für das Finanzjahr 1981 die Fixkosten nicht gesunken waren.²²³

4.3.3.7 Entwicklung der Unternehmenskultur bei General Foods

Aus dem Gründungsjahr 1956 erklärt sich, dass die Belegschaft relativ jung war. Allerdings zeigt sich anhand der 39 Jubiläen für 10- und 15-jährige Mitarbeit in 1971 bereits eine hohe Loyalität zum Unternehmen,²²⁴ die in den Folgejahren nicht abnahm.

Die jährlichen Betriebsausflüge der gesamten Belegschaft waren bei den Mitarbeitern sehr beliebt,²²⁵ hatten eine sehr hohe Mitarbeiterbeteiligung und einen fast legendären Status. In einer Mitarbeiterumfrage in 1972, bei einer Zahlung von 30 DM an jeden Mitarbeiter auf das Betriebsfest zu verzichten, entschieden sich über 88 % der Mitarbeiter für ein Betriebsfest²²⁶. Lediglich im Jahr 1975 wurde das Betriebsfest auf Initiative des Betriebsrats vor dem Hintergrund der Kurzarbeit in der Produktion gestrichen. Mit dem eingesparten Geld wurden die Mitarbeiter unterstützt, die Einkommenseinbußen erlitten hatten.²²⁷ Hierin zeigte sich die Solidarität innerhalb der Belegschaft.

Der Betriebsrat verhandelte nicht direkt mit der Unternehmensführung über Gehaltserhöhungen, sondern man war an den Flächentarifvertrag in Schleswig-Holstein gebunden. Eine stärkere gewerkschaftliche Ausrichtung des Betriebsrats begann erst in 1975, nach der ersten Kurzarbeitsphase. Der gewerkschaftliche Organisationsgrad der Mitarbeiter war wesentlich geringer als bei der HAG AG. Die Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung hatte einen partnerschaftlichen Charakter, der bereits in der allerersten gemeinsamen Sitzung zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat am 20. 9.1957 zum Ausdruck kam.²²⁸ Diese kooperative Beziehung war auf die Aufbausituation des Unternehmens mit Mitarbeiterzuwachs, auf die prinzipielle Großzügigkeit der Unternehmensführung in Personalangelegenheiten und deren Würdigung durch den Betriebsrat zurückzuführen. Aber auch in der Phase der

²²³ GF-Wirtschaftsausschuss-Sitzung vom 13.2.1980

²²⁴ O. V., „39 Jubilare“ in: GF-Express, Nr. 4, Dezember 1971, S. 9

²²⁵ O. V., „Betriebsausflug 1972: Fahrt an den Kellersee“, in: GF-Express, Nr. 8, September 1972, S. 4

²²⁶ O. V., „Betriebsfest – ja oder nein?“, in: GF-Express, Nr. 12, Mai 1972, S. 3

²²⁷ O. V., „Fragen an W. D. Bausch“, in: GF-Express, Nr. 23, März 1975, S. 1

²²⁸ Protokoll der Sitzung zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung der General Foods GmbH am 20.9.1957

Konsolidierung in Verbindung mit dem Personalabbau in 1979 zeugten die Protokolle von gegenseitigem Verständnis, Achtung und Respekt.²²⁹ Trotz der erheblichen Absatzschwierigkeiten, verbunden mit Umstrukturierungsmaßnahmen und Personalabbau, konnte eine relativ stabile Vertrauenskultur bei General Foods aufrechterhalten werden. Die strukturellen Schwierigkeiten, mit denen sich das Unternehmen konfrontiert sah, waren nicht auf Agency-Probleme zurückzuführen. Sowohl die Führungsprinzipien als auch das Verhalten der Mitarbeiter als weiche Faktoren deuten auf eine harmoniegeprägte Unternehmenskultur hin.

Die Nähe zu Hamburg und der international renommierte Name General Foods ermöglichte es der deutschen Niederlassung, sehr gute und professionell ausgebildete Mitarbeiter für Marketing, Vertrieb und Verwaltung zu gewinnen. Gut ausgebildete Mitarbeiter gehörten zu den Führungsprinzipien und damit zu den Faktoren der Unternehmenskultur. Darüber hinaus kamen immer wieder internationale Manager für einen kürzeren Zeitraum nach Elmshorn. Der national tätige Außendienst war jedoch aufgrund des begrenzten Sortiments nicht voll ausgelastet.

4.3.4 Motive und Ziele von General Foods für den Kauf der HAG AG

In den Aufbaujahren bis 1968 hatte ein deutsches Management mit dem limitierten Sortiment Maxwell Kaffee, Reis-Fit und Automatenprodukte bis 1967 jährlich Wachstums- und Gewinnverbesserungen erreicht. Konzepte, das Unternehmen durch Zukauf eines deutschen Unternehmens in eine höhere Umsatzdimension und verbesserte Marktakzeptanz zu entwickeln, scheiterten an unterschiedlichen Vorstellungen zwischen der amerikanischen Unternehmenszentrale und dem lokalen Management. Innovative Wettbewerberaktivitäten im Lös-kaffeemarkt „zwangen“ General Foods zur Einführung eines gefriergetrockneten Lös-kaffees in Deutschland. Mit der Einführung dieses neuartigen Produkts und dem Management der neuen international ausgerichteten Produktionsanlage war das deutsche Führungsteam überfordert und scheiterte. Das Vertrauen in die Leistungsfähigkeit der deutschen Führung war aus Sicht der Zentrale nicht mehr vorhanden. Die Führungsmannschaft wurde fast komplett ausgetauscht. Ein international erfahrener GF-Manager übernahm die Leitung des Unternehmens und erreichte mit weiteren internationalen Führungskräften eine Konsolidierung und Neuausrichtung des Unternehmens. Dann wurde ein mit modernen Managementmethoden vertrautes deutsches Management etabliert. Lediglich die Besetzung der Position des Hauptgeschäftsführers mit einem deutschen Manager gelang nicht. Ein weiterer internationaler Ge-

²²⁹ Bericht über die Sitzung des GF-Wirtschaftsausschusses am 26. April 1979, Protokoll vom 21.5.79

neral Manager startete erneut eine Internationalisierung des Managements und überforderte die finanziellen Möglichkeiten des Unternehmens mit einer aggressiven und nur teilweise erfolgreichen Expansionsstrategie. Ähnlich wie 1969 musste das Unternehmen 10 Jahre später wieder saniert werden.

Der Umsatz von General Foods betrug in 1979 ca. 300 Mio. DM. Zum Zeitpunkt der Übernahme der HAG AG Ende 1979 wurden ca. 900 Mitarbeiter beschäftigt.²³⁰ Aus Sicht des Elmshorner Managements lag folgende Situation vor:

- Das GF-„Nicht-Kaffeessortiment“ aus den USA war nur begrenzt auf den deutschen Markt übertragbar.
- Man war zu der Erkenntnis gekommen, dass Instantkaffee in Deutschland im Kaffeemarkt nicht mehr als 15 % des Gesamtkaffeekonsums erreichen würde (in den USA 30 %).
- Die Hälfte des Instantkaffeemarkts war gefriergetrockneter Kaffee. Nach dem Misserfolg mit gefriergetrocknetem Instantkaffee Maxwell Exquisit in 1969/70 hatte man zwar immer wieder Produkt- und Konzepttests in diesem Marktsegment vorgenommen, gegenüber der Qualität von Nescafé sah man sich allerdings nicht in der Lage, die qualitative Überlegenheit ökonomisch zu vermarkten.

Damit war klar, dass eine Akquisition in Deutschland nicht nur Sinn machen würde, sondern für ein tragfähiges Geschäft auf Dauer unerlässlich sein würde.

Im November 1978 hatte James Ferguson, Chairman & Chief Executive Officer von General Foods weltweit, erstmals eingeräumt, dass der Erwerb eines deutschen Unternehmens beziehungsweise eine finanzielle Partnerschaft erwogen werde, „um die Schlagkraft der Gruppe auf dem deutschen Markt zu erhöhen.“²³¹ Deutschland war bis zu diesem Zeitpunkt für General Foods das einzige größere europäische Land ohne den Zukauf eines bestehenden Unternehmens. Durch den hohen Anteil von Röstkaffee im Gesamtkaffeemarkt war im Prinzip vorgegeben, dass man eine Marktpräsenz im Röstkaffeegeschäft benötigen würde, um im Kaffeemarkt eine bedeutende Rolle spielen zu können.

Mehrfach war in den 1970er-Jahren darüber diskutiert worden, ob die HAG AG ein geeigneter Partner für den deutschen Markt sein könnte. Die langjährige Verbindung zu der HAG AG bezüglich der Entkoffeinierung war ein wesentlicher Grund für diese Absichten. Als die Kontakte mit der HAG AG intensiver wurden, wurde eine Task-Force gebildet aus dem bisherigen Personaldirektor Wolf-Dieter Bausch, dem Finanzmanager Walter Brammann und dem für Recht zuständigen Prokuristen Klaus Suhr. Dieses Führungstrio bereitete in meh-

²³⁰ O. V., „General Foods übernahm HAG AG“, in: Weser Kurier, 28.09.1979, o. S.

²³¹ O. V., „Expansionspläne und die Suche nach einem Partner“, in: Handelsblatt, 11. Oktober 1978, S. 13

renen Sitzungen in Hamburg und in Bremen den Kauf des Unternehmens HAG AG vor. Sie konnten im Büro des HAG-Aufsichtsratsvorsitzenden Sieber in Unterlagen der HAG AG Einsicht nehmen. Als Unterstützung wurden Mitarbeiter von der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Price Waterhouse hinzugezogen. Es folgte also die Phase II einer idealtypischen Akquisition, die Transaktionsphase. Allerdings gab es in dieser Projektgruppe keine Vorschläge und Diskussionen über die Höhe des zu zahlenden Kaufpreises.

Der im Rahmen des Vertragsabschlusses anwesende Direktor der Entwicklungsabteilung von General Foods weltweit Anthony Hass erläuterte die Ziele von General Foods:

- Die Akquisition sollte den Zugang zu der anerkannt weltweit besten Entkoffeinierungstechnologie für Kaffee und den weit gediehenen Entwicklungsarbeiten des neuen Entkoffeinierungsverfahrens von HAG ermöglichen.
- Die Akquisition bot Zugang zu einem der größten Röstkaffeeverbrauchsmärkte der Welt und zusätzlich nach Österreich und in die Schweiz.
- Die Akquisition ermöglichte eine Verstärkung der Internationalisierung und Verbesserung der internationalen Profitabilität. Mit 1% Jahresüberschuss (8 Millionen US-Dollar bei 731 Millionen US-Dollar Umsatz) hinkten die bisherigen Europa-Aktivitäten des General Foods-Konzerns erheblich hinter den übrigen Gewinnraten hinterher.²³² Die vergleichbare Umsatzrendite war in den USA fünfmal so hoch.

Ein weiterer wichtiger Grund war für General Foods USA die Befürchtung, dass das in den USA angewendete Entkoffeinierungsverfahren für die GF-Marke Sanka verboten werden könnte. Weil es bereits öffentliche Diskussionen gab, war General Foods durchaus unter Zeitdruck, eine Lösung für sich herbeizuführen. Damit erklärt sich auch, dass das Kaufangebot und Kaufpreis für die HAG AG deutlich höher lag, als eine aus deutscher Sicht vorgenommene Unternehmensbewertung von einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft ergeben hatte.²³³

In den ersten Interviews betonte der amerikanische GF-Manager Hass, dass bei der HAG AG möglichst alles beim Alten bleiben solle und keine Arbeitsplätze gefährdet seien. Der für das internationale Geschäft zuständige GF-Manager Robert Bauman, der bei Vertragsunterzeichnung anwesend war, sprach davon, dass man in der weiteren Entwicklung vor allem auf die HAG-Mitarbeiter zählen werde. Es bestand aus Sicht der Firmenzentrale allerdings kein Zweifel daran, dass beide Unternehmen in Deutschland zusammengeführt werden würden,

²³² O. V., „Nahrungsmittelriege mit einer glänzenden Finanzverfassung“, in: Handelsblatt, 1.10.1979, o. S.

²³³ Gutachten über die Ermittlung des angemessenen Ausgleichs gemäß § 304 Aktiengesetz und der angemessenen Abfindung gemäß § 305 Aktiengesetz für die aussenstehenden Aktionäre der HAG AG Bremen, Fides Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Bremen, 29.7.1980

HAG AG und General Foods bis 1989

denn dies entsprach der amerikanischen Denk- und Vorgehensweise, wie bereits in Abschnitt 4.3.1 ausgeführt worden ist.

4.4 Veränderungen der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen im Handel

Wie die bisherigen Ausführungen gezeigt haben, sahen sich die HAG AG und die General Foods GmbH spätestens seit Mitte der 1970er-Jahre mit veränderten Rahmenbedingungen im Lebensmittelhandel konfrontiert. Neben der Aufhebung der Preisbindung bei Kaffee, steigenden Rohkaffeepreisen und der allgemeinen Kaufzurückhaltung der Konsumenten aufgrund des Konjunkturerinbruchs kamen Veränderungen in der Handelslandschaft hinzu, auf welche die Markenartikelhersteller reagieren mussten.

Die Anzahl der Verbrauchermärkte und Discountgeschäfte mit aggressiven Preisangeboten nahm zu. Die Verbraucher verlagerten ihre Kaufkraft in Großvertriebsformen, so dass kleine Lebensmitteleinzelhandelsgeschäfte Umsatz verloren. Dies führte zu einem allgemeinen Ladensterben der kleinen Lebensmittelgeschäfte, wie die Entwicklung seit 1976 in der folgenden Abbildung zeigt.

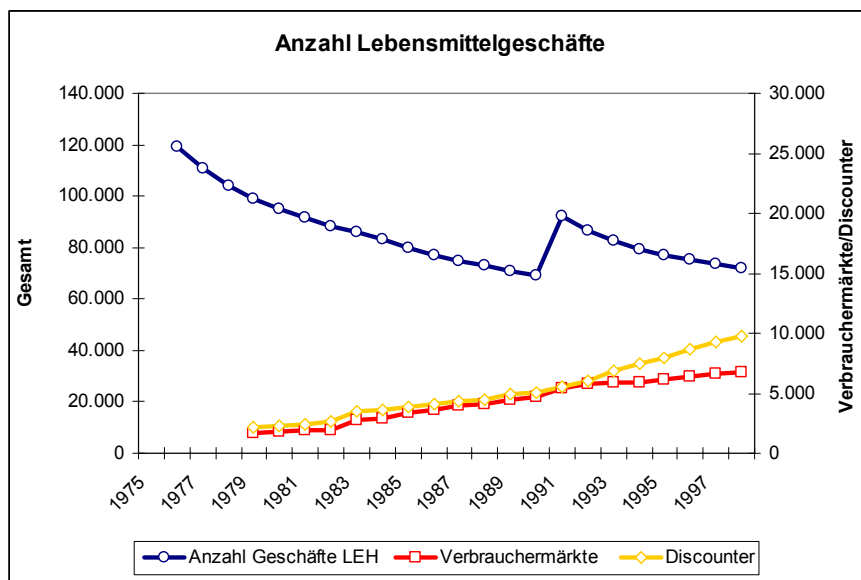


Abbildung 18: Anzahl Lebensmittelgeschäfte in Deutschland von 1975 bis 1999²³⁴

Die Anzahl der Lebensmittelgeschäfte ging etwa um mehr als ein Drittel auf 70.000 Verkaufsstellen zurück. Entsprechend stieg in diesem Zeitraum die Zahl der Verbrauchermärkte auf 6.000 und die der Discountgeschäfte auf ca. 10.000 Filialen. Die neuen Vertriebsformen des Handels waren weitgehend filialisierte Unternehmen, die in die Verhandlungen mit der Markenartikelindustrie ihre steigenden Gesamtumsätze einbrachten. Die Folge war eine Zunahme der Handelskonzentration. Die größten Handelsunternehmen hatten in 1985 bereits 36 %-Anteil am „Food-Umsatz“ zu verzeichnen, mit steigender Tendenz, wie man in der fol-

²³⁴ Nielsen Universum 1976-1998, ab 1991 inklusive neue Bundesländer

genden Abbildung erkennen kann. 1992 repräsentierten die größten fünf Handelsunternehmen bereits knapp 60 % des Einkaufsvolumens. Diese Entwicklung führte zu erhöhten Konditionsforderungen des Handels gegenüber den Markenartikelherstellern.

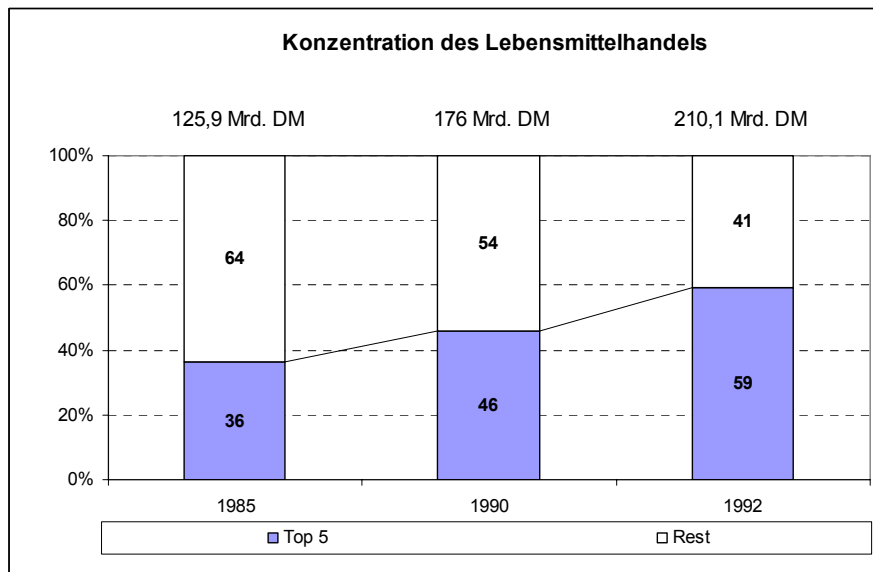


Abbildung 19: Handelskonzentration von 1985-1992²³⁵

Die Expansion der Discountmärkte, allen voran Aldi, führte zusätzlich zu einer Verbreitung von Handelsmarken, wie man in der Abbildung 20 erkennen kann. Im Zeitraum von 1975 bis 1999 hat sich der Anteil der Handelsmarken am Lebensmittelumsatz von 12 auf 22 % nahezu verdoppelt.

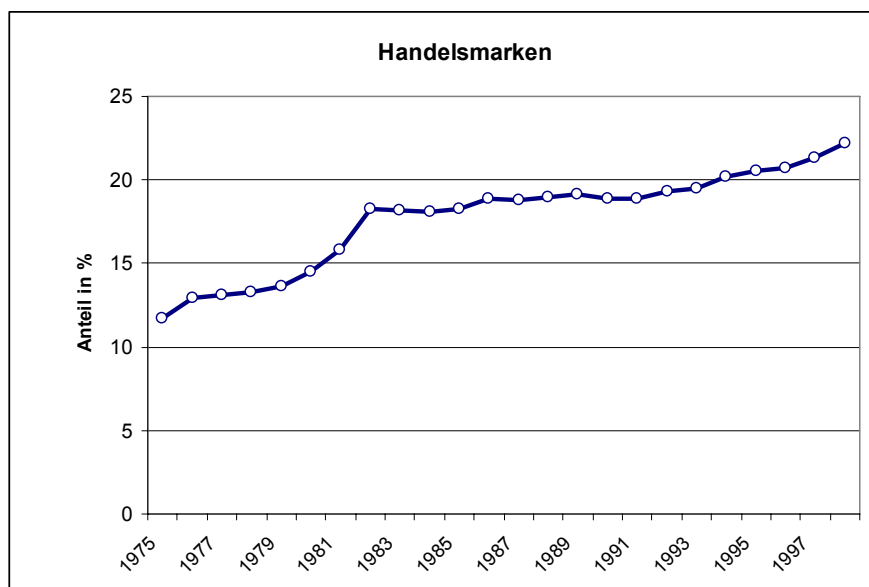


Abbildung 20: Entwicklung der Handelsmarken-Anteile am Lebensmittelumsatz²³⁶

²³⁵ The Endgame – 200x: Eine Vision für die deutsche Packaged Goods Industrie, Dezember 1994, Schaubild 39

Die Verbrauchermärkte erwarteten von der Markenartikelindustrie zusätzliche Serviceleistungen, die Markenartikelindustrie wollte auch selber Einfluss auf die Regalgestaltung nehmen. Das führte zu zusätzlichen Merchandisingleistungen in Form von kostenlosen Regalplatzierungsarbeiten der Industrie. Auf der anderen Seite erlaubten viele Discountunternehmen den Markenartikelunternehmen keine Besuche der Außendienstmitarbeiter. Diese Einschränkung war vor allem für Kaffeeröster wie für die HAG AG mit gravierenden Folgen verbunden, deren unternehmerische Erfolge bis dahin vor allem auf eine Vertriebsstruktur mit Außendienstmitarbeitern beruhten. Die wachsende Bedeutung der Discounter führte dazu, dass z.B. die Kaffeeröster zunehmend von diesem Vertriebsweg abgeschnitten wurden. Außerdem war Aldi mit einer eigenen Kaffeemarke im Kaffeesegment sehr erfolgreich.

In dem Untersuchungszeitraum bis 1998 setzte sich der Konzentrationsprozess im Einzelhandel fort, wobei die Entwicklung im Lebensmitteleinzelhandel deutlicher ausgeprägt war als im Non-Food-Bereich, wie das Bundeskartellamt in seinem Tätigkeitsbericht 1997/98 feststellte.²³⁷ Die Abhängigkeit der Markenartikelindustrie von ihren größten Kunden nahm dadurch zu²³⁸, die „Einkaufsmacht des Handels“²³⁹ stieg und trug zu einem steigenden Konditionendruck für die Lebensmittelhersteller bei. Diese Entwicklung führte nach Cortjens zunächst zu einer Ertragsverschiebung zu Gunsten des Handels. Weil der Handel seinerseits die in Verhandlungen zusätzlich erreichten Konditionsverbesserungen weitgehend in den Preiswettbewerb investierte, sind die Gewinner dieses Prozesses letztlich die Verbraucher.²⁴⁰

Alle Umweltfaktoren zusammen führten zu einem erheblichen Anpassungsbedarf der verschiedenen Ausprägungen des Produktionsregimes der Nahrungs- und Genussmittelindustrie. In diesem Veränderungsszenario müssen die folgenden Unternehmenszusammenführungen betrachtet werden.

²³⁶ GfK-Unternehmensgespräch 29.1.2004, 12.000er Haushaltspanel Consumer Scan; Anteil an FMCG ohne Frische

²³⁷ <http://dip.bundestag.de/btd/14/011/1401139.pdf>, abgefragt am 8.3.2007, Bericht des Bundeskartellamts über seine Tätigkeit in den Jahren 1997/1998

²³⁸ O. V., „Markentreue kontra Nachfragemacht“, in Lebensmittel Zeitung, 21.2.1997, S.56. Auszug aus dem Gutachten von Joachim Zentes: „Die Darstellung der Ist-Konzentration und die Diskussion der bereits sichtbaren Auswirkungen bzw. der zu erwartenden Folgen der zunehmenden Handelskonzentration“, 1996, beauftragt vom Markenverband, Wiesbaden

²³⁹ O. V., „Das Geschäft wird härter. Einkaufsmacht des Handels beeinflusst die Messegespräche“, in: Lebensmittel Zeitung, 20.8.1999, S. 48

²⁴⁰ Dawson, Mike, „Handel bleibt Rendite-Schwächling“, Lebensmittel Zeitung, 6.5.2005, S. 33. Bericht über eine Untersuchung von Marcel Cortjens, der die Betriebsgewinne und die Aktienkurse der 50 größten börsennotierten Händler und Industriekonzerne zwischen Anfang 1993 und Ende 2002 untersuchte.

4.5 Unternehmenszusammenführung in der Anpassungsphase

Zunächst gab es einen Unternehmensvertrag zwischen der HAG AG und der General Foods GmbH für 10 Jahre, der am 1. Januar 1980 in Kraft trat. In diesem Vertrag unterstellte die HAG AG in Bremen die Leitungsmacht der General Foods GmbH in Elmshorn. Darüber hinaus schlossen die neuen Partner einen Gewinnabführungsvertrag. In diesem Vertrag verpflichtete sich die HAG AG vom 1. Januar 1980 und für die folgenden Jahre den vollständigen handelsrechtlich ermittelten Gewinn an General Foods abzuführen. Gleichzeitig verpflichtete sich General Foods, alle Jahresfehlbeträge auszugleichen. Zusätzlich wurde die Zahlung einer Festdividende von 8 % auf den Nennwert für die außen stehenden Aktionäre festgelegt. General Foods verpflichtete sich auch zu einer Übernahme in Form einer Barabfindung an alle außen stehenden Aktionäre in Höhe von 250 DM für alle Aktien mit einem Nennwert von 50 DM.²⁴¹

4.5.1 Der neue Vorstandsvorsitzende James Stone

Der mit dem Kauf der HAG AG seit Oktober 1979 amtierende und für die deutschen GF-Aktivitäten zuständige gebürtige US-Amerikaner James Stone kam von einer Tätigkeit in Australien. Ihm war es zuvor gelungen, in Japan die GF-Aktivitäten erfolgreich mit einem japanischen Unternehmen zusammenzuführen. Er galt als eine Führungspersönlichkeit, die zwischen Unternehmenskulturen ausgleichen konnte. Die Aufgabe in Deutschland war für den über 60 Jahre alten Manager, der bereits 39 Jahre für General Foods tätig gewesen war, die letzte Aufgabe vor der Pensionierung. Seine Ziele sah er darin, die Mitarbeiter der HAG AG davon zu überzeugen, dass General Foods „ein guter Platz zum Arbeiten“²⁴² sei, und sie mental mit der Kaffeekompetenz schnell und problemlos in den Konzern zu integrieren. Stone war ein von Harmoniestreben geprägter Mensch, der keine Konfrontation suchte und über den selbst der Betriebsrat der HAG AG anerkennende Worte fand.²⁴³ Die Hauptaufgabe war natürlich, die HAG AG mit der General Foods GmbH in Elmshorn zusammenzuführen. An seinem Arbeitsplatz in Bremen galt seine ganze Fürsorge dem akquirierten Unternehmen. Er war zwar ein international sehr erfahrener, professionell eingestellter Manager, vermittelte aber gegenüber Außenstehenden nicht gleich diesen Eindruck. So hatte er sich vor der Übernahme des Vorstandsvorsitzes in Bremen von den Wirtschaftsprüfern der HAG AG über den finanziellen Zustand des Unternehmens detailliert informieren lassen. Außerdem hatte er von ex-

²⁴¹ Geschäftsbericht 1979 HAG AG, S. 7

²⁴² Gohlke, Martin: Rotes Herz – Tiefer Riss, Bremen 2003, S. 77

²⁴³ Gohlke, Martin: Rotes Herz – Tiefer Riss, Bremen 2003, S. 77

ternen Personalberatern ein „Management Audit“ über die Führungs- und Managementqualität seiner Führungskräfte in beiden Unternehmen anfertigen lassen. Stone hatte über diesen Weg versucht, mögliche Principal-Agent-Probleme zu minimieren, indem er hidden characteristics über eine Fremdwahrnehmung identifizieren wollte.

Die Arbeitsweise von James Stone als Konzernmanager kam u.a. auch durch die Auflösung stiller Reserven zum Ausdruck, indem z. B. alle nicht betriebsnotwendigen Immobilien noch in 1980 veräußert wurden.²⁴⁴

James Stone ließ General Foods in Elmshorn unter der Führung von David Soffe zunächst unverändert weiter arbeiten. Soffe hatte bei seiner Aufgabe, das Unternehmen wieder in die Gewinnzone zu führen, bereits bis Ende 1979 erste Fortschritte erzielt. David Soffe berichtete nicht mehr an die Europa-Zentrale in Brüssel, sondern an James Stone. Diese Tatsache konnte als eine Richtungsentscheidung für die HAG AG und Bremen verstanden werden im Hinblick auf Evaluierungen über eine Zusammenarbeit beider Unternehmen in Deutschland.

4.5.2 Der Maßnahmenkatalog von 1979-1980

Der bisherige Vorstandsvorsitzende und Hauptgesellschafter Ludwig Roselius wurde stellvertretender Vorsitzender des Vorstands. Zusätzlich traten am 1.1.1980 mit Uwe Karsten (Marketing und Verkauf) und offiziell am 1.7.1980 Milo A. Smith (Finanzen) zwei weitere neue Mitglieder in den Vorstand ein. Während Karsten als externer Akteur neu in das Unternehmen eintrat und Erfahrungen aus einem internationalen Markenartikelunternehmen der Nahrungsmittelindustrie mitbrachte, kam Smith von General Foods in Elmshorn.

Es gab keinen detaillierten Fusionsplan für beide Unternehmen. Es war geplant, zunächst General Foods Elmshorn zu sanieren und danach eine Zusammenführung mit der HAG AG durchzuführen. Bei der HAG AG entstanden allerdings im ersten Quartal 1980 operative Gewinnprobleme, so dass James Stone die Entscheidung traf, umgehend nach operativen Gemeinsamkeiten zwischen beiden Unternehmen zu suchen. James Stone übertrug die Aufgabe für den Vertrieb dem Vertriebsdirektor der HAG AG, Bernd Zurstiege. Die Verantwortlichen von General Foods wurden aufgefordert, mit Zurstiege konstruktiv zusammenzuarbeiten. Das war die zweite Vorentscheidung für die weitere Zusammenarbeit.

In der Wirtschaftsausschuss-Sitzung²⁴⁵ im Juni 1980 bei General Foods in Elmshorn begrüßten die Arbeitnehmervertreter zwar die Bildung von Arbeitsgruppen zwischen beiden Unternehmen, mahnten allerdings ein Gesamtkonzept mit Alternativen an vor dem Hintergrund der Erfahrung mit der Integration des Kaugummigeschäfts. In einer weiteren Sitzung

²⁴⁴ Geschäftsbericht HAG AG Bremen 1980, S. 14

²⁴⁵ Protokoll der General Foods Wirtschaftsausschuss-Sitzung vom 10.6.1980

im Juli beklagten sich die Arbeitnehmervertreter des Gremiums über den Inhalt der Zwischenergebnisse der Arbeitsgruppen. Sie nannten folgende Beanstandungen:²⁴⁶

- Es gab nur ein Konzept ohne Alternativen.
- Es fehlte eine paritätische Besetzung der Arbeitsgruppen.
- Die zukünftige Außendienststruktur orientierte sich weitgehend am HAG-Modell.
- Termin der Zusammenführung und der neue Standort Bremen standen schon fest.
- Sechs Monate nach der Reorganisation in Elmshorn folgten erneute Umbaumaßnahmen, weil der Wunsch nach rascher Integration bestand.

Die Geschäftsleitung und insbesondere David Soffe versuchten die Befürchtungen der Arbeitnehmervertreter abzubauen, indem sie auf die Vorläufigkeit der bisherigen Erkenntnisse verwiesen und von den Arbeitsgruppen Alternativvorschläge erwarteten. Es wurde allerdings auch deutlich gemacht, dass es ohne die Verbindung zur HAG AG für General Foods sehr schwer werden würde, allein am Markt erfolgreich zu bestehen. Es müsste aus Kostengründen allein im Verkauf eine Personalreduzierung von 100-120 Mitarbeitern realisiert werden.²⁴⁷

Am 15. August 1980 fand die Hauptversammlung der HAG AG statt, auf der nicht nur die Ergebnisse des Jahres 1979 analysiert wurden, sondern die Öffentlichkeit über die aktuelle Situation informiert wurde. Es wurde mitgeteilt, dass im Auftrag von James Stone mehrere Arbeitsgruppen seit Anfang 1980 daran arbeiteten, ein Konzept zu entwickeln, auf dessen Grundlage Entscheidungen über eine intensivere Zusammenarbeit zwischen Bremen und Elmshorn noch im laufenden Jahr getroffen werden sollten.²⁴⁸ Die Zusammenarbeit mache zurzeit einige Probeläufe durch, wurde berichtet, wie zum Beispiel im Finanzwesen, im Einkauf und in der Vertriebsorganisation.²⁴⁹

Intern liefen insbesondere die Analysen über die Vertriebsgemeinschaften darauf hinaus, dass es bei einer Zusammenarbeit im Vertrieb zu einer Integration der Verkaufsaktivitäten bei der Markenartikelvertriebsorganisation der HAG AG kommen würde, mit dem Ziel, bei einer gemeinsamen Verkaufsorganisation ca. 150-200 Mitarbeiter einzusparen. Natürlich spielte die Größenordnung der Geschäftsbereiche und die vorhandene beziehungsweise angestrebte Wirtschaftlichkeit eine wesentliche Rolle bei der Wertschätzung der Mitarbeiter. In Verhandlungen konnte später erreicht werden, dass ca. 30 % der inzwischen auf ca. 160 Mitarbeiter reduzierten Außendienstorganisation von General Foods Anfang 1981 weiterbeschäft-

²⁴⁶ Protokoll der Wirtschaftsausschuss-Sitzung am 24. Juli 1980, S. 1, vom 8. August 1980

²⁴⁷ Protokoll der Wirtschaftsausschuss-Sitzung am 24. Juli 1980, S. 2, vom 8. August 1980

²⁴⁸ O. V. „Kaffee HAG gewann Marktanteile“ in: Weser Kurier, 15.08.1980, o. S.

²⁴⁹ O. V. „Hag auch unter amerikanischer Flagge auf Erfolgskurs“, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 15.08.1980, o. S.

tigt wurden. Die anderen Mitarbeiter verließen das Unternehmen unter Berücksichtigung des Sozialplans.

Am 21. August, wenige Tage nach der Jahreshauptversammlung, erhielten die HAG- und GF-Mitarbeiter von James Stone die Mitteilung, dass die gemeinsamen Studien der sowohl in Bremen als auch in Elmshorn eingesetzten Arbeitsgruppen eindeutig ergeben hätten, „dass die künftigen Anforderungen des Marktes mit einem härter werdenden Wettbewerb nur durch die Zusammenfassung aller Kräfte zu meistern sind.“²⁵⁰ Damit war die engste Form der Zusammenarbeit gemeint, nämlich die Fusion zur HAG General Foods AG. Diese Maßnahme entsprach der Denk- und Arbeitsweise der GF-Organisation. Als Fusionstermin wurde der 1. Januar 1981 angegeben. Es wurde weiter mitgeteilt, dass die offizielle Unternehmenszentrale Bremen sein sollte. Diese Information wurde auch der Öffentlichkeit in einer Pressekonferenz in Hamburg mitgeteilt. Aussagen, wie z.B. die weitere Zukunft des bisherigen stellvertretenden Vorstandsvorsitzenden Ludwig Roselius aussehe, wurden nicht bekannt gegeben und Fragen dazu nicht beantwortet. In welcher Form die beiden Vertriebsorganisationen zusammenarbeiten könnten, blieb ebenfalls noch ungeklärt.²⁵¹ Es gehe aber darum, Funktionsüberschneidungen zwischen Bremen und Elmshorn abzubauen. David Soffe, der bisherige Geschäftsführer von General Foods in Elmshorn sollte Stellvertreter von James Stone werden. Man kündigte auch an, dass Mitarbeiter aus Elmshorn nach Bremen umziehen müssten, allerdings auch Mitarbeiter aus Bremen nach Elmshorn. Es sei jedoch zu erwarten, dass die Bewegung in Richtung Bremen stärker sein würde als umgekehrt.²⁵²

In einer schriftlichen Mitarbeiterinformation vom 4. September 1980 an die Belegschaft von General Foods nannte der Geschäftsführer David Soffe noch weitere Details. Er erläuterte den Mitarbeitern, dass General Foods in Elmshorn zwar in Zukunft wieder mit bescheidenen Gewinnen rechnen könnte, diese aber zu klein seien, um Investitionen zu ermöglichen, die wiederum zu nachhaltigem Wachstum führen könnten. Außerdem wurde in dem Schreiben sehr deutlich gemacht, dass General Foods auf sich allein gestellt mit 180 Millionen Umsatz in Deutschland zu klein sei, um sich gegenüber dem Lebensmitteleinzelhandel zu behaupten. Die Verbesserung der Machtposition gegenüber dem Handel war also auch ein klares Motiv für die Zusammenführung. Außerdem sah man sich gegenüber anderen relevanten Markenartikelherstellern wie Ferrero mit 500 Millionen DM, Jacobs mit 1,5 Milliarden DM oder gar Nestlé mit 2,8 Milliarden DM eindeutig im Nachteil in der Durchsetzungskraft. Mit dem gemeinsamen Umsatz der Unternehmen HAG und General Foods in Höhe von ca. 1,2 Milliar-

²⁵⁰ HAG AG, Mitarbeiterinformation des Vorstands, 21.08.1980

²⁵¹ Brech, Jan, „General Foods bläst zum Sammeln“, in: Die Welt, 23.08.1980, S. 11

²⁵² O. V. „General Foods wertet Bremen auf“ in: Weser Kurier, 23.08.1980, S. 4

den DM sah man ein ausreichendes Durchsetzungsvermögen am Markt für die nahe Zukunft gewährleistet.²⁵³

In dieser Mitarbeiterinformation wurde auch erläutert, dass durch die Konzentration der zentralen Verwaltung auf den Standort Bremen für Mitarbeiter aus Elmshorn die Notwendigkeit bestand, nach Bremen umzuziehen, allerdings mit dem Hinweis, dass nicht für alle Mitarbeiter in Bremen ein Arbeitsplatz zur Verfügung stehen würde. Eine ähnliche Information wurde für die Weiterentwicklung des Außendienstes gemacht, für den es Pläne für eine Zusammenführung gab.

In der Betriebsversammlung im September 1980 gab der Wirtschaftsausschuss eine Stellungnahme ab über seine Tätigkeit und zu der geplanten Fusion mit der HAG AG. Die Arbeitnehmervertreter erkannten zwar die wirtschaftliche Notwendigkeit der Fusion, weil für das Unternehmen keine langfristigen Überlebenschancen bestehen würden. Sie befürworteten deshalb eine schnelle Reorganisation des Unternehmens. Allerdings beanstandeten sie inhaltlich die vorgelegten Pläne, insbesondere die aus ihrer Sicht zu schnelle Zusammenlegung der Verkaufsorganisationen bei total unterschiedlichen Vertriebskonzepten.²⁵⁴ Es handelte sich in dieser Hinsicht um zwei vollkommen unterschiedliche Produktionsregime. Während die HAG AG immer noch vorwiegend im Direktverkauf an den Lebensmitteleinzelhandel tätig war, verkaufte General Foods seine Produkte über den Großhandel an die Lebensmittelgeschäfte.

Am 2. Oktober 1980 wurde eine Betriebsvereinbarung zwischen der GF-Geschäftsführung in Elmshorn und dem dortigen Betriebsrat vor dem Hintergrund geschlossen, dass Mitarbeiter der General Foods GmbH ihren Arbeitsplatz durch den zukünftigen Sitz des fusionierten Unternehmens in Bremen verlieren könnten. Der wichtigste Bestandteil dieser Betriebsvereinbarung war ein Sozialplan. Der Sozialplan 1980 war im Wesentlichen eine Fortführung des Sozialplans von 1979, der bereits zu einer deutlichen Reduzierung der Mitarbeiter in der Verwaltung geführt hatte. Der neue Sozialplan sah vor, dass Mitarbeiter bei Arbeitsplatzverlust ein Nettomonatseinkommen für jedes Jahr der Betriebszugehörigkeit, mindestens jedoch drei Monatsgehälter erhalten sollten. Zusätzlich wurden Pauschalsummen von 500 DM bis 3.000 DM bei Betriebszugehörigkeit zwischen 3 und 15 Jahren vereinbart. Für Mitarbeiter, die eine vorzeitige Pensionierung anstrebten, wurde 50 % dieser Summen vereinbart. Dieser Sozialplan umfasste auch die Situation von Mitarbeitern, die zwar ein Arbeitsplatzangebot in Bremen bekommen würden, das aber für sich sofort oder später als nicht annehmbar ansehen würden.²⁵⁵

²⁵³ Mitarbeiterinformation der Geschäftsleitung der General Foods GmbH, Elmshorn, 4.9.1980, S. 1

²⁵⁴ Erklärung des Wirtschaftsausschusses zur Betriebsversammlung, 16.9.1980, S. 1

²⁵⁵ Betriebsvereinbarung General Foods vom 2.10.1980, S. 1-4

Für die Mitarbeiter aus Elmshorn, die in Bremen eine Tätigkeit aufnehmen würden, verpflichtete sich General Foods, Überbrückungs- und Pendelhilfen für 12 Monate zu gewähren, beginnend mit dem 1.1.1981. Diese beinhalteten Kosten für Unterkunft, Einrichtungen, Hotelkosten, Kilometergeld bzw. Kosten für Bahnfahrten.²⁵⁶

Zusätzlich wurde ebenfalls am 2.10.1980 noch eine Umzugskostenregelung abgeschlossen, die Vorkehrungen für Mitarbeiter treffen sollte, die aufgrund der Fusion ihren Wohnort von Elmshorn und Umgebung nach Bremen und Umgebung verlagern würden. Diese Regelung sollte sicherstellen, Mitarbeiter vor finanziellen Härten bei einem Umzug zu bewahren.²⁵⁷ Ähnlich großzügig wurde auch verfahren, wenn Mitarbeiter aus Elmshorn in Bremen Eigentum erwerben wollten. Für die HAG AG gab es einen separaten Sozialplan, der zusätzlich zu dem Sozialplan von General Foods auch noch das Lebensalter des Mitarbeiters berücksichtigte. Der Sozialplan der General Foods GmbH galt bis Anfang 1982.

Entscheidend bei der Vielzahl dieser Aktivitäten war der Abbau von Unsicherheit und Misstrauen. Der Fusionsprozess sollte in einer konfliktfreien Transaktionsatmosphäre gestaltet werden. Das Unternehmen nahm daher hohe Anpassungskosten durch großzügige Hilfen und eine intensive Kommunikation mit den Mitarbeitern in Kauf.

4.5.3 Zielsetzung des neuen gemeinsamen Unternehmens

Die Ziele der neuen Organisation sollten

- der neuen Gesellschaft eine optimale Ausgangsbasis für Wachstum und Geschäftserfolg geben,
- die aus der Zusammenlegung möglichen Synergieeffekte für eine wettbewerbsfähige Kostenstruktur nutzen und
- dem Unternehmen die Flexibilität erhalten, um den zukünftigen Herausforderungen auf dem Markt gerecht zu werden.²⁵⁸

Darüber hinaus wurden die Integrationsprinzipien des Vorstands festgelegt, die besagten, dass bei allen zu ergreifenden Maßnahmen die geschäftlichen Angelegenheiten immer Vorrang vor organisatorischen Maßnahmen haben sollten. Damit aber die organisatorischen Maßnahmen nicht litten, wurde vom Vorstand beschlossen, eine getrennte Verkaufsorganisation zu gründen. Für die Organisation, die HAG GF Vertriebs GmbH & Co oHG, bestehend aus je

²⁵⁶ Überbrückungs- und „Pendelhilfen“, General Foods GmbH, 2.10.1980, S. 1-2

²⁵⁷ Umzugskostenregelung, General Foods GmbH, 2.10.1980, S. 1-5

²⁵⁸ Bericht des Vorstandes an den Aufsichtsrat, Sitzung vom 13. November 1980, S. 5

einer Verkaufsorganisation für den Einzelhandel und den institutionellen Handel, waren ca. 900 Mitarbeitern geplant.²⁵⁹ Sie sollte sich vollständig auf das Marktgeschehen konzentrieren.

4.5.4 Der neue Vorstand der gemeinsamen HAG GF AG

Roselius war aus dem Vorstand des Unternehmens mit dem Jahresende 1980 ausgeschieden. Er blieb dem Unternehmen allerdings über einen Beratervertrag für die nächsten Jahre für wissenschaftliche Fragen verbunden. Er hatte damit den Weg freigemacht für einen ausschließlich vom Management geführten Vorstand. Für die HAG AG ging mit dem endgültigen Ausscheiden von Ludwig Roselius dem Jüngeren aus dem Vorstand eine fast hundertjährige Familientradition zu Ende.

Ausgehend von der Übergangsorganisation 1980 bei HAG mit den Vorstandmitgliedern James Stone, Ludwig Roselius, Uwe Karsten, Rolf Oßenbrügge und Milo Smith veränderte sich die neue Führungsorganisation personell allerdings erheblich. Abbildung 21 zeigt den provisorischen Organisationsplan des Vorstands in einem Bericht des Vorstands an den Aufsichtsrat der HAG AG vom 13. November 1980. Der neue Vorstand der HAG GF AG bestand Anfang 1981 aus sieben Mitgliedern, verglichen mit ehemals drei Mitgliedern bei der HAG AG. Diese setzten sich mit Stone und Miller aus zwei Managern der internationalen Organisation von General Foods zusammen, mit Hans Garloff, Jürgen Hartzel und Milo Smith aus drei Managern von ehemals General Foods Elmshorn und mit Uwe Karsten und Rolf Oßenbrügge aus zwei Vorständen der ehemaligen HAG AG. Der bisherige Geschäftsführer von General Foods, David Soffe, erhielt eine neue Aufgabe in England. Der GF-Verkaufsdirektor, der kurz vor der Akquisition zu dem Unternehmen gekommen war, verließ das Unternehmen Ende 1980 wieder, nachdem die Verhandlungen über die gemeinsame Verkaufsorganisation zu einer Lösung gekommen waren. Ähnlich wie David Soffe für das Gesamtunternehmen war ihm die stellvertretende Leitung des Verkaufs angeboten worden. Damit ein reibungsloser Übergang erreicht werden konnte, wurde die Marketingabteilung von General Foods zunächst separat übernommen und für einige Monate von dem bisherigen Marketingdirektor Wolf Rautenberg weitergeführt. Das Organigramm in der Führungsebene spiegelt in seiner Gesamtheit eine ausgewogene Machtverteilung zwischen HAG- und GF-Führungskräften wider. Die Marketing- und Vertriebsfunktionen wurden allerdings schwerpunktmäßig durch ehemalige HAG-Mitarbeiter besetzt,²⁶⁰ ebenso wie der Bereich Personal.

²⁵⁹ Bericht des Vorstands an den Aufsichtsrat, Sitzung am 13. November 1980, Anlage 2

²⁶⁰ Bericht des Vorstands an den Aufsichtsrat, Sitzung am 13. November 1980, Anlage 2, S. 1

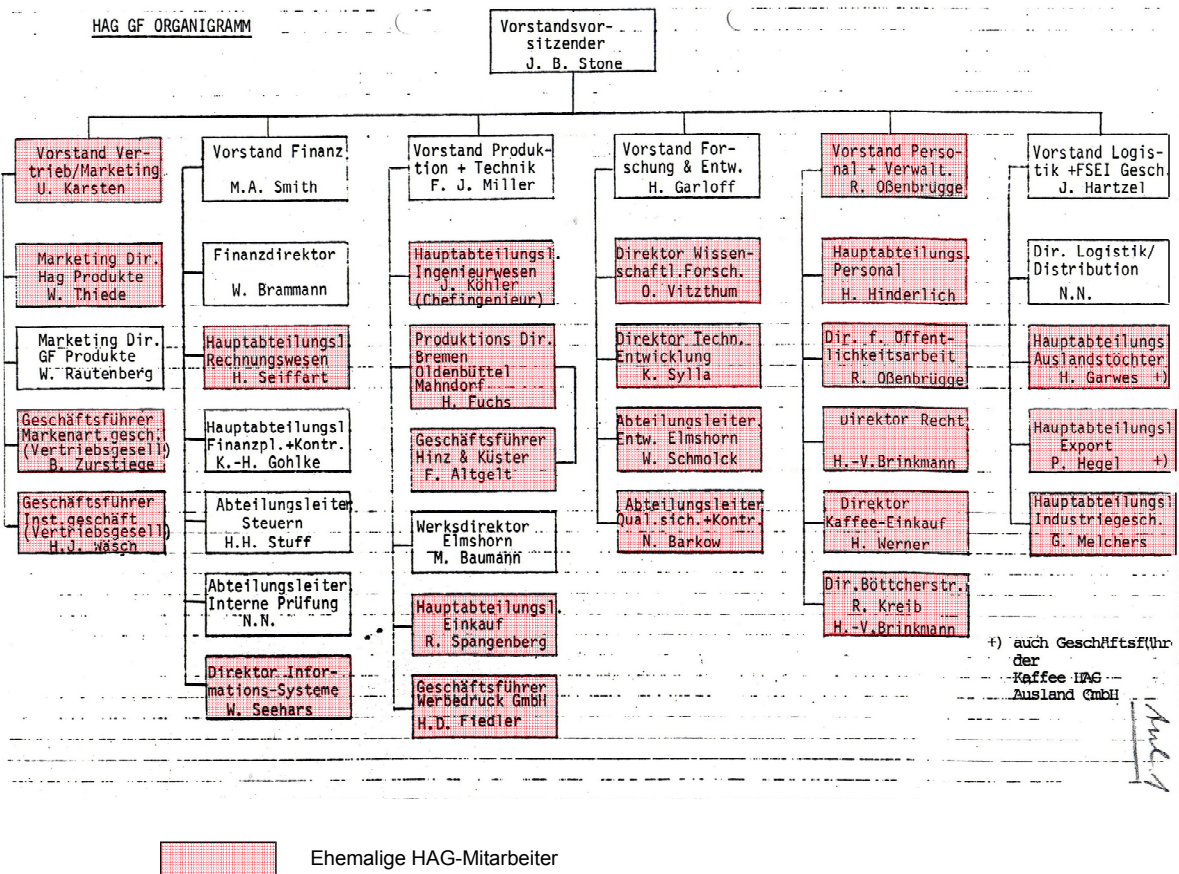


Abbildung 21: Organigramm der HAG GF AG²⁶¹

4.5.5 Manager-Unternehmer James Stone

Das Eintreten von Uwe Karsten zeitgleich mit James Stone brachte im Prinzip keine Veränderung für die Arbeitsweise in der Unternehmensführung. James Stone sprach kein Deutsch. Von ehemaligen Managern wird berichtet, dass er sich in Marktfragen vorwiegend auf die Expertise von Uwe Karsten und Bernd Zurstiege verließ, weil deren Ergebnisse elementar für seine erfolgreiche Tätigkeit in Deutschland waren.

James Stone konnte jedoch Entscheidungen mit erheblichen Auswirkungen für das Unternehmen HAG GF treffen. Die Entscheidung über den Verkauf von nicht betriebsnotwendigen Immobilien war eine Unternehmerentscheidung, die Einleitung erheblicher Umstrukturierungen in 1981, die Durchführung von Sonderabschreibungen und die im Folgenden zu behandelnde Standortentscheidung waren weitere, von der Bedeutung her „Unternehmerentscheidungen,“ die allerdings der üblichen Denk- und Arbeitsweise der amerikanischen GF-Zentrale entsprachen.

²⁶¹ Bericht des Vorstands an den Aufsichtsrat, Sitzung am 13. November 1980, Anlage 1

4.5.6 Standort

Zum Standort wurde in der Mitarbeiterinformation von General Foods dargestellt, dass man sich nach reiflicher Überlegung und Abwägung aller Vor- und Nachteile für Bremen entschieden habe. Für den Standort Bremen wurde angeführt, dass eine Verlegung der historisch über 75 Jahre gewachsenen Unternehmenszentrale Bremen nach Elmshorn oder Hamburg mit einem erheblich größeren Geschäftsrisiko für das gesamte Deutschland-Geschäft verbunden sei. Diese Befürchtung galt insbesondere vor dem Hintergrund, dass das deutsche Geschäft der HAG AG dreimal so groß sei wie das von General Foods in Elmshorn.²⁶² Die Zentralverwaltung der General Foods GmbH in Elmshorn wurde deshalb in zwei Phasen bis Anfang 1982 aufgelöst.

Elmshorn war als Standort für die neue Unternehmenszentrale nie ernsthaft im Gespräch. Es war von Stone zunächst in Erwägung gezogen worden, mit Hamburg einen für alle Beteiligten neuen Standort zu wählen. Karsten, Oßenbrügge und Zurstiege konnten James Stone aber im Lauf des ersten Halbjahres 1980 von der Richtigkeit des Standorts Bremen überzeugen.

4.5.7 Organisationsform

Die GF-Zentrale hatte kein Interesse an einer organisatorischen Lösung mit einer Aktiengesellschaft bei einer Fusion. Die Mentalität entsprach mehr der Gesellschaftsform einer GmbH, so wie man es in Elmshorn praktiziert hatte. Eine Fusion mit dem Wechsel der Rechtsform der HAG AG in eine GmbH war allerdings rechtlich nicht möglich, weil die HAG AG noch mehr als 50 freie Aktionäre hatte. Deshalb war es zunächst notwendig, in einer Anpassungsphase die bisherige General Foods GmbH, die Ende September 1980 den Hauptsitz nach Bremen verlegt und das Geschäftsjahr geändert hatte, in eine AG mit dem neuen Namen HAG GF AG umzuwandeln. Beide Aktiengesellschaften fusionierten dann 1981 rückwirkend zum 1.1.1981 unter Einhaltung der notwendigen rechtlichen Schritte.

Zusätzlich wurde die HAG GF Vertriebs GmbH & Co oHG für die Wahrnehmung aller Marketing- und Vertriebsaufgaben ab 1981 gegründet, indem die General Foods GmbH und die HAG AG die jeweiligen Vertriebsorganisationen auf die neue Vertriebsgesellschaft übertrugen. Für die Schaffung dieser Gesellschaft wurden folgende Gründe genannt:

- Die Verkaufsorganisation sollte getrennt von der AG arbeiten, um schnell in einem sehr wettbewerbsorientierten Kaffeemarkt agieren und reagieren zu können.
- Es sollte zu einer besseren Kostenkontrolle kommen.

²⁶² Mitarbeiterinformation der Geschäftsleitung der General Foods GmbH, Elmshorn, 4.9.1980, S. 2

- Die Möglichkeiten der steuerlichen Berlin-Präferenzen sollten optimiert werden.

Das Organigramm des Vorstands berücksichtigt im Ressort Marketing/Vertrieb auch die beiden neuen Geschäftsführer der HAG GF Vertriebs GmbH & Co oHG, für das Markenartikelgeschäft Bernd Zurstiege und für das institutionelle Geschäft Goldene Tasse Hans-Jürgen Wäsch.

Aus dem Organigramm des Vorstands wird allerdings nicht deutlich, welche Bedeutung der Verkauf im Unternehmen hatte. Der Anteil von immer noch 40 % der gesamten Belegschaft im Bereich Verkauf zeugte von der Dominanz der Verkaufsorganisation.²⁶³

4.5.8 Marktergebnisse von 1980

Das Jahr 1980 führte auf dem Kaffeemarkt zu einer Volumensteigerung von fast 5 %. Insbesondere die entkoffeinierten Sorten profitierten von dieser positiven Entwicklung mit einer überproportionalen Steigerung von mehr als 7 %. Dafür gab es zwei wesentliche Gründe:

Einerseits hatte es im Lauf des Jahres zwei Preissenkungen mit einem Preiseffekt von zusammen rund 10 % gegeben. Erheblich dazu beigetragen hatten andererseits auch die enormen Werbeanstrengungen der Wettbewerber im entkoffeinierten Kaffeemarkt. Tchibo steigerte die Bruttowerbeaufwendungen mit der Marke Sana von 6 Mio. DM auf 14 Mio. DM. Jacobs begann mit Nacht + Tag erneut mit einer intensiven Werbung von 6 Mio. DM, und selbst der nicht so bedeutende Wettbewerber Eduscho Schona steigerte die Werbeausgaben. Kaffee HAG hingegen senkte noch einmal seine Werbeausgaben gegenüber den Vorjahren und hatte die geringsten Werbeausgaben in diesem Marktsegment.²⁶⁴

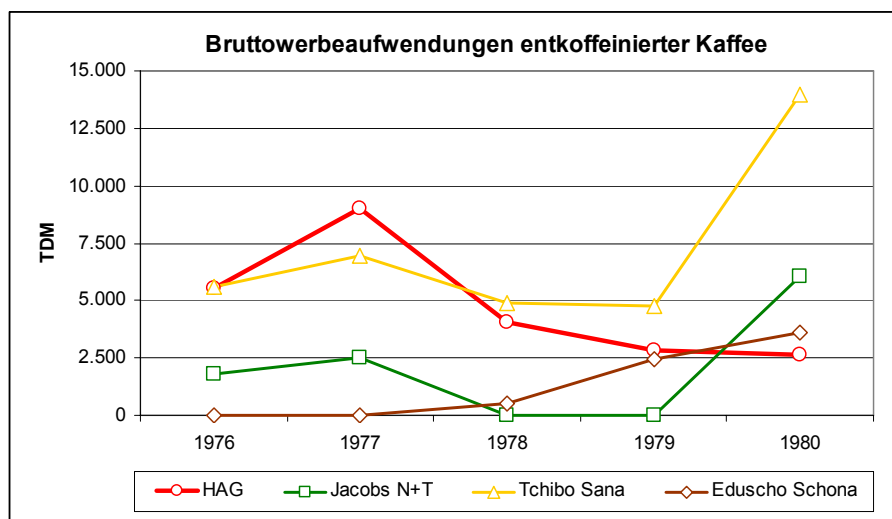


Abbildung 22: Bruttowerbeaufwendungen entkoffeinerter Kaffeesorten von 1976 bis 1980²⁶⁵

²⁶³ Bericht des Vorstands an den Aufsichtsrat, Sitzung am 13. November 1980, Anlage 2, S. 1f.

²⁶⁴ HAG GF Germany - C 82 Strategic Plan, S. 10

²⁶⁵ Statistische Aufstellungen über Bruttowerbeaufwendungen im Kaffeemarkt von 1966-2003

Man kann von sehr heftigen Wettbewerbsreaktionen sprechen, die speziell Kaffee HAG in diesem ersten Jahr unter amerikanischer Führung treffen sollten. Die Marktanteileffekte waren so, dass Tchibo Sana seine Marktführerschaft von 36,8 auf 40,3 % wieder ausbauen konnte, Kaffee HAG verbesserte sich trotzdem von 24,9 auf 25,2 % und Jacobs Nacht + Tag steigerte den Marktanteil bei entkoffeiniertem Kaffee von 6,3 auf 7,1 %.²⁶⁶

4.5.9 Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung und Umwandlung

Der Bilanzgewinn des Unternehmens stieg von 3,3 Millionen DM in 1979 auf 32 Millionen DM in 1980 an. Der wesentliche Grund hierfür war, dass in 1980 die neue HAG GF AG, die aus der GF GmbH entstanden war, der HAG AG Maschinen und maschinelle Anlagen sowie selbst geschaffene immaterielle Wirtschaftsgüter abgekauft hatte. Die Bewertung der Veräußerung war auf der Grundlage von Gutachten entstanden. Dadurch ergab sich für die HAG AG ein außerordentlicher Buchgewinn von knapp 58 Millionen DM.²⁶⁷

Die Mitarbeiterzahlen gingen in beiden Unternehmen weiter zurück. Bei der HAG AG waren zum Ende des Jahres noch 1.570 Mitarbeiter tätig, bei General Foods in Elmshorn noch 809, insgesamt also 2.379 Mitarbeiter.

4.6 1981 - Startjahr des neuen Unternehmens

16 Monate nach dem Unternehmenskauf wurde die gemeinsame Geschäftstätigkeit der bisherigen HAG- und GF-Aktivitäten aufgenommen. Aus der vorher ausschließlich auf Kaffee und Kakaogetränke spezialisierten HAG AG wurde das Kaffee- und Lebensmittelunternehmen HAG GF AG mit dem Schwerpunkt von Kaffee.²⁶⁸ Die Geschäftsleitung und die wichtigsten Zentralbereiche wurden in Bremen konzentriert. Auch die neu gegründete HAG GF Vertriebs GmbH & Co oHG mit den zusammengeführten Außendiensten nahm den Geschäftsbetrieb auf.

4.6.1 Kaffeemarkt und Entwicklung von HAG GF

Gleich im ersten Geschäftsjahr 1981 der neuen HAG GF AG musste man unter schwierigen Bedingungen arbeiten. Durch öffentliche Ankündigungen war allen Marktteilnehmern bewusst, dass die Zusammenführung der beiden Außendienste im Markenartikelgeschäft Anpassungsprobleme mit sich bringen würde. Die Mitarbeiter mussten mit den Produkten des jeweils anderen Unternehmens vertraut gemacht werden. Außerdem musste die Verkaufsorganisation für den Lebensmittelhandel mit den zwei verschiedenen Verkaufssystemen arbei-

²⁶⁶ HAG GF Germany - C 82 Strategic Plan, S. 10

²⁶⁷ HAG AG Geschäftsbericht 1980, S. 15

²⁶⁸ Bericht des Vorstands an den Aufsichtsrat, Sitzung am 13. November 1980, S. 6

ten. Während GF-Produkte weitgehend über den Großhandel zum Einzelhandel gelangten, ebenso wie KABA von HAG GF, wurde Kaffee überwiegend in einem Direktverkaufssystem angeboten, indem die HAG-Verkäufer Direktauslieferungen an den Einzelhandel vornahmen. Beide Systeme wurden zunächst beibehalten, was die Komplexität für die Außendienstmitarbeiter erhöhte.

Diese Phase versuchten die Kaffeewettbewerber für sich positiv auszunutzen, insbesondere im Markt für entkoffeinierten Kaffee. In 1981 steigerte Tchibo noch einmal den Werbeetat auf 16,7 Millionen DM. Jacobs hatte bereits im Herbst 1980 mit der Marke „Nacht+Tag“ einen neuen entkoffeinierten Kaffee auf den Markt gebracht und ebenfalls höhere Werbeausgaben als Kaffee HAG zu verzeichnen.

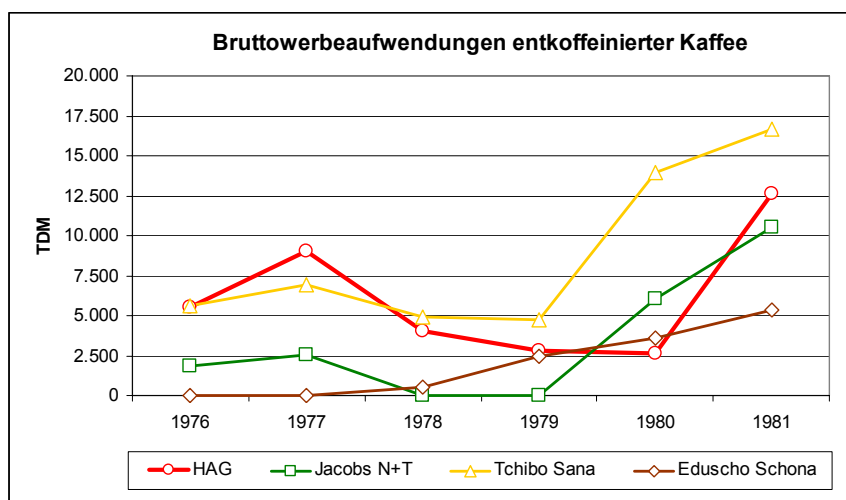


Abbildung 23: Bruttowerbeaufwendungen entkoffeinerter Kaffeesorten von 1976 bis 1981²⁶⁹

Trotzdem konnte die Marke Kaffee HAG die Marktposition in 1981 und im ersten Halbjahr 1982 leicht ausbauen. Kaffee HAG kam im Lauf des Jahres mit neuer Produktausstattung in Verbindung mit der neuen CO₂-Entkoffeinierungstechnologie auf den Markt und machte diese Qualitätsverbesserung ebenfalls mit einem zweistelligen Werbetat bekannt. Die neue Technologie und Faktorspezifität nutzte das Unternehmen auch dazu, Kaffee HAG erstmalig in zwei Geschmacksrichtungen anzubieten. Die Qualitätsverbesserung führte zu einem Absatzwachstum von 22 % und einem kleinen Marktanteilswachstum, sowohl im Kaffeegesamtmarkt als auch im stark wachsenden Markt für entkoffeinierten Kaffee.²⁷⁰

Die Marke Jacobs Nacht+Tag gewann allerdings ebenfalls Marktanteile hinzu, während Tchibo wieder Marktanteile verlor, ohne jedoch die Marktführerschaft abzugeben. Diese Entwicklung setzte sich auch in den ersten sechs Monaten des Jahres 1982 fort.

²⁶⁹ Statistische Aufstellungen über Bruttowerbeaufwendungen im Kaffeemarkt von 1966-2003

²⁷⁰ HAG GF Germany - C 82 Strategic Plan S. 10

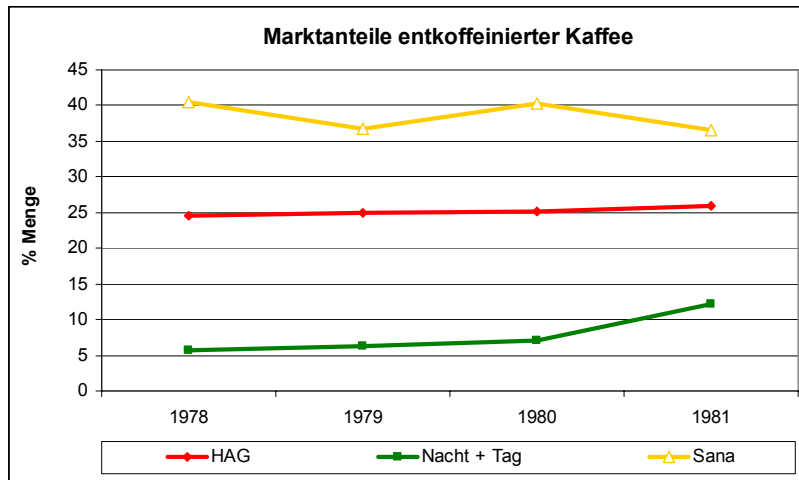


Abbildung 24: Marktanteile von entkoffeinierten Kaffees im Röstkaffeemarkt von 1978 bis 1981²⁷¹

In der Rückschau lässt sich eindeutig feststellen: Die Möglichkeit der Vermarktung einer neuen Entkoffeinierungstechnologie verschaffte Kaffee HAG einen vorübergehenden Wettbewerbsvorteil. Kaffee Onko zeigte in dieser Phase ebenfalls eine leicht verbesserte Entwicklung. Alle anderen Marken des Unternehmens entwickelten sich nach den Unterlagen des Geschäftsberichts zufriedenstellend.²⁷²

4.6.2 Unterschiede in der Unternehmenskultur

Die Inhaltsanalyse der Experteninterviews mit jeweils zwei Entscheidern (= N) aus jedem Unternehmen brachte folgendes Ergebnis für HAG:

Aus Sicht von HAG (Eigenbild)		Aus Sicht von General Foods (Fremdbild)	
HAG-Kultur	n/N	HAG-Kultur	n/N
überzeugt, unternehmensverbunden	2/2	Unternehmergeführt, patriarchalisch	2/2
persönlichkeitsorientiert	1/2	anweisungsorientiert	2/2
guter Kundenkontakt	1/2	ohne Widerspruch	1/2
Unternehmen an erster Stelle	1/2		
Eigeninteresse an zweiter Stelle	1/2		

n = Anzahl der Nennungen

Tabelle 11: Experteninterviews, HAG Kultur, Eigenbild und Fremdbild 1980

Die beiden Führungskräfte von HAG sahen sich und die Mitarbeiter von HAG mehr unternehmensverbunden, altruistischer, mit guten Kontakten zu Kunden und einer größeren persönlichen Ausstrahlung. Die beiden Führungskräfte von GF sahen die Mitarbeiter von HAG eher patriarchalisch geführt durch einen Unternehmer mit einer starken Anweisungsorientierung, die im Prinzip keinen Widerspruch zuließ.

²⁷¹ HAG GF Germany - C 82 Strategic Plan S. 10

²⁷² HAG GF AG, Geschäftsbericht 1981, S.11

Die Analyse des Eigen- und Fremdbildes der GF-Mitarbeiter zeigte folgendes Bild:

Aus Sicht von General Foods (Eigenbild)		Aus Sicht von HAG (Fremdbild)	
General Foods Kultur	n/N	General Foods Kultur	n/N
eigenständiges Arbeiten	2/2	analytisch, faktenbezogen	1/2
Eigeninitiative	2/2		
Mut zum Widerspruch	1/2	kein emotionaler Kundenkontakt	1/2
gute Ausbildung	1/2	Eigeninteresse an erster Stelle	1/2
selbstbewusst, etwas überheblich	1/2	Unternehmen an zweiter Stelle	1/2

n = Anzahl der Nennungen

Tabelle 12: Experteninterviews, General Foods Kultur, Eigenbild und Fremdbild 1980

Die Führungskräfte von General Foods sahen die Mitarbeiter ihres Unternehmens eher als eigenständig und selbstbewusst, mit Eigeninitiative ausgestattet und Mut zum Widerspruch. Wegen ihrer vergleichsweise guten Ausbildung waren sie vielleicht sogar mit einem Hang zur Überheblichkeit ausgestattet. Die beiden Experten von HAG sahen die Mitarbeiter von General Foods ebenfalls als analytisch gut ausgebildet als einen Faktor der Unternehmenskultur von General Foods, es fehlte den Mitarbeitern ihrer Meinung allerdings die Verbundenheit zum Unternehmen, es wurde ihnen auch emotionale Kundenkontakte abgesprochen.

Die Mitarbeiter von beiden Unternehmen hatten offensichtlich keine für sie positiven Merkmale im Sinne der weichen Faktoren der Unternehmenskultur des anderen Unternehmens gefunden. Diese Erkenntnisse lassen den Schluss zu, dass beide Unternehmen im Hinblick auf die Unternehmenskultur nicht optimal zusammengepasst haben. Unter diesen Umständen muss es sehr schwer gewesen sein, eine positive Integrationsatmosphäre zu gestalten.

4.6.3 Synergieeffekte der Fusion

Auf der Basis von zusammen 2.379 Mitarbeitern für beide Unternehmen war ein Fusionsplan erarbeitet worden, der ergab, dass durch die Zusammenführung beider Unternehmen Synergien entstehen würden. Geplant war der Abbau von etwa 170 Mitarbeitern²⁷³ auf ca. 2.200 Mitarbeiter.

Die Stellenstreichungen setzten sich zusammen aus den Bereichen Verkauf mit 100 Mitarbeitern, Verwaltung in Elmshorn mit zusammen 60 Mitarbeitern in zwei Phasen, im Bereich Logistik mit 25 Mitarbeitern. Diese Vorgabe galt unter der Voraussetzung, dass alle Mitarbeiter aus Elmshorn, die einen Arbeitsplatz in Bremen angeboten bekommen hatten, diesen auch annehmen würden. Hier bestand ein Risikopotenzial von weiteren 25 Mitarbeitern. Im Gegenzug rechnete man mit der Notwendigkeit von ca. 20 Neueinstellungen.

²⁷³ Bericht des Vorstands an den Aufsichtsrat, Sitzung am 13. November 1980, S. 11

General Foods Elmshorn hatte für 1981 noch einen Finanzplan erstellt, der auch den Personalplan für das Jahr enthielt, aufgeteilt nach den Standorten Elmshorn und Bremen. Aus dieser Quelle lässt sich entnehmen, dass die Personalreduzierung bei HAG GF vorwiegend bei GF-Mitarbeitern geplant war. Mit dem Programm „Century“ war die Mitarbeiterzahl von 966 auf 792.5 gesunken, ein weiterer Personalabbau auf 708.5 Mitarbeiter wurde geplant (s. vorletzte Zeile). Der größte Personalabbau sollte in der Verkaufs- und Marketingabteilung durch die geplante Zusammenlegung der Aktivitäten stattfinden (s. Sales- und Product Mgmt., Zeile 4 und 5). Hier sollte nach der Fusion die Zahl der insgesamt 327 Elmshorner Mitarbeiter in 1980 auf 172 abgebaut werden.

MANPOWER STATUS							
Total Company							
Area	F'80 AFP	F'80 Act.	F'81 AFP	Actual/LE	C'81 Elmshorn	C'81 Bremen	Total GF
General Manager	4	2	2	2	-	1	1
Finance	81.5	65.5	65	58	39	10	49
Personnel	41.5	40.5	33	36.5	26.5	6	32.5
Sales - Advert. B.	245	242	233	213.5	1.5	156.5	158
- AIE	14	13	12	12	-	2	2
- Pop Rocks	34	4	-	-	-	-	-
Product Mgmt.	34	25.5	21.5	16	1	11	12
Operations - Indir.	171.5	157	136.5	130.5	126.5	1	127.5
Res. & Dev.- Indir.	37.5	33.5	30	30	32.5	1	33.5
Total Indirect	663	583	533	498.5	227	188.5	415.5
Operations - Temp.	-	(10)	-	-	-	-	-
- Direct	277	270	257	270	269	-	269
Res. & Dev. - Temp.	-	-	-	-	-	-	-
- Direct	26	24	25	24	24	-	24
Total - Temp.	-	(10)	-	-	-	-	-
- Direct	303	294	282	294	293	-	293
Total Indir. + Direct	966	877	815	792.5	520	188.5	708.5
Total Temporaries	-	(10)	-	-	-	-	-

Abbildung 25: Personalentwicklung bei General Foods Elmshorn von 1980 bis 1981²⁷⁴

Im Jahr 1981 ergaben sich einige Veränderungen für einzelne Aktivitäten bezüglich der Zuordnung zu bestimmten Vorstandsressorts. Insgesamt blieb es aber bei der Größenordnung der Personalplanung. Zum Ende des 3. Quartals betrug die Mitarbeiterzahl insgesamt 2.234 Mitarbeiter. Damit war man sehr dicht an der Ende 1980 prognostizierten Zahl von ca. 2.200 Mitarbeitern für das Jahresende.²⁷⁵ Zusätzlich wurde in diesem Bericht zum Ausdruck ge-

²⁷⁴ C 1981, Annual Financial Plan, GF Elmshorn Products, S. 45

²⁷⁵ HAG GF AG, Bericht des Vorstands an den Aufsichtsrat zur Sitzung am 12. November 1981, Anlage 2, S. 1f.

bracht, dass insgesamt 32 Mitarbeiter aus dem Innendienst in Elmshorn zunächst das Angebot angenommen hatten, nach Bremen zu wechseln. Anfang des 4. Quartals waren es nur noch 19 Mitarbeiter. Der Grund hierfür lag nach Mitteilung des Vorstands darin begründet, dass die Mitarbeiter im Raum Elmshorn/Hamburg ihren festen Lebenskreis gegründet hatten, den sie nicht bereit waren aufzugeben. Dieser Lebenskreis wurde beschrieben als das eigene Haus oder die eigene Wohnung, die Schulverhältnisse der Kinder, die Beschäftigung der Ehefrau sowie einen festen Freundes- und Verwandtenkreis.²⁷⁶ Am Ende des Jahres lag man mit 2.252 Mitarbeitern ziemlich genau auf dem Planziel.

James Stone hatte von 1980 bis 1981 nicht nur im Hinblick auf die Arbeitsplatzentwicklung erfreuliche Entscheidungen zu treffen, er bemühte sich sehr darum, die ehemaligen HAG- und GF-Mitarbeiter in einem günstigen Arbeitsklima zusammenzuführen, um die Motivation im Unternehmen zu verbessern. So nutzte er das Zusammentreffen des 75-jährigen Jubiläums der ehemaligen HAG AG mit dem 25-jährigen Jubiläum der GF-Aktivitäten in Deutschland für eine gemeinsame Würdigung. Das Ziel war die Bildung einer „betrieblichen Identität“, die sich aus der Geschichte von HAG und GF ableiten sollte. Er verfügte deshalb die Ausschüttung einer Sonderzahlung von 1 Million DM an alle Mitarbeiter nach einem mit dem Betriebsrat abgestimmten Verteilungsschlüssel. Je nach Betriebszugehörigkeit erhielten die Mitarbeiter zwischen 100 und 1.200 DM.²⁷⁷

Für einige GF-Mitarbeiter unterhalb des Vorstands bzw. der Geschäftsführung war die Situation nicht zufriedenstellend. Das Unternehmen wollte sich nicht von ihnen trennen, sie bekamen allerdings zunächst keine konkreten Angebote für Karrierechancen. Deshalb erhielten sie zunächst Aufträge für Projekte oder Studien, bis konkrete Positionen frei wurden.

Die externen Folgen der Zusammenführung wurden in 1981 durch die Veränderung der Umweltbedingungen sichtbar. Die Konjunktur in Deutschland hatte sich 1981 deutlich abgekühlt, 1982 war die Entwicklung des Bruttoinlandsprodukts sogar rückläufig, wie man aus der folgenden Graphik deutlich erkennen kann. Diese Situation hatte Auswirkungen auf die Konsumausgaben.

²⁷⁶ HAG GF AG, Bericht des Vorstands an den Aufsichtsrat zur Sitzung am 12. November 1981, S. 5

²⁷⁷ Gohlke, Martin: Rotes Herz – Tiefer Riss, Bremen 2003, S. 80

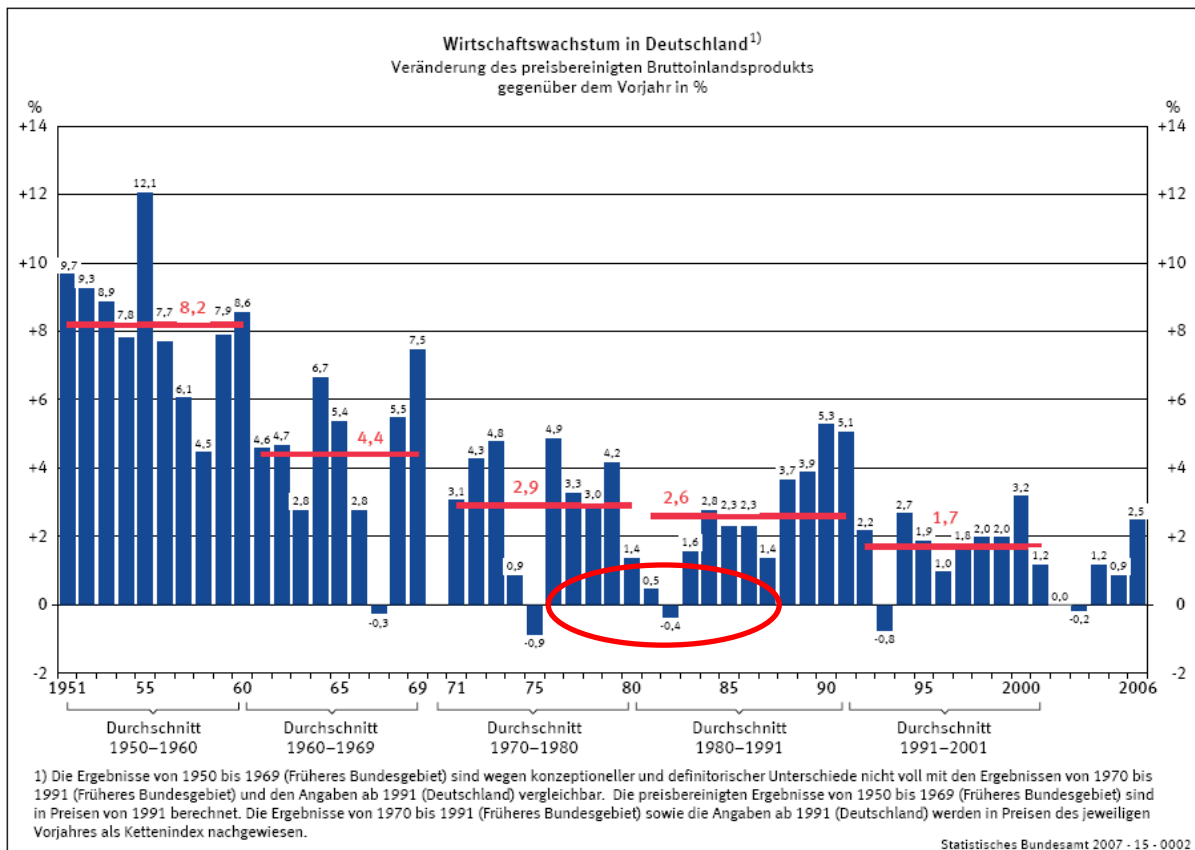


Abbildung 26: Wirtschaftswachstum in Deutschland 1951 bis 2006²⁷⁸

Die schwierige gesamtwirtschaftliche Situation führte zu einem intensivierten Wettbewerb im Kaffeemarkt. Zusätzlich nutzten die Wettbewerber die Gelegenheit, dem gerade in einer schwierigen Integrationsphase befindlichen Unternehmen HAG GF Marktanteile streitig zu machen. Die veränderten Umweltbedingungen führten zu deutlich erhöhten Werbeausgaben im Kaffeemarkt, auf die HAG GF mit ebenfalls erhöhten Werbeausgaben reagieren musste.

²⁷⁸ Bruttoinlandsprodukt 2006 für Deutschland, Informationsmaterialien zur Pressekonferenz am 11. Januar 2007 in Frankfurt/Main, Statistisches Bundesamt, Schaubild 2

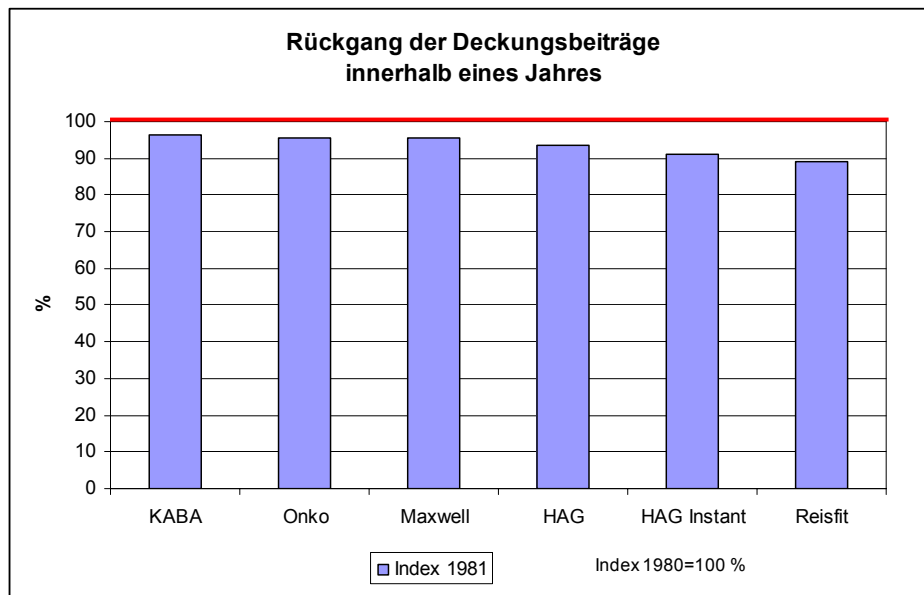


Abbildung 27: Rückgang der Deckungsbeiträge in % pro Marke von 1980 zu 1981

Ein verstärkter, aggressiver Preiswettbewerb führte zu einer kontinuierlich negativen Entwicklung der Deckungsbeiträge aller Marken von HAG GF,²⁷⁹ wie man in der Abbildung 27 der Jahre 1980 und 1981 erkennen kann.

Sowohl die zusätzlichen Marketing- und Vertriebsausgaben schlugen sich negativ in der Gewinn- und Verlustrechnung nieder. Es musste davon ausgegangen werden, dass die überproportionalen Marketingoffensiven der Kaffeewettbewerber dauerhaft sein würden. Damit wurde allen Verantwortlichen deutlich, dass die bisher eingeleiteten Maßnahmen zur Erreichung einer besseren Kostenstruktur nicht ausreichen würden, um dauerhaft ein ausgeglichenes Unternehmensergebnis erreichen zu können. Deshalb wurden bereits in 1981 Überlegungen angestellt, wie weitere Rationalisierungsmaßnahmen eingeleitet und umgesetzt werden konnten. Der Vorstand gab in einem Aushang an alle Mitarbeiter bekannt, dass nach den vielfältigen rechtlichen und organisatorischen Veränderungen in 1982 Fortschritte in der Verbesserung der Kostenstruktur erreicht werden müssten.²⁸⁰

Die Fusion der beiden Aktiengesellschaften HAG General Foods AG und HAG AG erfolgte durch Addition der beiden Abschlussbilanzen 1980 und der Aufrechnung der Beteiligung von General Foods an der HAG AG gegen das Eigenkapital der HAG AG sowie durch die Saldierung der gegenseitigen Forderungen.²⁸¹ Da das Eigenkapital geringer war als die entsprechende Beteiligung, entstand ein Umwandlungs- oder Verschmelzungsverlust von fast

²⁷⁹ HAG GF AG, Bericht an den Wirtschaftsausschuss, Entwicklung von Deckungsbeiträgen ausgewählter Produkte von 1978-1982, ohne Datum

²⁸⁰ Aushang HAG GF, 1. März 1982, S. 3

²⁸¹ Bericht des Vorstands der HAG GF AG an den Aufsichtsrat über die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens über das 1. Halbjahr 1981, ohne Datum, S. 6

57 Millionen DM, der in der Gewinn- und Verlustrechnung unter der Position „Verluste aus dem Abgang von Gegenständen des Anlagevermögens“ erschien.²⁸²

Zusätzlich wurden in dem Jahresabschluss 1981 außerplanmäßige Abschreibungen in Höhe von 18 Millionen DM berücksichtigt sowie spezielle Rückstellungen für notwendige Rationalisierungsmaßnahmen gebildet,²⁸³ die das Jahresergebnis belasteten.

Diese bilanziellen Anpassungen führten zu einem Jahresfehlbetrag von insgesamt 91,3 Millionen DM. Im Jahr 1980 hatte sich bei GF ein Gewinn durch den Gewinnabführungsvertrag mit der HAG AG ergeben. Dieser wurde als Gewinnvortrag abgezogen, so dass sich ein Verlustvortrag in Höhe von 45 Millionen DM ergab, der mit den Gewinnen der nächsten Jahre verrechnet werden sollte.²⁸⁴

4.7 Wirtschaftliche und kulturelle Wechselwirkungen in der Folge

Der Vorstand hatte im Geschäftsbericht 1981 geäußert, dass die Optimierung der Kostenstruktur eines der wichtigsten Ziele für das Jahr 1982 sein würde.

4.7.1 Organisationsentwicklung

4.7.1.1 Vorstand und Geschäftsführung

James Stone bereitete in 1981 noch die eigene Nachfolge vor, bevor er aus gesundheitlichen Gründen früher als geplant im Dezember 1981 in Pension ging. Er hatte den Führungskräften für Marketing und Vertrieb Karsten und Zurstiege ein hohes Vertrauen entgegengebracht. Seiner Empfehlung für Uwe Karsten als Nachfolger wurde von der Europa-Zentrale gefolgt.

Der Vertriebsgeschäftsführer der HAG GF Vertriebs GmbH & Co oHG, Bernd Zurstiege, wurde zusätzlich in den Vorstand berufen. Diese Maßnahme wurde als Aufwertung der Vertriebsfunktion und der Person Bernd Zurstiege empfunden. Milo Smith, das für Finanzen zuständige Vorstandsmitglied verließ im März 1982 das Unternehmen für einen neuen internationalen Einsatz innerhalb des Konzerns und Finanzdirektor Walter Brammann, der vorher lange bei General Foods in Elmshorn tätig gewesen war, übernahm seine Funktion.

Ab Mitte 1982 wurde der Vorstand verkleinert, unter anderem auch auf Drängen des Betriebsrats, der die Verhältnismäßigkeit zwischen Personalabbau und Vergrößerung des Vorstands als Missverhältnis publik gemacht hatte. Jürgen Hartzel übernahm die Funktion des Marketing-Geschäftsführers in der HAG GF Vertriebs GmbH & Co oHG und schied aus dem

²⁸² HAG GF AG Geschäftsbericht 1981, S. 22

²⁸³ HAG GF AG Geschäftsbericht 1981, S. 7

²⁸⁴ HAG GF AG Geschäftsbericht 1981, S. 26

Vorstand aus. Die Aufgaben für das internationale Geschäft wurden von Heinz Garwes übernommen. Hans Garloff schied ebenfalls aus dem Vorstand aus, blieb aber in gleicher Verantwortung als Generalbevollmächtigter tätig.

James Stone hatte eine relativ ausgewogene Kräfteverteilung zwischen ehemaligen HAG- und GF-Führungskräften im Vorstand beabsichtigt. Entsprechend der Aufwertung der Position und Person von Bernd Zurstiege wurde das Ausscheiden von Hartzel und Garloff aus dem Vorstand als „Abwertung“ empfunden. Diese Maßnahmen auf Vorstandsebene wurden als Kräfteverschiebung zu Gunsten von HAG wahrgenommen.

Frederick Miller kehrte als dritter „US-Übernahme-Manager“ wieder zurück in die USA, nachdem er grundlegende Veränderungen in den Produktionsabläufen durchgeführt hatte. Ihm folgte Manfred Sonneborn, der frühere GF-Produktionsdirektor aus Elmshorn. Er war seit Mitte 1981 in Bremen tätig und hatte für den Produktionsbereich Optimierungsstudien durchgeführt.

Der letzte Vorstand der HAG AG Rolf Oßenbrügge verließ auf eigenen Wunsch Ende 1982 das Unternehmen. Er hatte bereits in 1980 das Unternehmen verlassen wollen. James Stone hatte ihn 1980 gebeten, als Personalvorstand für eine Übergangsphase tätig zu sein. Die Position des Arbeitsdirektors übernahm Uwe Karsten selbst, die Funktion des Personalressorts wurde, zunächst unterhalb der Vorstandsebene, von Horst Hinderlich übernommen. Er wurde vom Leiter der Personalabteilung zum Abteilungsdirektor befördert.²⁸⁵ Der Direktor für Recht und Öffentlichkeitsarbeit, Volker Brinkmann, berichtete ab 1983 direkt an den Vorstandsvorsitzenden.

Der Vorstand war in der Außenwirkung um drei Positionen verringert worden,²⁸⁶ die Organisation und Berichtswege im Innenverhältnis hatten sich allerdings nicht verändert. Entsprechend der Unternehmensphilosophie der amerikanischen GF-Zentrale wurde als Organigramm allerdings nicht mehr die Vorstandsebene gezeigt, sondern alle Mitarbeiter, die direkt an den Vorstandsvorsitzenden beziehungsweise General Manager berichteten, unabhängig von der Rechtsform.

²⁸⁵ Aushang HAG GF AG, 15.11.1982

²⁸⁶ O. V. „Am Vorstand gespart“, in: Wirtschaftswoche, 10.12.1982, o. S.

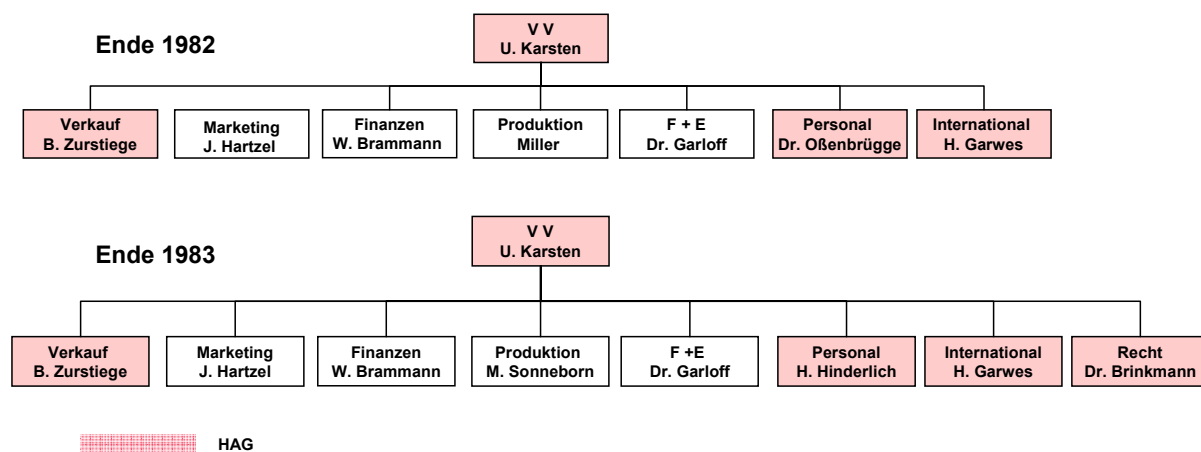


Abbildung 28: Entwicklung des Führungskräfte-Teams der HAG GF AG und oHG von 1982-1983²⁸⁷

Die Zusammenarbeit im Führungsteam war geprägt von gegenseitigem Respekt. Die von James Stone gewünschte neue gemeinsame betriebliche Identität stellte sich allerdings nicht ein. Die vielen Personalveränderungen deuten darauf hin, dass sich das Unternehmen mit einer vertrauensstiftenden Führungsarbeit eher schwer tat.

4.7.1.2 Verwaltung

General Foods legte Wert auf die Besetzung des Finanzvorstands mit einer eigenen Führungskraft. Das US-Unternehmen hatte mit Ludwig Roselius wenige Wochen vor dem Kauf eine diskrete Prüfung von Firmenunterlagen vereinbart. Mitarbeiter einer amerikanischen Wirtschaftsprüfungsgesellschaft hatten während dieser Zeit hohe Kosten für die Wirtschaftsprüfung festgestellt. Der Grund war, dass innerhalb des Unternehmens die Möglichkeiten zur Erstellung eines Jahresabschlusses limitiert waren. Der neue Finanzvorstand Milo Smith hatte bereits in 1980 vor seinem Amtsantritt die notwendigen Veränderungen in der Finanzabteilung erläutert:

- Zentralisierung aller Finanzaktivitäten
- Einführung eines Controllings
- Einführung einer Treasury-Funktion
- Erweiterung der Steuerabteilung
- Vereinheitlichung der verschiedenen Computersysteme.

Die Kontrollkosten von General Foods wurden deutlich erhöht. Um die Vereinheitlichung aller Prüfungsaktivitäten sicherzustellen, wurde die bisherige Wirtschaftsprüfungsgesellschaft von GF mit der zukünftigen Prüfung des Jahresabschlusses beauftragt. General Foods ver-

²⁸⁷ Eigene Darstellung anhand der Geschäftsberichte von 1982-1983

langte von den HAG-Mitarbeitern ein viel größeres Maß an schriftlicher Vorausplanung in allen Unternehmensbereichen. Die Finanzabteilung koordinierte diese Planung. Die Einführung des Controllings hatte bereits in 1980 begonnen. Eine Arbeitsgruppe von fünf Mitarbeitern aus der GF-Finanzabteilung bereitete den Plan 1981 vor. In einem für die HAG AG ungewohnten Detaillierungsgrad wurden abteilungsweise Jahreskostenbudgets geplant und auf die Quartale aufgeteilt, um den Berichtsanforderungen des Konzerns zu entsprechen. Auf der Basis von detaillierten Budgets erfolgten in 1981 die Evaluierung und möglicherweise Plananpassungen im Lauf des Jahres. Durch die Institutionalisierung der Planungsprozesse nahmen die Verantwortung und der Einfluss der Finanzabteilung zu.

Bei dem Vergleich der Computersysteme, der Anwendungen und Weiterentwicklungen musste festgestellt werden, dass bei der HAG AG ein Innovationsstau bestanden hatte. So basierte die Programmierung noch auf einem Lochkarten-basierten System, während bei GF bereits am Bildschirm gearbeitet wurde. Das amerikanische Kontensystem wurde systemtechnisch Anfang 1983 eingeführt.²⁸⁸

In der HAG AG war der Vorstand faktisch letzte Institution gewesen. Der Aufsichtsrat hatte aufgrund der Tatsache, dass der Vorstandsvorsitzende insgesamt ca. 95 % der Aktienanteile besaß, nur eine formale Bedeutung. Nun fand eine Verlagerung der Unternehmerfunktionen statt. Die Jahresplanungen wurden nicht mehr in Bremen entschieden, sondern in Bremen konzipiert und in der Europa-Zentrale in Brüssel präsentiert und verabschiedet. Jahrespläne mussten in der Anfangszeit auch der Unternehmenszentrale New York vorgelegt und unter Umständen mehrfach überarbeitet werden, bis sie den Anforderungen der Zentrale(n) entsprachen und genehmigt wurden.

Aus den detaillierten Jahresplänen ergaben sich die Controllingfunktionen, Treasury-Aufgaben und leiteten sich im Grunde alle weiteren Abteilungsziele ab. Alle Vorstandsmitglieder beziehungsweise alle Mitarbeiter, die direkt an den Vorstandsvorsitzenden berichteten, hatten nun auch funktional einen Zentralkoordinator in der Europa-Zentrale, mit dem die Abteilungspläne ebenfalls abgestimmt werden mussten. Mit der Einführung des Harzburger Modells 1973 hatte man bei der HAG AG Stellenbeschreibungen für jede Tätigkeit eingeführt und Verantwortlichkeiten definiert. Daher war im Bereich der Personalsteuerung die Notwendigkeit für Veränderungen nicht besonders groß.

General Foods war als börsenorientiertes Unternehmen eine Quartalsabrechnung gewohnt. Diese Denk- und Arbeitsweise war für die ehemaligen HAG-Mitarbeiter neu und musste im wahrsten Sinn des Wortes erst erlernt werden, an jedem Arbeitsplatz. Der Verkauf

²⁸⁸ Strategic Systems Plan 86-89, 12.11.85, S. 2

erhielt Quartalsziele und wurde nach diesen Kriterien unter Prämiengesichtspunkten gesteuert.

Die Übernahme des amerikanischen Kontensystems in der Finanzabteilung war zwingend notwendig, um HAG GF in das Rechnungs- und Berichtswesen des Konzerns einzubeziehen. Dies galt ebenfalls für die Erstellung eines amerikanischen Jahresabschlusses, der dann auf deutsche Verhältnisse zur Erstellung der Handelsbilanz und der Steuerbilanz übertragen wurde. Im Rahmen der Personalarbeit wurden bis zum Jahresende 1981 folgende Lösungen erreicht beziehungsweise angestrebt:

- Die Tarifverträge für die beiden Standorte Bremen und Elmshorn wurden beibehalten, weil die Verträge unterschiedliche Tarifpartner hatten.
- Für die außertariflichen Angestellten sollte das Personalbewertungssystem HAY Anwendung finden, das von General Foods weltweit angewandt wurde. Das System hatte auch vom Betriebsrat die volle Zustimmung erhalten.
- Die Lösung einer einheitlichen Pensionsregelung war in Abstimmung mit dem Betriebsrat erreicht worden.
- Die Harmonisierung der Personalversicherung befand sich noch in Arbeit.

General Foods wollte als weltweit tätiges Unternehmen sicherstellen, dass sich alle Mitarbeiter an nationale und internationale Gesetze hielten, und schulte die Führungskräfte dementsprechend. Im Anschluss daran mussten diese einen „Code of Conduct“ unterschreiben, in dem sie sich zu einem entsprechenden Verhalten verpflichteten. Diese Voraussetzung für eine Weiterbeschäftigung sorgte zunächst für Besorgnis, die erst nach intensiver Unterstützung der Personalabteilung abgebaut werden konnte.

Eine wesentliche Veränderung in der täglichen Arbeitsweise war für viele Mitarbeiter die Notwendigkeit Englisch sprechen zu müssen. Als Folge tätigte das Unternehmen erhebliche Investitionen in die Sprachausbildung der Mitarbeiter. Trotzdem fiel es vielen erfahrenen Mitarbeitern nicht leicht, sich an diese Umstellung zu gewöhnen. Obwohl sich nach außen die Rechtsform des Unternehmens nicht verändert hatte und viele Managementfunktionen mit großer Personalverantwortung nach wie vor von ehemaligen HAG-Mitarbeitern besetzt waren, war die systematische Anpassung an das Produktionsregime im Arbeitsalltag sichtbar. Die über Jahrzehnte eingeübten und vertrauten Kommunikationsformen, Arbeitsprozesse und auch Organisationsformen wurden schrittweise ersetzt.

4.7.1.3 Produktion

Die bereits im Geschäftsbericht 1981 angekündigten Restrukturierungsmaßnahmen wurden in 1982 vom Vorstand umgesetzt.

- Die Röstkaffeeproduktion wurde auf Bremen und Berlin konzentriert.²⁸⁹
- Die Entkoffeinierungsanlage in Oldenbüttel wurde geschlossen.
- Die Produktion für Löskaffee wurde in Elmshorn konzentriert.
- Die Eigenproduktion von Getränkepulver wurde teilweise eingestellt.
- Die bisher im Firmenbesitz befindliche Werbedruck Bremen Graphischer Betrieb GmbH wurde an die bisherigen Führungskräfte des Unternehmens abgegeben.

Diese Maßnahmen führten zu einer Verringerung der Mitarbeiterzahl innerhalb der AG von 1.340 auf 1.129 in 1982. Die Schließung der Entkoffeinierungsanlage in Oldenbüttel führte zu einer mehrmonatigen Auseinandersetzung mit dem dortigen Betriebsrat, der diese Entscheidung nicht hinnehmen wollte und für den Erhalt der Produktionsstätte kämpfte. Nachdem dieser Forderung durch den Vorstand nicht entsprochen wurde, bemühte sich der Betriebsrat durch die Gründung einer Fördergesellschaft im Namen der Oldenbütteler Mitarbeiter um den Erwerb der Produktionsstätte. Die Finanzierung sollte u. a. durch die Verfügung über die Sozialplangelder der betroffenen Mitarbeiter erfolgen. Das Gesamtbudget für die knapp 100 Mitarbeiter betrug zwischen vier und fünf Millionen DM. Die Mitarbeiter fanden Gehör bei der örtlichen Politik.²⁹⁰ Nachdem der Vorstand zunächst Gesprächsbereitschaft signalisiert hatte und die Mitarbeiter mit Wettbewerbern Kontakte aufgenommen hatten, um Lohnaufträge zu erhalten, zerschlug sich das Projekt jedoch im Lauf des Jahres. Der Oldenbütteler Betriebsrat hatte sich bei den Protestaktionen gegen die Entscheidungen der Unternehmensleitung auch zum Boykott von HAG GF-Produkten hinreißen lassen, was vom Vorstand scharf kritisiert und als Rufschädigung bezeichnet wurde.²⁹¹ Selbst der Betriebsrat in Bremen sah sich genötigt, dieses überzogene Verhalten der Kollegen zu kritisieren.²⁹² Der Vorstand beendete daraufhin die Verhandlung über einen Pachtvertrag mit den Oldenbütteler Mitarbeitern trotz der erneuten Vermittlungsversuche niedersächsischer Politiker. Der Vorstand des Unternehmens wollte sich nicht eine eigene Konkurrenz schaffen und legte die Fabrikanlage still, anstatt sie an die Mitarbeiter zu verkaufen.

Auch der Elmshorner Betriebsrat protestierte gegen die Rationalisierungspläne der Unternehmensleitung. Es wurde beanstandet, dass Mitarbeiter ohne Kenntnis des Sozialplans entlassen worden seien, andererseits seien Kündigungen wieder zurückgestellt worden. Von der Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten (NGG) wurde der Verdacht geäußert, dass die HAG GF AG das Mitbestimmungsgesetz von 1976 unterlaufen wollte, weil es nur für Unter-

²⁸⁹ O. V. „500 Arbeitsplätze sind bei HAG gefährdet“, in: Bremer Nachrichten, 3.3.1982, o. S.

²⁹⁰ Schreiben der Sozialausschüsse der Christlich-Demokratischen Arbeitnehmerschaft vom 18.5.1982

²⁹¹ HAG GF-Aushang, 19. November 1982

²⁹² Gemeinsame Erklärung der Betriebsräte der HAG GF AG und der HAG GF Vertriebs GmbH & Co OHG/Innen

nehmen mit mehr als 2.000 Mitarbeitern gelten würde. Nach den Personalkürzungen würde die Mitarbeiterzahl unter dieser Grenze liegen. Darüber hinaus wurde von einem vom Betriebsrat beauftragten Sachverständigen darauf hingewiesen, dass das Mitbestimmungsgesetz nicht ausreiche, um eine Mitbestimmung im sozialen Bereich zu gewährleisten. Dem Betriebsrat bliebe nur die Möglichkeit, „auf das Ergebnis zu reagieren.“ Zusätzlich wurde der Unternehmensleitung vorgeworfen, die Informationspflicht gegenüber dem Betriebsrat verletzt zu haben. Auch in Elmshorn sagten Lokalpolitiker den Arbeitnehmervertretern ihre Unterstützung zu.²⁹³

Die Arbeit des Betriebsrats konzentrierte sich wie in den Jahren zuvor auf die Gestaltung des Sozialplans. Hier wurde von einer Einigungsstelle ein für den Betriebsrat akzeptables Ergebnis erreicht. Die Sozialplanformel lautete:

$$\frac{\text{Lebensalter} \times \text{Betriebszugehörigkeit in Jahren}}{75}$$

75

Das Ergebnis dieser Formel ergab die Anzahl Bruttomonatsgehälter für die Abfindung auf individueller Basis. Zusätzlich gab es einen Grundbetrag bis zu 5.000 DM, der nach Betriebszugehörigkeit gestaffelt war.²⁹⁴ Dies war allerdings für den Betriebsrat keine Verbesserung des „alten Sozialplans“, man hatte deshalb auch in der Formel als Nenner 60²⁹⁵ gefordert und einen höheren Grundbetrag von 8.000 DM angestrebt. Die wesentliche Erkenntnis des Betriebsrats aufgrund der Erfahrungen war einmal mehr: „Eine der wenigen Möglichkeiten der Belegschaft, sich gegen Maßnahmen der Geschäftsleitung zu wehren, liegt in einer aktiven Öffentlichkeitsarbeit.“²⁹⁶

Die Auswirkungen aller eingeleiteten Rationalisierungsmaßnahmen waren erst 1983 erkennbar. So verringerte sich die Zahl der Mitarbeiter in der AG noch einmal um knapp 200 von 1.129 auf 936 Mitarbeiter.

4.7.1.4 Vertrieb

Die gemeinsame Außendienstorganisation für den Lebensmitteleinzelhandel konnte sich trotz der vollzogenen Anpassungsmaßnahmen im Wettbewerb in 1981 behaupten. Dabei half allerdings wesentlich der Effekt der Produktverbesserung bei Kaffee HAG, mit dem der Außendienst eine positive Botschaft an die Kunden weitergeben konnte. Es half auch, dass die

²⁹³ O. V. „Skandalöses Verhalten der Firmenleitung“, in: Elmshorner Nachrichten, 7.6.1982, o. S.

²⁹⁴ BR-Oldenbüttel informiert, 4.6.1982

²⁹⁵ Sozialplanentwurf gem. § 112 BetrVG des Gesamtbetriebsrats der HAG GF AG vom 8.4.1982

²⁹⁶ Kowalczyk, Charly, „Braune Bohne“, in: Bremer Blatt, Juni 1982, S. 11

Führungsmannschaft ausnahmslos von der HAG AG kam, so dass auf dieser Ebene keine Anpassungsprobleme auftraten. Die überwiegende Zahl der GF-Führungskräfte im Verkauf hatte das Unternehmen verlassen.

Die bisherige Struktur des Direktvertriebs von Kaffee an den Einzelhandel war jedoch keine zukunftsgerichtete Vertriebsform. Deshalb wurde bereits vor dem Hintergrund der kontinuierlichen Umsatzkonzentration im Lebensmitteleinzelhandel bei immer weniger Einzelhandelsgeschäften im Geschäftsbericht 1981²⁹⁷ darauf hingewiesen, dass der Außendienst vor einer weiteren Umstrukturierung stehen würde.

Einkaufsgenossenschaften und andere Lebensmittelgroßhändler hatten die Zentrallagerkapazitäten weiter ausgebaut und waren zu bedeutenden Absatzmittlern geworden. Die teilweise Belieferung des Sortiments über den Großhandel und den Röstkaffee im Direktgeschäft war auch deshalb nicht mehr zeitgemäß, weil der Frischdienstgedanke, dem die Direktbelieferung zugrunde lag, durch den verstärkten Verkauf von gemahlenem Filterkaffee in Vakuumverpackungen keine wirkliche Bedeutung mehr hatte. Außerdem war eine Direktbelieferung des Röstkaffeesortiments nach Kostengesichtspunkten einer Belieferung über den Großhandel deutlich unterlegen. Der Großhandel hatte auch ein erhebliches Interesse an einer Kaffeebelieferung des Einzelhandels, weil der Wert pro Kilogramm Kaffee zum übrigen Sortiment überproportional hoch war, was zu einer Optimierung der Distributionskosten im Großhandel führte. Durch die Fusion war der Anteil der über den Großhandel belieferten Produkte bereits erheblich, so dass HAG GF diese Entwicklung vorantrieb.

Mitte 1982 wurde die Direktbelieferung des Einzelhandels aufgegeben und der Verkauf ganz auf Großhandelsvertrieb umgestellt. Diese Entscheidung bewirkte nochmals einen Rückgang der Belegschaft im Verkauf für den Lebensmittelhandel um fast 300 Mitarbeiter, was einer Halbierung gleichkam.²⁹⁸ Dabei wurde berücksichtigt, dass die Mitarbeiterzahl in 1980 zwischenzeitlich auf 601 Mitarbeiter angestiegen war.

Die Außendienstmitarbeiter waren bisher hauptsächlich Reisende/Verkaufsförderer im Direktvertrieb gewesen, wie man aus der folgenden Abbildung erkennen kann. Diese Tätigkeit wurde aufgelöst. Dafür wurde die Anzahl der Gebietsleiter aufgestockt. Die Reisenden mussten zu einem Großteil das Unternehmen unter Anwendung des Sozialplans verlassen. Da der Außendienst des Unternehmens eine hohe Wertschätzung in der Nahrungsmittelbranche genoss, gelang es den meisten Mitarbeitern unter Mithilfe der Führungskräfte, bei anderen Nahrungsmittelunternehmen oder im Handel eine neue Anstellung im Vertrieb zu bekommen.

²⁹⁷ HAG GF AG, Geschäftsbericht 1981, S. 11

²⁹⁸ HAG GF AG, Geschäftsbericht 1982, S. 18; HAG GF AG, Geschäftsbericht 1983, S. 17

Während um 1980 noch mehr als 70.000 Geschäfte direkt beliefert wurden, waren ab Mitte 1982 noch 53.800 für einen Beratungsbesuch in bestimmten Besuchsintervallen vorgesehen. Bei insgesamt ca. 90.000 Lebensmitteleinzelhandelsgeschäften war das immer noch mehr als die Hälfte aller Geschäfte numerisch und deutlich mehr von der Umsatzbedeutung her. Dieser tiefe Einschnitt in die Arbeitsweise des Verkaufs senkte die Transaktionskosten.

HAG GF Verkaufs-Organisation

HAG GF LH-Außendienst-Struktur

Funktionen	1979	1982
Verkaufdir. (N/W/S)	3	-
Sekretärinnen	3	-
Mitarbeiter	13	-
Nielsen-Manager	-	6
Sekretärinnen	-	6
Verkaufsdirektoren (N/W/M/S)	-	-
Sekretärinnen	-	-
Nationale Key Account Manager	-	-
Sekretärinnen	-	-
Regionale Key Account Manager	-	22
Verkaufsleiter	27	23
Gebietsleiter	132	234
Reisende	-	-
Verkaufsförderer	365	12
Gesamtstärke	543	303
+ % Veränderung zu 1979	-	- 44,2
Besonderheiten:	<ul style="list-style-type: none"> • Frischdienstbelieferung (Verkauf ab Wagen) wegen hohem Anteil an "ganzen Bohnen" • Wenige Kunden haben Zentrallager • Konzentration im Handel relativ gering - GH-Vertrieb noch in den Anfängen • Zugeordnete Kunden: 73400 	<ul style="list-style-type: none"> • Absatz-/Umsatzkonzentration im Handel nimmt zu. • GH wird zu einem bedeutenden Absatzmittler • GF Produkte werden bereits ausschl. über GH vertrieben Nach Umstellung des Kaffeessortiments auf Vakuumpackungen werden nunmehr alle HAG GF-Produkte über den Großhandel geliefert. • Verringerung des Außendienstes • Zugeordnete Kunden: 53800

Abbildung 29: Umstellung der Verkaufsorganisation von Direkt- auf Großhandelsbelieferung²⁹⁹

Die Anpassung des Produktionsregimes von der Direktbelieferung auf eine Großhandelsbelieferung folgte den umweltbedingten Sachzwängen. Die Tatsache, dass GF bereits vollständig eine Großhandelsbelieferung einsetzte, beschleunigte die Anpassung.

Die Arbeitsweise von General Foods war sehr auf die Veröffentlichung von Quartalsberichten ausgerichtet. Diesem Rhythmus hatten alle Tochtergesellschaften zu folgen. Da die Verkaufsziele für die HAG GF AG sehr ambitioniert waren, hatte sich ein Quartalsrhythmus entwickelt, der in den ersten beiden Monaten zu geringen Umsätzen führte. Der dritte Monat

²⁹⁹ HAG GF Verkaufs-Organisation, Darstellung 1986

brachte dann ein „Quarter-End-Loading“. In den letzten 3 Wochen eines 13-Wochen-Quartals wurden mit zunehmendem Druck großvolumige Aufträge im Handel erreicht, die dann das Dreimonatsergebnis sicherstellen sollten. Der Betriebsrat beanstandete diese Vorgehensweise der Unternehmensleitung, weil sie zu Problemen in der Produktion, bei Beständen und Lieferbereitschaft führten.³⁰⁰

4.7.2 Geschäftsentwicklung

In 1982 konnte die positive Absatzentwicklung von HAG GF im ersten Halbjahr sogar noch verstärkt werden, im zweiten Halbjahr waren allerdings wieder Marktanteilsrückgänge zu verzeichnen. Insgesamt konnte 1982 der Marktanteil bei Röstkaffee für HAG GF leicht verbessert werden. Die Umstellung des Außendienstes auf Großhandelsvertrieb erforderte für alle Röstkaffeeprodukte die Umstellung auf vakuumverpackte Ware. Im Bereich der Nicht-Kaffeeprodukte wurde das seit Jahren rückläufige Produkt Schlag-fit aufgegeben und an den Wettbewerber Oetker verkauft.³⁰¹

In 1983 führten die Initiativen bei HAG und Onko zu Marktanteilsgewinnen. Im zweiten Halbjahr erreichte man sogar zeitweilig mit Kaffee HAG die Marktführerschaft gegenüber Tchibo Sana. Diese positive Entwicklung bei Röstkaffee hatte auch positive Auswirkungen auf Kaffee HAG Löskaffee.³⁰² Vor dem Hintergrund der fundamentalen Außendienstumstellung war dies eine zufriedenstellende Entwicklung. Die bei der HAG AG in den 1970er-Jahren beanstandete Zersplitterung des Werbebudgets für Kaffee Onko wurde zu Gunsten von Onko Gold aufgegeben. Die folgende Abbildung zeigt die Verteilung des Werbebudgets bis 1984 auf die Sorten der Marke.

³⁰⁰ Schreiben des Betriebsrats Nord an die Geschäftsleitung der HAG GF Vertriebs GmbH & Co OHG vom 16. August 1983

³⁰¹ Brech, Jan, „Am Kaffeemarkt den Anteil kräftig ausgebaut“, in: Die Welt, 29.7.1983, o. S.

³⁰² HAG GF AG, Geschäftsbericht 1983, S. 12

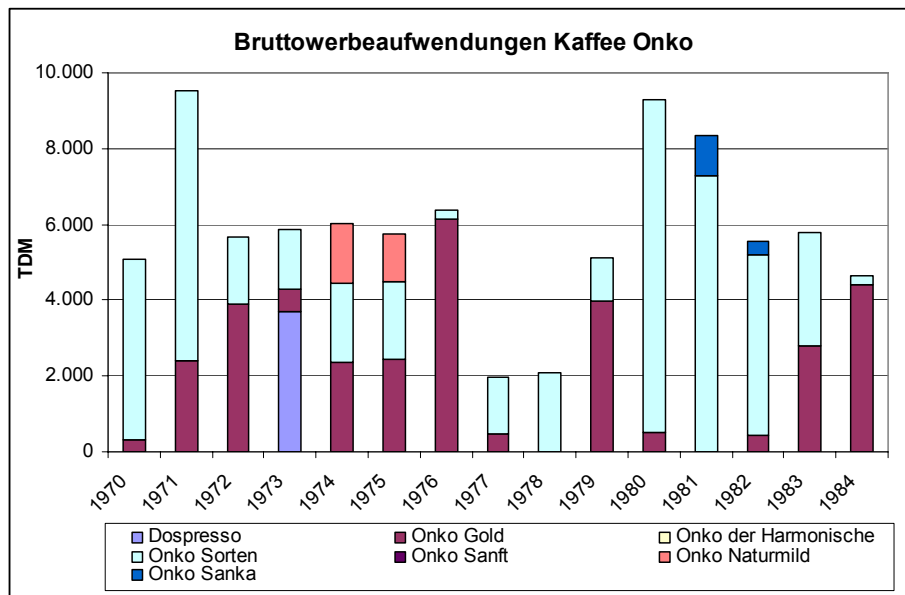


Abbildung 30: Werbeaufwendungen einzelner Kaffee Onko-Sorten zwischen 1970 und 1984³⁰³

Im Jahr 1982 wurde eine Neukonzeption für Onko vorbereitet, der ab Mitte 1983 dann eine Konzentration der Werbung auf Onko Gold Der Festliche folgte. Bereits ein Jahr später war Onko Gold Der Festliche die meistverkaufte Onko-Sorte³⁰⁴ analog zu Jacobs Krönung.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass bis zu diesem Zeitpunkt Maßnahmen auf dem Weg zu einem erfolgreichen Unternehmen in der deutschen Markenartikelindustrie eingeleitet worden waren. In 1982 war ein erster strategischer Plan bis 1987 für die HAG GF AG in enger Abstimmung mit der Zentrale in den USA erarbeitet worden. Die Hauptziele dieses Plans waren:

- das Erreichen einer Verzinsung von 10 % auf das eingesetzte Kapital bis 1987
- 4 % Volumenwachstum pro Jahr
- positive Cashflows.

Diese Ziele sollten u.a. durch eine Marktanteilsausweitung bei Röstkaffee von 7,2 auf 8,6 % bei gleichzeitigem Marktwachstum, Verbesserung der Rohgewinne und ein weiterhin intensives Kostenmanagement erreicht werden. Der Plan stellte eine erhebliche Verbesserung der gesamten „Performance“ des Unternehmens dar und wurde vom deutschen Management für realisierbar gehalten. Trotzdem folgte das Zugeständnis, dass sich das Unternehmen mit diesem Plan nicht von der fünften Position im deutschen Kaffeemarkt verbessern würde.

³⁰³ Statistische Aufstellungen über Bruttowerbeaufwendungen im Kaffeemarkt von 1966-2003

³⁰⁴ HAG GF AG, Bericht über die wirtschaftliche Lage und Entwicklung des Unternehmens, 2. Quartal 1984, Juli 1984, S. 2

Einige Marketingmaßnahmen, die noch in Bezug auf die Realisierbarkeit zu prüfen waren, wie z.B. ein spezielles Programm für Kaffee HAG als Marktführer, wurden weder organisatorisch noch finanziell berücksichtigt. Zur weiteren Konzentration auf das Kerngeschäft wurden alle Anteile an dem Keksunternehmen Pecher verkauft.

Ein wesentlicher Grund für die schwierige Umsetzung der finanziellen Verbesserung von HAG GF war die Entwicklung der Deckungsbeiträge, die sich durch den intensivierten Wettbewerb kontinuierlich negativ entwickelten. Die folgende Abbildung zeigt die indizierte Entwicklung für die wichtigsten Marken zwischen 1978 und 1982.

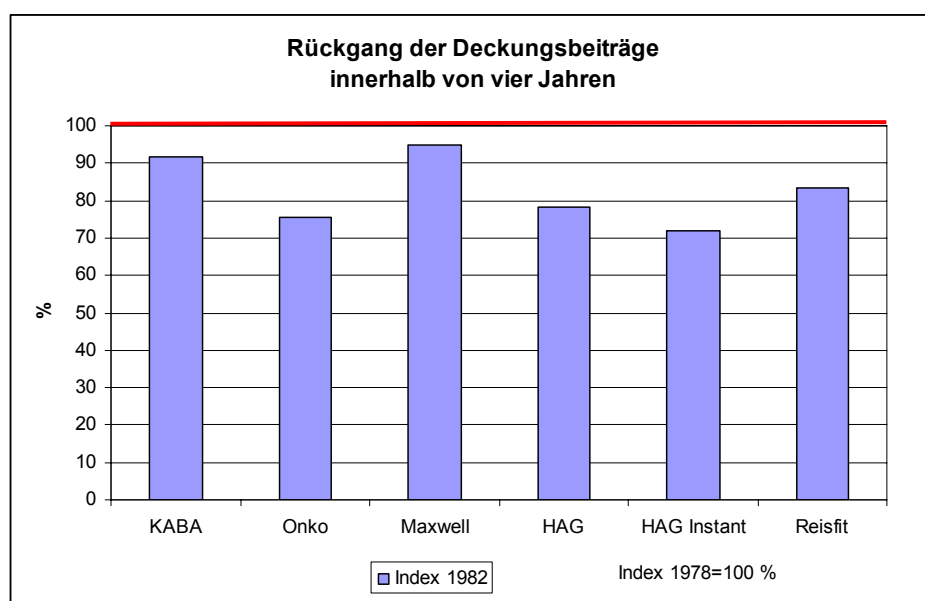


Abbildung 31: Entwicklung der Deckungsbeiträge pro Marke von 1978 bis 1982, indiziert

In D-Mark umgerechnet entsprach dieser Rückgang einem Betrag von 41 Millionen DM pro Jahr, basierend auf dem Volumen von 1982.³⁰⁵

4.7.3 Personalentwicklung

Die Belegschaft der AG und der Vertriebsgesellschaft verringerte sich durch die eingeleiteten Maßnahmen von 1980 bis 1983 insgesamt um ca. 830³⁰⁶ Personen. Das entsprach in etwa der Mitarbeiteranzahl von General Foods in 1980.

³⁰⁵ HAG GF AG, Bericht an den Wirtschaftsausschuss, Entwicklung von Deckungsbeiträgen ausgewählter Produkte von 1978-1982, 1983, ohne Datum

³⁰⁶ Geschäftsberichte der HAG AG 1981, 1982, 1983 und eigene Berechnungen für 1980

Jahr	Anzahl Mitarbeiter
1980	2.379
1981	2.252
1982	1.877
1983	1.558

Tabelle 13: Entwicklung der Mitarbeiterzahl von HAG GF von 1980 bis 1983

4.7.4 Die geplante „Kaffee-Revolution“ in 1983/84

Das zweite Halbjahr 1983 brachte für den deutschen Kaffeemarkt deutliche Veränderungen. Der Marktführer Jacobs stellte nach und nach sein Röstkaffeesortiment auf Kaffee mit einer Kurzzeitröstung um. Diese technische Maßnahme hatte den Effekt, dass eine 400-Gramm-Packung Röstkaffee mit Kurzzeitröstung das gleiche Volumen hatte wie eine 500-Gramm-Packung mit herkömmlichem Röstverfahren. Jacobs versprach sich von diesem innovativen Schritt eine Ausweitung des Kaffeemarkts und deutliche Marktanteilsgewinne.

Bei HAG GF überlegte man Anfang August noch, ob man diesem Schritt folgen sollte.³⁰⁷ Da das Verfahren der Kurzzeitröstung in den USA seit Jahren praktiziert wurde,³⁰⁸ konnte sich HAG GF diese Chance, eine größere Bedeutung im Kaffeemarkt zu erlangen, nicht entgehen lassen. Kurze Zeit später folgte man Jacobs. Melitta wagte ebenfalls diesen Schritt.

Eduscho und Aldi blieben bei ihrem bisherigen Röstverfahren. Sie stellten die vermeintliche „Kaffeerevolution“ vielmehr als einen Akt der Verbrauchertäuschung dar. Ein Großteil der Presse schloss sich dieser Meinung an. Diese Verunglimpfung verunsicherte die Verbraucher, die mit Kaufzurückhaltung vor dem Hintergrund einer ohnehin schon geringeren Ergiebigkeit des Kaffees reagierten.

Bei HAG GF deutete man die schnelle Reaktion auf den Marktführer Jacobs als ein Merkmal für eine verbesserte Wettbewerbsfähigkeit. Andererseits führten die Kosten bei der Umstellung des gesamten Sortiments auf das neue Röstverfahren, verbunden mit einem intensiven Preiswettbewerb, zu erheblichen Mehrbelastungen, so dass es zu einem negativen Betriebsergebnis kam.³⁰⁹ Unter Berücksichtigung von Sondererträgen konnte noch ein positiver Jahresüberschuss erreicht werden. Tchibo führte Mitte Januar 1984 die gleiche Technologie unter dem Namen „Ultra“-Kurzzeitröstung ein, unterstützt von dem bisher größten Marketingetat.³¹⁰

Die Erfahrungen mit der Kurzzeitröstung machten aus Sicht von General Foods Anfang 1984 eine komplette Überarbeitung der strategischen Planung notwendig. Zu diesem Zeit-

³⁰⁷ O. V. „Jahresüberschuss fällt doppelt so gut aus wie erwartet“, in: Handelsblatt 4.8.1983, o. S.

³⁰⁸ O. V. „Salz im Kaffee“, in: manager magazin, 10/1984, S. 13ff.

³⁰⁹ HAG GF AG, Bericht über die wirtschaftliche Lage und Entwicklung des Unternehmens, 4. Quartal 1983, 22. Februar 1984, S. 3

³¹⁰ Brech, Jan, „Neue Packungsgröße und Preise“, in: Die Welt, 10.1.1984, o. S.

punkt war man der Meinung, mit Hilfe der neuen Rösttechnologie zu einer verbesserten Kostenstruktur zu gelangen und schon für 1984 ein positives Ergebnis erzielen zu können. Im Rahmen einer differenzierten Analyse versuchte man zunächst, die Umsatz- und Gewinnbedeutung der einzelnen Geschäftssegmente zu ermitteln, die dann spezifische „Rollen“ erhielten. Das Gesamtgeschäft gliederte sich mit folgenden Umsatzanteilen in sechs Segmente auf:

Produktbereich	1983 Umsatz Mio. DM
1 Markenartikel Kaffee	384,8
2 Markenartikel Nicht-Kaffee	91,7
3 Großverbrauchergeschäft	117,6
4 Handelsmarken	33,2
∑ Gesamtdeutschland	627,3
5 Auslandstöchter	120,7
6 Intercompany	163,5
∑ HAG gesamt	911,5

Tabelle 14: Umsatzaufteilung von HAG GF 1983 in Produktbereiche³¹¹

In einem zweiten Schritt wurden für jedes Segment Ziele in Bezug auf Gewinnanteile, Anteile an gebundenem Kapital und Verzinsung des Kapitals definiert. Die Vision für das Unternehmen sollte sein, an erster Stelle die Hauptmarke Kaffee HAG zu fördern. Alle anderen Segmente sollten sich diesem Ziel unterordnen bzw. zu dem Ziel beitragen, eine Verzinsung von 10 % auf das eingesetzte Kapital zu erreichen.³¹²

Darüber hinaus wurde eine Projektliste vereinbart, die für eine Überarbeitung des strategischen Plans notwendig war. Alle Führungskräfte, die an den Vorstandsvorsitzenden berichteten, mussten bestimmte Projekte im eigenen Verantwortungsbereich in einem festgelegten Zeitplan abarbeiten. Diese ersten Ansätze des strategischen Plans übertrafen sogar die Zielvorgaben. Zeitgleich zeigten sich folgende Entwicklungen bei Röstkaffee mit der Kurzzeitröstung:

- Im Einzelhandel wurde Kaffee in erheblichem Umfang deutlich unter dem Einstandspreis verkauft, sodass sich Industrie und Handel in einer freiwilligen Vereinbarung zusammen mit dem Bundeskartellamt darauf verständigten, systematische Verkaufspreise unter dem Einstandspreis zu unterlassen.
- Jacobs stellte Anfang 1984 schließlich auch das Hauptprodukt Jacobs Krönung auf die Kurzzeitröstung um.
- Der Kaffeemarkt entwickelte sich in den ersten Monaten aber stark rückläufig.

³¹¹ HAG GF AG, Strategic Plan, C `83 ICY Basis, S. 6

³¹² HAG GF AG, Strategic Plan, C `83 ICY Basis, S. 5

- Die Anbieter mit Kurzzeitröstung wurden aufgrund der Mengenentwicklung unruhig und begannen, an der Eignung der Maßnahme zu zweifeln.

MENGENTWICKLUNG KAFFEE - JANUAR - APRIL 1984 ZU JANUAR - APRIL 1983									
	HAG GF	JACOBS	TCHIBO	ALDI	EDUSCHO	NESTLE	MELITTA	NO NAMES	GESAMT- MARKT
	%	%	%	%	%	%	%	%	%
RÖSTKAFFEE									
INSGESAMT	- 27,4	- 16,6	- 24,4	+ 11,4	+ 16,8	-	- 7,2	- 19,6	- 7,0
COFFEINHALTIG	- 33,2	- 16,8	- 23,1	+ 11,7	+ 17,7	-	- 7,6	- 25,8	- 6,0
ENTCOFFEINIERT	- 21,9	- 14,4	- 29,1	+ 9,0	+ 10,5	-	+ 6,8	+ 426,8	- 13,5

Abbildung 32: Mengenentwicklung aller Röstkaffee-Wettbewerber Januar-April 1984³¹³

Der Gesamtmarkt für Röstkaffee zeigte einen Rückgang in den ersten vier Monaten 1984 von 7 %. Bis auf Melitta hatten alle Anbieter mit Kurzzeitröstung zweistellige Rückgänge zu verzeichnen. Der Rückgang bei HAG GF war jedoch mit 27,4 % am höchsten von allen Marktteilnehmern, weil entkoffeinierter Kaffee überproportional rückläufig war.³¹⁴ Die beiden Wettbewerber Aldi und Eduscho, die keine Umstellung in der Rösttechnologie vorgenommen hatten, verzeichneten dagegen zweistellige Zuwachsraten.

HAG GF begann deshalb zum Ende des Quartals damit, neben der 400-Gramm-Packung wieder die 500-Gramm-Packung einzuführen, um dem Konsumenten die Wahl zu überlassen.³¹⁵ Die Anbieter Tchibo und Melitta taten das Gleiche. Ab Juni 1984 stellte dann auch Jacobs das Sortiment wieder auf die ursprüngliche Röstung um. Damit war die angekündigte „Kaffee-Revolution“ letztlich auch an der eigenen Leistungsfähigkeit gescheitert. Der Kaffeekonsum hatte sich nicht erhöht.

Die erneute Umstellung auf 500-Gramm-Packungen waren mit erheblichen Zusatzkosten für HAG GF und andere Wettbewerber verbunden. Geringere Rohertträge und Marktanteilsverluste waren die weiteren Konsequenzen. Durch die Rückkehr zu der Normalröstung gelang es den „Verlierern“ der ersten vier Monate, im Laufe des Jahres wieder Boden gut zu machen, allerdings waren die Verluste im Gesamtjahr nicht mehr aufzuholen. Dagegen konnten die beiden Anbieter, die die vermeintliche Kaffeerevolution nicht mitgemacht hatten, deutliche Marktanteilsgewinne verbuchen, wie die folgende Abbildung aufzeigt.

³¹³ G & I – Haushaltspanel-Ergebnisse, Bericht an den Aufsichtsrat der HAG GF AG, 14. Juni 1984

³¹⁴ HAG GF AG, Bericht über die wirtschaftliche Lage und Entwicklung des Unternehmens, 4. Quartal 1983, 22. Februar 1984, S. 1

³¹⁵ HAG GF AG, Bericht über die wirtschaftliche Lage und Entwicklung des Unternehmens, 1. Quartal 1984, Mai 1984, S. 3

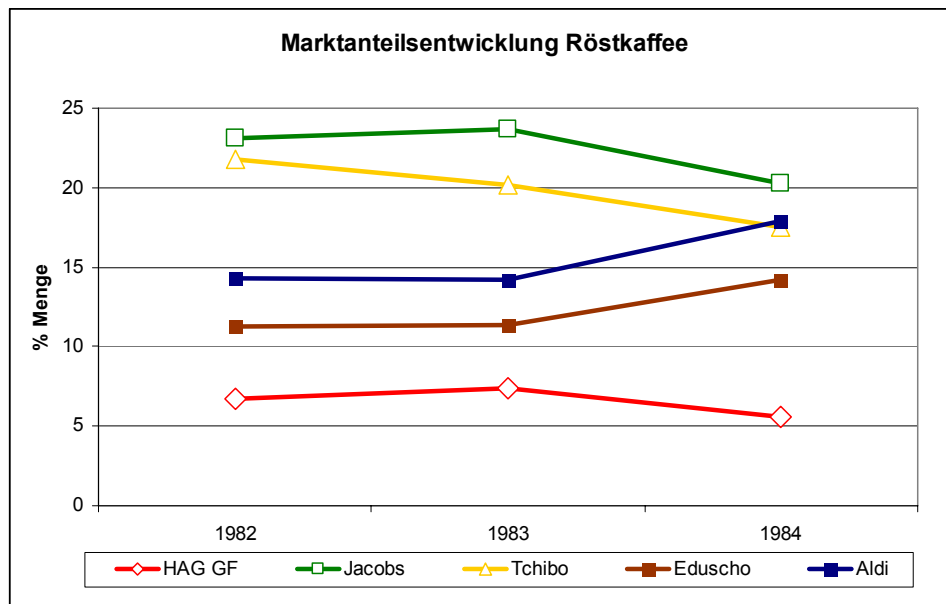


Abbildung 33: Marktanteile Menge in % Röstkaffee von 1982 bis 1984³¹⁶

Bei der HAG GF AG führte diese Entwicklung zu einem Verlust in 1984. Im Geschäftsbericht konnte diese Entwicklung nicht mehr vollständig eingesehen werden, weil in 1984 die Eigentumsverhältnisse der HAG GF Vertriebs GmbH & Co oHG verändert wurden. Diese bisherige Tochter gehörte ab 1984 zu 90 % der amerikanischen Konzernzentrale und ihre Ergebnisse wurden daher nicht mehr im Geschäftsbericht der AG aufgeführt.

Auch wenn die Entwicklung durch den Wettbewerber Jacobs ausgelöst worden war, das Verhältnis zwischen der Brüsseler und der amerikanischen Zentrale und der Bremer HAG GF-Organisation wurde durch die unerwarteten Verluste in 1984 getrübt, denn es war ein Rückschlag auf dem Weg zu einer finanziellen Gesundung des Unternehmens. In der Unternehmensführung in Bremen hatte man im ersten Halbjahr 1984 versucht, die finanziellen Auswirkungen durch Gegenmaßnahmen neutralisieren zu können. Schließlich musste man Mitte 1984 der Zentrale die Auswirkungen für das Gesamtjahr melden. Durch diese Informationsasymmetrie fühlte sich die Zentrale nicht ausreichend und rechtzeitig über die kurzfristigen Entwicklungen und finanziellen Auswirkungen informiert. Die Vertrauensbasis war gestört. Uwe Karsten übernahm die Verantwortung für die Negativentwicklung und reichte aus persönlichen Gründen Ende Juli 1984 und damit zeitlich vor der Jahreshauptversammlung seinen Rücktritt ein. Das war eine sehr kurzfristige Entscheidung, denn ein Nachfolger stand nicht unmittelbar bereit. Aus diesem Grund nahm mit Bernd Zurstiege der Vorstand Vertrieb interimistisch die Aufgaben des Vorstandvorsitzenden wahr. Der Führungsmannschaft wurde allerdings bekannt gegeben, dass Sylvester Hinkes zum Jahresende die Führung des Unter-

³¹⁶ Marktanteile Deutschland West 1980-1998 Röstkaffee, GFK Haushaltspanel

nehmens übernehmen würde, zur Freude der Führungskräfte, die von General Foods gekommen waren.

Die Europa-Zentrale von General Foods entsandte zusätzlich im Oktober mit Mark Sloan den bisherigen Direktor für strategische Planung und Entwicklung in Brüssel als Vorstandsmitglied nach Bremen für die Bereiche Marketing und internationales Geschäft. In einer Hausmitteilung wurde als Begründung angegeben, dass sich der Aufsichtsrat von dieser Berufung neue Akzente im Marketing verspräche.³¹⁷ Der bisher für Marketing verantwortliche Geschäftsführer der oHG, Hans-Jürgen Hartzel, wurde mit Projektaufgaben betraut.

4.7.5 Der Manager-Unternehmer Uwe Karsten

Uwe Karsten war 45 Jahre alt, als er von Ludwig Roselius als Marketing- und Vertriebsvorstand im Sommer 1979 in der Presse mit den Worten vorgestellt wurde: „Das ist ein erfolgreicher Praktiker. Genau das, was die HAG jetzt braucht.“³¹⁸ Sein Arbeitsvertrag hatte die bis dahin übliche Ausgestaltung von Vorstandspositionen innerhalb der HAG AG.

Uwe Karsten konnte von Beginn seiner Tätigkeit an ein gutes Verhältnis zu seinem Vorgesetzten James Stone und seinem Mitarbeiter Bernd Zurstiege aufbauen. Mit seiner Verantwortung für Marketing und Vertrieb hatte er eine Schlüsselstellung im Unternehmen. Durch die Tätigkeit bei HAG in Bremen ein Jahr vor der Fusion fühlte er sich der HAG AG und den Mitarbeitern mehr verbunden als den Kollegen von General Foods, obwohl seine Berufserfahrung in amerikanischen Unternehmen denen von General Foods ähnlicher gewesen war. Seine Ernennung zum Vorstandsvorsitzenden hatte er zu einem großen Teil der Fürsprache von James Stone zu verdanken.

Die unter anderem durch den intensiveren Wettbewerb ausgelösten veränderten Umweltbedingungen verlangten fundamentale Entscheidungen im Unternehmen. Die Unternehmenszentrale verlangte deutliche Verbesserungen der Unternehmensergebnisse. Karsten traf richtige und weitreichende Entscheidungen zur finanziellen Gesundheit des Unternehmens und erfüllte die Anforderungen an die Rolle eines „Principals“ bei General Foods. Die Optimierung der Produktionsstandorte, Schließung von Werken gegen aufgebrachte Arbeitnehmervertretungen und eine negativ berichtende Presse ließen ihn nicht an den eingeleiteten Maßnahmen zweifeln. Die einschneidende Veränderung der Arbeitsweise des Verkaufs von der Direktbelieferung zu einer Verkaufsorganisation mit Einbeziehung des Großhandels fiel in seine Zeit. Die zusätzlich in 1984 eingeleiteten und später realisierten Maßnahmen sind inhaltlich

³¹⁷ HAG GF AG Aushang, 26. Oktober 1984

³¹⁸ Uwe Käckenhoff/ Helmut Raitchel, „Schlecht gemischt“, in: manager magazin, 10, 1979, S. 43

nicht zu beanstanden. Diese beiden Großprojekte zeigten sein unternehmerisches Format, denn er ging mit seinen Veränderungen an die Belastungsgrenze des Unternehmens, überforderte die Organisation trotz eines Personalabbaus um 900 Mitarbeiter zwischen 1980 und 1984 aber nicht. Die erreichten Kostenvorteile durch Synergien wurden erst mit einer Zeitverzögerung wirksam und durch verschärfte Wettbewerbsbedingungen bedauerlicherweise sofort wieder aufgezehrt.

Seine Zusammenarbeit mit den Arbeitnehmervetretern war angespannt, bedingt durch die zu treffenden Entscheidungen über den Arbeitsplatzabbau. Die Kommunikation mit der lokalen Presse war eher zurückhaltend. Eine hausinterne Mitarbeiterzeitschrift hatte er nicht wieder eingeführt. Die von ihm eingeleiteten Veränderungen im Vorstand führten zu einer mehr „sichtbaren“ als faktischen Benachteiligung der GF-Führungskräfte.

Die Umweltbedingungen ließen für Karsten keine positiven Ergebnisse zu. Er übernahm die Verantwortung für die Teilnahme am „verhängnisvollen Kaffeekrieg“,³¹⁹ in den das Unternehmen mehr oder weniger vom Marktführer hineingezogen wurde. Die Unternehmenszentrale nahm das Angebot an, obwohl man ihm keine Managementfehler in diesem Zusammenhang vorhalten konnte. Es war die fehlende Fortune und es ging wohl auch um einen glaubwürdigen Neuanfang.

Der „Kaffeekrieg“ ist ein geeignetes Beispiel dafür, dass bei veränderten Wettbewerbsbedingungen wie die Einführung der 400-Gramm-Packung die Verantwortlichen die Konsequenzen einer solchen Maßnahme nur schwer einschätzen können. Niemand konnte vorhersehen, dass einige Wettbewerber, die Presse und schliesslich auch die Verbraucher negativ auf eine solche Maßnahme reagieren würden. Auch die Entscheidungen von Uwe Karsten unterlagen letztlich einer begrenzten Rationalität.

4.7.6 Wettbewerbergerüchte

Im Lebensmittelmarkt wurden die Aktivitäten von HAG GF mit Interesse verfolgt. Es verdichtete sich der Eindruck, dass die Ankündigungen von General Foods in 1979, in das deutsche Kaffeegeschäft zu investieren, nicht eingetreten waren. Das war natürlich enttäuschend für viele Mitarbeiter, die große Hoffnungen in den neuen Eigentümer gesetzt hatten. Es gab Abweichungen von den Planzielen. Die auf dem deutschen Kaffeemarkt tätigen Wettbewerber hatten General Foods die Möglichkeit genommen, die gewünschte Verzinsung ihrer Investition zu erzielen. So wurde bewusst das Gerücht gestreut, General Foods könnte das

³¹⁹ Brech, Jan; „Kaffeekrieg fordert noch immer Opfer“, in: Die Welt, 2.8.1984, o. S.

deutsche Geschäft wieder verkaufen. Von Seiten von Klaus J. Jacobs wurde Interesse an HAG GF signalisiert: „HAG wäre eine schicke Sache.“³²⁰

Auch Nestlé wurde Interesse nachgesagt, obwohl man gerade bei der in Süddeutschland stark vertretenden Kaffeemarke Dallmayr einen Einstieg mit 50 % angekündigt hatte. Nestlé hatte zwar bereits 1979 an der HAG AG Interesse gezeigt, General Foods verfügte aber aufgrund der jahrzehntelangen Kontakte zur HAG AG über die günstigeren Voraussetzungen. Das Interesse des Schweizer Nahrungsmittelkonzerns konnte ernst genommen werden, weil Nestlé als Marktführer mit Instantkaffee ein strategisches Problem hatte. Instantkaffee konnte seinen Anteil am Gesamtkaffeemarkt nicht mehr erhöhen,³²¹ sondern stagnierte mehr oder weniger bei einem Anteil von ca. 15 %. Daher stand eine Vergrößerung der Röstkaffeebasis bei Nestlé auf der Prioritätenliste zur Optimierung des Portfolios.

Vorstandsmitglied Zurstiege erklärte: „An Gerüchten wird auch durch Wiederholungen nichts wahr“, und beteuerte: „General Foods steht uneingeschränkt zur HAG GF AG.“³²² Die Gerüchte hinterließen aber das Gefühl der Unsicherheit bei den Mitarbeitern.

4.7.7 Kostenmanagement

Parallel zu den aktuellen Ereignissen gab es bei HAG GF Überlegungen über die weitere Verbesserung der Ertragskraft des Unternehmens in Deutschland. Man musste zugestehen, dass vier Jahre nach der Fusion der finanzielle Erfolg des Unternehmens nicht erreicht worden war. Eine amerikanische Unternehmensberatung war beauftragt worden, zu diesem Thema Verbesserungsvorschläge zu erarbeiten, die auch Bestandteil des strategischen Plans werden sollten.

Die ersten Ergebnisse auf Basis der Analysen am 30. Mai 1984 zeigten fast in allen Geschäftsbereichen Nachteile für HAG GF gegenüber den größeren Wettbewerbern auf. Dies galt für die Produktion, Verwaltung, die Außendienstorganisation und die Logistikkosten. Die im Anschluss an die Analyse aufgezeigten Verbesserungsmöglichkeiten zeigten hohe Kosteneinsparungspotenziale auf. Sie fanden in Form von Projekten Eingang in den Zeitablauf des strategischen Plans. Bei den indirekten Kosten waren folgende Vorschläge gemacht worden:

- Eine weitere Verringerung der zu besuchenden Kunden im Lebensmitteleinzelhandel von 30.000 auf 20.000, verbunden mit einer weiteren deutlichen Verringerung des Außendienstes. Die folgende Abbildung zeigt die gewichtete Bedeutung der Lebensmitteleinzelhandelsgeschäfte. Der Besuch der 10.000 umsatzgrößten Geschäfte be-

³²⁰ O. V. „Salz im Kaffee“, in: manager magazin, 10, 1984, S. 18

³²¹ O. V. „Nestlé will Kaffeegeschäft ausbauen“, in: Weserkurier, 22. August 1984, o. S.

³²² O.V. „Wiederholungen machen Gerüchte nicht wahr“, in: Weserkurier, 26.3.1985, o. S.

deutete eine Abdeckung von 55 % des Markenartikelumsatzes, der Besuch von mehr als 30.000 Geschäften entsprach in 1984 einer Marktabdeckung von 85 %. Die Empfehlung von McKinsey lag auf dem Niveau der klassischen Markenartikelhersteller mit ca. 20.000 zu besuchenden Einzelhandelsgeschäften und einer Marktabdeckung von knapp 80 %.

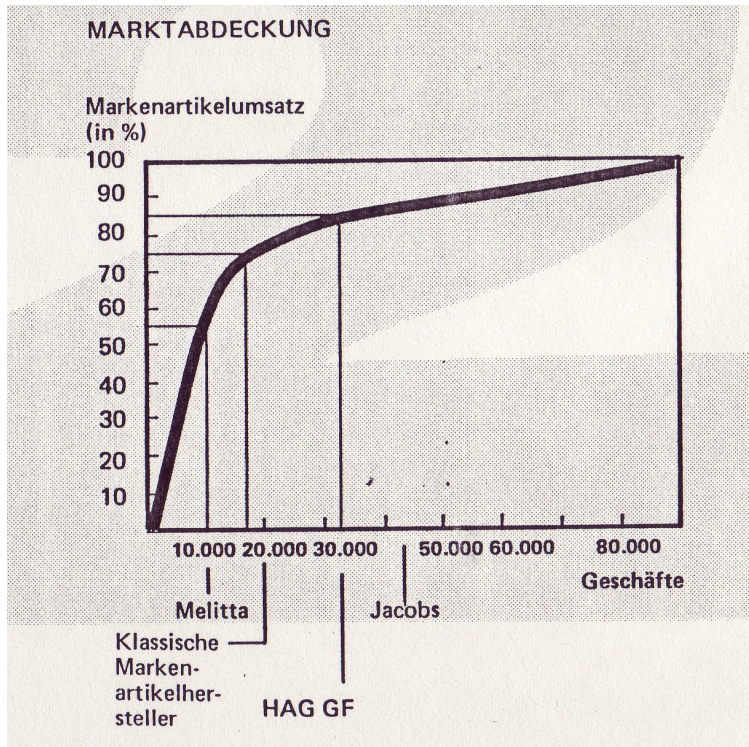


Abbildung 34: Marktabdeckung im Verhältnis zu besuchten Kunden im Lebensmitteleinzelhandel³²³

- Einführung des Telefonverkaufs für kleine Gastronomiekunden, Kundenbelieferungen über Speditionen in Verbindung mit einer Verringerung des Spezialaußendienstes,
- Vereinfachung der Distributionsstruktur durch mehr Direktlieferungen ab Werk zu Kunden und weniger Lagerhäuser,
- Verbesserungen bei den Gemeinkosten.

Außerdem war die Unternehmensberatung zu dem Ergebnis gekommen, dass im Verhältnis zu vergleichbaren Unternehmen der Nahrungs- und Genussmittelindustrie das eingesetzte Kapital zu groß sei und deshalb reduziert werden müsse. Alle aufgeführten Verbesserungsmöglichkeiten zur Erhöhung der Ertragskraft wurden in konkrete Maßnahmen umgesetzt. Anfang Oktober 1984 beschloss der Vorstand weitgehende Veränderungen unter dem Motto: „Unternehmensstruktur und personelle Veränderungen im Rahmen des Gesamtkonzeptes der

³²³ O. V. „Verbesserung der Ertragskraft HAG GF“, in: McKinsey & Company, Inc., Bremen 30.5.1984, S. 7

HAG GF AG.³²⁴ Ende Oktober genehmigte der Aufsichtsrat das Restrukturierungskonzept. Im Anschluss wurde es in einer Pressemitteilung erläutert. Es sah im Einzelnen vor, den gegenwärtigen Personalbestand von 1.458 Mitarbeitern für die AG und oHG noch weiter um bis zu 376 Stellen abzubauen.³²⁵ Die folgende Aufstellung zeigt eine detaillierte Betrachtung der Personalreduktion in den einzelnen Abteilungen.

PERSONALVERÄNDERUNGEN IM RAHMEN DES GESAMTKONZEPTE			
BEREICH	AOP 1984	GEPLANTE BESETZUNG	PERSONALREDUKTION
1. GENERAL MANAGER	3	2	1
2. RECHT/PR	3	3	-
3. INTERNATIONAL/INTERCO	11	5	6
4. FINANZEN			
• RECHNUNGSWESEN/FP+C/ VERKAUFSBUCHHALTUNG	97	68	29
• INFORMATION-SYSTEME	44	33	11
5. FORSCHUNG + ENTWICKLUNG	43	31	12
6. PERSONAL	33	22	11
7. MARKETING	33	19	14
8. PRODUKTION + TECHNIK			
• BREMEN	91	66	25
• BREMEN/PRODUKTION	117	79	38
• BERLIN/PRODUKTION	47	35	12
• ELSHORN/PRODUKTION	138	109	29
9. VERKAUF			
• VERKAUF INNEN (OHG)	69 *	54	15
• GOLDENE TASSE/AUßEN (OHG)	172 *	120 - 109	52 - 63
• MARKENARTIKEL/AUßEN (OHG)	294 *	177	117
	<u>1.195</u>	<u>823 - 811</u>	<u>372 - 383</u>

* IST-ZAHLEN VOM STAND
1.7.1984.

Abbildung 35: Personalabbauplan 1984/85 nach Abteilungen ³²⁶

Nach eigenen Angaben sollte die Kundenbetreuung neu ausgerichtet und der Innendienst gestrafft werden. In den beiden Außendiensten der Vertriebsgesellschaft sollten 184 Stellen eingespart werden, im Standort Bremen bis zu 163 und in Elmshorn ca. 30 Stellen. Der Aufsichtsrat erläuterte, dass die Gesellschaft zu neuen Strukturen kommen müsse, weil verschiedene, voneinander unabhängige, aber in die gleiche Richtung wirkende Entwicklungen diesen Schritt erforderten. Dazu zählten die fortschreitende Konzentration im Handel, die Rationalisierungsmaßnahmen der anderen Kaffeeanbieter, die auch HAG GF zu Kostenanpassungen

³²⁴ O. V. „Personalveränderungen im Rahmen des Gesamtkonzeptes“, in: Der Rote Kaffeeputz, Betriebszeitung der Betriebsgruppe Bremer Kaffeebetriebe, April 1986, S. 3

³²⁵ O. V. „Neuer Vorstandschef für die HAG GF“, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 31. Oktober 1984, o. S.

³²⁶ O. V. „Personalveränderungen im Rahmen des Gesamtkonzeptes“, in: Der Rote Kaffeeputz, Betriebszeitung der Betriebsgruppe Bremer Kaffeebetriebe, April 1986, S. 3

zwinge und schließlich intensivere Nutzung der EDV-Technik, die zu vereinfachten Abläufen in allen Abteilungen führen würde.³²⁷

4.7.8 Der General Manager Sylvester Hinkes

4.7.8.1 Ausgangssituation und Aufgabe

Im November 1984 wurde Sylvester Hinkes zum Vorstandsvorsitzenden der HAG GF AG ernannt. Sylvester Hinkes war von 1970 bis Mitte 1976 bei General Foods in Elmshorn als General Manager tätig gewesen. Er kannte deshalb das Unternehmen General Foods, das bisherige Sortiment und den deutschen Markt. Ihm ging der Ruf voraus, ein „Sanierungsspezialist“ zu sein. Da alle Mitarbeiter erwarteten, dass erhebliche Einsparungen notwendig und unabwendbar seien, um die wirtschaftliche Situation des Unternehmens zu verbessern, stießen die Maßnahmen auf keinen starken Widerstand. So schrieb sogar die Vertrauensleute-Zeitung für Arbeitnehmer der HAG GF AG und oHG, Bremen:

„Jeder von uns weiß, dass diese Firma in einer schwierigen Marktposition steht – jeder von uns weiß, dass gespart werden muss – und jeder von uns weiß, dass wir zusammen stehen müssen, um unsere Arbeitsplätze zu sichern und damit auch diesem Unternehmen zu nutzen.“³²⁸

Die Aufgabe von Hinkes war es, das Unternehmen schnell und dauerhaft in die Gewinnzone zu führen. Die Situation von HAG GF, (AG und oHG), die eingeleiteten Maßnahmen und die beruflichen Erfahrungen von Sylvester Hinkes passten zusammen. Hinkes ließ keinen Zweifel aufkommen, die bereits beschlossenen Kostenreduzierungsmaßnahmen konsequent durchzusetzen. Als erste Maßnahme für die zukünftige finanzielle Besserstellung des Unternehmens wurden noch in 1984 Rückstellungen für die Kosten der Restrukturierung gebildet.

4.7.8.2 Führungsverhalten und Führungsorganisation

Sylvester Hinkes hatte klare Vorstellungen, wie er sein Ziel „Sanierung des Unternehmens“ schnell erreichen konnte. Er musste in nahezu allen Unternehmensbereichen Veränderungen vornehmen. Die Maßnahmen mussten schnell zu sichtbaren Veränderungen und spürbaren Erfolgen führen, um die Mehrheit der Belegschaft für die Notwendigkeit der Sanierung zu gewinnen.

³²⁷ O. V. „Sylvester Hinkes neuer Vorstandschef bei HAG GF“, in: VWD – Mitteilungen, 31. Oktober 1984, Nr. 212, D 7824

³²⁸ O. V. „Sylvester ist bei uns das ganze Jahr“, in: Bohne, Vertrauensleute-Zeitung für Arbeitnehmer der HAG GF AG und OHG, Bremen, Nr. 10. Dezember 1985, S. 3,

Als eine der ersten Maßnahmen mit einem symbolischen Charakter wurde die aus der Zeit der HAG AG immer noch bestehende Essensausgabe für Führungskräfte im „Marmorsaal“ gestoppt. Es gab für alle Mitarbeiter nur noch eine Betriebskantine. Als weitere Maßnahme aus Elmshorn führte er auch in Bremen wieder eine Mitarbeiterzeitschrift als innerbetriebliches Kommunikationsinstrument ein. Die „haghefte“ der HAG AG waren in 1979 gestoppt worden, genauso wie der „GF-Express“ von General Foods. Diese symbolischen Maßnahmen hatten in einer Phase der Unsicherheit die Funktion, die Kommunikation mit den Mitarbeitern zu verbessern, um einer möglichen Principal-Agent-Problematik vorzubeugen.

In der ersten Ausgabe der neuen Mitarbeiterzeitschrift vom Juli 1985 beschrieb Hinkes die HAG GF AG als ein gut strukturiertes Unternehmen. Man werde allerdings durch den Wettbewerb gezwungen, die Geschäftspolitik zu ändern. Es seien deshalb weitere Umstrukturierungen notwendig, zu denen es keine Alternative gebe, und damit auch der Abbau von Arbeitsplätzen, um für die Mehrheit der Belegschaft die Arbeitsplätze zu sichern.³²⁹

Im Gegensatz zu allen Personalreduzierungsmaßnahmen, die natürlich bei vielen Mitarbeitern zu Unruhen und zu Ängsten Anlass gaben, führte Hinkes ein bei General Foods übliches Motivationsinstrument ein, den General Manager's Award. Mit diesem Award wurden bei General Foods Mitarbeiter ausgezeichnet, die sich in einem Geschäftsjahr besonders um das Unternehmen verdient gemacht hatten. In 1985 wurden drei Mitarbeiter der Personalabteilung ausgezeichnet. Im Vorstand gab es in dieser Phase einige personelle Wechsel.

Das durch den Weggang von Walter Brammann seit Mitte 1984 zunächst nicht besetzte Vorstandsressort für Finanzen übernahm Sylvester Hinkes für rund 18 Monate. Damit hatte er einen direkten Zugriff auf die Kostenentwicklung. Mitte 1986 übernahm dann der amerikanische Manager Jerry Bergen diese Position.

Das für Marketing und das internationale Geschäft zuständige Vorstandsmitglied Mark Sloan verließ nach wenigen Monaten das Unternehmen wieder und bekam eine neue internationale Aufgabe. Jürgen Hartzel übernahm erneut die Verantwortung für das Marketing und Heinz Garwes wieder für das internationale Geschäft.

Der seit vielen Jahren bei der HAG AG im Personalbereich tätige Horst Hinderlich, der ab 1981 Personaldirektor war, ab 1983 an den Vorstandsvorsitzenden direkt berichtet hatte und im August 1984 zum Vorstand Personal ernannt worden war, verließ Ende 1985 nach nur wenigen Monaten Zusammenarbeit mit Hinkes das Unternehmen. Hinderlich und Hinkes waren sich in ihrer Zielsetzung des notwendigen Personalabbaus einig. Die Arbeitsmethoden des Personalvorstands berücksichtigten aber in größerem Umfang die Anwendung der deutschen

³²⁹ Hinkes, Sylvester T. „Ein paar Worte zu unserer Situation“, in: HAG GF Mitarbeiter-Magazin, Heft 1, Juli 1985, S. 2

Mitbestimmungsregeln für die Erhaltung des Betriebsfriedens. Hinkes verfolgte einen schnellen Personalabbau und hatte sich bei der Besetzung des Personalressorts für Wolf-Dieter Bausch entschieden, der mit Hinkes bereits in den 1970er-Jahren in Elmshorn bei gleicher Funktionsaufteilung zusammengearbeitet hatte. Wolf-Dieter Bausch hatte 1979 General Foods verlassen und war nun von Hinkes zurück in das Unternehmen geholt worden.

Damit hatte Hinkes mit den Führungskräften Bausch, Sonneborn, Garloff und Hartzel wieder vier Führungskräfte aus seiner Zeit in Elmshorn als direkte Mitarbeiter. Alle vier hatte er zwischen 1970 und 1975 zu Geschäftsführern bei General Foods befördert und zu ihnen ein Vertrauensverhältnis entwickelt. Mitte 1986 verstarb überraschend der Vorstand Vertrieb Bernd Zurstiege. Im November 1986 wurde ein neuer Vorstand Vertrieb eingestellt, der von einem anerkannten deutschen Markenartikelunternehmen kam. Damit stellte sich das Führungsorganigramm des Unternehmens über die vergangenen Jahre folgendermaßen dar: Die rot markierten Felder bedeuten, dass es sich um ehemalige HAG-Mitarbeiter handelt, die nicht markierten Felder verweisen auf ehemalige GF-Mitarbeiter oder neue Mitarbeiter. Die rot geschriebenen Namen nennen die Neubesetzungen der jeweiligen Positionen.

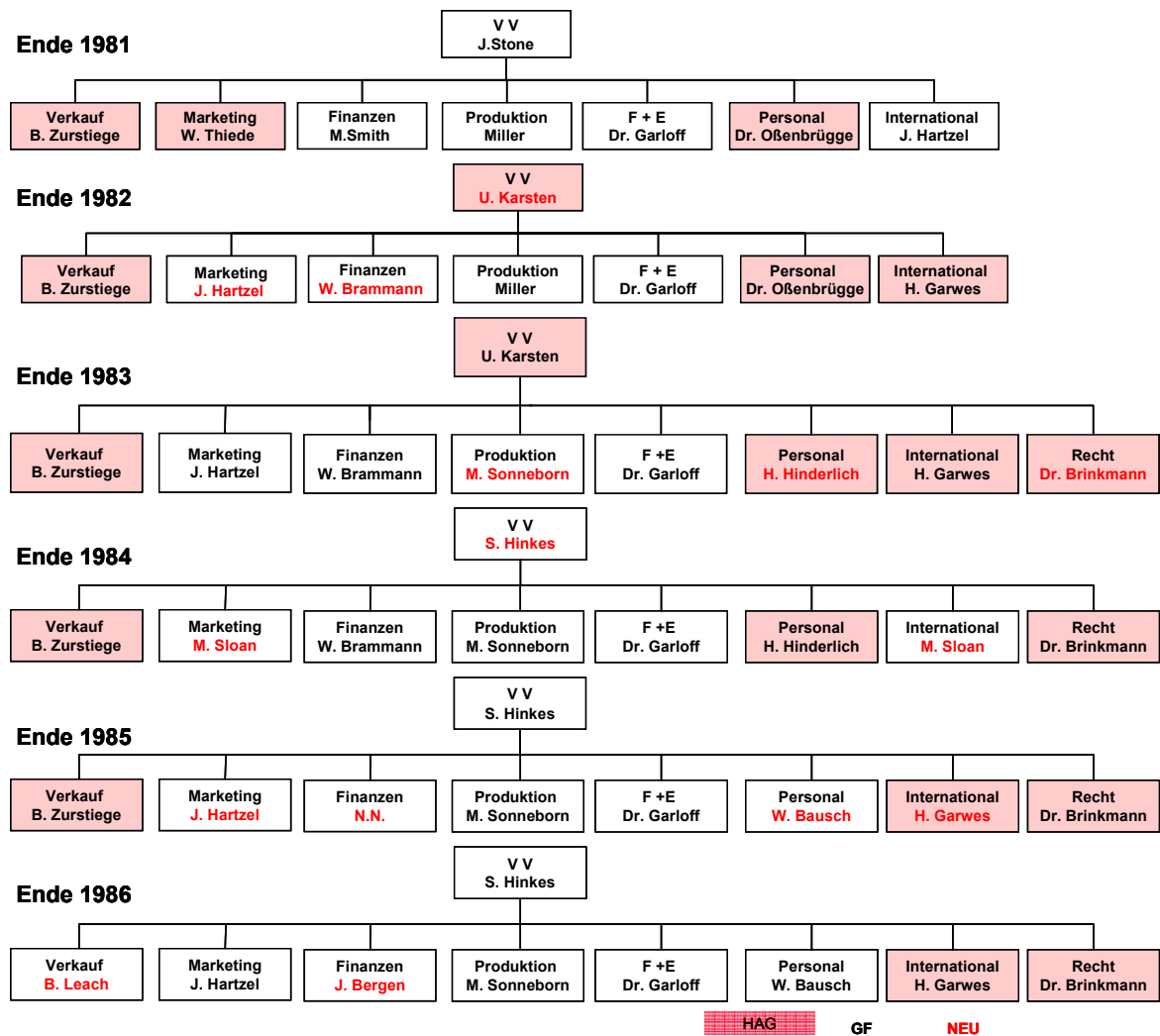


Abbildung 36: Personelle Entwicklung des HAG GF-Führungskräfte-Teams von 1981 bis 1986³³⁰

Da die amerikanische Muttergesellschaft überhaupt nicht in den Kategorien Vorstand einer AG, Geschäftsführung einer oHG beziehungsweise einer Direktorenposition mit einem direkten Berichtsweg zum Vorstandsvorsitzenden unterschieden hatte, wurde dieses interne Organigramm für diese Betrachtung zugrunde gelegt. Hinkes nannte sich in den internen Mitarbeiterinformationen auch nicht mehr Vorstandsvorsitzender, sondern General Manager.

Bis 1983 waren die Kräfteverhältnisse zwischen ehemaligen HAG- und GF-Führungskräften ausgewogen. Mit der Besetzung von GF-Managern auf nahezu allen Führungspositionen setzen sich nun auch nach amerikanischem Vorbild die Herrschafts- und Lenkungsstrukturen durch.

Bezeichnend für die Unruhe im Geschäft war der häufige Wechsel der Führungsmannschaft im Unternehmen. Nahezu ein Drittel aller Führungskräfte wechselte pro Jahr. Aus-

³³⁰ Analyse der Geschäftsberichte der HAG GF AG 1981-1986

schließlich die Besetzung der beiden Fachbereiche Forschung und Entwicklung, Recht und später Produktion blieb konstant.

4.7.8.3 Ausgaben für Werbung

Im Bereich der Markenkommunikation wurden die Werbeaufwendungen für Kaffee Onko und KABA in 1985 und 1986 gänzlich gestoppt, auch auf die Gefahr, erhebliche Marktanteile einbußen hinzunehmen. Dies entsprach einer Einsparung allein für Onko gegenüber 1983 von knapp sechs Millionen DM, gegenüber 1984 immerhin noch über vier Millionen DM.³³¹

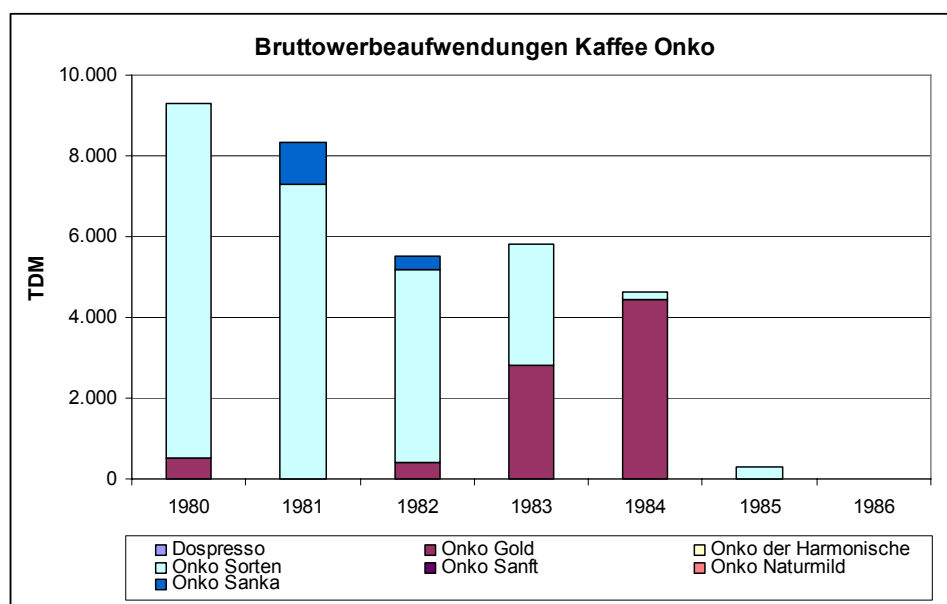


Abbildung 37: Bruttowerbeaufwendungen Kaffee Onko zwischen 1980 und 1986 nach Sorten

4.7.8.4 Kostenreduzierungen und Gewinnentwicklung

Hinkes verdeutlichte auch in Detailfragen sein hohes Kostenbewusstsein. Zeitungen und Zeitschriften für Mitarbeiter am Arbeitsplatz wurden reduziert, die Büoreinigung auf längere Zeitintervalle umgestellt, ebenso die Reinigung der Arbeitskleidung für die Mitarbeiter in den Produktionsstätten. Die Preise im SB-Laden für Mitarbeiter wurden ebenfalls angehoben.³³²

Betriebseigene Handwerksleistungen wurden wegen nicht kontinuierlicher Beschäftigung abgeschafft und bei Bedarf durch Fremdfirmen geleistet. Das Unternehmen erreichte bereits im ersten Quartal 1985 wieder die Gewinnzone. Dieser Erfolg resultierte allerdings noch überwiegend aus günstigen Wechselkursraten. Diese „glückliche“ Entwicklung war ein sehr günstiger Start für den neuen General Manager. Es gab ihm die Zuversicht, in der schon ge-

³³¹ Statistische Aufstellungen über Bruttowerbeaufwendungen im Kaffeemarkt von 1966-2003

³³² Gohlke, Martin: Rotes Herz - Tiefer Riss, Bremen 2003, S. 113

nannten neuen Mitarbeiterzeitschrift zu erwähnen, dass die Aussicht bestünde, noch in 1985 wieder einen Gewinn zu erzielen.

Die bereits in den vergangenen Jahren eingeleiteten Kostenreduzierungsmaßnahmen, z.B. in der Produktion bei KABA, zeigten in 1985 positive Effekte. Die Einführung des Telefonverkaufs im Außendienst für die Gastronomie erfolgte ebenfalls im ersten Halbjahr.³³³ So konnte auch für das erste Halbjahr weiterhin ein Gewinn an die „Muttersgesellschaft“³³⁴ gemeldet werden. Als Begründung wurde weiterhin die unerwartet positive Wechselkursparität zwischen D-Mark und US-Dollar, aber auch zum ersten Mal ein erfolgreiches Fixkostenmanagement genannt. Im Lauf des Jahres wurde ebenfalls das Zentrallager in Bremen geschlossen. Sehr wichtig war Hinkes die Reduzierung des eingesetzten Kapitals.

Auf der Verkaufsseite wurden erhebliche Anstrengungen unternommen, die Außenstände der Kunden zu reduzieren, d. h. die Zahlungseingänge wieder den Zahlungsbedingungen anzupassen. Im Produktionsbereich wurden sowohl die Rohmaterialbestände als auch Fertigwarenbestände gesenkt, ohne wesentlich die Lieferbereitschaft zu beeinträchtigen. Hinkes nahm fast täglich direkten Einfluss auf die Einkaufszeitpunkte für Rohkaffee in Verbindung mit der Dollarpreisentwicklung. Auf diesem Gebiet agierte er für das Unternehmen sehr positiv.

In der Dezember-Ausgabe des Mitarbeitermagazins wurde dann sowohl vom General Manager als auch von dem neuen Personalverantwortlichen Wolf-Dieter Bausch mit großer Erleichterung bekannt gegeben, dass man in 1985 erstmalig nach langen Jahren wieder einen Gewinn erzielen würde³³⁵. Besonders stolz wies die Unternehmensführung darauf hin, dass in jedem Quartal ein Gewinn erzielt worden war.³³⁶

4.7.8.5 Verkauf

Der Beginn des Jahres 1986 war für die Verkaufsabteilung des Lebensmitteleinzelhandels mit besonderen Anstrengungen verbunden. Preissenkungen für die Konsumenten im letzten Quartal und Preiserhöhungen bei Rohkaffee ereigneten sich innerhalb eines Quartals mitten im Zeitraum der Jahresgespräche mit den Handelspartnern. Dazu kam die Umstellung des Außendienstes auf eine stärkere Großkundenbetreuung bei gleichzeitiger Halbierung der Mitarbeiterzahl von 275 in 1984 auf 149. Die Anzahl der zu besuchenden Einzelhandelsgeschäfte wurde gegenüber 1984 von ca. 35.000 auf ca. 17.000 reduziert. Kleine Geschäfte unter 200 Quadratmeter Verkaufsfläche wurden aus dem Besuchssystem herausgenommen, ebenso Discountgeschäfte. Der Effekt war eine nochmalige Senkung der Mitarbeiterzahl in der Ver-

³³³ O. V. „Start mit Telefonverkauf“, in: HAG GF Mitarbeiter-Magazin, Heft 1, Juli 1985, S. 6

³³⁴ O. V. „Finanzplanung und Kontrolle berichtet“, in: HAG GF Impuls, Heft 2, Oktober 1985, S. 2

³³⁵ Hinkes, Sylvester T. „Jahreswechsel 1985-86“, in: HAG GF Impuls, Heft 3, Dezember 1985, S. 2

³³⁶ O. V. „HAG Barometer – Absatz und Gewinn – 4. Quartal 85“, in: HAG GF Impuls, Nr. 4, März 1986, S. 2

kaufsorganisation für den Lebensmitteleinzelhandel auf ca. 150 Mitarbeiter. Mit dieser Reduzierung des Außendienstes für den Lebensmitteleinzelhandel traf man ziemlich genau die Empfehlungen der Unternehmensberatung vom Mai 1984. Sie trugen dem Strukturwandel im Lebensmitteleinzelhandel Rechnung und waren ein Beleg für die Senkung von Transaktionskosten in diesem Bereich.

4.7.8.6 Mitarbeiterentwicklung und Betriebsratsreaktionen

Insgesamt entwickelte sich der Personalbestand bis Ende 1986 auf eine Zahl von unter 1.000 Mitarbeitern.

Jahr	Anzahl Mitarbeiter
1980	2.379
1981	2.252
1982	1.877
1983	1.558
1984	1.458
1985	1.200
1986	998

Tabelle 15: Entwicklung der Mitarbeiterzahl bei HAG GF von 1980 bis 1986³³⁷

Natürlich protestierte der Betriebsrat gegen die weitere Reduzierung der Mitarbeiterzahlen. Allerdings hatte der Betriebsrat immer die Position vertreten, in wirtschaftlichen Fragen kein Mitbestimmungsrecht zu haben.³³⁸ Deshalb hatte man sich in der Arbeitnehmervertretung seit Beginn des Stellenabbaus in 1974 immer darauf konzentriert, einen Sozialplan zu vereinbaren, der für die von der Entlassung betroffenen Mitarbeiter sicherstellte, keine existenziellen finanziellen Nachteile zu erleiden. In 1985 war man aber in einer Situation, dass durch den bisherigen Personalabbau die Belegschaft inzwischen stark verjüngt war. Nun drohte auch Mitarbeitern mit einem Alter unter 40 Jahren die Entlassung. Diese erhielten natürlich aufgrund kürzerer Betriebszugehörigkeit keine hohen Entschädigungen aus dem Sozialplan und konnten auch keine Vorruhestandsregelungen in Anspruch nehmen.

Die sehr zurückhaltende und konsequente Arbeitsweise von Hinkes führte beim Betriebsrat zu heftiger Kritik. Es wurde beanstandet, dass er aus ihrer Sicht einsame Entscheidungen unter Ausschluss der Öffentlichkeit fällen und offensichtlich ein gestörtes Verhältnis zur Arbeitnehmervertretung haben würde.

Hinkes war sich über die Bedeutung des Betriebsrats in einer deutschen Gesellschaft im Klaren. Sein Verhältnis zur Arbeitnehmervertretung war nicht gestört. Seine Zurückhaltung

³³⁷ Analyse der Geschäftsberichte der HAG GF AG 1980-1986

³³⁸ Gohlke, Martin: Rotes Herz - Tiefer Riss, Bremen 2003, S. 114

war nur dadurch zu erklären, dass aus seiner Sicht ein engeres Zusammenarbeiten mit dem Betriebsrat wahrscheinlich zu zeitlichen Verzögerungen bei den Kostensenkungsmaßnahmen geführt hätte, die er nicht bereit war zu akzeptieren. Er setzte die Verfügungsrechte des Eigentümers konsequent durch, die zu weiteren Kosteneinsparungen führten.

In einer auch in den eigenen Reihen sehr umstrittenen, auch als geschmacklos³³⁹ bezeichneten Art wurden die Personalreduzierungen in einzelnen Abteilungen in der Vertrauensleute-Zeitung in Form von Todesanzeigen mit den zugehörigen verantwortlichen Vorgesetzten veröffentlicht.³⁴⁰ Trotz dieser Widerstände setzte die Unternehmensführung den eingeschlagenen Weg der Sanierung unverändert fort.

4.7.9 Rückkehr zu aktiver Marktbearbeitung

In der Mitarbeiterzeitschrift vom Juni 1986 teilte der General Manager Hinkes mit, dass die meisten Umstrukturierungsmaßnahmen nun abgeschlossen seien und man sich nun wieder verstärkt auf die Entwicklung von Wachstumsprogrammen konzentrieren könne, womit in der zweiten Jahreshälfte zu rechnen sei.³⁴¹

Kaffee HAG startete Ende 1986 eine neue Werbekampagne mit dem Schauspieler Klaus Jürgen Wussow als Werbebotschafter. Wussow war sehr bekannt und beliebt wegen seiner Arztrolle in einer Fernsehserie³⁴² und konnte die Vorteile von Kaffee HAG glaubhaft vermitteln. Wussow wurde für mehrere Jahre die zentrale Werbefigur für Kaffee HAG. Für Kaffee Onko wurde eine neue Produktgestaltung entwickelt.

Die Botschaften zum Jahresende an alle Mitarbeiter im Mitarbeiter-Magazin waren sowohl von Hinkes als auch von Bausch voll des Lobes für die erbrachten Leistungen und Ergebnisse in 1986. Es wurde im zweiten Jahr hintereinander wieder ein Gewinn erzielt. Noch höher war die Tatsache anzusehen, dass man trotz erheblicher Preisschwankungen auf dem Rohkaffeesektor durch gezielte Einkäufe und Verkäufe in jedem Quartal einen Gewinn erzielt hatte. Die positiven finanziellen Entwicklungen hatten auch zu ersten Neueinstellungen und zu Gehaltserhöhungen oberhalb der Inflationsrate geführt. So war die Botschaft für 1987: „Im Zeichen des Wachstums.“³⁴³

³³⁹ O. V. „Geschmacklos? Wer?“, in: Bohne, Zeitung für Arbeitnehmer der HAG GF Bremen, Nr. 12, April 1986, S. 2

³⁴⁰ O. V. „Todesanzeigen“, in: Bohne, Vertrauensleute-Zeitung für Arbeitnehmer der HAG GF AG und OHG, Bremen, Nr. 10. Dezember 1985, S. 6

³⁴¹ Hinkes, Sylvester T. „Durchbruch 1985“, in: HAG GF Impuls, Nr. 5, Juni 1986, S. 3

³⁴² Hinkes war bekannt, dass in den USA der entkoffeinierte General Foods Kaffee „Sanka“ mit einem Arzt erfolgreich vermarktet wurde. Vor diesem Hintergrund beauftragte er die Marketingabteilung, ähnliche Werbekampagnen für Deutschland zu entwickeln.

³⁴³ Hinkes, Sylvester T. „HAG GF 1987, Im Zeichen des Wachstums“, in: HAG GF Impuls, Nr. 7, Dezember 1986, S. 2

Sylvester Hinkes hatte damit seine Aufgabe erfüllt, das Unternehmen HAG GF dauerhaft in die Gewinnzone zu führen. Nun kam es darauf an, die eigene Nachfolge in diesem Sinn zu organisieren. Das neue Vorstandsmitglied Vertrieb, Barry Leach, war dafür eingestellt worden. Hinkes hatte sich aber nach kurzer Zeit eine andere Meinung gebildet, genau wie 12 Jahre zuvor in gleicher Situation. So wurde der englische GF-Manager Mike Guest, der bis dahin mehr ein Produktionsspezialist war, im September 1987 zum neuen Vorstandsvorsitzenden und - nach internem Sprachgebrauch - zum General Manager ernannt. Gleichzeitig wurden von Hinkes auch die beiden Geschäftsführungspositionen der oHG für Marketing und Vertrieb mit Führungskräften neu besetzt, die neu in das Unternehmen kamen. Barry Leach übernahm die Verantwortung für das Außer-Haus-Geschäft.

Die Aufgabe der neuen Führung war es, wieder ein profitables Wachstum zu erreichen und das Unternehmen an die Profitabilitätsstandards von General Foods heranzuführen. Das Jahr 1987 brachte mit 6 % Mengenwachstum positive Ergebnisse, hervorgerufen besonders durch Kaffee HAG und Reis-Fit. Auch der Gewinn war zufriedenstellend.³⁴⁴ Es konnte zum ersten Mal wieder eine Dividende gezahlt werden. Der neue General Manager Mike Guest gab für 1988 folgende Ziele aus:

- Eine überlegene Produktqualität erreichen,
- noch bessere Marketing-Programme entwickeln,
- gezielt neue Produkte einführen,
- unseren Kunden außergewöhnlichen Service bieten,
- die Kosten genau überwachen,
- neue Ideen entwickeln und ausbauen.

Zu diesen Zielen gab er die Losung aus: „In den Märkten, in denen wir uns bewegen, ist der Wettbewerb hart und aggressiv. Wir müssen besser sein, um zu gewinnen.“³⁴⁵

1988 war ebenfalls ein Erfolgswort für HAG GF. Der Kaffeebereich entwickelte sich mengenmäßig zweistellig, der Gesamtabsatz im Markenartikelgeschäft hatte ein Mengenwachstum von 6,5 % und lag über den Planvorgaben. Kaffee Onko schaffte ein Mengenwachstum von 20 %, hervorgerufen unter anderem durch eine deutliche Verbesserung der Distribution der Marke. Ab 1987 wurden die Werbeausgaben für Röstkaffee deutlich erhöht, wie man aus der folgenden Abbildung entnehmen kann:

³⁴⁴ Guest, Mike: Rückblick 1987 / Ausblick 1988, Im Januar 1988, S. 1

³⁴⁵ Guest, Mike: Rückblick 1987 / Ausblick 1988, Im Januar 1988, S. 2

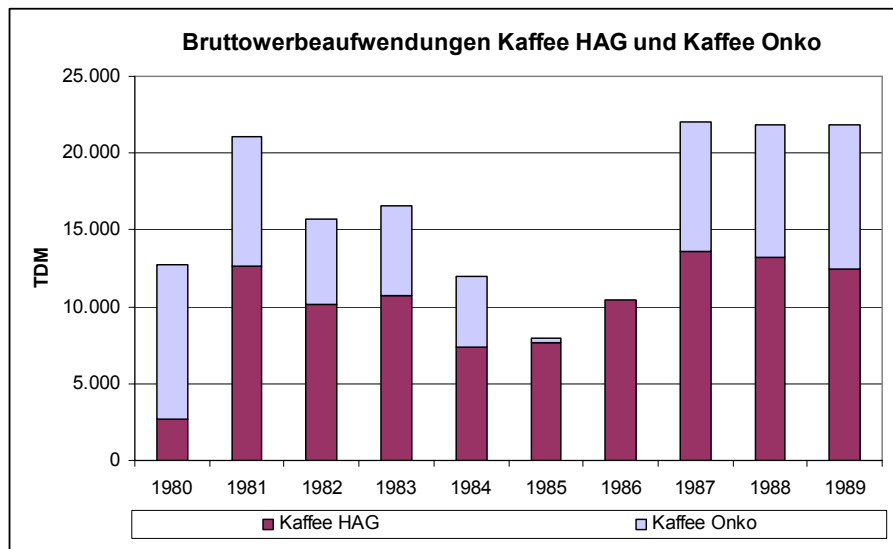


Abbildung 38: Bruttowerbeaufwendungen für Kaffee HAG und Kaffee Onko von 1980 bis 1989³⁴⁶

Distributionszuwächse, die Neueinführung von HAG Espresso, eine neue Markenkonzeption für Onko und verstärkte Werbeanstrengungen für beide Röstkaffeemarken mündeten schließlich in einen wieder verbesserten Marktanteil für HAG GF im Röstkaffeemarkt. Der Marktanteil von HAG GF wuchs von dem niedrigsten Wert in 1986 von 4,5 wieder auf 5,7 % in 1989.

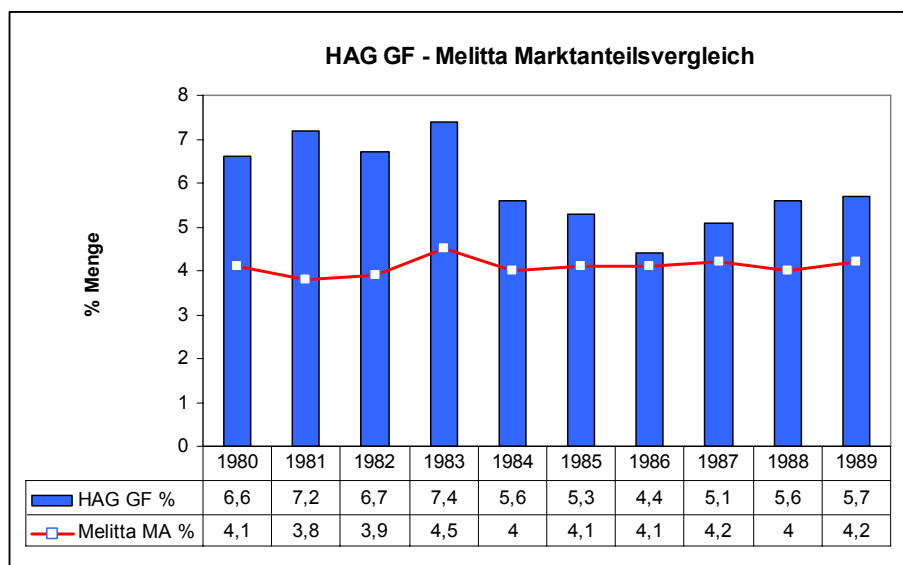


Abbildung 39: Marktanteilsvergleich von HAG GF zu Melitta von 1980 bis 1989³⁴⁷

Wichtig für die Arbeitsweise von HAG GF war, dass man im sogenannten „offenen Kaffeemarkt“ nach Jacobs die klare und damit unentbehrliche Nummer zwei bleiben wollte. Dieses Ziel wurde in den Jahren 1987-1989 mit Marktanteilen zwischen 5,1 und 5,7 % wieder

³⁴⁶ Statistische Aufstellungen über Bruttowerbeaufwendungen im Kaffeemarkt von 1966-2003

³⁴⁷ Marktanteile Deutschland West 1980-2002, GfK Haushaltspanel, 4. März 2003

erreicht, denn durch die erfolgreichen eigenen Aktivitäten wurde Melitta mit ca. 4 Prozent Marktanteil auf Distanz gehalten. Allerdings konnten die relativ hohen Marktanteile, die von 1980 und 1983 zwischen 6,6 und 7,4 % lagen, nicht wieder erreicht werden. Für 1989 wurden weitere positive Marketingsignale gesetzt. Während im Kaffeemarkt der Wettbewerb vorwiegend über Verbraucherwerbung und Verkaufspreisaktionen stattfand, konnten im übrigen Lebensmittelsortiment von HAG GF die Produktvariationen Wachstumsimpulse liefern.

1989 sollten insgesamt 17 neue Artikel neu in den Markt kommen, so dass sich das angebotene Sortiment von 43 Artikeln auf 66 Artikel innerhalb von zwei Jahren erhöhte.³⁴⁸

Sortiment	Anfang 1988	Ende 1988	Ende 1989
Kaffeeprodukte	15	17	18
Nicht-Kaffeeprodukte	28	32	48
Gesamt	43	49	66

Tabelle 16: Entwicklung des Produktsortiments bei HAG GF von 1987 bis 1989

Bei den Nicht-Kaffeeprodukten handelte es sich um Sortimentserweiterungen bei KABA, Cefrisch, Quench und Reis-Fit. HAG GF war in günstiger Verfassung und in einem positiven Trend.

Im strategischen Plan mit der Bezeichnung HAG GF C 1989 – C1993 Strategic Plan war ein durchschnittliches jährliches Volumenwachstum von 4 % und ein Gewinnwachstum von 8 % vorgesehen.³⁴⁹ Dieser Plan war realistisch aufgebaut, denn er berücksichtigte die reale Wettbewerbssituation im deutschen Lebensmittelmarkt. Kaffee HAG und Onko zusammen sollten ihren Marktanteil im Röstkaffeemarkt von 5,6 auf 7,5 % in 1988 ausbauen.³⁵⁰ Die Europa-Zentrale musste allerdings akzeptieren, dass die Marktverhältnisse keine zweistelligen Bruttoumsatzrenditen zuließen, sondern lediglich 5 % zum Ziel hatten.

4.8 Philip Morris

Der Zigarettenhersteller Philip Morris war in den 1980er-Jahren eines der größten Tabakunternehmen der Welt. In mehr als 170 Ländern wurden Zigaretten des Unternehmens verkauft. In den USA hatte Philip Morris einen Marktanteil von 36 Prozent, am Weltmarkt einen Anteil von 6,6 Prozent mit steigender Tendenz.³⁵¹ Durch kontinuierliches Wachstum war Philip Morris 1985 auch größter Zigarettenhersteller in Westeuropa geworden.³⁵² Weltweit suchte die Zigarettenindustrie nach Diversifikationsmöglichkeiten. Der Grund dafür lag in den für

³⁴⁸ HAG GF C 1989 – C1993 Strategic Plan, Grocery Sales, S. 10f., ohne Datum

³⁴⁹ HAG GF C 1989 – C1993 Strategic Plan, Financial Summary, S. 4, ohne Datum

³⁵⁰ HAG GF C 1989 – C1993 Strategic Plan, Kaffee HAG, S. 1, Kaffee Onko, S. 1, ohne Datum

³⁵¹ Brech, Jan, „Philip Morris, ein kreatives Kraftwerk“, in: Die Welt, 16.10.1986, o. S.

³⁵² O. V. „Größter Zigarettenhersteller in Europa“, in: Philip Morris Report 4/85, S. 8

die Zukunft weniger günstig eingeschätzten Prognosen wegen zunehmender Anti-Raucher-Kampagnen und gerichtlichen Verfahren von erkrankten Rauchern gegen Tabakkonzerne.³⁵³

Der Einstieg in neue Geschäftsfelder und Branchen galt als besondere Herausforderung und vielversprechend. Philip Morris hatte in 1970 mit der Akquisition der Brauerei Miller mit seinen Diversifikationsbemühungen begonnen und das Unternehmen von der siebten Position zur zweitgrößten Brauerei mit über 20 % Marktanteil in den USA entwickelt.³⁵⁴ 1978 war mit Seven-Up ein weiteres Unternehmen übernommen und der Einstieg in den Limonadenmarkt gewagt worden. Im Fall Seven-Up hatte Philip Morris allerdings keinen Erfolg, weil die beiden sehr großen Wettbewerber Coca Cola und Pepsi Cola die Marktposition von Seven-Up aggressiv bekämpften. Aus diesem Grund zog sich Philip Morris aus diesem Markt wieder zurück und verkaufte das Unternehmen weiter.³⁵⁵ Der Lerneffekt für Philip Morris war: Am besten gleich den Marktführer kaufen.

1985 erwarb Philip Morris das Unternehmen General Foods, den führenden Lebensmittelanbieter der USA, zu einem Kaufpreis von 5,8 Milliarden US-Dollar. General Foods galt schon seit einigen Jahren als Übernahmekandidat. Das Unternehmen hatte zwar in den letzten fünf Jahren den Umsatz um 50 % erhöht, die Gewinnentwicklung war jedoch nicht zufriedenstellend.³⁵⁶ General Foods hatte zum damaligen Zeitpunkt einen Umsatzanteil von 4 % am Nahrungsmittelmarkt in den USA,³⁵⁷ etwa 10 % Anteil bei verpackten Lebensmitteln. 80 % des Umsatzes in den USA erwirtschafteten Marken, die Marktführer waren.³⁵⁸ Trotz dieser soliden Marktposition von General Foods hatte das Unternehmen Schwachstellen wie fehlende Innovationskraft, überalterte Produktionstechnologien und kein starkes internationales Geschäft mit Wachstumspotenzial. Philip Morris dagegen bezeichnete sich selbst als ein „kreatives Kraftwerk“.³⁵⁹ Unter den Herstellern von Konsumgütern nahm Philip Morris in Bezug auf den Umsatz mit 23 Milliarden US-Dollar nun den ersten Platz ein.³⁶⁰

Unter der Oberaufsicht von Philip Morris rationalisierte General Foods zunächst die Verwaltung,³⁶¹ besetzte die Führungsebene neu, gliederte das Unternehmen in drei Bereiche und

³⁵³ O. V. „Größter Zigarettenhersteller in Europa“, in: Philip Morris Report 4/85, S. 8

³⁵⁴ O. V. „Darum kaufte Philip Morris General Foods“, in: Hamburger Abendblatt, 20.10.1986, o. S.

³⁵⁵ Brech, Jan, „Philip Morris, ein kreatives Kraftwerk“, in: Die Welt, 16.10.1986, o. S.

³⁵⁶ O. V. „Der Marlboro-Cowboy isst jetzt Jell-O-Pudding“, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 1.10.1985, S. 15

³⁵⁷ O. V. „Geheimes Übernahmeangebot für General Foods“, in: Neue Zürcher Zeitung, 29. September 1985, o. S.

³⁵⁸ Brech, Jan, „Philip Morris, ein kreatives Kraftwerk“, in: Die Welt, 16.10.1986, o. S.

³⁵⁹ Brech, Jan, „Philip Morris, ein kreatives Kraftwerk“, in: Die Welt, 16.10.1986, o. S.

³⁶⁰ O. V. „Der Marlboro-Cowboy isst jetzt Jell-O-Pudding“, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 1.10.1985, S. 15

³⁶¹ Brech, Jan, „Philip Morris, ein kreatives Kraftwerk“, in: Die Welt, 16.10.1986, o. S.

trennte sich von 2.000 Mitarbeitern.³⁶² Außerdem folgten 12 Akquisitionen im Wert von 500 Millionen Dollar und die Markteinführung von 75 neuen Produkten, weitgehend unter den schon bekannten Markennamen.³⁶³ Dabei wurden vor allem die Convenience-Wünsche amerikanischer Verbraucher berücksichtigt. 1988 verzeichnete General Foods wieder ein Wachstum von 4 %.

Im August 1988 zeigte sich der Finanzvorstand von Philip Morris sehr zufrieden über die Akquisition von General Foods. Nach eigenen Angaben war der Unternehmenswert von General Foods drei Jahre nach dem Kauf von 5,6 Milliarden Dollar auf inzwischen ca. 9 Milliarden Dollar gestiegen.³⁶⁴ Im gleichen Zusammenhang dokumentierte er offen, dass das Unternehmen an weiteren Akquisitionen im Bereich verpackte Lebensmittel in einer Größenordnung von drei bis zehn Milliarden Dollar Jahresumsatz interessiert sei.

Trotz der erheblichen Verbesserungen bei General Foods war Philip Morris nicht vollständig zufrieden, denn der operative Gewinn war nach eigener Einschätzung mit 6,3 % vom Umsatz nicht außergewöhnlich hoch³⁶⁵ und der relativ niedrige Anteil des internationalen Geschäfts hatte sich ebenfalls noch nicht verbessert.

Es muss erwähnt werden, dass sich durch den Erwerb von General Foods durch Philip Morris bei HAG GF nichts veränderte, weil die Integrationsmaßnahmen in Verbindung mit den notwendigen Sanierungsbemühungen noch voll im Gang waren. Durch die Akquisition entstand keine zusätzliche Unsicherheit, sondern eher Sicherheit, weil Philip Morris als ein sehr erfolgreiches und wachsendes Unternehmen galt.

4.9 Zwischenfazit

Ludwig Roselius hatte 1978 die Entscheidung getroffen, die HAG AG an ein anderes Unternehmen zu verkaufen. Da aus kartellrechtlichen Gründen in diesem oligopolistischen Angebotsmarkt kein deutscher Wettbewerber in Frage kam, galt General Foods als die beste Lösung, auch weil der Kaufpreis sehr attraktiv war.

Die Transaktionsphase mit der notwendigen Prüfung der Geschäftsunterlagen der HAG AG durch die GF-Wirtschaftsprüfer verlief diskret außerhalb des Unternehmens in Bremen. Die Höhe des Kaufpreises war vor dem Hintergrund des für General Foods in den USA sehr wichtigen Patents der Entkoffeinierung nachvollziehbar. Damit war für General Foods auch die erste Zielsetzung erreicht. Mit dem Zugang zu einem der wichtigsten Kaffeeverbrauchs-

³⁶² O. V. „Kraftvoll Philip Morris bei Diversifikation helfen“, in: Lebensmittel-Zeitung 42, 21. Oktober 1988, S. 12

³⁶³ Dunkin, Amy, „Can Hamish Maxwell satisfy his big hunger?“, in: Business Week, October 31, 1988, p. 25

³⁶⁴ O. V. „Größe kaufen“, in: Wirtschaftswoche, Nr. 34, 19.8.1988, S. 111f.

³⁶⁵ Dunkin, Amy, „Can Hamish Maxwell satisfy his big hunger?“, in: Business Week, October 31, 1988, p. 25

märkte der Welt war auch die zweite Zielsetzung erreicht worden. Die dritte Zielsetzung war die verbesserte Profitabilität für die internationalen und Deutschland-Aktivitäten des Konzerns.

Die HAG AG war für General Foods die erste Akquisition in Deutschland. Man hatte zu Beginn der Übernahme keinen vorgefertigten Integrationsplan, sondern agierte in den ersten Monaten sehr vorsichtig, um die Mitarbeiter von HAG für sich zu gewinnen und nicht zu verunsichern. Die Besetzung der Position des Vorstandsvorsitzenden mit einem sehr erfahrenen und ausgleichenden US-Manager war personalpolitisch eine vertrauensbildende Maßnahme. Ihm kam die schwierige Aufgabe zu, beide Unternehmen behutsam zusammenzuführen. Die operativen Gewinnprobleme bei der HAG AG in der ersten Hälfte von 1980 veränderten in zeitlicher Hinsicht die Pläne der Zusammenführung. Die Integrationspotenzialanalyse wurde beschleunigt und nach Überprüfung aller Optionen rechtlich eine Fusion angestrebt und durchgeführt, mit dem für General Foods USA vermeintlichen Nachteil einer Fusion auf der Basis von Aktiengesellschaften.

Die Standortfrage wurde von dem Vorstandsvorsitzenden Stone getroffen, für den die HAG AG die größere Unternehmenseinheit war und der ein größeres Vertrauen in die Humankapitalspezifität der Mitarbeiter von HAG hatte. Die Integrationsmaßnahmen nach Jansen wurden in der Weise durchgeführt, dass die Verwaltung und der Verkaufsaußendienst der General Foods GmbH in Elmshorn bei der HAG AG in Bremen integriert wurden. Da nur ca. 20 Mitarbeiter von General Foods aus der Verwaltung in Elmshorn nach Bremen kamen beziehungsweise in den Verkaufsaußendienst für den Lebensmittelhandel von HAG integriert wurden (ca. 30-40), fand die Eingliederung ohne spezielle Integrationsprogramme statt. Die „Elmshorner“ mussten sich an die Arbeitsweise der Mitarbeiter von HAG anpassen. Allerdings mussten alle bisherigen Führungskräfte von HAG einen bei General Foods üblichen Verhaltenskodex unterschreiben, der vereinzelt großes Unbehagen hervorrief.

Die Mitarbeiter von HAG mussten sich auch an das Berichtswesen von General Foods anpassen. Das amerikanische Kontensystem und ein Controlling wurden eingeführt. Quartalsziele wurden formuliert, die eingehalten werden sollten. Die Jahrespläne wurden nicht mehr in Bremen verabschiedet, sondern bedurften der Genehmigung der Europa-Zentrale. Die Unternehmensentscheidungen verschoben sich im Sinn der Principal-Agent-Theorie. Die Principals saßen nun in Brüssel und/oder New York. Dementsprechend nahmen auch die Kontrollsysteme zu, um das Principal-Agent-Problem zu überwinden.

Alle betriebswirtschaftlich nicht notwendigen Anlagen und Unternehmensbeteiligungen wurden veräußert, um das eingesetzte Kapital zu reduzieren, ein Ausdruck des US-amerikanischen Produktionregimes. Die vorgegebenen Synergieziele wurden in den ersten

beiden Jahren erfüllt, sodass die Hoffnung bestand, das neue Unternehmen erfolgreicher im Markt zu positionieren und die dritte Zielsetzung der verbesserten Profitabilität zu erreichen.

Neben den internen Aufgaben, die das Unternehmen aufgrund der unterschiedlichen harten und weichen Faktoren der Unternehmenskulturen sowie umfangreicher Sanierungsbemühungen zu bewältigen hatte, kam als weiteres Problem hinzu, dass die Wettbewerber gerade in der Integrationsphase die Marketingaufwendungen erhöhten und damit zusätzlichen Druck auf HAG GF ausübten. HAG GF reagierte auf diese Wettbewerbsaktivitäten kontrolliert und eher defensiv mit Gegenmaßnahmen, weil gleichzeitig erhebliche zusätzliche Mittel für die Anpassung, Zusammenführung und Optimierung der Produktionsregime aufgewendet werden mussten, um die Transaktionskosten zu senken.

Diese Maßnahmen führten insbesondere in der Produktion zu erheblicher Unruhe und Unsicherheit und zu öffentlichen Aktionen der Arbeitnehmervertretungen. Während der Durchführung der Kostensenkungsmaßnahmen wurde HAG GF vom Wettbewerb mehr oder weniger zu einem neuen Kaffeeröstverfahren gezwungen, der zu Marktanteilsrückgängen und finanziell erheblichen Verlusten führte.

Erst weitere umfassende Sanierungsmaßnahmen führten das Unternehmen wieder in die Gewinnzone und formten es gleichzeitig zu einer Filiale eines international tätigen Markenartikelunternehmens, dessen Produktionsregime zunehmend an amerikanische Bedingungen angepasst wurde. Die Gewinnziele der Unternehmenszentrale konnten jedoch nicht erfüllt werden.

Nachdem die Sanierung weitgehend abgeschlossen und die Profitabilität im Unternehmen in 1986 wieder erreicht worden war, hatte Sylvester Hinkes als erfolgreicher Sanierer seine Mission erfüllt. Es gab aber noch nicht genügend Vertrauen in eine Unternehmensführung mit einem deutschen Manager, so dass ein englischer GF-Manager die Leitung des deutschen Geschäfts übernahm.

Der neue Vorstandsvorsitzende und die neuen Geschäftsführer für Marketing und Vertrieb ermöglichten zusammen mit der vorhandenen Führungsmannschaft eine auf Vertrauen, Offenheit und Zuversicht ausgerichtete Unternehmenspolitik. Dies wurde in den Experteninterviews bei der Betrachtung der HAG GF-Kultur im Rahmen der Zusammenführung mit Kraft in Abschnitt 5.5.1 sehr deutlich ausgeführt.

Das Unternehmen erreichte maßvolle Verbesserungen in Absatz, Profitabilität und Marktanteil. Eine weitere kontrollierte Aufbauphase wäre für die Marken, die Mitarbeiter und die gesamte Organisation von Vorteil gewesen, denn das Unternehmen war auf dem Weg, wieder ein vertrauenswürdiger, stabiler und akzeptierter Marktpartner zu werden. Die Zusammenführung mit Kraft kam für das Unternehmen in dieser Hinsicht zu früh.

Zwei der drei Akquisitionsziele von General Foods wurden erreicht. Für eine vollständige Erfolgskontrolle der Zusammenführung fehlten interne Daten. Auf dem Weg zu einem globalen Anbieter im Kaffeemarkt war für General Foods der Kauf der HAG AG die richtige Entscheidung.

Im Sinn der Neuen Institutionenökonomik kann festgestellt werden, dass durch begrenzte Rationalität die heftigen Wettbewerbsreaktionen der deutschen Eigentümer-Unternehmen nicht antizipiert wurden. Es ist allerdings fraglich, ob mit einer noch intensiveren Analyse die heftigen Marktreaktionen hätten antizipiert werden können und deshalb den Integrations- und Restrukturierungsprozess aktiv beschleunigt hätten.

In der Zusammenfassung kam es durch die Fusionsentscheidungen in Verbindung mit Marktveränderungen zu folgenden Veränderungen des Produktionsregimes beim akquirierten Unternehmen HAG:

HAG AG 1979	HAG GF 1985-1987
<i>Führungsprinzipien / Corporate Governance</i>	
dezentral (Bremen) Eigentümer-Unternehmen	dezentral und Brüssel Manager-Unternehmen
mündliche Abstimmung	Berichte an die Zentrale geringer Handlungsspielraum
„stakeholder-value“	„shareholder-value“
<i>Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung</i>	
schriftliche Vereinbarung mit BR	schriftliche Vereinbarung mit BR Code of Conduct
Stärkung der intrinsischen Motivation mit Statussymbolen und sozialen Bindungen	mehr monetäre Anreize, weniger Motivation über Symbole oder soziale Beziehungen (z. B. Sport)
hohe Akzeptanz für Mitbestimmungsrechte	tendenzielles Principal- Agent-Problem
<i>Finanz- und Rechnungswesen</i>	
Bilanzstruktur mit Reserven (z. B. nichtbetriebliches Anlagevermögen)	nur betriebsnotwendige Kapitalstruktur
Buchhaltung	Controlling
Vertrauen	Kontrollsysteme
<i>Organisations- und Vertriebsstruktur</i>	
Frischedienst mit Außendienstmitarbeitern	Vakuumverpackung, Vertrieb über den Großhandel
Marktausschöpfung	Synergien

Abbildung 40: Veränderung des Produktionsregimes nach ausgewählten Merkmalen ³⁶⁶

³⁶⁶ Eigene Darstellung in Anlehnung an Abelshäuser, Werner, Kulturkampf, Berlin 2003, S. 99

5 HAG GF und Kraft bis 1992

In diesem Kapitel wird die Entwicklung von Kraft seit der Gründung dargestellt. Im Anschluss wird die Internationalisierungsstrategie mit der Entwicklung in Deutschland aufgezeigt. Es werden die Innovationen von Kraft dargestellt, die bis in die 1970er-Jahre anhielten. Fehlende Innovationskraft und das Aufholen der Wettbewerber zeigen dann in der Folgezeit die aufkommenden Schwierigkeiten im Markt auf. Die 1980er-Jahre sind von einer dauerhaften Anpassung an die sich verändernden Umweltbedingungen begleitet.

In 1989 kommt es dann im Zuge der Übernahme von Philip Morris zu einer weltweiten Zusammenführung mit General Foods. In Deutschland führt diese Akquisition im nächsten Jahr zu einer Integration der HAG GF-Marketing- und Vertriebsaktivitäten bei Kraft in Eschborn. Diese Zusammenführung, die Anpassung der Organisation an die neue Unternehmensgröße und die Ergebnisse werden ausführlich analysiert.

Die Akquisition von Jacobs Suchard durch Philip Morris führte nach nur einem Jahr zu einer Abtrennung des Kaffeegeschäfts bei Kraft GF. Anschließend folgten erneute organisatorische Anpassungen.

5.1 Historische Entwicklung von Kraft

5.1.1 Kraft USA

Kraft wurde 1903 von dem 29-jährigen James Lewis Kraft in Chicago gegründet. Der gebürtige Kanadier kaufte als Großhändler Käse ein und belieferte mit einem Pferdewagen Lebensmitteleinzelhändler, die sich nun nicht mehr selbst auf dem Großmarkt mit Käse versorgen mussten. Innerhalb von drei Jahren war der ambulante Käsehandel derart erfolgreich, dass dort auch die Brüder von James Lewis Kraft eine Arbeit fanden. 1909 wurde James Lewis Kraft Präsident der J. L. Kraft & Bros. Co.

Das Unternehmen wuchs weiter und Kraft beschloss, eine eigene Käseproduktion in Stockton, Illinois zu starten. 1914 begann das Unternehmen mit der Produktion von „process cheese“. Diese in Dosen verpackte Käsesorte wurde nach dem Ort Chester benannt, in dem er erstmals hergestellt wurde. 1916 erhielt Kraft das erste von vielen noch folgenden Patenten für die Erzeugung von Schmelzkäse. Man vertraute bei Kraft schon sehr früh auf die absatzfördernde Wirkung der Werbung und baute für diesen Zweck eine eigene Abteilung im Unternehmen auf.

Das Unternehmen blieb in den Folgejahren erfolgreich, so dass schon bald die internationale Expansion gestartet wurde. Um das Unternehmen noch deutlicher zu positionieren, wur-

de der Firmenname in Kraft Cheese Company umbenannt. Damit das weitere Wachstum finanziert werden konnte, gab das Unternehmen 1924 Aktien aus, die seitdem an der Börse von Chicago gehandelt wurden.

In dieser Zeit entwickelte sich ein Unternehmen mit dem Namen The Phenix Cheese Company in South Edmeston, New York ebenfalls sehr erfolgreich. Es produzierte und verkaufte einen „cream cheese“ mit dem Produktnamen „Philadelphia“. Der Name Philadelphia war gewählt worden, weil in dieser Zeit Qualitätsprodukte häufig aus Pennsylvania kamen und „Philadelphia quality“ ein Qualitätsmerkmal war.

1928 fusionierten beide Unternehmen und gaben sich den Namen Kraft-Phenix Cheese Company. Die Fusion führte zu einer erheblichen Vergrößerung der Produktionskapazitäten von Philadelphia.¹ Die Verpackung bestand aus Silberfolie. Die Werbung für die Marke erfolgte in Zusammenarbeit mit der Werbeagentur J. Walter Thompson, die auch heute noch die Marke betreut.²

1928 wurde die Marke „Velveeta“ eingeführt. James Lewis Kraft hatte die Idee gehabt, einen Schmelzkäse zu produzieren, bei dem die Wert- und Aufbaustoffe der Milch wieder zugeführt wurden. Dadurch hatte Velveeta einen einzigartigen Produktvorteil. Der Produktname wurde von dem englischen Begriff velvety (samtig) abgeleitet und sollte in der Wahrnehmung der Verbraucher die Produkteigenschaften charakterisieren.

Nachdem das Unternehmen in den 1920er-Jahren mehrere lokale Salatdressing-Hersteller aufgekauft hatte, startete Kraft 1930 mit „Kraft-Mayonnaise“ das erste Nichtkäseprodukt. Mit „Kraft French Dressing“ wurde kurze Zeit später ein weiteres Feinkostprodukt eingeführt.³ Mitten in einer wirtschaftlichen Depression führte Kraft 1933 mit hohem Werbeaufwand das Salatdressing „Miracle Whip“⁴ ein, das zu einem Erfolg wurde.

Zu Beginn des Zweiten Weltkriegs hatte Kraft 8.000 Mitarbeiter und 2.000 Kühltransporter für die Distribution der Produkte. Wie die bereits zuvor beschriebenen Unternehmen stellte auch Kraft die Produktion während der Kriegsjahre teilweise auf die Belieferung der eigenen Streitkräfte um. Die Kriegsjahre führten zu einer Aluminium-Knappheit, daher musste Philadelphia Frischkäse bis 1946 in einer Klarsichtfolie verpackt werden, die aber eine Verfärbung des Produkts verursachte. Während dieser Jahre entwickelte das Unternehmen neue, patentierte Produktionstechnologien für Philadelphia, die eine gleichbleibend hohe Qualität des Produkts gewährleisten.

¹ Intranet-Informationen Kraft Foods, History Archive, Marketing Milestones 1929-1930

² Abbildung 110 im Anhang

³ Intranet-Informationen Kraft Foods, History Archive, Product Introductions 1920-1939

⁴ Intranet-Informationen Kraft Foods, History Archive, Marketing Milestones 1920-1939, Abbildung 111 im Anhang

Bereits in 1947 startete Kraft das „Kraft Television Theatre“, das erste kommerzielle Fernsehprogramm. Das wöchentlich gesendete Ein-Stunden-Programm erfreute sich großer Beliebtheit. Die Aktivitäten im Fernsehen wurden durch das „Kraft Mystery Theatre“ noch ausgedehnt, ein einstündiges Drama, das von 1961 bis 1963 jeweils im Sommer für 16 Wochen ausgestrahlt wurde. Das bereits während der Kriegsjahre wieder in Kraft Cheese Company umfirmierte Unternehmen führte in 1950 die ersten Käsescheiben aus Schmelzkäse ein, unter dem Namen „Kraft Deluxe“.

Die Marke Philadelphia erlebte während der nächsten Jahrzehnte mehrere Neuentwicklungen. Es gab auf der einen Seite Geschmacksvariationen durch Zutaten, auf der anderen Seite neue Produktionstechnologien, die es erlaubten, Philadelphia in kleine Würfel zu formen und als Salatbeigabe eine erweiterte Verwendung und weiteres Wachstum ermöglichten. 1957 wurde Kraft von der National Dairy Products Corp. übernommen. 1969 entschloss man sich zu einer Namensänderung in KRAFTCO Corporation, weil man mehr als Milchprodukte herstellte und verkaufte und auch ein internationales Unternehmen war.⁵ Zu dieser Organisation gehörten folgende Unternehmen:

- Kraft Foods
- Sealtest Food Division, ein Unternehmen für Milchprodukte, Speiseeis und andere gefrorene Spezialitäten in den USA und Kanada
- Breyers Division, ein Unternehmen für Speiseeis
- Breakstone Sugar Creek Division, ein Unternehmen für Frischkäse, Joghurt und andere veredelte Milchprodukte
- Humko Product Division, ein Unternehmen mit Öl- und Fettraffinerien für die Lebensmittelindustrie und für Konsumentenerzeugnisse
- Metro Glass Division, ein Unternehmen für Getränke-Glasbehälter
- zentrale Forschung und Entwicklung für die gesamte Unternehmensgruppe.

Diese Aufzählung zeigt, dass Kraft bereits sehr früh damit begonnen hat, ein Unternehmenswachstum über Akquisitionen zu erreichen. Auffällig ist in diesem Zusammenhang die hohe Produktdiversifikation, die sich auch auf den Non-Food-Bereich erstreckt. Diese Wachstumsstrategie ist auch von Kraft Deutschland verfolgt worden, wie noch analysiert werden wird.

Die Unternehmensgruppe erzielte 1968 einen Umsatz von 2,4 Milliarden US-Dollar und gehörte zu den 30 größten Unternehmen der Welt. Über 47.000 Mitarbeiter produzierten in 90

⁵ Intranet-Informationen Kraft Foods, History Archive, Kraft Foods History, Key Events 1960-1979

Werken (in 17 Ländern) und verkauften die Produkte in über 100 Ländern der Welt.⁶ Während der 1970er-Jahre etablierte Kraft eine Foodservice-Abteilung und eine Industrie-Service-Abteilung, die sich auf Produkte für die Mahlzeitenproduktion in Großküchen und auf die Nahrungsmittelproduktion in der Industrie spezialisierte. 1972 erwirtschaftete das Unternehmen erstmals mehr als drei Milliarden US-Dollar.⁷ 1975 führte das Unternehmen „Kraft Macaroni & Cheese“⁸ ein, ein Trockenfertiggericht, das der deutschen Marke Miracoli sehr ähnlich war.

1980 gab es einen Zusammenschluss der Unternehmen Kraft Inc. und Dart Industries Inc. Die inzwischen 6,6 Milliarden US-Dollar Umsatz von Kraft und 2,4 Milliarden US-Dollar von Dart machten das Unternehmen zur Nummer 27 in der Rangfolge der größten amerikanischen Unternehmen. Dart Industries war ein Non-Food-Unternehmen, das aus fünf Bereichen bestand:

- Tupperware Kunststoffbehälter für Lebensmittel im Direktvertrieb
- Vanda Schönheitspflege im Direktvertrieb
- Duracell Batterien
- West Bend Küchen- und Tischgeräte sowie Artikel für Luftbefeuchtung
- Chemikalien und Kunststoff.

Der Grund von Kraft für diesen Zusammenschluss⁹ war, dass Dart Industries in den Jahren von 1970 bis 1979 den Umsatz verdreifacht hatte. Kraft war natürlich vornehmlich ein Nahrungsmittelhersteller. Obwohl man noch ein erhebliches Potenzial für ein langfristiges Wachstum sah, ging man davon aus, dass das Wachstum in den angestammten Märkten zurückgehen würde. Aus diesem Grund sah man sich mehr oder weniger gezwungen, die „Basis des Geschäfts durch Diversifikation zu verbreitern.“¹⁰

1983 gab es einen Wechsel auf der Führungsebene. Arthur Woelfle, der zwischen 1966 und 1969 das Deutschland-Geschäft geleitet hatte, übergab die Funktion des Chief Operating Officer an Michael Miles, der von Kentucky Fried Chicken zu Dart & Kraft kam. Unter seiner Leitung formulierte Kraft 1984 die Corporate Mission, um zum weltweit führenden Unternehmen in der Nahrungsmittelbranche aufzusteigen. Dafür hatte man sich das Ziel gesetzt, eine Balance zwischen Wachstum und operativem Gewinn zu finden. Folgende Strategien wurden deshalb eingeleitet:

⁶ O. V. „Unsere Mutter heißt jetzt KRAFTCO“, in: Wir Kraft Leute, 17. Jg., 1969, Heft 3, S. 2

⁷ O. V. „KRAFTCO: Über 3 Milliarden Dollar Umsatz erzielt“, in: Wir Kraft Leute, 22. Jg., 1973, Heft 2, S. 2

⁸ Intranet-Informationen Kraft Foods, History Archive, Kraft Foods History, Product Introductions 1960-1979

⁹ O. V. „Ein neues Großunternehmen: Dart & Kraft Inc.“, in: Wir Kraft Leute, 29. Jg., Nr. 8, 1980, S. 4

¹⁰ O. V. „Ein neues Großunternehmen: Dart & Kraft Inc.“, in: Wir Kraft Leute, 29. Jg., Nr. 8, 1980, S. 4

- Kraft trennte sich 1986 wieder vom Non-Food-Geschäft mit Duracell-Batterien und anderen Produkten, ebenso von Produkten, die nicht den strategischen Zielsetzungen entsprachen.
- Durch organisches Wachstum und Akquisitionen wurde Kraft zum zweitgrößten Foodservice-Anbieter der USA und hatte damit Zugang zu dem wachsenden Bereich des Außer-Haus-Verzehrs.
- Kraft erarbeitete sich durch Akquisitionen wie u.a. den Kauf von Tombstone Pizza Corporation einen Jahresumsatz von 500 Millionen Dollar im wachsenden Tiefkühlbereich.
- Der Anteil des Auslandsumsatzes erreichte 24 % und versprach ebenfalls erhebliche Wachstumspotenziale.
- Kraft setzte in dieser Phase auf Produktneueinführungen im US-Markt und war in 1988 dafür von einem Fachmagazin zur „New Products Company of the Year“ gewählt worden.¹¹

Es wurde eine systematische Aufteilung seiner Produktgruppen in folgende Kategorien vorgenommen:

- Return Category
Das waren alle Produkte mit hohem Marktanteil und geringem Wachstum, deren Hauptaufgabe es war, hohe Gewinne zu erzielen. Sie repräsentierten 44 % des Umsatzes mit einem Gewinnanteil von 74 %.
- Growth Category
Diese Gruppe von Produkten repräsentierte 42 % des Umsatzes und 19 % des Gewinns. Zu dieser Gruppe gehörten auch die Aktivitäten in Europa, insbesondere vor dem Hintergrund des in 1992 bevorstehenden Abbaus von Handelsbarrieren in der Europäischen Union.
- Transition Category
In dieser Gruppe waren alle Produkte, die nicht den Kriterien der ersten beiden Gruppen entsprachen und daher entweder zu Wachstum oder höherem Gewinn geführt werden mussten, oder wenn die beiden Möglichkeiten nicht realisierbar waren, zum Verkauf standen. Sie repräsentierten 14 % des Umsatzes und 7 % des Gewinns.¹²

¹¹ Kraft Presentation by Michael A. Miles, President and Chief Operating Officer Kraft, Inc., The Investment Analysts Society of Chicago, Illinois, September 8, 1988, Inter-Office Communication Headquarters, p. 2

¹² Kraft Presentation by Michael A. Miles, President and Chief Operating Officer Kraft, Inc., The Investment Analysts Society of Chicago, Illinois, September 8, 1988, Inter-Office Communication Headquarters, p. 4 ff.

Die Einordnung der Aktivitäten in Europa in die Growth Category zeigten zwar das Wachstumspotenzial auf, deutete aber auch darauf hin, dass Europa im Hinblick auf die Profitabilität das schwierigere Geschäft im Vergleich zu den USA war.

Der President und Chief Operating Officer Mike Miles stellte Kraft in einer Präsentation vor der „Investment Analysts Society of Chicago“ am 8. September 1988 als ein erfolgreiches Unternehmen vor. Die Präsentation von Kraft überzeugte durch das Geschäftsverständnis, die differenzierten Ziele und die abgeleiteten Strategien und führte zu beeindruckenden Projektionen in Bezug auf die Umsatz- und Gewinnentwicklung sowie die Entwicklung der Kapitalrendite.¹³

5.1.2 Kraft International

1912 eröffnete das Unternehmen ein Büro in New York City, um internationale Exporte zu organisieren. Die internationale Expansion begann 1920, das Unternehmen Kraft kaufte den kanadische Käsehersteller McLaren Imperial Cheese Company. Aufgrund des großen Verkaufserfolgs mit dem Verkauf von Schmelzkäse expandierte das Unternehmen bereits in den frühen zwanziger Jahren nach Europa.¹⁴ 1926 erwarb das Unternehmen Anteile des australischen Unternehmens Fred Walker & Co., ein Unternehmen, das den Brotaufstrich „Vegemite“ produzierte. 1935 wurde das Unternehmen vollständig übernommen.

Ähnlich zur HAG AG besaß Kraft in 1934 bereits mehr als 50 internationale Niederlassungen mit Produktionsstätten in Kanada, Australien, England und Deutschland. 1955 kamen Produktionsstätten im Mexiko dazu, danach auch in Venezuela. 1956 wurde ein Käsehersteller in Dänemark übernommen. Im gleichen Jahr begann auch die Produktion von Philadelphia in Australien. In den 1960er-Jahren begann die Philadelphia-Expansion in Europa. 1960 wurde die Marke in England eingeführt, 1962 in Deutschland, 1971 in Italien, 1974 in Spanien und 1978 in Belgien. 1976 wurde der Deutsche Heribert Kohlhaas Präsident von Kraft International. Die letzte große Akquisition war 1976 der Kauf des Unternehmens Invernizzi in Italien, der größte Käseproduzent des Landes.

1980 etablierte Kraft die erste europäische Zentrale in Eschborn in Deutschland unter der Leitung des Deutschen Axel Ribbe, der zuvor die Hauptverantwortung für das deutsche Geschäft getragen hatte. Er hatte die Aufgabe, in einer Zeit immer weiter wachsender wirtschaftlicher Verflechtungen die Arbeit der Ländergesellschaften in Belgien, Dänemark, Deutsch-

¹³ Kraft Presentation by Michael A. Miles, President and Chief Operating Officer Kraft, Inc., The Investment Analysts Society of Chicago, Illinois, September 8, 1988, Inter-Office Communication Headquarters, p. 9

¹⁴ Intranet-Informationen Kraft Foods, History Archive, Kraft Foods History, Key Events 1920-1939

land, Irland, Italien, Spanien, Schweden und England zu koordinieren, so dass die eingesetzten Produktionsmittel optimal genutzt wurden.¹⁵

Ein wichtiger Baustein für das Wachstum in Europa sollte 1981 die Gründung von Kraft Europe - R & D Inc. sein.¹⁶ Diese neue Gesellschaft führte die Forschungs- und Entwicklungsbereiche zusammen. Die Innovationsanstrengungen des Europa-Geschäfts sollten verstärkt und gleichzeitig besser koordiniert werden. Die Entwicklung für Käse-, Milch- und Feinkostprodukte wurde in Deutschland konzentriert,¹⁷ die Entwicklung für Öl-Technologie und Tiefkühlprodukte in England.

1986 folgte das nächste europäische Konzept des Kraft-Geschäfts. Der neue Europa-Präsident John G. Plackett gab im Juli 1986, vier Wochen nach seiner Ernennung, eine Neuorganisation der europäischen Produktion bekannt. John Plackett entschied sich für einen unabhängigen europäischen Produktionsgeschäftsbereich,¹⁸ der mit Unterstützung von Stabsabteilungen abrechnungsmäßig eigenverantwortlich operieren und direkt an die Europa-Zentrale berichten sollte.

5.1.3 Kraft Deutschland

Der englische Manager Edwin Kenworthy-Kohlhaas wurde von London aus 1927 nach Hamburg gesandt, um bei dem Kraft verbundenen Unternehmen, der Atkinson & Howel Merchandising Corporation, eine Revision durchzuführen. Das enttäuschende Ergebnis seiner Arbeit veranlasste ihn, der amerikanischen Zentrale vorzuschlagen, eine eigene Niederlassung zu gründen.

5.1.3.1 Die Unternehmensentwicklung bis 1945

Im April 1927 begann in Hamburg die Kraft Cheese Company mit den Geschäftsaktivitäten. Die Geschäfte beschränkten sich zunächst auf den Import von Kraft-Produkten aus Großbritannien. 1929 betrug der Umsatz zwei Millionen und der Gewinn 25.000 Reichsmark. Wegen der bestehenden Devisenbewirtschaftung war die Geschäftspolitik nach ökonomischen Gesichtspunkten nicht zukunftsorientiert.

1932 begann Kraft deshalb in einer gepachteten Kräuterkäsefabrik in Buxheim mit der Eigenproduktion von Käse, die dem Unternehmen die Unabhängigkeit von der britischen Tochtergesellschaft verschaffte. Kraft umging auf diese Weise auch die Schwierigkeiten, die sich aus der Verschärfung der Einfuhrbeschränkungen und der Erhöhung der Zollbelastungen

¹⁵ O. V. „Kraft Europa – Acht unter einem Dach“, in: Wir Kraft Leute, 28. Jg., Nr. 2, 1980, S. 3

¹⁶ Kraft-Aushang, 9. September 1981

¹⁷ Kraft-Hausmitteilung, 9. September 1981

¹⁸ Kraft-Aushang, 7. Juli 1986

ergaben. Der Erfolg ermöglichte 1934 den Kauf einer Produktionsstätte in Lindenberg im Allgäu. Die Expansion des Unternehmens konzentrierte sich mehr auf Süddeutschland, so dass der Unternehmenssitz 1935 ebenfalls von Hamburg nach Lindenberg im Allgäu verlegt und der Firmenname in Kraft Käse-Werke GmbH umbenannt wurde. 1935 wurden auch die ehemaligen Jocca-Werke in Reichartshausen und 1937 ein Käsewerk in Schwabmünchen übernommen.

Mit "Velveta" brachte Kraft 1937 den ersten Markenartikel auf den deutschen Käsemarkt. Der Schmelzkäse auf der Grundlage des Chester-Rezepts war von J. L. Kraft selbst entwickelt worden. Da das deutsche Lebensmittelrecht die schon beschriebene Zuführung von Wert- und Aufbaustoffen aus der Molke nicht vorsah, wurde die Käseverordnung auf Initiative von Kraft mit dem Begriff „Käsezubereitung“ ergänzt. Dadurch wurde der Schmelzkäse in Deutschland verkehrsfähig.¹⁹ Die Gesundheitspositionierung der Marke mit der Werbeaussage „mit dem vollen Wertgehalt der Milch“ passte in diese Zeit. Dadurch erfreute sich die Marke in Deutschland schnell großer Beliebtheit.

Kraft nutzte bei der Markteinführung amerikanische Methoden der Marktbearbeitung. Man konzentrierte den Einsatz zunächst auf die Stadt Köln. Alle verfügbaren Werbemittel wurden eingesetzt. Erstmals wurden für den deutschen Käsektor ganzseitige und halbseitige Anzeigen in Tageszeitungen geschaltet, es gab große Anschläge an Litfaßsäulen und Kinowerbung mit Diapositiven und Ton. Nach dieser intensiven Vorbereitung baute eine zusammengeführte Reisekolonne von Außendienstmitarbeitern die Distribution im Einzelhandel auf, indem Straße für Straße alle Einzelhändler besucht und von der Qualität des neuen Produkts überzeugt wurden. Anschließend folgten die Städte Essen und Düsseldorf.²⁰ Nach der Einführungsphase in Nordrhein-Westfalen folgten andere Reichsgebiete. In 1938 stieg die Nachfrage nach Velveta so stark an, dass die Schachtelverpackung für das Produkt in Zusatzschichten hergestellt wurde.²¹

Ab 1940 gab es Schwierigkeiten für Unternehmen, die eine amerikanische oder englische Herkunft hatten. Zur Vorbeugung einer möglichen Enteignung als deutsche Tochter der amerikanischen Kraft Cheese Company wurde 1940 die Velveta Milchwerke GmbH in Lindenberg gegründet. Im Anschluss daran wurde zwischen der Velveta Milchwerke GmbH und den Kraft Käse-Werken ein Pachtlizenzvertrag abgeschlossen. Auf diese Weise gingen die Herstellung und der gesamte Geschäftsbetrieb auf die deutschen Velveta Milchwerke über. Wäh-

¹⁹ „Velveta in Deutschland 1937-1938“, Interne Ausstellung 100 Jahre Kraft, Company Archive, 2003

²⁰ O. V. „20 Jahre Velveta“, in: Wir Kraft Leute, März 1957, S. 4

²¹ O. V. „20 Jahre Velveta“, in: Wir Kraft Leute, März 1957, S. 6

rend die nationalsozialistische Regierung die Kraft Käse-Werke 1941 tatsächlich enteignete, konnten die Velveta Milchwerke bis Kriegsende durchgängig produzieren.²²

In der folgenden Abbildung ist die Umsatzentwicklung von Kraft bzw. der Velveta Milchwerke während des Zweiten Weltkriegs dargestellt. Hierbei wird deutlich, dass in den Jahren 1939 und 1940 die Umsätze der Kraft Käse-Werke GmbH rückläufig waren. Nach Gründung der Velveta Milchwerke verdoppelte sich der Umsatz von 1941 bis 1944 auf etwa zwölf Millionen Reichsmark, der Betrieb wurde ab 1943 auch für Wehrmachtslieferungen herangezogen.²³ Bedingt durch die Folgen der Zerstörung ging der Umsatz 1945 auf 8,3 Millionen Reichsmark zurück.

Jahr	Umsatz in Mio. Reichsmark
1939	7,1
1940	6,6
1941	10,5
1942	10,7
1943	10,8
1944	11,5
1945	8,2

Tabelle 17: Umsatzentwicklung der Kraft/Velveta Milchwerke GmbH von 1939 bis 1945²⁴

5.1.3.2 Die Entwicklung von 1946 bis 1959

1947 wurden das Vermögen der Velveta Milchwerke GmbH und der Kraft Käsewerke wieder vereint. Zunächst war die Produktion von Velveta sehr schwierig, denn die Produktionsstätte Lindenberg lag in der französischen Besatzungszone, die anliefernden Molkereien lagen in der amerikanischen Besatzungszone. Mit der Währungsreform und der Aufhebung der Lebensmittelrationierung konnte dann wieder vollständig produziert und der Verkauf fortgesetzt werden. 1951 wurde die Mitarbeiterzeitschrift „Wir Kraft Leute“ herausgegeben. Sie sollte das Sprachrohr der Geschäftsleitung zu jedem einzelnen Mitarbeiter sein. Es sollten sich allerdings alle Mitarbeiter an der Ausgestaltung beteiligen, so dass alle zueinander sprechen konnten.²⁵

Eine regelrechte „Fresswelle“²⁶ setzte zunächst nach den vielen Jahren der Entbehrung ein. Die Phase abnehmender Arbeitslosigkeit im deutschen Arbeitsmarkt führte ebenfalls zu

²² „75 Jahre Kraft in Deutschland (1927-2002) – Ein Überblick“, Zusammenstellung Company Archive 2002, S. 3ff.

²³ O. V. „20 Jahre Velveta“, in: Wir Kraft Leute, März 1957, S. 4

²⁴ Analyse der Geschäftsberichte 1939-1945

²⁵ O.V. „10 Jahre „Wir Kraft-Leute“, in: Wir Kraft Leute, 10. Jg., 1961, Heft 1, S. 2

²⁶ <http://www.br-online.de/umwelt-gesundheit/artikel/0311/24-essgewohnheiten/index.xml>, abgefragt am 3.1.2006

einer Steigerung der Berufstätigkeit von Frauen, weil die Nachfrage nach Arbeitskräften größer war als das Angebot der männlichen Arbeitskräfte. Das wiederum führte zu einer weiteren Steigerung der Kaufkraft und weniger Zeit für die Haushaltsführung in den Familien.

Kraft war 1953 das bekannteste Unternehmen der Käsebranche. Das Unternehmen fasste den Entschluss, sich auch auf dem Feinkostmarkt zu etablieren, in Erwartung von anspruchsvolleren Verzehrgewohnheiten und dem Wunsch nach mehr Zeitersparnis für die Nahrungsmittelzubereitung. Zusätzlich zu dem bestehenden Käsesortiment wurden neue Produkte eingeführt, die weitgehend küchenfertig vorbereitet waren:²⁷

- Kraft Tomatenketchup war 1954 das erste Feinkostprodukt, das eine echte Innovation für deutsche Verbraucher darstellte. Das Produkt war zunächst als Luxusartikel nur in ausgewählten Feinkostgeschäften erhältlich.²⁸ Es entwickelte sich von 300 Tonnen in 1954 auf knapp 1.000 Tonnen in 1958²⁹ durch intensive Aufklärung der Verbraucher über die vielfachen Anwendungsmöglichkeiten zur Verfeinerung von Speisen.
- 1954 begann die Herstellung von Naturkäse, 1956 die von Emmentaler Käse mit einer neuen Produktionstechnologie.³⁰ Außerdem kam Naturkäse in Scheiben auf den Markt.
- 1956 wurden dann die seit 1950 auf dem amerikanischen Markt erfolgreich verkauften Scheibletten eingeführt. Dieses Produkt in Form von einzelnen Schmelzkäsescheiben stellte ebenfalls eine echte Neuheit dar und war landesweit ein großer Verkaufserfolg, weil es ein unverzichtbarer Bestandteil des von einem beliebten deutschen Fernsehkoch bekannt gemachten „Toast Hawaii“ wurde,³¹ eine Zwischenmahlzeit, die sich in 10 Minuten zubereiten ließ.
- 1957 wurde Kraft Mayonnaise eingeführt.

Alle eingeführten Nahrungsmittel verbanden gute Qualität und Geschmackserlebnis mit Convenience-Gesichtspunkten. Kraft formulierte diesen Anspruch mit der Bezeichnung: „Tischfertige Erzeugnisse – Kundendienst der Zukunft“.

1956 wurde die Entscheidung getroffen, im niedersächsischen Fallingbostal eines der damals modernsten Lebensmittelwerke Europas zu bauen. Gleich im nächsten Jahr wurde die Produktion aufgenommen und die Konzentration auf süddeutsche Produktionsstandorte auf-

²⁷ Hofer, Kurt: Ernährung und Nachhaltigkeit, Arbeitsbericht Nr. 135/Juli 1999, geographisches Institut der Universität Bern, S. 25

²⁸ O. V. „Tomaten-Ketchup wurde Konsumartikel“, in: Wir Kraft Leute, 15. Jg., 1966, Heft 6, S. 10

²⁹ „75 Jahre Kraft in Deutschland (1927-2002)-Ein Überblick“, Zusammenstellung Company Archive 2002, S. 8

³⁰ O. V., „Tischfertige Erzeugnisse“, in: Wir Kraft Leute, Januar/Februar 1957, S. 3

³¹ Görtz, Franz Josef, „Der Bundesfeinschmecker“, in: Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung, 23. Juli 2006, S. 50

gegeben. Mit Fallingbommel wurde auch die Möglichkeit geschaffen, eine breite Produktpalette für Schmelzkäse, Naturkäse und Feinkostprodukte zu produzieren.

1956 wurde auch die Zentralverwaltung von Lindenberg nach Frankfurt am Main verlegt. Bereits im folgenden Jahr verfügte Kraft über ein bundesweites Netz von 16 Verkaufsbüros³² mit Frischdienstreisenden, die als Ansprechpartner für den Lebensmitteleinzelhandel eine große Rolle spielten und ca. 70 Artikel im Angebot hatten.

Der Gründer des deutschen Kraft-Tochterunternehmens, Edwin Kenworthy-Kohlhaas, war bis 1958 Geschäftsführer des Unternehmens. Er nahm lange Jahre die Rolle des Manager-Unternehmers wahr. Seine Unternehmerentscheidung war die Anmietung eines Schmelzkäsewerks, um die Einfuhrbeschränkungen zu umgehen. Mit dem Erfolg dieser Maßnahme konnte er die Eigentümer von Kraft überzeugen, ein größeres Werk zu erwerben und die Produktion deutlich zu vergrößern. Die Einführung des Begriffs „Käsezubereitung“ im deutschen Lebensmittelrecht einzuführen und das amerikanische Unternehmen durch eine geschickte Rechtskonstruktion ohne Schaden durch die Kriegsjahre zu bringen waren unternehmerische Leistungen.³³ Nach 31 Jahren in leitender Funktion gab er die Führung des Unternehmens an den US-Amerikaner John A. Paine ab.

5.1.3.3 Die Kraft Erfolgsgeschichte der 1960er-Jahre

Eine steigende Arbeitsproduktivität in Verbindung mit Vollbeschäftigung führte zu einer Steigerung der Reallöhne und Massenkaukraft. Die ausgabenfähigen Einkommen, das heißt sämtliche Einkommen abzüglich der Steuern und gesetzlichen Versicherungen, verdoppelten sich laut Statistischem Bundesamt bei einem vierköpfigen Arbeitnehmerhaushalt zwischen 1950 und 1960.³⁴ Der Wohlstand veränderte auch das Konsumverhalten der Menschen. Immer mehr Menschen leisteten sich beispielsweise ein Auto.

Kraft setzte sich mit Erfolg für neue Verzehrgewohnheiten ein³⁵, immer in Verbindung mit dem grundlegenden Wunsch nach Zeitersparnis und Vereinfachung der Küchenarbeit. Die 1960er-Jahre waren für Kraft wie auch für alle anderen hier untersuchten Lebensmittel- und Genussmittelhersteller ein Jahrzehnt, das von Innovationen und wirtschaftlichem Erfolg geprägt war.

- Ende 1960 wurde mit Miracoli ein Testmarkt begonnen, 1961 folgte die nationale Einführung. Das Spaghetti-Trockenfertigericht entsprach gleichermaßen dem Bedürfnis

³² O. V., „Tischfertige Erzeugnisse“, in: Wir Kraft Leute, Januar/Februar 1957, S. 2

³³ Stoller, Hermann, „Ein Leben für Kraft“, in: Wir Kraft Leute, September-Oktober 1958, S. 5

³⁴ <http://www.deutschesgeschichten.de/zeitraum/themaplus.asp?KategorieID=1007&InhaltID=1634&Seite=15>

³⁵ O. V., „40 Jahre im Spiegel der Kraft-Geschichte“, in: Wir Kraft Leute, 15. Jg., 1967, Heft 4, S. 4

nach schneller und einfacher Zubereitung sowie das auf Reisen erwachte Interesse für italienische Küche und Lebensart (siehe Abbildung 114 im Anhang).³⁶

- 1962 wurde Philadelphia Frischkäse national eingeführt und in der neuen Fabrik in Fallingbostal produziert. Zu diesem Zeitpunkt besaßen bereits über 50 % aller bundesdeutschen Haushalte einen Kühlschrank (siehe Abbildung 112 im Anhang).³⁷ Philadelphia war das erste Milchprodukt mit einer Frischegarantie. Kraft garantierte dem Handel, ein unverkauftes Philadelphia-Produkt 21 Tage nach der Produktion wieder zurückzunehmen.³⁸
- Kraft wurde 1961 auch im Knäcke Brotmarkt aktiv und erwarb die Ersten Deutschen Knäcke Brotwerke.
- 1961 wurde auch die bekannteste deutsche Käsemarke Velveta von der Rezeptur den veränderten Konsumbedürfnissen angepasst und kam unter dem Namen „Velveta Neu - Mehr Eiweiß - weniger Fett“ auf den Markt.³⁹
- 1962 wurden erstmalig drei neue Kraft Catalina fertige Salatsaucen eingeführt, die das Feinkostsortiment erneut erweiterten.⁴⁰
- 1965 wurden von Kraft backfertige Kuchenmischungen eingeführt. Diese Produkte boten die richtigen Mischungsverhältnisse von Backzutaten an und stellten damit eine erhebliche Erleichterung für die Zubereitung dar. Außerdem ermöglichten sie auch Personen mit geringerer Ernährungskompetenz den Zugang zu einem selbst angefertigten Kuchen.
- 1966 brachte Kraft mit den Lebensmittelfolien unter der Marke Frapan die ersten Nicht-Lebensmittelprodukte auf den Markt.

Das Jahresvolumen von Kraft Tomaten-Ketchup war von 980 Tonnen in 1958 auf 7.500 Tonnen in 1965 gestiegen.⁴¹ In jedem dritten Haushalt wurde Tomaten-Ketchup täglich verwendet.⁴² Auf dieser Erfolgswelt wurden 1968 Curry-Ketchup und weitere Spezialsaucen eingeführt.

Mit diesen Markenaktivitäten hatte sich Kraft von einem Käseproduzenten zu einem Lebensmittelunternehmen mit einem breiten Sortiment entwickelt. Trotzdem wurde immer wie-

³⁶ „75 Jahre Kraft in Deutschland-Ein Überblick“ (1927-2002), Zusammenstellung Company Archive 2002, S. 10

³⁷ <http://www.deutsche-geschichten.de/zeitraum/themaplus.asp?KategorieID=1007&InhaltID=1634&Seite=16>, abgefragt 29.7.2006

³⁸ O. V. „Philadelphia jetzt im gesamten Bundesgebiet auf dem Markt“, in: Wir Kraft Leute, 11. Jg., 1962, Heft 4, S. 8

³⁹ O. V. „25 Jahre Velveta“, in: Wir Kraft Leute, 11. Jg., 1962, Heft 3, S. 6

⁴⁰ O. V. „Catalina“, in: Wir Kraft Leute, 11. Jg., 1962, Heft 2, S. 8

⁴¹ O. V. „Tomaten-Ketchup wurde Konsumartikel“, in: Wir Kraft Leute, 15. Jg., 1966, Heft 6, S. 11

⁴² O. V. „Tomaten-Ketchup wurde Konsumartikel“, in: Wir Kraft Leute, 15. Jg., 1966, Heft 6, S. 11

der darauf hingewiesen, dass das Sortiment in den USA fünfmal so groß war wie in Deutschland.⁴³ Während der 1960er-Jahre musste das Werk in Fallingbostal mehrfach erweitert werden, um die Nachfrage zu befriedigen.

James L. Kraft war zusätzlich zu seinen unternehmerischen Leistungen ein begeisterter Jadesammler und später ein anerkannter Jadekenner seiner Zeit: „In früheren Zeiten war Jade das Symbol für Würde und Ansehen. Es ist daher auch ein besonders geeignetes Symbol, um außergewöhnliche Anregungen und Leistungen meiner Mitarbeiter anzuerkennen.“⁴⁴ Mit diesen Worten stiftete James L. Kraft 1933 den Jadering, der fortan Kraft-Mitarbeitern verliehen wurde, die sich durch Höchstleistungen hervorgetan hatten, die mit Geld einfach nicht honoriert werden konnten, sondern mit diesem „Ehrengeschenk“. Ab 1961 wurde der Jadering auch an deutsche Kraft-Mitarbeiter verliehen. Mit der Übergabe erhielt der Beschenkte im übertragenen Sinn „Familienschmuck“ und war damit auch Teil der Kraft-Familie. Es war die außergewöhnliche Form der Anerkennung von James L. Kraft, das Principal-Agent-Problem zu überwinden.

1966 gab es einen weiteren Wechsel in der Geschäftsführung. Der amerikanische Manager Arthur W. Woelfle wurde neuer Vorsitzender der Geschäftsführung.

1967 produzierte und verkaufte Kraft inklusive der Handels- und Exportware weit über 300 Artikel.⁴⁵ Allein 19 Artikel wurden in 1967 eingeführt.⁴⁶ Trotz der schwierigen konjunkturellen Entwicklung in 1967 mit steigender Arbeitslosigkeit konnte Kraft den Umsatz und Gewinn steigern, investierte in den Ausbau der Produktionskapazitäten und stellte über 100 neue Mitarbeiter ein.⁴⁷

Mit den innovativen Produkteinführungen der 1960er-Jahre war Kraft bahnbrechend bei der Schaffung neuer Märkte. Das Unternehmen entwickelte sich zu einem großen Lebensmittelanbieter. Insbesondere für die optimale Zusammenarbeit mit dem Handel für das Angebot neuer Verzehrgeohnheiten und die Schaffung neuer Warengruppen wurde Kraft 1967 mit dem „Goldenen Zuckerhut“ ausgezeichnet. Der „Goldene Zuckerhut“ ist die höchste und begehrteste Auszeichnung für Unternehmen und Einzelpersonen der Lebensmittelbranche und wird jährlich von der Lebensmittel Zeitung verliehen.⁴⁸

Aber nicht nur die Marketingleistungen wurden honoriert, sondern auch die Produktion. Unter dem Motto „DLG prämiert“ gab es jährliche Qualitätsprüfungen der deutschen Land-

⁴³ O. V. „Neu von Kraft: Backe, backe Kuchen mit Kraft Kuchenmischungen“, in: Wir Kraft Leute, 14. Jg., 1965, Heft 2, S. 8

⁴⁴ Paine, John, „Liebe Kraft Leute!“, in: Wir Kraft Leute, 10. Jg., 1961, Heft 4, S. 3

⁴⁵ O. V. „Wir sind Kraft, gestern-heute-morgen“, in: Wir Kraft Leute, 15. Jg., 1967, Heft 4, S. 2

⁴⁶ Woelfle, Arthur W., „Liebe Kraft-Leute!“ in: Wir Kraft Leute, 15. Jg., 1967, Heft 6, S. 2

⁴⁷ Woelfle, Arthur W., „Weiter aufwärts mit Kraft“, in: Wir Kraft Leute, 16. Jg., 1968, Heft 3, S. 3

⁴⁸ O. V. „Goldener Zuckerhut für Kraft“, in: Wir Kraft Leute, 15. Jg., 1967, Heft 5, S. 2

wirtschaftsgesellschaft. Allein 1968 erhielt Kraft 27 Qualitätsauszeichnungen für Käsezubereitungen.⁴⁹ In den folgenden Jahren setzte sich diese Erfolgsgeschichte mit weiteren Auszeichnungen für hohe Qualitätsstandards fort. Der Umsatz 1969 betrug inzwischen 440 Millionen DM und hatte sich innerhalb von 10 Jahren mehr als verdreifacht.⁵⁰ Interessanterweise lag der Umsatz damit auf einem ähnlichen Niveau wie der bei der HAG AG.

Trotzdem musste man für die Zukunft berücksichtigen, dass seit 1968 durch die Bestimmungen des gemeinsamen Markts in der Europäischen Gemeinschaft die Erzeugerpreise für Molkereiprodukte erheblich stiegen. Zusätzlich war zu befürchten, dass ab 1968 durch den Wegfall der Handelsschranken innerhalb der sechs Länder der EWG der Überschuss an Molkereiprodukten bald sichtbar werden und damit auch Kraft unter zunehmenden Wettbewerbsdruck setzen würde.⁵¹

5.1.3.4 Kraft von 1969 bis 1979

Mitte 1969 kam es für Kraft Deutschland zu einem denkwürdigen Ereignis. Arthur Woelfle wurde die Führung des englischen Kraft Unternehmens angeboten. Erstmals erhielt mit Heribert Kohlhaas ein Deutscher die Führung des Unternehmens. Heribert Kohlhaas hatte seit 1953 erfolgreich im Unternehmen gearbeitet und seit 1964 als Geschäftsführer Technik insbesondere am weiteren Ausbau des Werks in Fallingbostal mitgewirkt.⁵² Er war auf diese Aufgabe vorbereitet worden und besaß aufgrund seiner internen Kenntnisse über das Unternehmen und die Lebensmitteltechnologie eine hohe Humankapitalspezifität. Da Heribert Kohlhaas allerdings auch gleichzeitig der Neffe von Edwin Kenworthy-Kohlhaas, Gründer des deutschen Kraft-Tochterunternehmens, war, brachte diese Personalentscheidung durchaus in positiver Hinsicht eine „Erbfolge“ zum Ausdruck.

Die Produktdiversifikation wurde 1969 mit dem Einstieg in den wachsenden Markt für Nuss-Nougat Cremes mit dem Produkt Käpt'n Nuss fortgesetzt.⁵³

In 1970 betrug der Umsatz des Unternehmens 477 Millionen DM, 8,4 % mehr als im Jahr zuvor. Die Exportquote lag bei 15 %.⁵⁴ Der Jahresüberschuss mit 23,7 Millionen DM und einer Umsatzrendite von knapp 5 % nach Steuern war für ein Unternehmen der Milchverarbeitenden Industrie hoch. Das Umsatzwachstum lag bis 1976 bei knapp unter 10 % pro Jahr.

⁴⁹ O. V. „27 weitere DLG-Auszeichnungen für Kraft“, in: Wir Kraft Leute, 16. Jg., 1968, Heft 6, S. 11

⁵⁰ Kohlhaas, Heribert, „Mit Kraft in die 70er Jahre“, in: Wir Kraft Leute, 18. Jg., 1970, Heft 1, S. 4

⁵¹ Woelfle, Arthur W., „Weiter aufwärts mit Kraft“, in: Wir Kraft Leute, 16. Jg., 1968, Heft 3, S. 4

⁵² Kohlhaas, Heribert, „Größere Aufgaben nach großen Leistungen“, in: Wir Kraft Leute, 17. Jg., Heft 4, 1969, S. 4

⁵³ O. V. „Die Käpt'n Nuss-Story“, in: Wir Kraft Leute, 17. Jg., 1969, Heft 3, S. 12

⁵⁴ Kraft Geschäftsbericht 1970

Der Jahresüberschuss blieb bei ca. 20-25 Millionen konstant, weil Kostensteigerungen im Personal- und Sachkostenbereich aufgrund der Zunahme der Wettbewerbsintensität nicht in vollem Umfang in Form von Preissteigerungen weitergegeben werden konnten. Daher sank die Umsatzrendite bei einem Umsatz von 834 Millionen auf 3,1 %⁵⁵. Die Zahl der Mitarbeiter lag knapp unter 4.000, nachdem die Grenze von 4.000 zwischenzeitlich bereits überschritten worden war.

Im Geschäftsbericht 1970 wurden besonders die Übernahme der Marktführerschaft bei Philadelphia Frischkäse und die erfolgreiche Einführung von körnigem Frischkäse unter dem Namen Jocca hervorgehoben.⁵⁶ Dazu kam noch die Abrundung des Haushaltsfoliensortiments durch die Übernahme des Alleinvertriebs der Alustar Aluminiumfolien.⁵⁷ „Das Hauptereignis“ für Kraft in 1971 war die nationale Einführung der einzeln verpackten Schmelzkäsescheiben der Kraft Scheibletten.⁵⁸

Der Ketchup-Verbrauch wuchs 1972 um 10 %, Kraft als Marktführer verzeichnete 16 % Wachstum. Bei Mayonnaise gab es seit einigen Jahren einen Trend von der 80 %-Fettstufe zur 50 %-Fettstufe. Kraft reagierte darauf, indem in zwei deutschen Testmärkten 1972 das erfolgreich in den USA verkaufte Dressing Miracel Whip eingeführt wurde.⁵⁹ Die nationale Einführung der Marke in 1973 verlief sehr erfolgreich (siehe Abbildung 113 im Anhang).⁶⁰ Miracel Whip entsprach den Verbraucherwünschen, denn es hatte einen Fettanteil von weniger als 50 %. Zusätzlich reagierte Kraft auf die sich verändernden Verzehrgeohnheiten mit der Einführung von Relish-Produkten als Beigaben zum Grillen, Toasten oder für Fondue-Gerichte.⁶¹

Die Umstellung der Verpackung von Philadelphia Frischkäse 200g auf eine „Tischfrisch-Box“⁶² führte zu einer sehr positiven Entwicklung bei dieser Marke.

1972 wurden auch Kraft Marshmallows national distribuiert, ein süßes Konfekt mit Traubenzucker.

Mit dem Jahr 1973 endete das deutsche Wirtschaftswunder. 1974 wuchs der Umsatz für Kraft trotzdem zweistellig. Der Zuwachs resultierte allerdings ausschließlich aus der Steigerung des Exportgeschäfts, das einen Umsatzanteil von 20 % erreichte. Der Inlandsumsatz wuchs nur sehr gering. Zu dem Wachstum trug die Übernahme der Vertriebsverantwortung

⁵⁵ Geschäftsbericht Kraft GmbH, 1976, S. 9

⁵⁶ Geschäftsbericht Kraft GmbH, 1970, S. 7

⁵⁷ O. V. „ALUSTAR Haushaltsfolien jetzt von KRAFT“, in: Wir Kraft Leute, 19. Jg., 1970, Heft 5, S. 8

⁵⁸ Geschäftsbericht Kraft GmbH, 1971, S. 9

⁵⁹ Geschäftsbericht Kraft GmbH, 1972, S. 9

⁶⁰ Geschäftsbericht Kraft GmbH, 1972, S. 9

⁶¹ O. V. „Neu von Kraft!“, in: Wir Kraft Leute, 21. Jg., 1972, Heft 1, S. 13

⁶² Geschäftsbericht Kraft GmbH, 1973, S. 9

für die gekühlten Frischteigprodukte „Knack & Back“ des amerikanischen Unternehmens Pillsbury bei.⁶³

1974 endete die Innovationstätigkeit von Kraft in Deutschland mit der Einführung neuer Marken.

Anfang 1976 kam es zu einer Veränderung im Management. Heribert Kohlhaas wurde intern befördert, der seit 1971 in der Geschäftsführung tätige Axel Ribbe wurde neuer Vorsitzender der Geschäftsführung. Das Umsatzwachstum erklärte sich aus der Ausweitung des Exports, der 22 % des Gesamtumsatzes erreichte. Durch eine Verringerung des Personals um 80 Mitarbeiter auf 3.910 und vorwiegend Rationalisierungsinvestitionen konnte der Jahresüberschuss auf den bisher höchsten absoluten Wert in der Unternehmensgeschichte gesteigert werden.⁶⁴

1977 feierte Kraft das 50-jährige Firmenjubiläum, das herausragende Ereignis für Kraft war allerdings die Pacht eines Produktionswerks in Belgien. Damit sollte die langfristige Sicherung der Produktion für den deutschen Markt und eine Konzentration der kontinental-europäischen Produktionsstätten unter einheitlicher Führung erreicht werden.⁶⁵

Der Umsatzanstieg von 8 % auf 901 Millionen DM in diesem Jahr resultierte weiterhin vorwiegend aus dem Exportgeschäft, das nun einen Umsatzanteil von 25 % erreichte. Der Umsatz im Deutschlandgeschäft wuchs um 3,9 %, weil das Wachstum der einzelnen Märkte abnahm, aber auch, weil sich Kraft im Lauf der Jahre mit seiner Qualitäts- und der damit verbundenen Hochpreispolitik zunehmendem Wettbewerbsdruck von Nachahmern und Niedrigpreisanbietern ausgesetzt sah. Es gab innerhalb des Sortiments positive Umsatzentwicklungen bei Frischkäse und backfertigen Kuchenmischungen und negative bei Knäckebrötchen oder den gekühlten Fertigteigen. Die folgende Tabelle zeigt, dass die Geschäftstätigkeit 50 Jahre nach der Unternehmensgründung in Deutschland trotz aller Neueinführungen im Feinkostbereich immer noch zu mehr als der Hälfte aus dem Verkauf von Käsesorten bestand.⁶⁶ Auf die Feinkostmarken entfiel in Deutschland rund ein Viertel des Umsatzes.

⁶³ O. V. „KRAFT+ Pillsbury = Freunde und Partner“, in: Wir Kraft Leute, 23. Jg., 1974, Heft 1, S. 2f.

⁶⁴ Geschäftsbericht Kraft GmbH, 1976, Seite 7

⁶⁵ Geschäftsbericht Kraft GmbH, 1977, Seite 8

⁶⁶ O. V. „Markenpflege hat sich bewährt“, in: Wir Kraft Leute, 27. Jg., 1978, Nr. 4, S. 9

Marke, Warengruppe	Umsatz Mio. DM	%-Anteil
Naturkäse	206,9	30,6
Schmelzkäse, Scheibletten	128,4	19,0
Philadelphia Frischkäse	52,7	7,8
Jocca Hüttenkäse	20,3	3,0
∑ Käse	408,3	60,4
Mayonnaise, Dressings, Ketchup, Saucen	57,5	8,5
Miracoli Fertiggericht	43,9	6,5
Knäckebrot, Backmischungen, Fertigteige	55,4	8,2
∑ Feinkost	156,8	23,2
Haushaltsfolien	14,9	2,2
Sonstiges	33,8	5,0
Großverbrauchersortiment	62,2	9,2
∑∑ Gesamt Inland	676,0	100,0

Tabelle 18: Umsatzstruktur Kraft Deutschland 1977

Durch die Übernahme des belgischen Werks in Namur erhöhte sich die Mitarbeiterzahl um 760 auf 4.760 Mitarbeiter.⁶⁷ Das 1977 noch nicht voll ausgelastete belgische Werk, nicht in Preiserhöhungen weitergegebene Kostensteigerungen im deutschen Markt und eine veränderte Körperschaftssteuer belasteten die Gewinnentwicklung erheblich. Der Jahresüberschuss fiel auf 8 Millionen DM, das entsprach einer Netto-Umsatzrendite von 0,9 %.⁶⁸

Die Geschäftsführung wurde erweitert, um den erhöhten Anforderungen des Marktes, der zunehmenden Bedeutung des Handels und der steigenden Exportquote gerecht zu werden. Der bisherige Geschäftsbereich Marketing/Verkauf wurde geteilt, ein neuer Geschäftsbereich Beschaffung und Logistik wurde unter Einbeziehung der Exportabteilung etabliert.⁶⁹

1978 setzte sich der Trend des Vorjahres fort. Der Gesamtumsatz stieg um 8 % auf 981 Millionen DM, der Inlandumsatz um 1,8 %. Der Export wuchs um 30 % und hatte nun bereits einen Umsatzanteil von 30 %. Das belgische Werk war weiterhin nicht voll ausgelastet. Der Jahresüberschuss reduzierte sich noch einmal auf knapp 5 Millionen DM und die Umsatzrendite auf 0,5 %. In diesem Jahr entschied sich der Hersteller Pillsbury, das Geschäft mit gekühlten Fertigteigen einzustellen. Daraufhin erwarb Kraft die Marke Knack & Back und führte das Geschäft mit einer eigenen Marketing-Konzeption weiter.⁷⁰

1979 erwirtschaftete Kraft zum ersten Mal mehr als eine Milliarde DM Umsatz, der Inlandumsatz stieg um 3 %. Der Exportanteil erreichte mit 31 % den bisher höchsten Wert.

⁶⁷ Geschäftsbericht Kraft GmbH, 1977, Seite 10

⁶⁸ Geschäftsbericht Kraft GmbH, 1977, Seite 8

⁶⁹ Geschäftsbericht Kraft GmbH, 1977, Seite 9

⁷⁰ O. V. „Das 3. Quartal 1978“ in: Wir Kraft Leute, 27. Jg., Nr. 4, 1978, Einleger

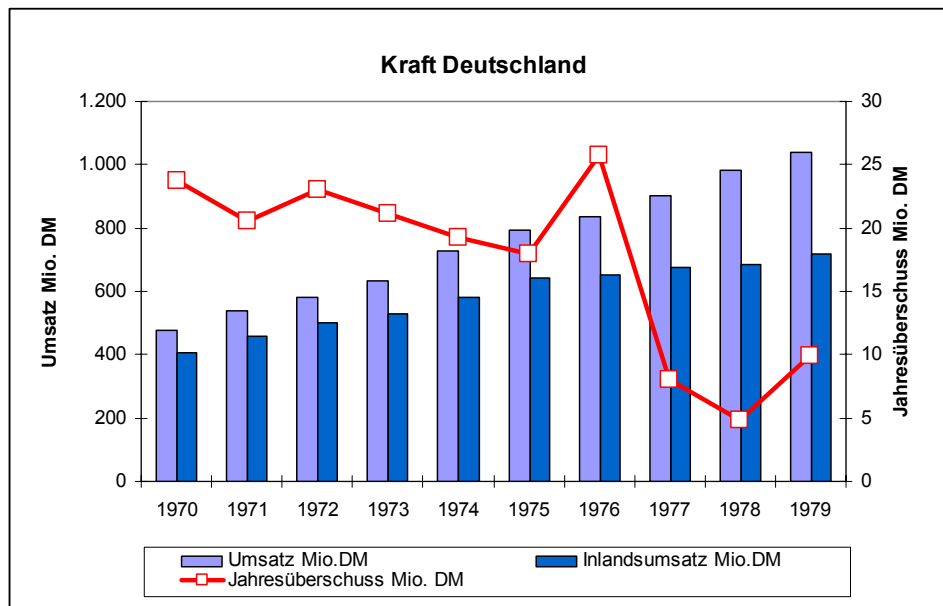


Abbildung 41: Umsatz- und Jahresüberschussentwicklung von Kraft Deutschland von 1970 bis 1979

Die Mitarbeiterzahl stieg noch einmal auf 4.890 und der Jahresüberschuss erreichte wieder nur knapp ein Prozent des Umsatzes.⁷¹

Die erfolgreichen Neueinführungen der 1960er-Jahre wie Tomatenketchup, Mirácoli, Philadelphia und Schmelzkäsescheiben der Marke Scheibletten führten zu einem Umsatzwachstum bei Kraft. Bis Mitte der 1970er-Jahre profitierte das Unternehmen von seiner Innovationsstärke und dem wirtschaftlichen Aufschwung. Die Erweiterung des Sortiments, unter anderem auch im Non-Food-Bereich, und die intensive Pflege bestehender und bereits etablierter Marken zählten zu den Stärken des Unternehmens. Die Zunahme des Exports, die Internationalisierung der Produktion in Verbindung mit Personalaufbau und die Reduzierung der Jahresüberschüsse ereigneten sich zeitgleich.

5.1.3.5 Veränderte Rahmenbedingungen in den 1980er-Jahren

Anfang 1980 kam es zu einem Wechsel in der Unternehmensführung. Der Vorsitzende der Geschäftsführung Axel Ribbe wurde zum Präsidenten der neu gegründeten Gesellschaft Kraft Europa ernannt. Sein Nachfolger wurde der seit 1961 im Unternehmen tätige Marketinggeschäftsführer Hans-Otto Rhensius.

Zu Beginn der 1980er-Jahre führte eine verschlechterte Wirtschaftslage zu allgemeinen Absatzschwierigkeiten auf dem Lebensmittelmarkt. Die Veränderung des preisbereinigten Bruttoinlandsprodukts betrug in 1980 nur noch 1,3 %, in 1981 lediglich 0,1 % und war

⁷¹ Analyse der Kraft Geschäftsberichte der Jahre 1970 bis 1979

in 1982 um 0,8 % rückläufig.⁷² Als Folge wurde auch Kraft primär mit der Stagnation der Umsätze und der Gewinne konfrontiert.

Das Inlandsgeschäft steigerte sich 1980 um 4,4 %, die Wertentwicklung war wieder höher als die Mengenentwicklung,⁷³ die optimistischen Zielvorgaben wurden allerdings nicht erreicht. Das Exportgeschäft stagnierte nach vielen Jahren des überproportionalen Wachstums.

Insgesamt konnten im Markengeschäft die Marktanteile gehalten werden. Aufgrund der reduzierten Umsatzentwicklung und der gleichzeitig kontinuierlichen Kostensteigerungen wurden erhebliche Rationalisierungsprogramme in Angriff genommen, die auch zu Mitarbeiterfreisetzungen führen sollten. Im Verkauf wurden Tests erfolgreich durchgeführt, die Verkaufskosten zu senken, unter anderem durch die Reduzierung der Verkaufsbüros.⁷⁴ Die Veränderungen belasteten das Unternehmensergebnis und führten zu einem Jahresüberschuss von lediglich 1,7 Millionen DM und einer Umsatzrendite von nur 0,2 %.⁷⁵

Die Anpassung des Produktionsregimes in Form der Rationalisierungsaktivitäten zeigte in 1981 positive Auswirkungen. Die Anzahl der Mitarbeiter sank um 280, der Jahresüberschuss erreichte knapp 9 Millionen DM,⁷⁶ die Umsatzrendite stieg wieder auf 0,8 % an.

Die Umsatzentwicklung des Jahres 1982 wurde vom Auslandsgeschäft getragen, während der Inlandsumsatz nur geringfügig zunahm. Aufgrund der 1980 begonnenen Rationalisierungsmaßnahmen sank die Mitarbeiterzahl noch einmal um 210, der Jahresüberschuss konnte auf 15,7 Millionen DM verbessert werden und die Umsatzrendite stieg wieder über ein Prozent.⁷⁷ Kraft sah sich trotz der kurzfristigen Verbesserung der Gewinnsituation deutlich erschwerten Rahmenbedingungen gegenüber:

- Stagnation des Bevölkerungswachstums,
- zunehmender Verdrängungswettbewerb im Lebensmittelhandel,
- verstärkte Sensibilität der Verbraucher für ein angemessenes Preis-Leistungs-Verhältnis,
- Zunahme des Discountsegments im Handel und
- verstärkte Angebote von Handelsmarken, so genannter „Weißer Produkte“⁷⁸.

Es mussten strategische Antworten auf die sich verändernde Umweltbedingungen gegeben werden.

⁷² Bruttoinlandsprodukt 2006 für Deutschland, Informationsmaterialien zur Pressekonferenz am 11. Januar 2007, Abbildung 116 im Anhang

⁷³ Geschäftsbericht Kraft GmbH, 1980, Seite 8

⁷⁴ O. V. „Mit frischer Kraft voraus“, in: Wir Kraft Leute, 30. Jg, Nr. 1, 1981, S. 7

⁷⁵ Geschäftsbericht Kraft GmbH, 1980, Seite 8

⁷⁶ Geschäftsbericht Kraft GmbH, 1981, Seite 8

⁷⁷ Geschäftsbericht Kraft GmbH, 1982, Seite 8

⁷⁸ Geschäftsbericht Kraft GmbH, 1982, Seite 8

Die Unternehmensgrundsätze und -strategien wurden überprüft und bestätigt:

- Konzentration auf Marken
- Profilierung der Produktleistungen
- Konzentration auf die Kerngeschäfte
- Ausschöpfung aller Möglichkeiten zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit
- Intensivierung der Maßnahmen zur Förderung von Innovationen und Qualitätsverbesserungen⁷⁹.

Diese Grundsätze wurden in konkrete Maßnahmen umgesetzt. In einer Gemeinkostenwertanalyse, die den Umfang von 1.490 Mitarbeitern umfasste, wurden in Zusammenarbeit mit der Unternehmensberatung McKinsey bis Mitte 1982 Kosteneinsparungspotenziale von 341 Mannjahren ermittelt. Da es nicht möglich war, die Funktionen auf Arbeitsplätze zusammenzufassen, ging die Geschäftsleitung von einem Einsparungspotenzial von ca. 250 Mitarbeitern aus.⁸⁰ 1983 sollte das Jahr für die Umsetzung der Einsparpotenziale werden.⁸¹

Im ersten Quartal 1983 wurde bekannt gegeben, dass zur Sicherung der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit das Werk in Karlsruhe im Frühjahr 1984 geschlossen werden sollte. Darüber hinaus wurde der Pachtvertrag mit der belgischen Produktionsstätte aufgelöst und auf die belgische Schwestergesellschaft übertragen.⁸² Durch den Wegfall der Umsätze der belgischen Produktionsstätte im Auslandsgeschäft verringerte sich der Umsatz von Kraft um ca. 80 Millionen DM, die Mitarbeiterzahl sank Ende 1983 auf 3.500 und der Jahresüberschuss blieb mit 10,7 Millionen im zweistelligen Millionenbereich.⁸³

Die Investitionen, insbesondere für Rationalisierungsmaßnahmen, wurden deutlich erhöht. In 1983 wurden weitere weitreichende Umstrukturierungsmaßnahmen vorbereitet. Das Werk Lindenberg wurde zum 1.1.1984 an die Molkerei-Zentrale Süd verkauft. Das Unternehmen übernahm zusätzlich alle 500 Mitarbeiter von Kraft in diesem Werk. Mit dem Betriebsrat beider Unternehmen wurden Vereinbarungen über den zukünftigen Status der Mitarbeiter geschlossen und großzügige Übergangshilfen vereinbart. Das Produktionsprogramm des Werks Karlsruhe wurde im Frühjahr 1984 in andere Werke verlagert und das Werk geschlossen. Die Mitarbeiterzahl verringerte sich dadurch um 160 auf 2.852 Mitarbeiter.

⁷⁹ Geschäftsbericht Kraft GmbH, 1982, Seite 8

⁸⁰ O. V. „Trennung nur letzter Ausweg“, in: Wir Kraft Leute, 31. Jg., Nr. 7, 1982, S. 10

⁸¹ Rhensius, Hans-Otto, „Liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“, in: Wir Kraft Leute, 31. Jg., Nr. 7, 1982, S. 3

⁸² Geschäftsbericht Kraft GmbH, 1983, Seite 9

⁸³ Geschäftsbericht Kraft GmbH, 1983, Seite 6

Jahr	Anzahl Mitarbeiter
1970	3.580
1971	3.850
1972	4.000
1973	4.250
1974	4.230
1975	3.990
1976	3.910
1977	4.760
1978	4.740
1979	4.890
1980	4.830
1981	4.550
1982	4.340
1983	3.550
1984	2.852

Tabelle 19: Entwicklung der Mitarbeiterzahlen bei Kraft Deutschland von 1970 bis 1984⁸⁴

Der Jahresüberschuss stieg trotz der einmaligen Abfindungszahlungen an die ausscheidenden Mitarbeiter auf 13,4 Millionen DM.⁸⁵ Die Kostensenkungsmaßnahmen zeigten erste Erfolge.

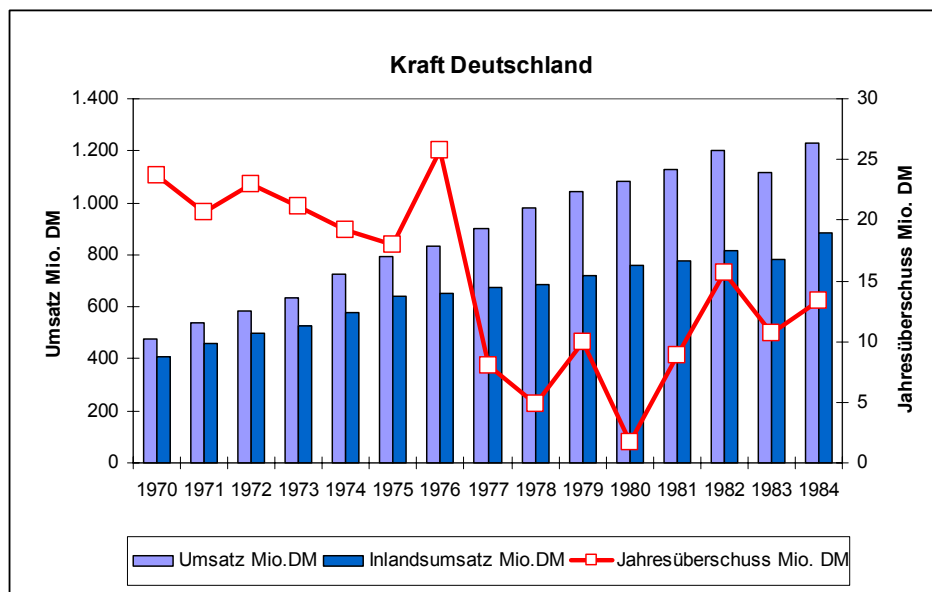


Abbildung 42: Umsatz- und Jahresüberschussentwicklung bei Kraft von 1970 bis 1984⁸⁶

Die Anpassungen an die veränderten Umweltbedingungen erfolgten nun in wesentlich schnelleren und einschneidenderen Schritten. Die schon beschriebenen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen änderten sich in 1984 nicht wesentlich. Vor dem Hintergrund, dass rund die

⁸⁴ Analyse der Kraft-Geschäftsberichte der Jahre 1970 bis 1984

⁸⁵ Geschäftsbericht Kraft GmbH, 1984, Seite 6

⁸⁶ Analyse der Kraft-Geschäftsberichte der Jahre 1970 bis 1984

Hälfte des Käsekonsums in der Bundesrepublik über die Bedienungstheken des Einzelhandels verkauft wurden,⁸⁷ entschied sich Kraft zu einem Testmarkteinstieg in die Vertriebschiene Bedienungstheke mit einem verbesserten Naturkäseprogramm.⁸⁸

Hans-Otto Rhensius leitete auch erhebliche Personalveränderungen auf der Führungsebene ein. Drei Geschäftsführer wurden in seiner Amtszeit berufen und kamen alle neu in das Unternehmen. Am 1. März 1982 trat Lutz-Pieter Wasmuth in die Geschäftsführung von Kraft ein. Er war zuvor Geschäftsführer des Knäckebröt-Marktführers in Deutschland gewesen.⁸⁹ Am 1. Oktober 1982 übernahm der Jurist Hermann Disselnkötter die Verantwortung für den Geschäftsbereich Personal- und Sozialwesen. Im April 1984 wurde Ralf Helin Geschäftsführer Administration; er kam aus einem amerikanischen Unternehmen.

Rhensius, der über 24 Jahre in dem Unternehmen tätig gewesen war, hatte die Führung des Unternehmens in einer kritischen Gewinnsituation übernommen und mit sehr weitreichenden Strukturmaßnahmen die Basis für eine erfolgreiche Zukunft geschaffen. Die Mitarbeiterzahl hatte sich in seiner Amtszeit seit 1980 von ca. 4.800 auf 2.800 verringert. Rhensius hatte sich sehr engagiert, für die ausscheidenden Mitarbeiter alternative Arbeitsplätze bereitzustellen. Trotz der starken Strukturveränderungen blieb die Gewinnentwicklung unbefriedigend. Die Unternehmenszentrale konnte mit einem Jahresüberschuss von einem Prozent vom Umsatz, der auch noch durch den Export positiv beeinflusst wurde, nicht zufrieden sein.

Ende Oktober 1984 wurde bekannt gegeben, dass Hans-Otto Rhensius den Vorsitz der Geschäftsführung aus gesundheitlichen Gründen vorzeitig Ende Januar 1985 abgeben würde und den Vorsitz im Aufsichtsrat des Unternehmens übernehmen sollte.

5.1.3.6 Die Geschäftsentwicklung vor der Übernahme durch Philip Morris

5.1.3.6.1 Organisation

Am 1. Februar 1985 übernahm Frank Staudacher den Vorsitz der Geschäftsführung, der in der Wahrnehmung der Mitarbeiter einen Sanierungsauftrag hatte. Er leitete nach kurzer Einarbeitungszeit grundlegende organisatorische Veränderungen ein. Drei Jahre nach der Gemeinkostenwertanalyse wurden erneut 15 Arbeitsgruppen mit dem Ziel gebildet, Einsparungspotenziale im Unternehmen zu identifizieren und zu realisieren.

Unterstützend wurde die Arbeitsweise der Verkaufsorganisation von einer lokalen Unternehmensberatung analysiert. Die Verkaufsorganisation war in der vorangegangenen Gemeinkostenwertanalyse weitgehend ausgespart worden. Im Juni 1985 wurde eine Neuordnung der

⁸⁷ Geschäftsbericht Kraft GmbH, 1986, Seite 22

⁸⁸ Geschäftsbericht Kraft GmbH, 1984, Seite 8

⁸⁹ Kraft Aushang, 30.10.1981

Verkaufsorganisationen durchgeführt. Die Aufgabenbereiche Einzelhandel und Großverbraucher wurden aufgrund unterschiedlicher Produkt-, Kunden- und Anforderungsmerkmale organisatorisch voneinander getrennt und das Großkunden-Management für den Einzelhandel verstärkt. Durch die zunehmende Konzentration des Handels und der Abnahme der Lebensmitteleinzelhandelsgeschäfte war es möglich, die Anzahl der Verkaufsbüros zu verkleinern und die Anzahl der Mitarbeiter in der Außendienst-Organisation zu verringern.⁹⁰ Diese Anpassungen an den Strukturwandel im Lebensmittelhandel waren bei HAG GF ähnlich.

Ende Oktober 1985 wurde eine funktionale Organisation eingeführt und die bisherigen Geschäftsbereiche I und II wurden in Geschäftsbereich Marketing und Geschäftsbereich Verkauf umbenannt. Im gleichen Monat gab der Vorsitzende des Aufsichtsrats Hans-Otto Rhensius bekannt, dass er aus persönlichen Gründen nach neun Monaten vorzeitig sein Amt niederlegen würde.

Am 21. Februar 1986 schieden mit Lutz-Pieter Wasmuth und Ralf Helin zwei Geschäftsführer aus dem Unternehmen aus,⁹¹ die erst wenige Jahre im Unternehmen arbeiteten und von Hans-Otto Rhensius in die Geschäftsführung berufen worden waren. Frank Staudacher übernahm zunächst selbst die Verantwortung für den Geschäftsbereich Marketing. Wenige Tage später wurde eine umfassende Reorganisation der Marketingabteilung eingeleitet.⁹² Anfang August verließ auch der Marketingdirektor für das noch dominierende Käse-Markengeschäft das Unternehmen. Weitere Reorganisationsmaßnahmen in der Marketingabteilung folgten noch im Lauf des Jahres, ehe am 1. November 1986 mit Dieter Weng ein neuer Geschäftsführer Marketing in das Unternehmen eintrat, der von einem amerikanischen Unternehmen kam. Im Juni 1986 war es bereits zu einer Neubesetzung der Position des Finanzgeschäftsführers gekommen. Der 35-jährige Belgier Luc Vandavelde, bisher verantwortlich für Business Development Europe und davor Finanzdirektor von Kraft Spanien, hatte die Verantwortung übernommen.⁹³

Ein weiteres Ergebnis der Arbeitsgruppen zur Identifizierung von Einsparpotenzialen war die Warenauslieferung an Kunden gewesen. Man war zu dem Ergebnis gekommen, dass ein „Fremdbezug“ dieser Funktionen kostengünstiger als die bisherige „Eigenleistung“ sein würde und damit eine Senkung der Transaktionskosten erreicht werden könnte. Schrittweise wurden daraufhin Auslieferungslager geschlossen und die Auslieferung an Speditionen übertra-

⁹⁰ Staudacher, Frank „Liebe Mitarbeiterinnen , liebe Mitarbeiter“, in: Wir Kraft Leute, 34. Jg., Nr. 4, 1985, Seite 2

⁹¹ Kraft Aushang, 21. Februar 1986

⁹² Kraft Aushang, 7. März 1986

⁹³ O. V. „Luc Vandavelde“, in: Wir Kraft Leute, 35. Jg., Nr. 3, Juli 1986, S. 5

gen mit dem Effekt, dass Mitarbeiter ihren Arbeitsplatz verloren,⁹⁴ wenn sie anschließend nicht bei den Speditionsunternehmen arbeiten konnten oder wollten. Einige der 90 Auslieferungsfahrer übernahmen den bisher gefahrenen Kraft-LKW und lieferten als Subunternehmer der Speditionen weiterhin Kraft-Produkte aus.

Auf europäischer Ebene wurden in 1986 ebenfalls organisatorische Veränderungen eingeleitet, die für Kraft Deutschland erhebliche Auswirkungen hatten. Nach der Kraft Europe R&D Inc. in 1981 wurde die Kraft Euro Manufacturing Gruppe gebildet. Aus rechtlicher Sicht gab es zwar keine Veränderungen, aber operativ bezog die Kraft GmbH Deutschland nun ihre Ware von der Euro Manufacturing Organisation zu Verrechnungspreisen. Frank Staudacher war damit organisatorisch nicht mehr für die Produktionsbereiche zuständig und erhielt zusätzlich die Verantwortung für Kraft Dänemark.

Mitte 1987 kam es zu weiteren größeren Umstrukturierungen in den Absatzbereichen. Dieter Führung wurde am 1. Juli die Funktion des nationalen Key-Account-Direktors Einzelhandel übertragen. Seine Funktion als Direktor der Außendienstorganisation Einzelhandel wurde von seinem bisherigen Mitarbeiter Bernd Becker übernommen.⁹⁵ Das Warengeschäft mit sogenannten „No-Name-Artikeln“ an Discounter wurde ausgegliedert und in die neue Firma Carlton GmbH eingebracht.⁹⁶

Basierend auf der Erkenntnis der zweistelligen Zuwachsraten im Außer-Haus-Verzehr wurden der Verkauf und das Marketing sowie ein Sonderprojekt für diesen Bereich in einem Geschäftsleitungsbereich Foodservice zusammengefasst. Die Leitung übernahm Karl-Heinz Müller, der direkt an Frank Staudacher berichtete.⁹⁷

Nur zwei Jahre nach seiner Ernennung zum Finanzgeschäftsführer wurde Luc Vandeveldde 1988 innerhalb des Unternehmens befördert. Zu seinem Nachfolger wurde Dieter Timmermann ernannt, der die gleiche Position bei einem Tochterunternehmen von Unilever inne gehabt hatte. Die Mitarbeiterzahl der Kraft GmbH verringerte sich unabhängig von der internen Zuordnung der Produktion von 1984 mit 2.852 bis 1988 auf 2.250, wie man aus der folgenden Tabelle erkennen kann:

⁹⁴ Vahldieck, Manfred, „Liebe Kolleginnen, liebe Kollegen, liebe KRAFT-Rentner“, in: Wir Kraft Leute, 35. Jg., Nr. 6, Dezember 1986, S. 3

⁹⁵ Kraft-Aushang, 15. April 1987

⁹⁶ Kraft-Aushang, 24. Juni 1987

⁹⁷ Kraft-Aushang, 24. Juni 1987

Jahr	Anzahl Mitarbeiter
1980	4.830
1981	4.550
1982	4.340
1983	3.550
1984	2.852
1985	2.710
1986	2.497
1987	2.288
1988	2.250

Tabelle 20: Entwicklung der Mitarbeiterzahlen bei Kraft Deutschland von 1970 bis 1988⁹⁸

5.1.3.6.2 Geschäftsentwicklung

1985 hatte Kraft einen Umsatzrückgang um 8,9 % auf 1.122 Millionen DM zu verzeichnen. Die Kostensenkungsmaßnahmen bis 1986 und die damit verbundenen Auswirkungen als außerordentliche Aufwendungen von über acht Millionen DM wurden in den Jahresabschluss 1985 eingearbeitet, der auf lediglich 0,8 Millionen DM sank.

Eine leicht verbesserte allgemeinwirtschaftliche Lage und eine nachhaltig verbesserte Kostensituation⁹⁹ durch einen kontinuierlichen Personalabbau ermöglichten ab 1986 wieder eine aktivere Marktbearbeitung. Für die Zusammenarbeit mit dem Handel war vom Verkauf schon 1984 ein Programm zur „optimalen Verkaufsflächen-Nutzung“ entwickelt und 1985 eingeführt worden. Es ermöglichte unter Berücksichtigung von betriebswirtschaftlichen, warenwirtschaftlichen und verkaufpsychologischen Aspekten eine optimale Verteilung der Regalfläche auf die angebotenen Produkte zur Verbesserung der Erträge des Handels.¹⁰⁰

Am 1. Mai 1986 wurde Kraft Hauptförderer des Deutschen Turner-Bundes und engagierte sich im Gegensatz zu anderen Unternehmen im Breitensport. Unter dem Motto „aktiv-erleben-bewußter ernähren“ nutzte Kraft die Möglichkeiten der Verkaufsförderung zusammen mit dem Sportverband und durfte sich offiziell „Förderer des Deutschen Turner-Bundes“¹⁰¹ nennen.

In Marketing und Verkauf wurden folgende Schwerpunkte gesetzt:

- Das Schwergewicht wurde auf Produkte mit höheren Deckungsbeiträgen gelegt.
- Die Werbeausgaben wurden auf die Kernprodukte konzentriert.
- Die Markendehnung bei den Kernprodukten in Form von Variationen wurde forciert.

⁹⁸ Analyse der Kraft Geschäftsberichte 1980-1988

⁹⁹ Kraft Geschäftsbericht 1986, S. 13

¹⁰⁰ Kraft Geschäftsbericht 1985, S. 19

¹⁰¹ O. V. „Großer Erfolg in Bremen“, in: Wir Kraft Leute, 35. Jg., Nr. 3, Juli 1986, S. 11

Die Konzentration auf das Kerngeschäft wurde weiter verstärkt. Dadurch erreichte Kraft in 1986 folgende Ergebnisse: Die Marktanteile bei Frischkäse wurden durch einen neuen Werbeauftritt bei Philadelphia, der Neueinführung von Le Cremot und neuer Frucht-Varietäten bei dem körnigen Frischkäse Jocca gesteigert.¹⁰² Die fertigen Backmischungen unter dem Namen Kraft Kuchenland erhielten einen kompletten Neuauftritt, zusätzlich wurden neue Backmischungen eingeführt. Auch hier kam es zu Marktanteilsgewinnen.¹⁰³ Das Trockenfertiggericht Miracoli konnte mit Unterstützung eines erhöhten Werbebudgets und einer verbesserten Produktausstattung einen starken Absatzzuwachs verzeichnen.¹⁰⁴ Das Volumen und der Marktanteil der Salatcreme Miracel Whip wurde gegenüber dem Vorjahr ebenfalls gesteigert.¹⁰⁵ Das einzigartige gekühlte Frischteig-Sortiment Knack & Back konnte durch verstärkte Werbung Absatzzuwächse erzielen.

Das Sortiment wurde einerseits gestrafft, andererseits führte man mehr als zwei Dutzend neue oder verbesserte Produkte ein.¹⁰⁶ Alle Verbesserungsmaßnahmen zusammen führten 1986 zu einem Jahresüberschuss von 14 Millionen DM.

1987 schrieb die Kraft GmbH erstmals den „Forschungspreis Zeitgemäße Ernährung“ aus, der alle zwei Jahre vergeben werden sollte und mit 50.000 DM dotiert war. Es war für Kraft ein besonderes Anliegen, in der Öffentlichkeit den Gedanken einer gesunden und zeitgemäßen Ernährung zu fördern.¹⁰⁷ Kraft trug mit dem Maßnahmenbündel den veränderten Umweltbedingungen (Gesundheitsbewusstsein der Verbraucher) Rechnung und bemühte sich, Vertrauen zu stiften und Transaktionskosten zu senken.

Das Jahr 1987 entwickelte sich wie im Jahr zuvor positiv, weil man die Markendehnung mit weiteren Backmischungen, zusätzlichen Produktvariationen bei Knack & Back, Miracoli Cravattini forcierte und Wert auf kalorienreduzierte Varianten legte wie z.B. Philadelphia leicht und die leichte Belvita Mayonnaise.

Der leicht verbesserte Gesamt- und Inlandsumsatz führte zu einer weiteren Steigerung des Jahresüberschusses auf 18 Millionen DM.¹⁰⁸ 1988 war für Kraft ein weiteres Jahr der Optimierungen im Kerngeschäft. Es wurde nach der Umstellung in der Fertigwarenlogistik entschieden, ein neues Zentrallager in Nordrhein-Westfalen bauen zu lassen. Die beiden Frisch-

¹⁰² Kraft Geschäftsbericht 1986, S. 21

¹⁰³ Kraft Geschäftsbericht 1986, S. 22

¹⁰⁴ Kraft Geschäftsbericht 1986, S. 22

¹⁰⁵ G&I-Daten Wert, Anlage zum Schreiben an das Bundeskartellamt vom 6.12. 1988

¹⁰⁶ O. V. „Gewinn stieg auf 14 Millionen DM – Umsatz stagniert bei 1,1 Milliarden DM“, in: Handelsblatt, 2.2. 1987, S. 14

¹⁰⁷ Kraft Geschäftsbericht 1986, S. 9

¹⁰⁸ Kraft Geschäftsbericht 1987, S. 5

käsemarken Le Cremot und Valoval wurden Ende des Jahres aus dem Markt genommen. Das Haushaltsfoliensortiment mit der Marke Frapan wurde verkauft.

Ein höherer Umsatz, die positiven Auswirkungen der bisherigen Umstellung in der Fertigwarenlogistik, weitere Personalreduzierungen sowie um über 30 Millionen DM höhere „sonstige betriebliche Erträge“ gegenüber dem Vorjahr¹⁰⁹ führten zu einer deutlichen Steigerung des Jahresüberschusses. „Unsere bisherige Firmenpolitik hat sich als sehr erfolgreich erwiesen“, wurde Frank Staudacher auf der Bilanzpressekonferenz zitiert.¹¹⁰ Unter der Überschrift „Bestes Betriebsergebnis seit Gründung der Kraft GmbH“ wurde das Jahresergebnis in der Mitarbeiterzeitschrift dargestellt.¹¹¹

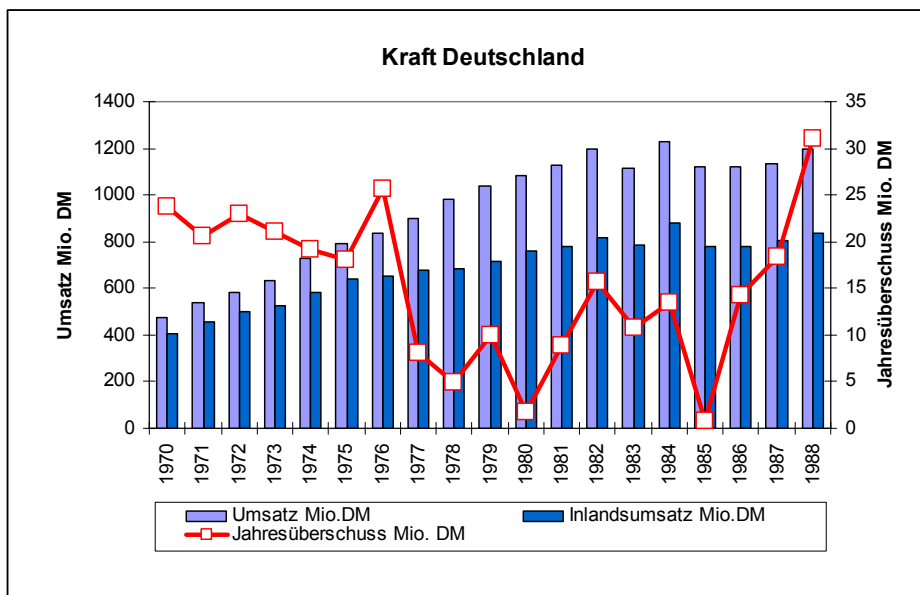


Abbildung 43: Umsatz- und Jahresüberschussentwicklung bei Kraft von 1970 bis 1988¹¹²

Kraft Deutschland befand sich unmittelbar vor der Übernahme durch Philip Morris am Ende einer lange andauernden Restrukturierungsphase. Die Konzentration auf das Kerngeschäft und ein straffes Kostenmanagement unter der klaren Führung von Frank Staudacher hatten das Unternehmen wieder zu einer Umsatzrendite geführt, die man für ein deutsches Markenartikelunternehmen der Nahrungsmittelindustrie als durchschnittlich bezeichnen konnte. Für die Zukunft musste man die Organisation wieder stärker zur Entfaltung kommen lassen und die Innovationskraft über die erfolgte Markendehnung hinaus mit neuen Marken verstärken. Hier bestand Handlungsbedarf. Die letzte nationale Neueinführung von Kraft im deutschen Markt lag 15 Jahre zurück, wie man in der folgenden Abbildung erkennen kann.

¹⁰⁹ Kraft Geschäftsbericht 1988, S. 30

¹¹⁰ „Bestes Betriebsergebnis seit Gründung der KRAFT GmbH“, in: Wir Kraft Leute, Nr. 2, Juli 1989, S. 3

¹¹¹ „Bestes Betriebsergebnis seit Gründung der KRAFT GmbH“, in: Wir Kraft Leute, Nr. 2, Juli 1989, S. 3

¹¹² Analyse der Kraft-Geschäftsberichte der Jahre 1970 bis 1988

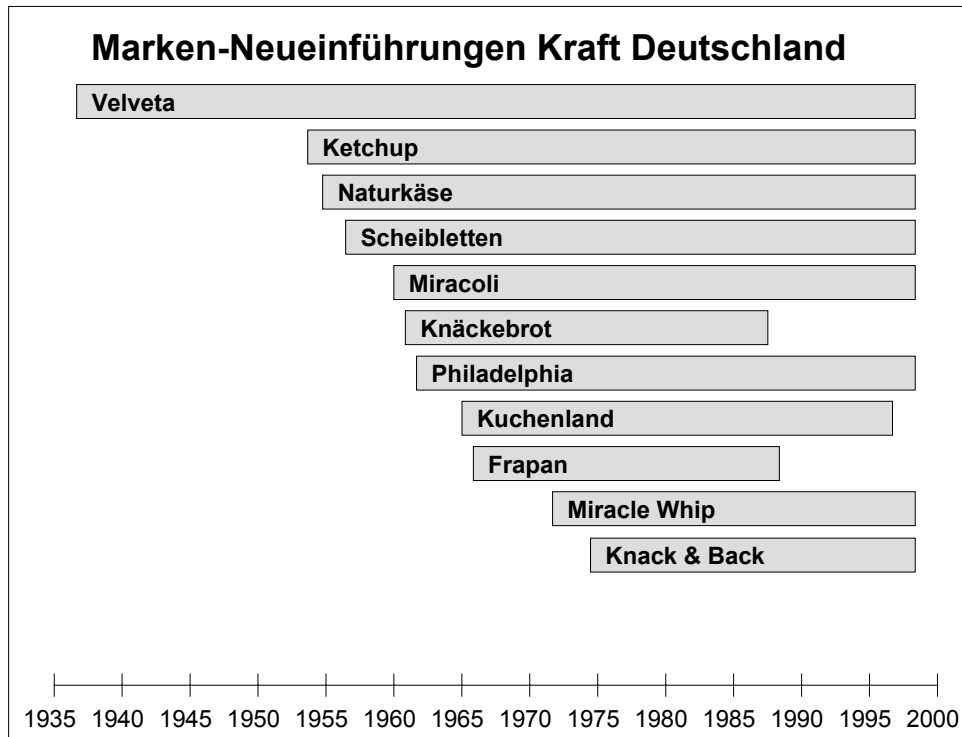


Abbildung 44: Neueinführungen bei Kraft im Zeitablauf¹¹³

Dafür gab es mit der Organisationsstruktur und den neuen Managern unter Frank Staudacher günstige Voraussetzungen.

5.2 Philip Morris erwirbt Kraft Inc.

Das Unternehmen Kraft erfüllte für Philip Morris die Kriterien für eine weitere Akquisition im Lebensmittelsektor:

- mit 9,9 Milliarden Dollar einen hohen Gesamtumsatz
- eine hohe Gewinnmarge von 9,6 %¹¹⁴
- einen hohen prozentualen Auslandsumsatzanteil¹¹⁵
- ein zukunftsorientiertes Produktportfolio
- ein überzeugendes Managementteam.

Aus diesem Grund gab Philip Morris am 18.10.1988 das Angebot ab, alle Aktien der Kraft Inc. zum Preis von 90 US-Dollar pro Aktie zu übernehmen, was einer Transaktionssumme von 11,4 Milliarden¹¹⁶ entsprach. 90 US-Dollar pro Aktie war ein Aufschlag von 50 % auf den bis dahin gegenwärtigen Aktienkurs von ca. 60 US-Dollar. Trotzdem lehnte die

¹¹³ Analyse aller Geschäftsberichte der Kraft GmbH

¹¹⁴ Dunkin, Amy, „Can Hamish Maxwell satisfy his big hunger?“, in: Business Week, October 31, 1988, p. 25

¹¹⁵ Freedman, Alix M. / Gibson, Richard, „Healthy Appetite“ in: Wall Street Journal, October 20, 1988, p. 3f.

¹¹⁶ Schwartz, John / Murr, Andrew / Springen, Karen, „Wall Street smokes“, in: Newsweek, October 31, 1988, p. 38

Unternehmensführung von Kraft die Offerte mit dem Hinweis ab, dass es im langfristigen Interesse der Aktionäre sei, dass Kraft weiter als unabhängiges Unternehmen arbeite.¹¹⁷ Kraft riet den Aktionären, die Entscheidung über die Annahme des Angebots von Philip Morris zurückzustellen, bis die Führung das Angebot geprüft habe und eine Empfehlung abgebe.

Eine Woche später wies die Unternehmensführung das Angebot als unangemessen zurück und gab bekannt, dass ein Umfinanzierungsplan ausgearbeitet werde, der den Aktienwert auf 110 Dollar erhöhen sollte. Dieser Plan sah eine hohe Kapitalausschüttung an die Aktionäre vor. Für dieses komplizierte Gebilde hätte Kraft Kredite von mehreren Milliarden US-Dollar aufnehmen sowie einzelne Unternehmensteile verkaufen müssen, die 20 % des Umsatzes repräsentierten. Um dies zu verhindern, reichte Philip Morris einen Antrag auf eine einstweilige Untersagung von Anteilsverkäufen bei einem amerikanischen Bundesgericht ein, der aber zurückgewiesen wurde. Daraufhin standen beide Partner erheblich unter Handlungsdruck, da Kraft mit seinem Umstrukturierungsplan hätte beginnen müssen und Philip Morris das Unternehmen nur als Ganzes erwerben wollte. Schließlich erhöhte Philip Morris das Angebot auf 106 US-Dollar pro Aktie, was einem Gesamtwert von 13,1 Milliarden US-Dollar entsprach. Dieses Angebot und die Fusionsbedingungen mit Philip Morris wurden von der Unternehmensleitung bei Kraft am 30.10.1988 als angemessen begrüßt und den Aktionären zur Annahme empfohlen.

Beide Verhandlungspartner konnten sich als Gewinner fühlen: Das Kraft-Management hatte einen noch um 16 US-Dollar höheren Preis pro Aktie erzielt als das ursprüngliche Angebot von Philip Morris. Mit der Akquisition stieg Philip Morris zum weltweit größten Nahrungsmittelkonzern auf. Der Chairman und Chief Executive Officer von Philip Morris äußerte sich zuversichtlich, dass das Zusammengehen beider Unternehmen zu einem amerikanischen Lebensmittelkonzern führen werde, der noch erfolgreicher als bisher in den Weltmärkten operieren werde, weil sich die existierenden Produktlinien hervorragend ergänzen würden.¹¹⁸ Philip Morris kündigte umgehend an, die Vertriebssysteme von Kraft und General Foods in den USA für weitere Einsparungen zusammenlegen zu wollen.¹¹⁹ Anfang Dezember erlaubte die amerikanische Federal Trade Commission die Übernahme für die USA.¹²⁰

In den folgenden Abbildungen sind sowohl die Mission des Mutterkonzerns Philip Morris als auch die Zielsetzung seiner Tochterfirma Kraft General Foods dargestellt. Kraft General

¹¹⁷ Kraft-Aushang an alle Mitarbeiter, 18. Oktober 1988

¹¹⁸ Kraft Pressemitteilung, 30. Oktober 1988, S. 2

¹¹⁹ O. V. „Elefantenhochzeit geglückt“, in: Lebensmittel-Zeitung, 4. November 1988, o. S.

¹²⁰ O. V. „FTC gibt grünes Licht für Philip Morris“, in: Handelsblatt, 1.12.1988, o. S.

Foods hatte den Anspruch, „unter der Regie der Philip Morris Companies Inc.“¹²¹ der weltweit führende Hersteller für Lebensmittel zu werden.



Abbildung 45: Mission von Philip Morris und Kraft General Foods¹²²

Allerdings gab es in der amerikanischen Wirtschaftspresse auch kritische Stimmen bezüglich der Fusion. Philip Morris wurde in der Fachpresse als ein Unternehmen dargestellt, das üblicherweise Wettbewerbern den Vortritt bei risikobehafteten Neueinführungen lassen würde. Darüber hinaus wurde befürchtet, dass Philip Morris nun bei Kraft die gleiche Methodik anwenden würde wie nach der Übernahme von General Foods, die bestehenden Marken durch eine sehr weitreichende Markendehnung in ihrem Markenimage zu beeinträchtigen.¹²³

5.3 Kraft General Foods

Unter dem Eigentümer Philip Morris wurden die beiden Nahrungsmittelunternehmen Kraft und General Foods umgehend zusammengeführt. Am 17. Februar 1989 wurde die neue Organisation von Kraft General Foods bekannt gegeben.

¹²¹ O. V., „Kraft General Foods – Weltweit auf Erfolgskurs mit sieben Unternehmensgruppen“, in: WIR Nr. 2, Juni 1990, S. 4

¹²² Jacobs Suchard Factbook Germany 1992, S. 1; WIR, Heft 2, 1990, S. 4

¹²³ Freedman, Alix M./ Gibson, Richard, „Healthy Appetite“, in: Wall Street Journal, 20.10.1988, p. 3f.

Der bisherige Präsident von Kraft wurde Präsident des gemeinsamen neuen Unternehmens. Das Unternehmen wurde in sieben operative Geschäftseinheiten aufgeteilt:

- Kraft USA
- General Foods USA
- Kraft General Foods Kanada
- Kraft General Foods International
- Kraft General Foods Frozen Products USA
- Oscar Mayer
- US Commercial Products.¹²⁴

Es ist ersichtlich, dass die operative Zusammenführung der beiden größten Geschäftsbereiche, nämlich Kraft USA und General Foods USA, vorsichtig angegangen werden sollte. Eine erfolgreiche Zusammenführung wollte man einerseits in Kanada und im internationalen Geschäft realisieren. Die neu geschaffene Kraft General Foods International wurde von dem bisherigen Leiter des internationalen General Foods Geschäfts, John M. Keenan, geleitet. Er gab seine Organisation am 5. April 1989 bekannt und teilte seine weltweiten Aktivitäten in die Bereiche Europa, Asien/Pazifik und Lateinamerika auf. Der bisherige Europa-Präsident von General Foods bekam die Verantwortung für das Asien-Geschäft.

Der bisherige Europa-Präsident von Kraft, John Plackett, wurde Europa-Präsident für das gemeinsame Geschäft von Kraft General Foods mit dem bisherigen Sitz in München.¹²⁵ Die bisherige Europa-Zentrale von General Foods in Paris wurde aufgelöst. John Plackett besuchte nach seiner Ernennung umgehend alle GF-Unternehmen in seinem Verantwortungsbereich und besetzte seine direkt an ihn berichtende Europa-Organisation am 21. Juni 1989 ebenfalls fast paritätisch mit sechs ehemaligen Kraft- und sieben GF-Managern.¹²⁶ Die Zentralfunktionen für Marketing, Finanzen, Personal sowie Forschung & Entwicklung wurden umgehend zusammengeführt. Die Verantwortung für die Produktion wurde für General Foods nun ebenfalls europäisch geordnet, wie es bei Kraft bereits der Fall war. Beide Produktionsbereiche blieben allerdings vorübergehend getrennt.

Alle bisherigen Ländergesellschaften auf Vermarktungsebene wurden auf Landesebene fusioniert. Bei den einzelnen Ländergesellschaften war die Umsatzbedeutung entweder deutlich zu Gunsten von Kraft oder von General Foods, so dass die Frage der Führungsorganisation bis auf eine Ausnahme kein Problem darstellte. In Deutschland waren mit der Kraft

¹²⁴ HAG GF AG Aushang, Neue Organisation von Kraft – General Foods, 20. Februar 1989

¹²⁵ HAG GF AG Aushang, Kraft General Foods International, 5. April 1989

¹²⁶ HAG GF AG Aushang, 21. Juni 1989

GmbH und der HAG GF-Vertriebsorganisation zwei in etwa gleich große Organisationen tätig.

5.4 Zusammenführung der Kraft GmbH mit Hag GF AG

5.4.1 Genehmigung des Zusammenschlusses durch das Kartellamt

Nach § 24 a Absatz 1 GWB musste der Zusammenschluss zwischen Philip Morris und Kraft Inc. beim Bundeskartellamt angemeldet werden. Das Amt forderte Unterlagen an über die Marktanteile von Kraft-Produkten in den von ihr bearbeitenden Märkten, um eventuell eine marktbeherrschende Stellung zu erkennen. Nach mehreren Schriftwechseln im November und Dezember 1988 genehmigte das Bundeskartellamt die Fusion mit ihren Auswirkungen auf den deutschen Markt.¹²⁷ Nach der Genehmigung durch das Kartellamt gab es Anfang Februar 1989 die ersten Kontakte zwischen HAG GF und Kraft über die personalverantwortlichen Manager.

5.4.2 Größenvergleich von HAG GF und Kraft in Deutschland

HAG GF hatte in 1987 einen Umsatz von knapp 800 Millionen DM erzielt und einen Bilanzgewinn von 52,6 Millionen DM, der aber auf einen Sondereffekt zurückzuführen war. Kraft erzielte im gleichen Zeitraum einen Umsatz von 1,1 Milliarden DM und einen Bilanzgewinn von 37,7 Millionen DM. Aufgrund der unterschiedlichen Strukturen mit Tochtergesellschaften auf beiden Seiten, Auslandsumsätzen und Gewinnabführungsverträgen konnte man davon ausgehen, dass beide Unternehmen etwa in gleicher Größe im deutschen Markt vertreten waren. Die folgende Aufstellung zeigt die Marktanteile der wichtigsten Marken von Kraft und HAG GF sowie die Marktposition in den jeweiligen Märkten:

¹²⁷ Schreiben der Beschlussabteilung des Bundeskartellamts vom 22.12.1988

Kraft	Marktanteil %	Marktposition
Scheibletten	20	2
Ketchup	24	1
Würzsaucen	24	1
Mayonnaise	23	1
Backmischungen	28	2
Frischkäse	27	1
Körniger Frischkäse	24	1
Schmelzkäse	15	3
Trockenfertiggerichte	60	1
HAG GF	Marktanteil %	Marktposition
Kaffee HAG	20	2
Kaffee Onko	3	5
Maxwell Instantkaffee	13	4
KABA	20	2
Instant-Getränkpulver	90	1
Reis	10	2

Tabelle 21: Marktanteilsvergleich von Kraft- und HAG GF-Produkten und Marktposition 1988¹²⁸

Die Marktposition Nummer 1 bedeutet, dass diese Marke der Marktführer mit dem größten Marktanteil auf Mengengrundlage ist. Die Aufstellung zeigt, dass Kraft in der Summe bessere Marktpositionen hatte als HAG GF. Durch die überwiegenden Marktführerpositionen der Marken hatte Kraft eine größere Bedeutung und ein größeres Ansehen in der Lebensmittelindustrie, im Markenverband und gegenüber dem Lebensmittelhandel als HAG GF.

5.4.3 Führungsauswahl

Die Besetzung der Europa-Organisation war auch mit der Entscheidung verbunden, welchem der beiden bisherigen Leiter die Gesamtverantwortung für das deutsche Markenartikel- und Grossverbrauchergeschäft übertragen wurde.

Frank Staudacher von Kraft war 50 Jahre alt und promovierter Diplom-Kaufmann. Am 1. Februar 1985 hatte er den Vorsitz der Geschäftsführung bei Kraft übernommen. Er hatte fundierte Kenntnisse über den deutschen Lebensmittelmarkt und aufgrund der bei Kraft vorgenommenen Restrukturierung seit seinem Amtsantritt in 1985 eine starke interne Stellung in der Mitarbeiterwahrnehmung. Durch seine langjährige Tätigkeit in der deutschen Markenartikelindustrie war er sowohl in der Industrie als auch im Handel bekannt und akzeptiert.

Mike Guest war 50 Jahre alt, Diplom-Ingenieur und hatte seine berufliche Entwicklung 1966 bei General Foods England in der Produktionsabteilung begonnen. Mike Guest war seit etwa eineinhalb Jahre in Deutschland tätig, als die Zusammenführung der deutschen Ver-

¹²⁸ Schreiben an Bundeskartellamt Dezember 1988, HAG GF-Selbstdarstellung Dezember 1988, Selbstbewertung von HAG GF, Nummer-Eins-Positionen fettgedruckt

marktungsgesellschaften beschlossen wurde. Er sprach zu diesem Zeitpunkt etwas deutsch, die interne Konversation fand in Englisch statt. Mike Guest war innerhalb des Unternehmens als menschlich angenehme und fürsorgliche Führungspersönlichkeit akzeptiert.

Anhand der aufgezeigten Lebensläufe fiel die Entscheidung für die Führung der deutschen Vermarktungsaktivitäten auf Frank Staudacher. Mike Guest blieb Vorstandsvorsitzender der HAG GF AG und wurde zum Vice President Coffee Resources KGF Europe ernannt. Neben der Verantwortung für die deutschen Produktionsstandorte wurde ihm auch die Verantwortung für die englischen und französischen Produktionsstandorte übertragen.¹²⁹

5.4.4 Zeitlicher Ablauf und Ziele der Zusammenführung

Durch die nun auch führungsorganisatorische Trennung blieben die bisher bei der HAG GF AG tätigen Führungskräfte für Personal, Finanzen, Produktion sowie das internationale Geschäft in der Führungsorganisation von Mike Guest.¹³⁰ Es gab zunächst keine erkennbaren Veränderungen. Forschung und Entwicklung hingegen wurde dem Vice President R & D KGF Europe unterstellt.

Die Zusammenführung der Kraft GmbH mit HAG GF erfolgte deshalb auf der Ebene beider Vermarktungsteams. Bei Kraft waren es alle Funktionen im Verantwortungsbereich von Frank Staudacher, d.h. ohne Produktion sowie Forschung und Entwicklung, bei HAG GF war es die HAG GF Vertriebs GmbH & Co oHG. Ab dem zweiten Quartal 1989 wurde mit Hilfe von 10 unternehmensinternen Arbeitsgruppen die Zusammenführung vorbereitet. Sie deckten alle relevanten Unternehmensbereiche ab.

Die beiden bisherigen Geschäftsführer Guest und Staudacher leiteten offiziell den Integrationsprozess. Jede der sogenannten Task-Forces wurde mit dem funktionalen Hauptverantwortlichen von Kraft und HAG GF sowie zusätzlichen Mitarbeitern besetzt. Darüber hinaus nahmen Mitarbeiter der europäischen Kraft-Zentrale an verschiedenen Gruppengesprächen teil. Damit waren die Task-Forces paritätisch besetzt. Sie tagten sowohl in Eschborn als auch in Bremen. Die ersten Besprechungen fanden zwischen dem 30.6. und 4.7.1989 statt.

Folgende Ziele wurden anhand einer vorgegebenen Arbeitsanleitung angestrebt:

- Entwicklung einer strategischen Zielsetzung
- Identifizierung von Synergiepotenzialen bei Systemen und Programmen
- Empfehlung für die zukünftige dezentrale und zentrale Verantwortung
- Empfehlung der Organisationsstruktur, unabhängig von den Mitarbeitern

¹²⁹ HAG GF AG, Aushang, 21. Juni 1989

¹³⁰ HAG GF AG, Aushang, Führungsorganisation European Coffee Resources vom 24. August 1989

- Empfehlung der Mitarbeiterstärke und Quantifizierung der finanziellen Konsequenzen.¹³¹

In den Arbeitsgruppen wurde das Ziel angestrebt, vor dem Hintergrund der Abwägung von Kosteneinsparungen und möglicher Störungen des Geschäftsablaufs ergebnisoffen zu diskutieren und die „beste Lösung“ für alle Beteiligten zu finden.¹³² Die Ziele der Zusammenführung wurden bei der Veröffentlichung der neuen Führungsorganisation bekannt gegeben.¹³³

- Sicherung des Gesamtgeschäfts mit seinen Erträgen
- Integration aller Mitarbeiter in das neue Unternehmen
- Schaffung einer unbürokratischen Organisation, die schnelles Handeln in allen Bereichen ermöglicht.

5.4.5 Standort

Die Entscheidung, Frank Staudacher mit der Zusammenführung der deutschen Vermarktungsgesellschaften zu betrauen, war ein Präjudiz für die Standortentscheidung. Die Arbeitsgruppe, die sich mit der Standortfrage zu befassen hatte, bestand aus den beiden Personaldirektoren Disselnkötter von Kraft und Bausch von HAG GF sowie den Führungskräften Feld und See von Kraft und später Lüllmann von HAG GF. Die Arbeitsgruppe bemühte sich um die beste ökonomische Lösung für das Unternehmen unter Einbeziehung der Mitarbeiterressourcen.

Für den Standort Bremen sprach, dass in einem eigenen Firmengebäude die gesamte gemeinsame Verwaltung untergebracht werden konnte. Mit dem Senat der Hansestadt Bremen waren erste Gespräche über Unterstützungsmaßnahmen zur Stärkung des Wirtschaftsstandorts Bremen geführt worden. Für den Standort Eschborn sprach, dass die große Mehrzahl der Mitarbeiter der neuen Organisation im Raum Frankfurt wohnte.

Obwohl die Büroräume für Kraft in Eschborn angemietet waren und später zusätzliche Büroflächen angemietet werden mussten, stellte sich in einem Vergleich der Standort Eschborn als die ökonomisch günstigere Alternative dar. Es wurde daher auf Basis ökonomischer Grundlagen entschieden, dass die bisherige Kraft-Zentrale in Eschborn der Sitz des neuen Unternehmens Kraft General Foods in Deutschland werden sollte.

Gemessen an den Zielen für die Zusammenführung war die Entscheidung aus Unternehmenssicht nachvollziehbar. Kraft-Mitarbeiter aus Eschborn wären wahrscheinlich zu einem

¹³¹ Staff Integration Task-Force Role Concept 1989, p. 2

¹³² Minutes of Task Force Meeting Foodservice – July 18, 1989, in Bremen, Final Recommendation, p. 7

¹³³ Staudacher, Frank, „Liebe Mitarbeiterinnen, liebe Mitarbeiter“, in: WKL Magazin, Nr. 3, September 1989, S. 2

großen Teil zum damaligen Zeitpunkt nicht nach Bremen umgesiedelt, weil in der Wirtschaftsregion Rhein-Main alternative Arbeitsplätze zur Verfügung gestanden hätten. Damit hätte man das etwas größere Kraft-Geschäft in dem gemeinsamen neuen Unternehmen einem Risiko ausgesetzt, das möglicherweise größer gewesen wäre als die Kostenersparnisse eines in Eigentum befindlichen Verwaltungsgebäudes. Eine Entscheidung, dass der kleinere Partner zum größeren kommt, musste man akzeptieren.

5.4.6 Organisationsform

Die fortlaufende Bekanntgabe der Zwischenergebnisse aus den einzelnen Task-Forces zeigte sehr bald, dass das Kraft-Management die Führung des Geschäfts übernehmen würde. Die Arbeitsgruppen kamen zu Empfehlungen, die den Vorstellungen des Kraft-Managements entsprachen. Bei der entscheidenden Vermarktungsorganisation für den Lebensmittelhandel wurde Anfang August die Entscheidung getroffen, drei Geschäftsbereiche zu etablieren: Kaffee/Getränke, Feinkost/Fertiggerichte und Kühlprodukte.

Diese Organisationsform ermöglichte die einfachste und vor allem schnellste Form der Integration des Getränkesortiments von HAG GF ohne „Know-how-Verlust“ und trotzdem ein Höchstmaß an Synergien. Die drei Geschäftsbereiche bekamen die direkte Verantwortung für das operative Marketing und das nationale Key-Account-Management. Die bisherige funktionale Trennung zwischen Marketing und Verkauf wurde aufgegeben.

- Der bisherige Marketing-Geschäftsführer von Kraft übernahm die Verantwortung für das strategische Marketing. Er koordinierte alle Marketingaktivitäten der Geschäftsbereiche und hatte im Rahmen eines Genehmigungsverfahrens mit einem „Recommendation“-System ein Vetorecht bei Marketingfragen der Geschäftsbereiche.
- Die zwei bestehenden Verkaufsorganisationen für den Einzelhandel von Kraft und HAG GF wurden zu einer gemeinsamen Verkaufsorganisation zusammengeführt. Eine gemeinsame vergrößerte Feldorganisation besuchte die Einzelhandelsgeschäfte und betreute das Gesamtsortiment. Die Großhandelskunden auf regionaler Ebene wurden von einer nach den Geschäftsbereichen spezialisierten regionalen Key-Account-Organisation betreut.
- Der Außendienst von HAG GF für den Einzelhandel mit rund 130 Mitarbeitern wurde infolge der Zusammenführung beider Unternehmen aufgelöst. Die Außendienstmitarbeiter von HAG GF wurden in einen neuen gemeinsamen Außendienst unter der Leitung des Verkaufsdirektors von Kraft überführt.

5.4.7 Veränderungen in der Führungsstruktur

5.4.7.1 Geschäftsführung und Geschäftsleitung

Mit der Standortentscheidung schon Ende Juli und durch die Aufrechterhaltung der bisherigen HAG GF AG war die Entwicklung klar, dass es keine Fusion von zwei gleich großen Unternehmen geben würde, sondern eine Integration der deutschen HAG-Marktaktivitäten bei der Kraft GmbH.

Am 24. August 1989 gab der Vorsitzende der Geschäftsführung von Kraft die Ergebnisse der Arbeitsgruppen bekannt. Alle wirtschaftlichen Aktivitäten wurden in einer „Commercial Unit“ zusammengefasst. Die Marketing- und Vertriebsaktivitäten und die dazugehörige Verwaltung von HAG GF wurden von Bremen nach Eschborn verlagert und bei Kraft integriert. Die neu eingeführte Matrixorganisation gliederte sich in die Bereiche Kühlprodukte, Feinkost/Fertiggerichte, Kaffee/Getränke und Großverbraucher auf.

Die Bestimmung der Unternehmenszentrale symbolisierte die Bedeutung von Kraft im Verhältnis zu General Foods in Deutschland. Analog zu der dominierenden Stellung Krafts stand die Festlegung der Führungsorganisation. Die bisherigen Geschäftsführer von Kraft, Disselnkötter, Weng, Timmermann und Schwedes behielten ihre Geschäftsführerfunktionen. Sie waren in Zusammenarbeit mit Staudacher für die strategischen Fragen zuständig und in ständigem Austausch mit der Europa-Zentrale in München.

Die Direktoren als Mitglieder der Geschäftsleitung stellten die operative Ebene dar. Den Geschäftsbereich Kühlprodukte übernahm mit Dieter Führung der nationale Key-Account-Direktor von Kraft. Die beiden Geschäftsführer von HAG GF für Marketing und Vertrieb wurden in ihrer neuen Funktion nicht als Geschäftsführer in die Kraft-Organisation integriert, sondern wurden Direktoren ihrer Geschäftsbereiche und Mitglieder der Geschäftsleitung. Es wurde eine weitere Geschäftsleitungsposition für den Bereich EDV/Logistik geschaffen, die von Friedhelm Hesse übernommen wurde, der neu in das Unternehmen eintrat. Mitglieder der Geschäftsleitung wurden auch die bisherigen Kraft-Führungskräfte Führung, Becker und Müller.

Die folgende Abbildung stellt die geplante Führungsstruktur von Kraft General Foods dar. Die unterlegten Felder markieren die drei ehemaligen Führungskräfte von HAG GF im Verhältnis zu den neun Führungskräften von Kraft.¹³⁴

¹³⁴ O. V. „Kraft General Foods – Neue Führungsstruktur – erste Ergebnisse“, in: Wir Kraft Leute, Nr. 3, 1989, S. 3

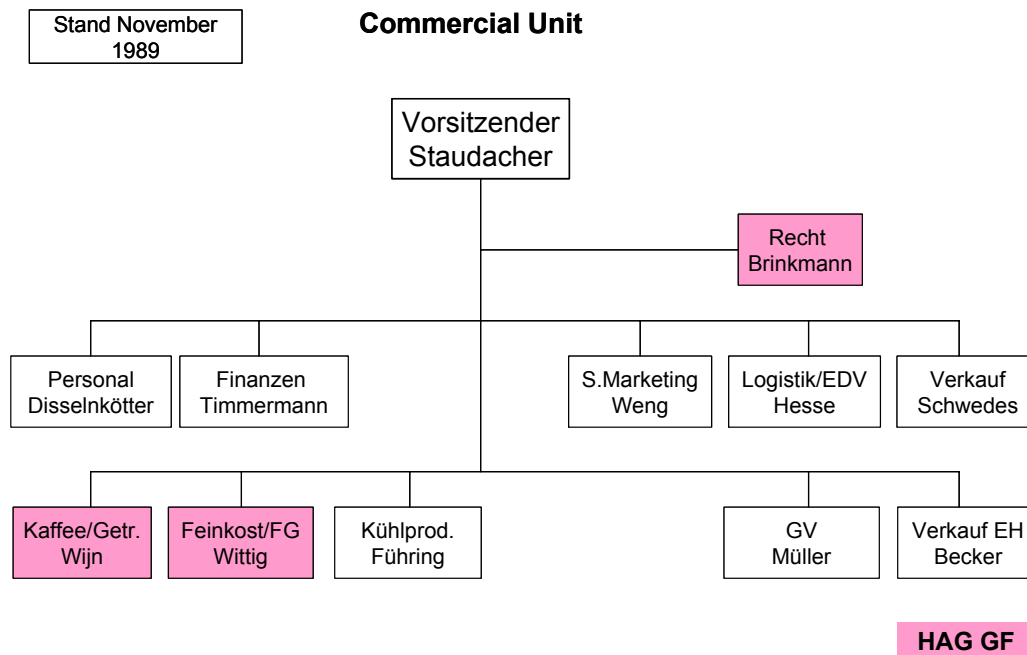


Abbildung 46: Organigramm der Führungsorganisation Kraft General Foods 1989

Erwähnenswert ist, dass trotz der erheblichen Veränderungen auf der Führungsebene bis auf den Leiter des Großverbrauchergeschäfts von HAG GF alle in beiden Unternehmen tätigen Führungskräfte eine ihren bisherigen Fähigkeiten entsprechende Aufgabe erhielten. Ab dem 21. August mussten die personellen Konsequenzen der neuen Organisation mit den Arbeitnehmervertretungen beraten werden.

Alle verantwortlichen Führungskräfte mussten außerdem umgehend Gespräche mit den Mitarbeitern über die operative Umsetzung führen, denn als Startzeitpunkt für die neue Organisation war der 1.12.1989 vorgesehen, der Beginn des neuen Geschäftsjahres. Die bisherigen Geschäftsführer von Kraft mussten die Mitarbeiter von HAG GF integrieren, die nach Eschborn versetzten drei Führungskräfte von HAG GF mussten sich an neue Mitarbeiter bzw. an ein neues Arbeitsumfeld gewöhnen.

5.4.7.2 Integration der Mitarbeiter von HAG GF in Eschborn

Im Rahmen der Task-Force-Tätigkeit hatten einige Mitarbeiter von HAG GF schon während der Monate Juli/August Gelegenheit gehabt, in Eschborn tätig zu sein. Die übrigen von einem Umzug betroffenen Mitarbeiter, insbesondere die Mitarbeiter des Geschäftsbereichs Kaffee/Getränke, bestehend aus dem Produkt-Management und nationalem Key-Account-Management, wurden Anfang November nach Eschborn zu einer „Schnuppertour“ eingela-

den,¹³⁵ um die neuen Arbeits- und Lebensbedingungen kennenzulernen. Darüber hinaus waren bereits im Oktober eine größere Anzahl von Apartments in einem Hotel in Frankfurt angemietet worden, um den zukünftigen Mitarbeitern einen vorübergehenden Wohnraum zur Verfügung zu stellen.

Weil aber Unsicherheiten über die Anzahl der von Bremen nach Eschborn wechselnden Marketing-Mitarbeiter bestanden, gab es schon im August Kontakte der Eschborner Geschäftsführung zu einem regionalen Personalberatungsunternehmen bezüglich der Auswahl und Suche von fünf Produktmanagern, die bei Bedarf Interesse hätten, eine Tätigkeit bei Kraft zum Zeitpunkt der Zusammenführung am Jahresende 1989 zu beginnen.¹³⁶ Schließlich wurden Anfang 1990 zwei Produktmanager für den Kaffeebereich eingestellt.

5.4.7.3 Großverbraucher

Die Leitung des gemeinsamen Grossverbrauchergeschäfts wurde dem bisherigen Kraft-Verantwortlichen Karl-Heinz Müller übertragen. Die Verkaufsorganisationen für das Großverbrauchergeschäft wurden weiterhin getrennt beibehalten, weil die Kraft „Foodservice-Organisation“ die Waren fast ausschließlich über den Fachgroßhandel verkaufte, während die Organisation von HAG GF mit dem Namen „Goldene Tasse“ die Kunden vorwiegend im Direktgeschäft ohne Einbeziehung des Großhandels betreute. Damit blieb auch die dazugehörige Telesales- und Verkaufsinendienst-Organisation von HAG GF zunächst in Bremen tätig. Alle weiteren Verwaltungsfunktionen wurden in der Weise organisiert, dass eine Integration bei Kraft für 1990 angestrebt wurde.

5.4.7.4 Elektronische Datenverarbeitung

Innerhalb der elektronischen Datenverarbeitung war eine Verlegung nach Eschborn nicht sofort möglich und notwendig, weil von Bremen aus nach wie vor die Werke systemtechnisch betreut werden mussten. Während bei Kraft im Gegensatz zu HAG GF ein integriertes EDV-System für den Finanzbereich bestand, waren die Verkaufs- und Produktionsanwendungen von HAG GF vorteilhafter.

5.4.7.5 Verkauf Lebensmittel

Die beiden bisherigen Verkaufsdirektoren für den Lebensmittelhandel führten die beiden Verkaufsorganisationen zusammen, indem eine personelle Aufstockung der Kraft-Verkaufsorganisation in der Höhe der notwendigen Besuchstätigkeit für das bisherige Sorti-

¹³⁵ Kraft-Hausmitteilung, Integration der HAG GF-Mitarbeiter in Eschborn, 13. Oktober 1989, S. 1

¹³⁶ Schulz & Partner GmbH, Schriftwechsel mit Kraft, 10.8.1989

ment von HAG GF vorgenommen wurde. Die Anzahl der besuchswürdigen Kunden im Einzelhandel war bei beiden Verkaufsorganisationen nicht sehr unterschiedlich. Durch den Wegfall der doppelten Fahrzeiten zu den Einzelhandelsgeschäften und den Wegfall der sogenannten doppelten Rüstzeiten in den Einzelhandelsgeschäften wurden rechnerisch erhebliche Synergiepotenziale bei den Mitarbeitern ermittelt:

Personalstärke

Unternehmen	Kraft	HAG	total	zusammengeführte Organisation	Synergien	Synergien Kraft	Synergien HAG
Verkaufsorganisation LEH	285	145	430	336	94	22	72

Tabelle 22: Integrationspotenzialanalyse von Kraft und HAG GF im Verkauf 1989¹³⁷

Bei einer Gesamtzahl von 430 Außendienstmitarbeitern auf der Einzelhandelsebene ergab sich ein Synergiepotenzial von 94 Mitarbeitern, was einer Einsparung von über 20 % entsprach. Der Großteil dieser Einsparung sollte allerdings von HAG GF mit 72 Mitarbeitern kommen. Dabei war gezielt berücksichtigt worden, wie viele Mitarbeiter auf beiden Seiten in der Lage waren, unter Einbeziehung des Sozialplans und einer Übergangszeit von 32 Monaten mit einem Lebensalter von mindestens 57 Jahren und 4 Monaten in den vorzeitigen Ruhestand einzutreten. Durch eine finanziell attraktive Ausgestaltung des Sozialplans konnte erreicht werden, dass viele Mitarbeiter das Unternehmensangebot freiwillig annahmen und deshalb soziale Härten vermieden werden konnten. Schließlich verließen ca. 60 Außendienstmitarbeiter von HAG GF und 35 Außendienstmitarbeiter von Kraft das Unternehmen bis zum Jahresende.

Die Führung von Kraft legte großen Wert auf die einheitliche Leitung des Außendienstes durch eigene Führungskräfte. Alle fünf regionalen Verkaufsdirektoren von Kraft behielten zunächst ihre Positionen. Die bisherigen regionalen Verkaufsdirektoren von HAG GF wurden in das Key-Account Management des Geschäftsbereichs Beverages bzw. in den Geschäftsbereich Feinkost/Fertiggerichte integriert, der von einer Führungskraft von HAG GF übernommen wurde.

¹³⁷ Kraft General Foods Germany, Headcount Development (FTE), 6.11.1989, Auszug aus Abbildung 49 im Text

5.4.8 Arbeitsweise der Arbeitnehmervertretungen

Der Betriebsrat hatte bereits im Juli in der Zeitung für Arbeitnehmer der HAG GF Bremen die Befürchtung geäußert, dass die Zusammenführung mit Kraft in Deutschland für HAG GF keinen Vorteil bringen würde. „Die Karten sind neu gemischt, nicht von unseren Händen, nicht zu unserem Vorteil. Die Unsicherheit und Angst geht um im Unternehmen.“¹³⁸ Deshalb forderte der Betriebsrat bereits zu diesem Zeitpunkt die Offenlegung aller Pläne und Strategien.¹³⁹

Nachdem die Organisation für die Produktion und für die kommerziellen Aktivitäten am 21. August bekannt gegeben worden waren, wurde in einer weiteren Ausgabe der Mitarbeiter-Zeitung mitgeteilt, dass sich für das Führungspersonal nichts ändern würde, für die Mitarbeiter der Produktionsbereiche ebenfalls kurzfristig keine direkte Arbeitsplatzgefahr bestünde, allerdings für viele Mitarbeiter der Verwaltung und der oHG die Zusammenführung das „AUS“¹⁴⁰ bedeuten würde und der Weg in die Arbeitslosigkeit vorgezeichnet wäre.

Die bisherige Organisation von Kraft blieb erhalten, alle weiterhin tätigen Mitarbeiter von HAG GF bekamen neue Arbeitsverträge von Kraft, ihre bisher erworbenen Rechte bei HAG GF wurden übernommen. Der Betriebsrat der HAG GF sah das eigene Unternehmen und damit auch die eigenen Mitarbeiter von Anfang an als Opfer der geplanten Synergien. Nach Bekanntgabe der Pläne konzentrierte sich der Betriebsrat auf die Aushandlung eines Sozialplans für die Mitarbeiter. Mitarbeiter, für die kein Arbeitsplatz mehr verfügbar war, konnten eine Abfindungsregelung in Anspruch nehmen, die nach der folgenden Formel die Anzahl der Monatsgehälter der Abfindung ermittelte.

$$\frac{\text{Lebensalter} \times \text{Betriebszugehörigkeit in Jahren}}{50}$$

50

Das Ergebnis der Formel ergab die Anzahl der Bruttomonatsgehälter und damit die Abfindungssumme.

Mitarbeiter mit einem Lebensalter von 57 Jahren und vier Monaten konnten zusätzlich die gesetzliche Vorruhestandsregelung wahrnehmen und erhielten aufgrund der verminderten Rentenzahlung eine zusätzliche Abfindung von 18.000 DM.

¹³⁸ O. V. „Fünf Finger sind eine Hand“, in: Bohne, Zeitung für Mitarbeiter der HAG GF Bremen, Nr. 28, Juli 1989, S. 3

¹³⁹ O. V. „Fünf Finger sind eine Hand“, in: Bohne, Zeitung für Mitarbeiter der HAG GF Bremen, Nr. 28, Juli 1989, S. 7

¹⁴⁰ O. V. „Salamitaktik – Informationen Scheiblettenweise zum Aus!“, in: Bohne, Zeitung für Mitarbeiter der HAG GF Bremen, Nr. 31, August 1989, S. 3

Die HAG-Mitarbeiter aus dem Innendienst in Bremen, die von Kraft übernommen wurden und ihren Arbeitsplatz in Eschborn hatten, erhielten für die ersten sechs Monate ihrer Tätigkeit in Eschborn ein Apartment gestellt, eine Tagesspesenregelung und wöchentliche Heimflüge. Zusätzlich erhielten sie die Möglichkeit, bis zum Ablauf von sechs Monaten zu kündigen und die Abfindungsregelung doch noch in Anspruch zu nehmen. Für die Mitarbeiter, die sich für einen Umzug nach Eschborn entschlossen, galten ähnlich großzügige Umzugsrichtlinien, wie sie schon bei der Zusammenführung von HAG und General Foods beschrieben worden sind.

5.5 Startjahr 1990

5.5.1 Unterschiede in der Unternehmenskultur

Die Experteninterviews wurden ca. 15 Jahre nach der Zusammenführung geführt. Die jeweils drei (N) in Kapitel 4 aufgezeigten Führungskräfte von Kraft und HAG GF hatten sich für ein Gespräch zur Verfügung gestellt und waren bei der Frage nach der Unternehmenskultur zu folgenden Beschreibungen gekommen:

Aus Sicht von Kraft (Eigenbild)		Aus Sicht von HAG (Fremdbild)	
Kraft Kultur	n/N	Kraft Kultur	n/N
hemdsärmelig, Macher, Allrounder	1/3	angstgetrieben	2/3
kontrollierter, sanierungsbetroffen	1/3	deutsche, hierarchische Arbeitsweise	2/3
Wohlverhaltenskultur, Schweigen	1/3	kein Widerspruch	2/3
Markenartikelunternehmen	1/3	Kultur für Lebensmittel und Frische	2/3
sortiments- und regalorientiert	1/3	internationales Unternehmen	1/3

n = Anzahl der Nennungen

Tabelle 23: Experteninterviews, Kraft Kultur, Eigenbild und Fremdbild 1990

Das Eigenbild der Führungskräfte von Kraft war gegenüber dem Markt hin zupackend und pragmatisch. Die Mitarbeiter dieses Markenartikelunternehmens waren befähigt, in vielen verschiedenen Warengruppen eine Kompetenz aufzubauen und die Komplexität des Sortiments zu bewältigen.

Intern war das Verhalten noch geprägt von der Sanierungsphase in der zweiten Hälfte der 1980er-Jahre, in der es mehr um die Realisierung der Maßnahmen ging.

Für die Führungskräfte von HAG GF war bei Kraft auffallend, dass Kraft den Eindruck der Internationalität vermittelte, dass man eine sehr beeindruckende Fähigkeit besaß, mit Lebensmitteln und insbesondere mit Frischeartikeln umzugehen. Man hatte allerdings in dieser Marktentwicklungsphase den Eindruck, dass das Verhalten immer noch sehr vorsichtig und von der im Prinzip abgeschlossenen Sanierungsphase geprägt war.

Die HAG GF Kultur wurde folgendermaßen wahrgenommen:

Aus Sicht von HAG GF (Eigenbild)		Aus Sicht von Kraft (Fremdbild)	
HAG GF Kultur	n/N	HAG GF Kultur	n/N
offene Kultur	2/3	hanseatisch	1/3
freie Meinungsäußerung	3/3	familienorientiert, offener Umgang	1/3
Teamorientierung	1/3	eher selbstzufrieden, nicht so fordernd	1/3
internationales Unternehmen	2/3	Markenartikelunternehmen	1/3
Kaffeespezialist	1/3	verkaufsförderungsorientiert	1/3

Tabelle 24: Experteninterviews, HAG GF Kultur, Eigenbild und Fremdbild 1990

Die Führungskräfte von HAG GF sahen sich auch als Teil eines internationalen Konzerns und natürlich als Spezialisten für Kaffee. Man arbeitete in einer offenen und teamorientierten Arbeitsatmosphäre, in der freie Meinungsäußerung gegeben war. Die Unternehmenskultur von HAG GF wurde von den Führungskräften von Kraft als hanseatisch angesehen, die allerdings auch die Beschreibungen wie offener Umgang miteinander beinhaltete. Im Gegensatz zu sich selbst sah man HAG GF eher selbstzufrieden und nicht so fordernd.

Die harten Faktoren der Unternehmenskulturen wie Internationalität und Markenorientierung waren weitgehend deckungsgleich. Die offensichtlich wahrgenommenen Unterschiede bei den weichen Faktoren der Unternehmenskultur zwischen beiden Unternehmen boten die Möglichkeit, sich gegenseitig in positiver Weise zu beeinflussen.

5.5.2 Das neue Unternehmen Kraft General Foods

Frank Staudacher und seine Geschäftsführerkollegen bemühten sich im Lauf des Jahres sehr um die Integration der Mitarbeiter und des Sortiments von HAG GF in Eschborn. Das Geschäftsjahr begann im Dezember 1989 mit einer großen Motivationsstagung für 400 Mitarbeiter aus Marketing und Verkauf in Wien und endete im Dezember 1990 mit einer ebenso großzügigen Verkaufskonferenz in Marrakesch. Die Büros für die neuen Geschäftsbereiche wurden großzügig ausgestattet. Die Mitarbeiter aus Bremen wurden nach den schwierigen Gruppenarbeiten in den Task-Forces adäquat behandelt.

Im Sommer wurde ein großes Sommerfest in Eschborn veranstaltet, zu dem auch die Angehörigen der Bremer Mitarbeiter eingeladen wurden, die noch nicht in den Raum Frankfurt umgezogen waren. Die Geschäftsleitung veranstaltete im zweiten Quartal eine mehrtägige Studienfahrt mit den Ehepartnern in die neuen Bundesländer.

Das zusammengeführte Unternehmen in Deutschland bekam den Namen Kraft General Foods Deutschland, der Name HAG kam nicht mehr vor. Er bestand aber weiter in der HAG AG in Bremen, die noch für die Produktion zuständig war. Während Frank Staudacher den

Unternehmensnamen Kraft HAG vorgeschlagen hatte, war Kraft General Foods die Vorgabe aus der Zentrale in den USA.

Die Mitarbeiterzeitschriften „HAG Impuls“ und „Wir Kraft Leute“ wurden eingestellt und durch die neue Zeitschrift „WIR“ von Kraft und HAG GF ersetzt. Die erste Ausgabe erschien im März 1990.

Annemieke Wijn, der ehemaligen Geschäftsführerin für Marketing von HAG GF, die den Geschäftsbereich Kaffee/ Getränke übernommen hatte, war es bis auf wenige Ausnahmen gelungen, das Marketingteam aus Bremen für einen Arbeitsplatz in Eschborn zu gewinnen. Im Key-Account-Management wurde sie ebenfalls unterstützt von den bisherigen HAG GF-Mitarbeitern bzw. Verkaufsdirektoren von HAG GF. Alle Mitarbeiter dieses Geschäftsbereichs entwickelten während der ersten Monate in 1990 eine ganz besonders intensive Solidarität untereinander innerhalb der neuen und fremden Geschäftsumgebung.

5.5.3 Geschäftsentwicklung

Das Absatzvolumen und der Umsatz entwickelten sich im ersten Jahr der Zusammenarbeit insgesamt positiv. Es muss allerdings berücksichtigt werden, dass 1990 das erste Jahr der Integration der neuen Bundesländer war. Das Geschäft wurde zum Teil über Großhandelsläger in Westdeutschland abgewickelt und so konnte nur über die Entwicklung von Marktanteilen der wirkliche Geschäftserfolg ermittelt werden. Das Gesamtgeschäft zeigte ein Umsatzwachstum von 3,5 % auf 1,75 Milliarden DM. Dabei stieg der Inlandsumsatz um 6,6 %, das Auslandsgeschäft war mit 7,2 % rückläufig.

5.5.3.1 Arbeitsweise der gemeinsamen Verkaufsorganisation

Die Integration der Vermarktungsaktivitäten von HAG GF bei Kraft auf der Verkaufsebene Einzelhandel war eine Herausforderung. Aus diesem Grund trafen sich ca. 400 Mitarbeiter aus Marketing und Vertrieb für den Lebensmittelhandel zu Beginn des neuen Geschäftsjahres Anfang Dezember zu einer großen Arbeits- und Motivationstagung. Unter dem Motto „Erfolgsteam 90 - Innovativ ins neue Jahrzehnt“¹⁴¹ wurden der neu gebildeten Verkaufsorganisation die Ziele und Strategien des Jahres 1990 vermittelt.

Die Unterschiedlichkeit der Sortimente erforderte einen erheblichen Koordinationsaufwand für die Verkaufssteuerung. Alle drei Geschäftsbereiche bereiteten über das spezialisierte Key-Account-Management entsprechende Verkaufsaktivitäten mit ihren Kunden vor, die dann durch die gemeinsame Einzelhandelsorganisation in jedem besuchten Geschäft umgesetzt werden sollten. Damit kein Geschäftsbereich Nachteile in der Nutzung der Einzelhan-

¹⁴¹ O. V. „Erfolgsteam 90 – Innovativ ins neue Jahrzehnt“, in: WIR, Nr. 1, März 1990, S. 4f.

delsverkäuferkapazität erlitt, mussten Prioritäten bei den Aktivitäten in einem festgelegten Jahres-Vermarktungsplan gesetzt werden, der kurzfristige Veränderungen z.B. aufgrund von Wettbewerberaktivitäten nur schwer zuließ. Trotz dieser vorbeugenden Maßnahmen kam es zu Abstimmungsschwierigkeiten bei der Marktbearbeitung, die auf unterschiedliche Eigenschaften der Produkte zurückzuführen waren.¹⁴²

Das „Produktionsregime“ der Verkaufsabteilung von Kraft definierte sich in erster Linie über die Frischware Käse mit einer begrenzten Haltbarkeit und gleichzeitig hoher Wertschöpfung beim Handel. Für den Verkauf bei Kraft waren daher die Gespräche mit den Vertretern des Handels über Wertschöpfung und Themenaktionen ein wichtiger Faktor bei der Absatzförderung. Das Feinkostsortiment hatte sich diesen Gesetzmäßigkeiten im Lauf der Jahre angepasst.

Das Kaffeegeschäft stellte seit der Aufhebung der Preisbindung in den 1970er-Jahren vielmehr ein Aktionsgeschäft dar, diente dem Handel vorwiegend als Frequenzbringer und war daher vom Abverkauf sehr stark impulsabhängig.

Die Verkaufstrainer hatten die jeweiligen Mitarbeiter mit den für sie neuen Sortimenten geschult. Da die meisten Einzelhandelsreisenden jedoch ehemalige Mitarbeiter von Kraft waren (ca. 80 %), folgten diese Mitarbeiter bezüglich der Größe der Platzierungsmengen von Kaffee bei Aktionspreisen ihren bisherigen Erfahrungen bei Feinkostgerichten. Diese Vorgehensweise war für Kaffee jedoch zu defensiv.

5.5.3.2 Die Geschäftsbereiche Kühlprodukte und Feinkost/Fertiggerichte

Das bisherige Kraft-Sortiment Kühlprodukte entwickelte sich in 1990 günstig. Der Gesamtabsatz stieg um 5,3 %. Bis auf das rückläufige Marktsegment Schmelzkäse entwickelten sich alle Marken positiv. Dieses Wachstum wurde durch die Neueinführung des italienischen Frischkäses Robiola und einen erfolgreichen Testmarkt mit dem kalorienarmen Speisequark Qremor unterstützt.¹⁴³

Der um Reis-Fit ergänzte bisherige Kraft Geschäftsbereich Feinkost/Fertiggerichte zeigte ebenfalls eine positive Mengenentwicklung mit einem Zuwachs von 8,1 %. Die neu hinzugekommene Marke Reis-Fit wurde nicht nur problemlos in den Bereich Feinkost/Fertiggerichte integriert, sie war in der Vermarktung Miracoli sogar sehr ähnlich und stellte eine sinnvolle Ergänzung dar. Außerdem leistete Reis-Fit durch die Umstellung auf einen neuen Reislieferanten einen überproportionalen Gewinnbeitrag. Miracoli hatte ein außergewöhnliches Mengenwachstum, hervorgerufen durch die Einführung von Miracoli Tortellini und Miracoli

¹⁴² Staudacher, Frank, „Liebe Mitarbeiterinnen, liebe Mitarbeiter“, in: WIR, Nr. 1, März 1990, S.2

¹⁴³ Aufsichtsratssitzung von Kraft General Foods, 6.12.1990, Präsentation der Geschäftsführung, S. 3f.

Pastasauce. Lediglich Kuchenland konnte den rückläufigen Markttrend bei Backmischungen nicht aufhalten, allerdings den Marktanteil halten.¹⁴⁴

5.5.3.3 Geschäftsbereich Kaffee/Getränke

Der Absatz des Geschäftsbereichs Kaffee/Getränke entwickelte sich um 2,6 % rückläufig, wobei der Absatz bei Kaffee HAG um 8,8 % zurückging.¹⁴⁵ Diese Entwicklung war im Wesentlichen auf kurzfristig veränderte Umweltfaktoren bei Röstkaffee zurückzuführen:

Im ersten Quartal 1990 führten wieder wie in 1980/81 besonders heftige Wettbewerberaktivitäten von Jacobs zu Absatzverlusten bei Kaffee HAG.¹⁴⁶ Wie in 1980/81 gab es auch in 1990 intensive Werbeaktivitäten der Wettbewerber, die sich in diesem Jahr allerdings nicht speziell gegen Kaffee HAG richteten, sondern insbesondere der neuen Marktentwicklung im wiedervereinigten Deutschland dienten. Jacobs, Tchibo und Eduscho erhöhten ihre Werbeaufwendungen, während HAG GF die Werbeaufwendungen leicht reduzierte.¹⁴⁷

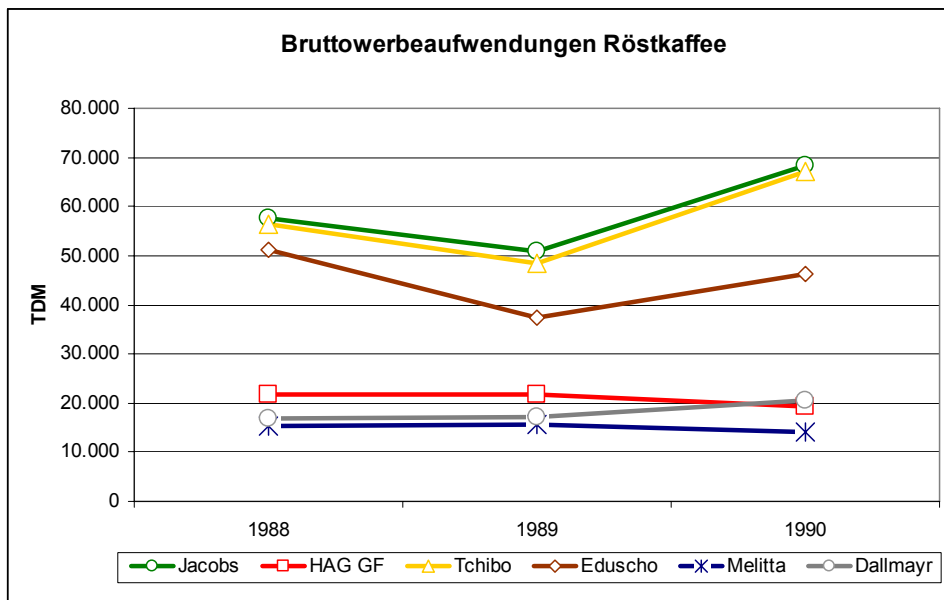


Abbildung 47: Bruttowerbeaufwendungen Röstkaffee von 1988 bis 1990¹⁴⁸

Die Entwicklung des Marktanteils von 5,7 % in 1989 auf 5,3 % in 1990 in der folgenden Abbildung stellt auch für 1990 den Mengenanteil für Deutschland/West dar. Das verändert das Ergebnis nicht in der Aussage, denn der deutsche Gesamtmarktanteil von HAG GF war noch geringer.

¹⁴⁴ Aufsichtsratssitzung von Kraft General Foods, 6.12.1990, Präsentation der Geschäftsführung, S. 4ff.

¹⁴⁵ Aufsichtsratssitzung von Kraft General Foods, 6.12.1990, Präsentation der Geschäftsführung, S. 6f.

¹⁴⁶ Aufsichtsratssitzung von Kraft General Foods, 6.12.1990, Präsentation der Geschäftsführung, S. 6

¹⁴⁷ Statistische Aufstellungen über Bruttowerbeaufwendungen im Kaffeemarkt von 1966-2003

¹⁴⁸ Statistische Aufstellungen über Bruttowerbeaufwendungen im Kaffeemarkt von 1966-2003

Ein wichtiger Faktor für die rückläufige Entwicklung bei Röstkaffee war die veränderte interne Kaffeeorganisation. Es war Geschäftspolitik aller Röstkaffeeanbieter, die Vermarktungspreise an den Handel für Röstkaffee kurzfristig den jeweiligen Rohkaffeeinkaufspreisen unter Berücksichtigung der Bestandssituation und eines Plan-Rohgewinns pro Kilogramm anzupassen. Hierzu war eine enge und kurzfristige Abstimmung zwischen allen Beteiligten notwendig. Die Tatsache, dass durch die veränderte Organisationsstruktur der Rohkaffeeinkauf und die Kaffeeproduktion inzwischen im Bereich European Coffee Resources eingeordnet war und sich damit in einem anderen Abrechnungskreis befand, erschwerte schnelle Verhandlungen über kurzfristige, zusätzliche Verkaufsförderungsbudgets, weil der Geschäftsbereich Coffee Resources als Profitcenter und nicht als Costcenter geführt wurde. Da Verkaufsförderungsaktivitäten für Kaffee im Handel vielfach quartalsweise vereinbart wurden, musste der Kraft GF-Kaffee/Getränkebereich insbesondere im 2. Quartal 1990 erhebliche Einbußen hinnehmen, weil er aufgrund unattraktiver Angebote nicht ausreichend bei den Kaffeeaktionen berücksichtigt worden war. Die Geschäftsbereichsleiterin Wijn musste erhebliche Aufklärungsarbeit sowohl bei Frank Staudacher als auch bei dem Europa-Präsidenten John Plackett leisten, dass für ein erfolgreiches Management für Röstkaffee in Deutschland ein spezielles Zusammenspiel zwischen Einkauf, Produktion und Vermarktung notwendig sei. Als dies im zweiten Quartal geklärt war, konnte im 3. und 4. Quartal die Wettbewerbsfähigkeit wieder hergestellt werden.

Für Kaffee HAG wurde im ersten Halbjahr 1990 ein umfassender „Marken-Relaunch“ vorbereitet. Das Packungsdesign der beiden Varietäten Klassische Auslese und Würzige Auslese wurde komplett geändert und das Angebot von bisher zwei Artikeln mit der Geschmacksvariante „Columbia Supremo“ auf drei Artikel erweitert. In diese Arbeit waren Frank Staudacher und Dieter Weng stark involviert.¹⁴⁹ Die Listungsgespräche dafür liefen im Frühsommer an, das neue Sortiment wurde ab August an den Handel ausgeliefert. Eine neue Werbekampagne wurde ab September gestartet. Deshalb war das Werbeaufkommen im ersten Halbjahr deutlich geringer.

Die schon beschriebene etwas zurückhaltende Auftragsgestaltung bei den Aktionsmengen durch die Einzelhandelsreisenden führte im ersten Halbjahr zu verminderten Mengenaufbauten im Einzelhandel.

Ab Mitte 1990 gab es Handelsreaktionen für das Unternehmen Melitta. Philip Morris hatte die Akquisition von Jacobs Suchard angekündigt und konnte damit die deutliche Marktführerschaft im deutschen Kaffeemarkt übernehmen. Der Lebensmittelhandel sah in der neuen

¹⁴⁹ O.V., „Neuer Auftritt für Kaffee Hag“, in: Lebensmittel-Zeitung 13. Juli 1990, o. S.

Marktmacht eine Bedrohung und Melitta als die zu der damaligen Zeit einzige Alternative. Von diesem Zeitpunkt an wurde Melitta vom Handel zu Lasten von HAG GF bevorzugt und konnte Zuwächse in der Distribution verzeichnen.

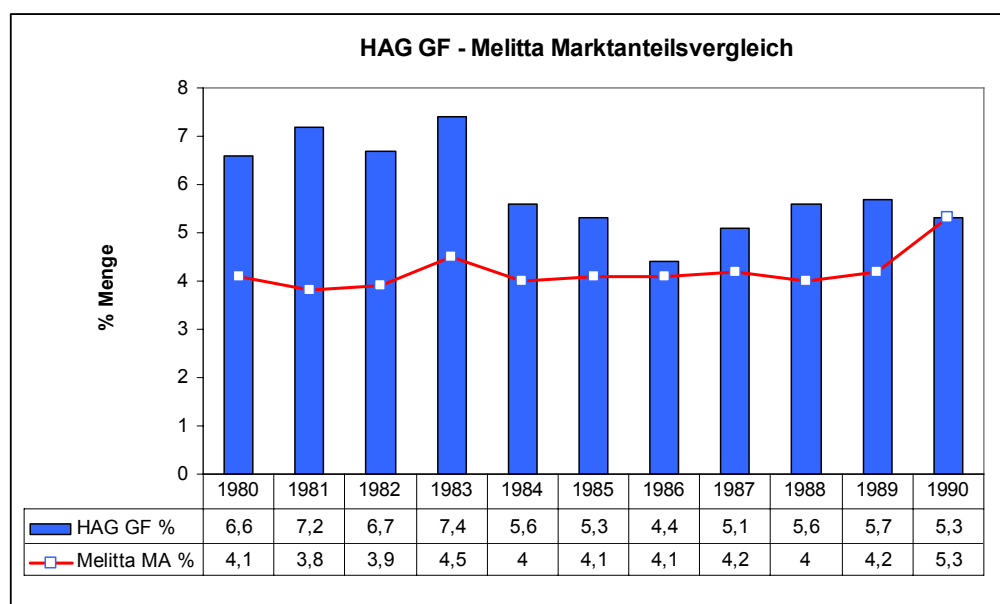


Abbildung 48: Marktanteilsvergleich Deutschland West von HAG und Melitta von 1980 bis 1991¹⁵⁰

Wie aus der Abbildung 47 sichtbar wird, hatte sich HAG GF seit 1987 wieder aktiv am Marktgeschehen mit Werbung beteiligt und dadurch bis 1989 wieder Marktanteile in bescheidenem Rahmen gewonnen (siehe Abbildung 48). 1990 verlor man im ersten Halbjahr Marktanteile wegen der internen Probleme, im zweiten Halbjahr wegen der zu befürchtenden Marktmacht von Jacobs Suchard zusammen mit den Kaffeemarken von Kraft GF. Bei Melitta führten diese Probleme von HAG GF erstmalig in 1990 zu einem Marktanteil von über fünf Prozent mit weiter steigender Tendenz.

5.5.3.4 Aktivitäten in der „DDR“

Um die westdeutsche Absatz- und Umsatzentwicklung nicht mit den Entwicklungen in den neuen Bundesländern zu vermischen, etablierte Frank Staudacher eine separate Verkaufsorganisation für die damals noch bestehende DDR, die im Mai 1990 ihre Arbeit aufnahm und zunächst aus 12 Mitarbeitern bestand¹⁵¹ und völlig separat zu den anderen Geschäftsbereichen operierte. Die Leitung als Verkaufsdirektor wurde von einem erfahrenen Key-Account-Direktor von Kraft übernommen. Er berichtete direkt an Frank Staudacher.

¹⁵⁰ Marktanteile Deutschland West 1980-1998 Röstkaffee, GFK-Haushaltspanel

¹⁵¹ Kraft General Foods, Aushang 31. Mai 1990

Im September wurde die Organisation zu einem eigenen Geschäftsbereich mit dem Namen „Absatzbereich Ost“ aufgewertet. An den Direktor dieses Geschäftsbereichs berichteten ein Marketingmanager, ein Leiter für Planung und Logistik, ein Marktforschungsmanager und der bisherige Verkaufsdirektor. Die Verkaufsabteilung bestand in der Zwischenzeit aus mehr als 25 Mitarbeitern, die aus den neuen Bundesländern kamen.¹⁵² Im Geschäftsjahr 1990 wurden insgesamt 8.697 Tonnen verkauft, die einen Umsatz von 58,7 Millionen DM repräsentierten. Der Absatz verteilte sich auf 50 % Feinkost/Fertiggerichte, 30 % Kaffee und 20 % Kühlprodukte.

Die Mehrzahl der Groß- und Einzelhandelskunden in den neuen Bundesländern waren entweder ehemalige Konsumgenossenschaften, die mit westdeutschen Großhandelsorganisationen kooperierten, oder Niederlassungen westdeutscher Handelsunternehmen. Diese Unternehmen wollten natürlich ihre Umsätze in den neuen Bundesländern in ihren Gesamtumsätzen berücksichtigt sehen, weil sie ein Resultat der Risikobereitschaft waren.

Der Aufbau einer Verkaufsorganisation Ost war vollkommen normal und verlief ohne Probleme. Die strikte Trennung des Absatzgebiets Ost von den übrigen Geschäftsbereichen führte allerdings zu einem organisatorischen Mehraufwand durch den zusätzlichen Abstimmungsbedarf. Sie war auch innerhalb der deutschen Markenartikelindustrie außergewöhnlich und für die vier Geschäftsbereichsleiter von Kraft GF nur schwer nachzuvollziehen.

5.5.4 Synergien im Startjahr 1989/90

Für Integrationskosten in 1989/90 wurden einmalig insgesamt 30 Millionen DM zurückgestellt. Es fielen in diesem Zeitraum mehr als 150 Arbeitsplätze weg, 70 % davon waren bei HAG GF geplant,¹⁵³ wie aus der letzten Zeile der folgenden Tabelle ersichtlich wird. Von den möglichen Synergien von insgesamt 193 Mitarbeitern sollten 136 von HAG GF kommen.

Die folgende Analyse beschreibt die Personalstärke der einzelnen Funktionsbereiche von Kraft, HAG GF (hier HAG oHG genannt), der Kraft-Produktionsgesellschaft EMBU und der HAG AG Produktionsgesellschaft. Die beiden zuletzt genannten Bereiche nutzten die gemeinsamen Verwaltungsfunktionen zusammen mit Commercial Unit. In der Spalte fünf ergibt sich die gesamte Personalstärke in der Ausgangssituation von 1.176 Mitarbeitern. Die folgende Spalte zeigt die geplante Mitarbeiterstärke von 983. In Spalte 7 sind die Personaleinsparungen in Form von Synergien aufgeführt. Die letzten drei Spalten geben an, aus welchem der bisherigen Unternehmensbereiche die Synergien kommen sollen. Mit 136 von 193 Einsparungen im Personalbereich sollten bei HAG GF die meisten Mitarbeiter abgebaut werden.

¹⁵² Kraft General Foods, Aushang 17. September 1990

¹⁵³ Kraft General Foods Germany, Headcount Development (FTE), 6.11.1989, Abbildung 7

KRAFT GENERAL FOODS GERMANY
COMMERCIAL / EMBU - Administration / Hag

	Headcount Development (FTE)					Allocation of Synergies				
	Kraft	EMBU	Hag OHG	Hag AG	Total	Combined Synergies	Kraft	EMBU	Hag	
General Management	3		2		5	5	0			
Business Units	44		28		72	67	5		5	
Field Sales Force	285		145		430	336	94	22	72	
Strategic Marketing	23		18		41	36	5		5	
Retail-Marketing/Sales	352		191		543	439	104	22	0	
Foodservice	89		136		225	199	26	3	23	
Finance / Administration	72	55	23	47	197	175	22	12	9	
ISS	47		43		90	71	19	10	9	
Personnel	11		9		20	15	5	1	4	
Logistics	33		5		38	33	5		5	
Law	4		3		7	6	1		1	
Office Service	22		29		51	40	11		11	
	278	55	248	47	628	539	89	26	9	
T O T A L	633	55	441	47	1176	983	193	48	9	136

* Kraft ISS 46 employees + 1 vacant

neworg
06.11.89
08:16

Abbildung 49: Integrationspotenzialanalyse Personal für Kraft General Foods 1990

Zahlreiche Mitarbeiter von HAG GF mussten ihren Arbeitsplatz von Bremen nach Eschborn verlagern. „Der Integrationsprozess habe alle enorm gefordert“,¹⁵⁴ berichtete Frank Staudacher im Mai 1990. Eine Analyse der Personalabteilung von HAG GF vom 7.8. und 9.11.1990 bezifferte die Anzahl der schließlich nach Ablauf der Inanspruchnahme der Kündigungsfrist mit Sozialplananspruch tatsächlich versetzten Mitarbeiter zu Kraft GF auf 227.¹⁵⁵ Diese Zahl entsprach in etwa einer Halbierung der Mitarbeiterzahl in den betroffenen Abteilungen, wenn man die Zahl von 441 Mitarbeitern aus der letzten Zeile in der Spalte drei dazu ins Verhältnis setzt.

Wenn bereits Mitte Mai festgestellt wurde, dass 150 Mitarbeiter weniger tätig waren, so war diese Entwicklung darauf zurückzuführen, dass der Mitarbeiterabbau sogar schneller verlief, als im Plan vorgesehen war. Eine Reihe von Mitarbeitern hatte das Abfindungsangebot des Unternehmens umgehend angenommen.

Die folgende Abbildung zeigt den geplanten Mitarbeiterabbau noch für 1989, die einzelnen Quartale 1990, die Summe für 1990 und Total, aufgeteilt nach den einzelnen Funktionsbereichen. Wie man in Zeile 1 erkennen kann, kommen die meisten Synergien wieder aus der Zusammenfassung der Verkaufs- und Marketingaktivitäten im Lebensmitteleinzelhandel mit

¹⁵⁴ O. V. „Kurzfristig kein Kraft-Akt jenseits der Elbe“, in: Frankfurter Rundschau, 15.05.1990, S. 8

¹⁵⁵ Liste aller zu Kraft GF GmbH versetzten HAG GF-Mitarbeiter, 7. August 1990, Blatt 1-5

insgesamt 104 Mitarbeitern. Der Bereich Großverbrauchergeschäft, hier Foodservice genannt, folgt in der zweiten Zeile mit 26 Mitarbeitern.

GERMANY – HEADCOUNT REDUCTION

	1989	I/90	II/90	III/90	IV/90	1990	TOTAL
RETAIL MARKETING/ SALES	46	46	-	12	-	58	104
FOODSERVICE	-	6	3	-	17	26	26
FINANCE/ADMIN.	-	3	-	19	-	22	22
ISS	-	-	-	-	-	-	-
PERSONNEL	-	-	4	1	-	5	5
LOGISTICS	-	-	-	-	5	5	5
LAW	-	1	-	-	-	1	1
OFFICE SERVICE	-	-	-	11	-	11	11
SUBTOTAL	46	56	7	43	22	128	174
ISS I/91							19
TOTAL							193

Abbildung 50: Mitarbeiterreduzierung nach Abteilungen und Quartalen 1989/1990¹⁵⁶

5.5.5 Umsatz- und Gewinnentwicklung

Die Umsatz- und Gewinnentwicklung in der Phase der Zusammenführung stellte sich folgendermaßen dar.¹⁵⁷

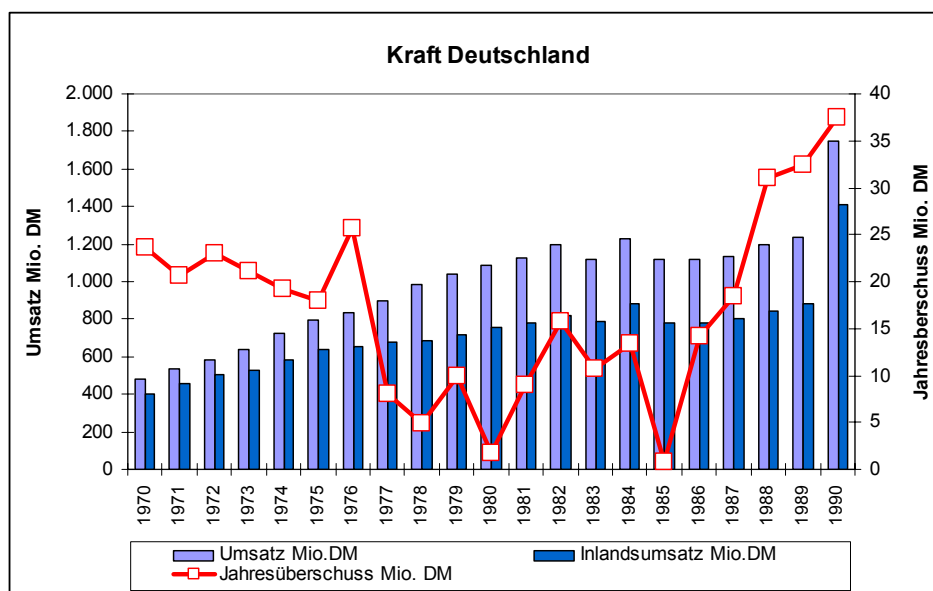


Abbildung 51: Umsatz- und Jahresüberschussentwicklung bei Kraft von 1970 bis 1990

¹⁵⁶ Kraft General Foods Germany, Headcount Development (FTE), 6.11.1989, Abbildung 1

¹⁵⁷ Geschäftsbericht Kraft 1989, Geschäftsberichte Kraft General Foods 1991, 1992

In den Umsatz von 1989 war wegen des internen Geschäftsjahresverlaufs vom 1.12. bis 30.11. ein Monatsumsatz von HAG GF mit ca. 30 Millionen DM eingegangen, so dass das Umsatzwachstum bei Kraft selbst in etwa ein Prozent betrug.¹⁵⁸ Die sonstigen betrieblichen Erträge waren um 17 Millionen DM geringer als in 1988 und die sonstigen betrieblichen Aufwendungen um 24 Millionen DM höher. Dafür war der Finanzgewinn um 5 Millionen DM höher und die Steuern durch die Auflösung von Steuerrückstellungen vermindert, so dass schließlich noch ein leicht erhöhter Jahresüberschuss erzielt werden konnte.¹⁵⁹

Im Geschäftsbericht der Kraft General Foods GmbH für 1990 wurde der Umsatz erstmals voll einbezogen. Der Betriebsgewinn konnte von 33 Millionen auf 66 Millionen DM verdoppelt werden. Durch eine normale Steuerbelastung erreichte der Jahresüberschuss den höchsten Wert von 37,5 Millionen DM.¹⁶⁰ Dies geschah vor dem Hintergrund erheblicher Abfindungszahlungen an ausscheidende Mitarbeiter und der Integrationskosten für die Mitarbeiter von HAG GF in Eschborn.

5.5.6 Zielvorgabe

Der Kraft Europa-Präsident Plackett setzte der deutschen Commercial Unit und den anderen europäischen Landesgesellschaften Ziele. Für die Erstellung des Plans für 1991 gab er Volumen- und Gewinnziele vor, die höchst ambitioniert waren:

Volumen	%-Steigerung
Gesamt	4,5
Philadelphia	10,0
Scheibletten	5,0
Dressings	8,0
Gewinn	16,0

Tabelle 25: Unternehmenszielvorgaben für Kraft von der Europa-Zentrale für 1991

Außerdem fragte er nach einem General Managers' Letter von Staudacher und seinen internationalen Kollegen. Diese Stellungnahme sollte einerseits die drei größten Volumenmöglichkeiten für das nächste Jahr beschreiben und die geplante Ausschöpfung der Pläne. Andererseits sollten die drei größten Probleme beschrieben werden, denen das Unternehmen im folgenden Jahr gegenüberstehen würde. Trotz einer signalisierten Gesprächsbereitschaft bei aufkommenden Fragen ließ er keinen Zweifel aufkommen, dass es keine wesentlichen Ände-

¹⁵⁸ Analyse der Kraft-Geschäftsberichte 1970 bis 1990

¹⁵⁹ Geschäftsbericht 1989 der Kraft GmbH, S. 26

¹⁶⁰ Geschäftsbericht 1990 Kraft General Foods GmbH, S. 28

rungen bei den genannten Zielen geben würde.¹⁶¹ Wenn man glaubte, diese Planzahlen nicht erreichen zu können, mussten die Verantwortlichen sehr plausibel erklären können, warum das Ziel nicht realistisch war.

5.6 *Wirtschaftliche und kulturelle Wechselwirkungen in der Folge*

Es waren einerseits glückliche Umstände, dass die Zusammenführung von Kraft und HAG GF in der Zeit der Marktöffnung der neuen Bundesländer geschah und damit die überproportional positiven Absatz- und Umsatzentwicklungen die einmaligen zusätzlichen Kosten neutralisieren konnten. Andererseits war festzuhalten, dass die neue Organisation nicht die Chance hatte, sich wirklich zu bewähren.

5.6.1 Philip Morris erwirbt Jacobs Suchard

Weniger als eineinhalb Jahre nach der Übernahme von Kraft wurden Philip Morris in der amerikanischen Wirtschaftspresse weitere Akquisitionspläne unterstellt unter dem Motto: „Who’s next?“¹⁶² Der Grund dafür war, dass Philip Morris kontinuierlich einen sehr hohen Cashflow erwirtschaftete. Es wurden daher mehrere große amerikanische Nahrungsmittelunternehmen untersucht, ob sie zu Kraft General Foods passen könnten und ob sie für Philip Morris finanzierbar waren. Der Chairman von Philip Morris betonte allerdings, dass es darauf ankomme, das internationale Nahrungsmittelgeschäft zu stärken.¹⁶³

Noch während der Integrationsphase von General Foods und Kraft in 1990 erwarb Philip Morris deshalb Mitte 1990 das internationale Markenartikelunternehmen Jacobs Suchard mit Sitz in Zürich. Das in die Geschäftsbereiche Kaffee, Süßwaren und Großverbraucher aufgeteilte Unternehmen verzeichnete zum Zeitpunkt der Übernahme durch Philip Morris ein erhebliches Umsatzwachstum. Dies ging unter anderem auf die Distributionsaktivitäten in den neuen Bundesländern zurück, die unverzüglich nach der Marktöffnung angestrengt wurden.¹⁶⁴

Im November 1990 genehmigte das Kartellamt den Erwerb von Jacobs Suchard durch Philip Morris. In der Zusammenführung der Kaffeeaktivitäten ergab sich daraus ein Marktanteil von zusammen 25 %, der Wettbewerb mit den anderen Kaffeeanbietern blieb aus Sicht des Kartellamts gesichert.¹⁶⁵ Der Mutterkonzern Philip Morris machte angesichts der größeren Bedeutung von Jacobs im Kaffeegeschäft die Integration des Kaffeegeschäfts von HAG GF bei Kraft sofort rückgängig und integrierte das HAG-Kaffee-Geschäft Anfang 1991 in das

¹⁶¹ Plackett, John G., 1991 O.B. Targets/Planning Process, 5. Juni 1990

¹⁶² O. V., „Who is next“, in: Forbes, April 2, 1990, S. 1

¹⁶³ Chakravarty, Subrata N., „Philip Morris is still hungry“, in: Forbes, April 2, 1990, p. 96 -101

¹⁶⁴ Prüfungsberichte Jacobs Suchard 1990, 1991

¹⁶⁵ O. V., „Kartellamt segnet Kauf von Jacobs Suchard ab“, in: Handelsblatt, 5.11.1990, S. 21

Jacobs Café-Geschäft in Bremen.¹⁶⁶ Von dieser Konzentration des Kaffeegeschäfts auf einen Standort versprach sich Philip Morris größere Synergievorteile.

5.6.2 Wirtschaftliche Entwicklung von Kraft General Foods 1991

Die Verantwortung für den Kaffeebereich wurde Anfang 1991 an Jacobs Suchard übergeben. Die organisatorische Trennung wurde bis Ende Februar 1991 vollständig durchgeführt.¹⁶⁷ Der Wegfall des Kaffeebereichs hatte weitreichende Auswirkungen auf in Eschborn verbliebene Geschäftseinheiten von Kraft General Foods.

5.6.2.1 Führungsorganisation

Alle drei von HAG GF Ende 1989 gestellten Geschäftsleitungsmitglieder hatten Ende 1990 Kraft wieder verlassen. Die Geschäftsbereichsleiterin Kaffee/Getränke arbeitete in Bremen bei Jacobs Suchard, der Leiter der Rechtsabteilung war in die Jacobs Suchard-Zentrale nach Zürich befördert worden, der Leiter des Geschäftsbereichs Feinkost/Fertiggerichte hatte das Unternehmen ebenfalls verlassen. Die beiden letztgenannten Positionen wurden durch Mitarbeiter von Kraft wieder besetzt. Der Geschäftsführer Verkauf Heinz Schwedes war im Lauf des Jahres 1990 in Pension gegangen, seine Position war nicht wieder besetzt worden. Der Geschäftsführer Personal Hermann Disselnkötter war zum Jahresende 1990 ebenfalls in Pension gegangen und im Januar 1991 durch Werner Ronimi ersetzt worden. Der verließ das Unternehmen allerdings bereits Mitte August 1991 wieder.

Diese Vakanz ermöglichte Frank Staudacher Anfang September 1991 eine Straffung der Führungsorganisation, indem die Zentralbereiche zusammengefasst wurden. Der für strategisches Marketing und Öffentlichkeitsarbeit verantwortliche Geschäftsführer Dieter Weng wurde vom Aufsichtsrat zum Arbeitsdirektor ernannt und übernahm zusätzlich die Verantwortung für den Bereich Personal- und Sozialwesen. Der Geschäftsführer Finanzen/Administration Dieter Timmermann übernahm zusätzlich die Verantwortung für den Zentralbereich Logistik/EDV/Einkauf. Der Ende 1989 neu in das Unternehmen eingetretene Friedhelm Hesse berichtete an Dieter Timmermann.

¹⁶⁶ O. V., "Kaffee HAG wird integriert", in: Handelsblatt, 20.12.1990, S. 17

¹⁶⁷ Protokoll der Aufsichtsratssitzung der Kraft General Foods GmbH am 16. Mai 1991, S. 1

Commercial Unit

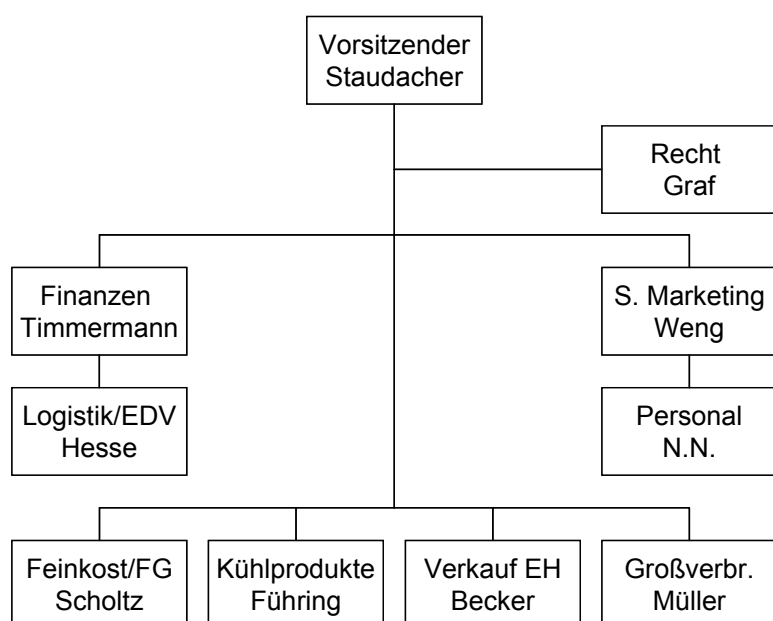


Abbildung 52: Führungsorganisation Kraft Deutschland September 1991

Zwischenzeitlich gab es personelle Verstärkungen in der Logistik- und EDV-Organisation. Im November 1990 war ein neuer Leiter für die Logistik und im Januar 1991 ein neuer Leiter für EDV eingestellt worden. Beide Führungskräfte waren von dem amerikanischen Unternehmen Procter & Gamble gekommen. Die hohe Fluktuation war als ein Ausdruck der zunehmenden Unruhe und Unsicherheit zu verstehen, die Planvorgaben zu erfüllen, weil die Fixkosten im Verhältnis zum Umsatz für das Unternehmen zu groß geworden waren.

5.6.2.2 Logistik

Bereits 1988 war eine Entscheidung für ein neues Zentrallager in Herne getroffen worden, das von einem Logistik-Dienstleistungsunternehmen betrieben werden sollte. Im zweiten Halbjahr 1990 war das neue Zentrallager in Betrieb genommen worden. Es konnte die geplante Leistung nicht erbringen, weil sich durch die deutsche Wiedervereinigung das Gesamtvolumen erhöht und die Auftragsstruktur verändert hatte, die Technik der Auftragszusammenstellung im Distributionszentrum nicht einwandfrei funktionierte und die Codierung der Paletten im Wareneingang nicht fehlerfrei war. Es kam seitdem zu Auslieferungsverzögerungen. Deshalb war das zuvor geschlossene Lager Sprockhövel reaktiviert worden und stand ab Februar wieder für die arbeitsintensiven Kleinaufträge aus dem Foodservice-Bereich zur Verfügung.¹⁶⁸

¹⁶⁸ Protokoll der Aufsichtsratssitzung der Kraft General Foods GmbH am 16. Mai 1991, S. 2

Der Mix aus unterschiedlichen Fehlern auf beiden Seiten der Vertragspartner führte zu finanziellen Forderungen des Logistik-Dienstleistungsunternehmens an Kraft in Verbindung mit Konkursandrohung. In den Verhandlungen konnte keine Einigung erzielt werden. Daraufhin schloss das Dienstleistungsunternehmen das Lager im Februar 1991 ohne Vorankündigung. Kraft bekam dadurch für einen Zeitraum von mehreren Wochen erhebliche Lieferprobleme und sah sich massiven Beschwerden und Schadensersatzforderungen der Handelspartner ausgesetzt.

Dem Unternehmen entstand ein Imageschaden in der Öffentlichkeit, weil das Thema auch von der Fachpresse aufgegriffen wurde¹⁶⁹ und natürlich zusätzliche Kosten bei den Auslieferungen auftraten, die kurzfristig von Sprockhövel und als Notmaßnahme auch aus dem Werk Fallingbommel durchgeführt werden mussten.¹⁷⁰

In intensiven und unter zeitlichem Druck stehenden Verhandlungen wegen der notwendigen Auslieferungen und der im Lager befindlichen Frischware mit begrenzter Haltbarkeit wurde das bisherige Betreiberunternehmen des Zentrallagers abgelöst und ab 1. März durch ein neues Betreiberunternehmen ersetzt, bei dem sich Kraft durch entsprechende Verträge einen erheblichen Einfluss gesichert hatte.¹⁷¹ Gleichzeitig wurde eine Arbeitsgruppe gebildet, die Vorschläge erarbeiten sollte, wie die noch vorhandenen Verbesserungsmöglichkeiten in dem Zentrallager zu realisieren seien. Die notwendigen Veränderungen führten nicht zu den geplanten Senkungen bei den Lager- und Logistikkosten, sondern es ging vielmehr darum, die möglichen Kostensteigerungen auf ein Minimum zu begrenzen.¹⁷²

5.6.2.3 Umsatzentwicklung

Der Gesamtumsatz verminderte sich um 289 Millionen DM auf 1,46 Milliarden DM in 1991. Das Inlandsgeschäft wuchs um 12 %, alle Warengruppen trugen zum Wachstum bei.¹⁷³ Die bei Kraft von HAG GF verbliebenen Marken Reis-Fit, KABA, Cefrisch, Quench und Impress Tee, die ca. 100 Millionen DM Umsatz repräsentierten, entwickelten sich entsprechend dem Gesamtsortiment.

5.6.2.4 Personal

Aus dem Personal- und Sozialbericht 1991 lässt sich entnehmen, dass ca. 150 Mitarbeiter bei der „Desintegration“ des Kaffeegeschäfts bei Kraft General Foods das Unternehmen wieder verlassen und ihr Arbeitsverhältnis bei Jacobs Suchard im ersten Quartal aufgenommen

¹⁶⁹ O. V. „Kraft kann nicht mehr ausliefern“, in: Lebensmittel-Zeitung, 8.2.1991, S. 1

¹⁷⁰ Protokoll der Aufsichtsratssitzung der Kraft General Foods GmbH am 16. Mai 1991, S. 3

¹⁷¹ Aushang Kraft General Foods, 11. März 1991

¹⁷² Protokoll der Aufsichtsratssitzung der Kraft General Foods GmbH am 16. Mai 1991, S. 3

¹⁷³ Protokoll der Aufsichtsratssitzung der Kraft General Foods GmbH am 18. Mai 1992, Chart 1

hatten.¹⁷⁴ Es handelte sich um Mitarbeiter der Geschäftsbereiche Kaffee/Getränke, Großverbraucher HAG Goldene Tasse und der Verwaltung, soweit sie spezifische Tätigkeiten für das Kaffeegeschäft ausgeübt hatten. Aus Sicht von Jacobs Suchard waren es 184 (vergleiche Abschnitt 6.8.1). Es blieben allerdings ca. 100 ehemalige Mitarbeiter von HAG GF bei Kraft, da diejenigen Außendienstmitarbeiter, die in die gemeinsame Verkaufsorganisation für den Einzelhandel eingetreten waren, natürlich nicht wieder herausgelöst werden konnten. Andere Außendienstmitarbeiter aus dem Kaffeebereich wechselten aus verschiedenen Gründen nicht zu Jacobs Suchard. Einige Kaffee-Großkundenbetreuer bekamen Angebote, das bei Kraft verbliebene Getränkesortiment um KABA nahtlos in das Verkaufssystem von Kraft einzubauen, andere wollten aus prinzipiellen Gründen nicht zu Jacobs Suchard wechseln, einem Unternehmen, mit dem sie zum Teil über Jahrzehnte in einem intensiven Wettbewerb gestanden hatten. Auch aus dem Marketing und den übrigen Abteilungen der Verwaltung blieben ehemalige Mitarbeiter von HAG GF bei Kraft General Foods, weil sie inzwischen voll in die neue Organisation integriert worden waren.

Gleichzeitig war es zu ca. 30 Einstellungen im Außendienst für den Aufbau der Verkaufsorganisationen in den neuen Bundesländern gekommen.¹⁷⁵ Insgesamt verringerte sich die Mitarbeiterzahl in der Zentralverwaltung und im Verkauf/Vertrieb um 117.¹⁷⁶ Als Anerkennung für die außerordentlichen Leistungen des Jahres 1990 gewährte Kraft General Foods allen Mitarbeitern im März 1991 eine einmalige Sonderzahlung von 700 DM.¹⁷⁷ Trotz der Personalreduzierung führte der Wegfall des Kaffeeumsatzes zu einer Erhöhung der Fixkostenbelastung, weil Verwaltung und Außendienst auf ein größeres Portfolio ausgelegt waren. Zum Ausgleich der inzwischen überproportional hohen Fixkosten wurde ein Kostensenkungsprogramm eingeleitet, das auch eine Einschränkung des Werbebudgets vorsah. Eine Straffung der beiden Verkaufsorganisationen wurde vorbereitet und im März 1992 durchgeführt.¹⁷⁸

Es gab einen Kostenanstieg bei den Lager- und Logistikkosten. Da u.a. Jacobs Suchard eine Entschädigung gezahlt hatte für die Übernahme des Kaffeegeschäfts, die in dem Betrag für „sonstige betriebliche Erträge“ enthalten war, konnte der Jahresüberschuss von 37,6 auf 38,4 Millionen DM gesteigert werden, das als das beste Ergebnis in der Unternehmensgeschichte dargestellt wurde.¹⁷⁹

¹⁷⁴ Personal- und Sozialbericht 1991, Kraft General Foods, 1. Juni 1992, S. 1

¹⁷⁵ Personal- und Sozialbericht 1991, Kraft General Foods, 1. Juni 1992, S. 1

¹⁷⁶ Personal- und Sozialbericht 1991, Kraft General Foods, 1. Juni 1992, S. 10

¹⁷⁷ Protokoll der Aufsichtsratssitzung der Kraft General Foods GmbH am 18. Mai 1992, S. 4

¹⁷⁸ Protokoll der Aufsichtsratssitzung der Kraft General Foods GmbH am 18. Mai 1992, S. 4

¹⁷⁹ O. V. „Nach Rekordjahr nunmehr verhalteneres Wachstum“, in: Handelsblatt, 21.5.1992, S. 24

5.6.3 Kraft General Foods 1992

Frank Staudacher zeichnete im Rahmen der Jahrespressekonferenz 1991 für das Jahr 1992 im Mai ein für Kraft sehr positives Szenario. Selbst vor dem Hintergrund einer gewissen Konjunkturabschwächung ging er davon aus, bei einer Preiserhöhung von 4-5 % eine Umsatzsteigerung von 7-10 % erzielen zu können.¹⁸⁰ Das Ergebnis sollte sich im gleichen Verhältnis wie der Umsatz entwickeln.

Die konjunkturelle Entwicklung in Deutschland spiegelte sich im Verlauf des Jahres allerdings durch einen dramatischen Rückgang des Konsumklimas und des Wirtschaftswachstums wider (siehe auch Abbildung 116 im Anhang). Kraft General Foods blieb deutlich unter den Planzielen des Jahres.¹⁸¹ Nach vier Monaten lag der Inlandsumsatz noch unter dem vergleichbaren Vorjahreswert;¹⁸² in Bezug auf das Gesamtjahr stagnierte der Inlandsumsatz.¹⁸³

5.6.3.1 Der Manager-Unternehmer Frank Staudacher

Frank Staudacher war für eine Sanierungstätigkeit zu Kraft gekommen und besaß in den Jahren seiner Tätigkeit auch den Mut, unpopuläre Entscheidungen zu treffen. Unterstützt vom Europa-Präsidenten trennte er sich schnell von Kollegen innerhalb der Geschäftsführung, die nicht seinen Vorstellungen entsprachen. Der schnelle finanzielle Aufwärtstrend bestätigte seine Vorgehensweise¹⁸⁴ und gab ihm Anerkennung innerhalb und außerhalb des Unternehmens. Seine unternehmerische Zielsetzung, in 1988 ein neues Zentrallager zu planen und zu realisieren, war weitreichend für die Unternehmensentwicklung, auch wenn diese Entscheidung interner Genehmigungen bedurfte.

Die Zusammenführung mit HAG GF war eine weitere unternehmerische Herausforderung. Staudacher organisierte eine zeitlich reibungslose Zusammenführung und bemühte sich intensiv um eine Verbesserung des Kaffeegeschäfts. An die hohen und kaum veränderbaren Zielvorgaben zum Beispiel für den Jahresplan 1991 in Deutschland von seinem Europa-Präsidenten musste er sich halten. Er konnte keine autonomen Unternehmensziele festlegen, sein Principal war der Europa-Präsident, der sich wiederum im Erfolgswettbewerb mit dem Europa-Präsidenten von Jacobs Suchard befand.

Der Wegfall des Kaffeegeschäfts nur ein Jahr nach den intensiven Anstrengungen der Integration war eine Enttäuschung, auf die er im Rahmen der Bilanzpressekonferenz in 1991

¹⁸⁰ O. V. „Nach Rekordjahr nunmehr verhalteneres Wachstum“, in: Handelsblatt, 21.5.1992, S. 24

¹⁸¹ Geschäftsbericht 1992 Kraft General Foods, S. 5

¹⁸² Protokoll der Aufsichtsratssitzung der Kraft General Foods GmbH am 18. Mai 1992, Chart 3

¹⁸³ Geschäftsbericht 1992 Kraft General Foods, S. 41

¹⁸⁴ Staudacher, Frank, „Liebe Mitarbeiterinnen, liebe Mitarbeiter, in: WIR, Nr. 2, 1992, S. 2

mit Ironie reagierte.¹⁸⁵ Ein mehr als doppelt so hoher Umsatz im nationalen Geschäft des neuen Schwesterunternehmens Jacobs Suchard und deren junges, selbstbewusstes und erfolgreiches Management in Verbindung mit dem bei Philip Morris üblichen Fusions- und Synergiestreben verschaffte ihm keine weitere erfolgreiche Perspektive.

5.6.3.2 Die neue Führungsorganisation

Am 16. Juni 1992, vier Wochen nach der Jahrespressekonferenz, wurde von der Europaentrale in München bekannt gegeben, dass Frank Staudacher um die Auflösung seines Arbeitsvertrags gebeten hatte, um den Vorstandsvorsitz eines großen süddeutschen Molkereiuunternehmens anzunehmen.¹⁸⁶ Mit sofortiger Wirkung übernahm der Geschäftsführer Timmermann zusätzlich die Verantwortung für den Geschäftsbereich Foodservice und die Rechtsabteilung, der Geschäftsführer Weng zusätzlich die Verantwortung für die Geschäftsbereiche Feinkost/Fertiggerichte, Kühlprodukte und den Verkauf. Beide bildeten zukünftig eine Doppelspitze in der Unternehmensführung.

Timmermann und Weng bereiteten in wenigen Monaten eine umfassende Restrukturierung der Organisation vor, die eine Reduzierung der Mitarbeiteranzahl auf allen Ebenen vorsah. Am 24. September 1992 stellten sie einem engeren Führungskreis in einem Vortrag das neue Führungskonzept vor. Am 6. Oktober wurden alle Mitarbeiter in einem Aushang und in dem monatlichen Infoclub informiert.

Das Unternehmen sah sich mit folgender Ausgangslage konfrontiert:

Kraft verlor Marktanteile, die Kostensteigerungen drohten den Ertrag zu überholen. Die Umweltbedingungen änderten sich durch zunehmende Forderungen der Handelspartner und verstärkten Wettbewerb.¹⁸⁷ Daraus ergaben sich zwei notwendige wesentliche Veränderungen:

Die erste war die Vereinfachung der Organisation. Das Ende 1989 eingeführte Konzept der Geschäftsbereiche für die Organisation im Lebensmitteleinzelhandel wurde wieder aufgelöst. Das nationale und regionale Key-Account-Management wurde zusammengefasst. Die Marketing-Organisation wurde nach Kernmarken organisiert und die Anzahl der Verkaufsregionen reduziert.¹⁸⁸ Es ging in dieser Phase um die Senkung der Transaktionskosten im Absatzbereich durch eine erneute Anpassung des Produktionsregimes.

Die zweite wesentliche Veränderung war die Steigerung der Effizienz. Sie leitete sich ab aus der Abschaffung einer Hierarchie-Ebene in den Bereichen Marketing, Verkauf und Finanzen, der Förderung der Kommunikation zwischen den Funktionsbereichen zur Beschleunigung

¹⁸⁵ O. V. „Kraft verdoppelt Betriebsergebnis“, in: Lebensmittel Zeitung, 31. Mai 1991, S. 20

¹⁸⁶ Kraft General Foods Europe, Announcement, 16. Juni 1992

¹⁸⁷ Timmermann, Dieter / Weng, Dieter, „Führung und Kompetenz“, im Oktober 1992, S. 1

¹⁸⁸ Timmermann, Dieter / Weng, Dieter, „Führung und Kompetenz“, im Oktober 1992, S. 4

gung von Entscheidungen und der Förderung der Transparenz und damit der effizienten Kostensteuerung.¹⁸⁹

Timmermann und Weng legten großen Wert auf die Veränderung der Arbeitsweise. Sie beschrieben anschaulich, dass es nicht um „Helden“ ginge in der Zukunft, sondern um Teams und Teamfähigkeit.¹⁹⁰ Sie machten deutlich, dass Mitarbeiter in Zukunft nicht mehr dazu da seien, die „Heiligenscheine ihrer Vorgesetzten zu polieren“, und gingen davon aus, dass sich viele Mitarbeiter neue Arbeitsspielregeln wünschen würden, sie wollten „machen dürfen.“¹⁹¹

Sie favorisierten einen kooperativen Führungsstil mit folgenden Werten für das künftige Geschäft: Glaubwürdigkeit, Führungskompetenz, unternehmerisches und eigenverantwortliches Denken und Handeln, Schnelligkeit, Flexibilität und Vertrauen.¹⁹² Diese Werte sollten Mitarbeiter an das Unternehmen binden. In dieser recht schwierigen Phase ging es ihnen um die Überwindung des Principal-Agent-Problems.

Im September waren bereits mit denjenigen Mitarbeitern, überwiegend aus dem Verkauf, Auflösungs- bzw. Frühpensionierungsgespräche geführt worden, für die in der geplanten Organisationsform kein Arbeitsplatz mehr vorgesehen war. Dieser Prozess war schwierig und führte auch zu Härten, denn unter den Mitarbeitern, die in der neu formierten Organisation keinen Platz mehr hatten, waren auch sehr verdiente Führungskräfte des Unternehmens. Einige wehrten sich gegen diese Zwangsmaßnahmen und blieben deshalb in veränderten Funktionen im Unternehmen tätig. Das neue Organigramm mit einer Geschäftsfunktionsstruktur sah folgendermaßen aus:

¹⁸⁹ Timmermann, Dieter / Weng, Dieter, „Führung und Kompetenz“, im Oktober 1992, S. 6

¹⁹⁰ Timmermann, Dieter / Weng, Dieter, „Führung und Kompetenz“, im Oktober 1992, S. 4

¹⁹¹ Timmermann, Dieter / Weng, Dieter, „Führung und Kompetenz“, im Oktober 1992, S. 5

¹⁹² Timmermann, Dieter / Weng, Dieter, „Führung und Kompetenz“, im Oktober 1992, S. 7

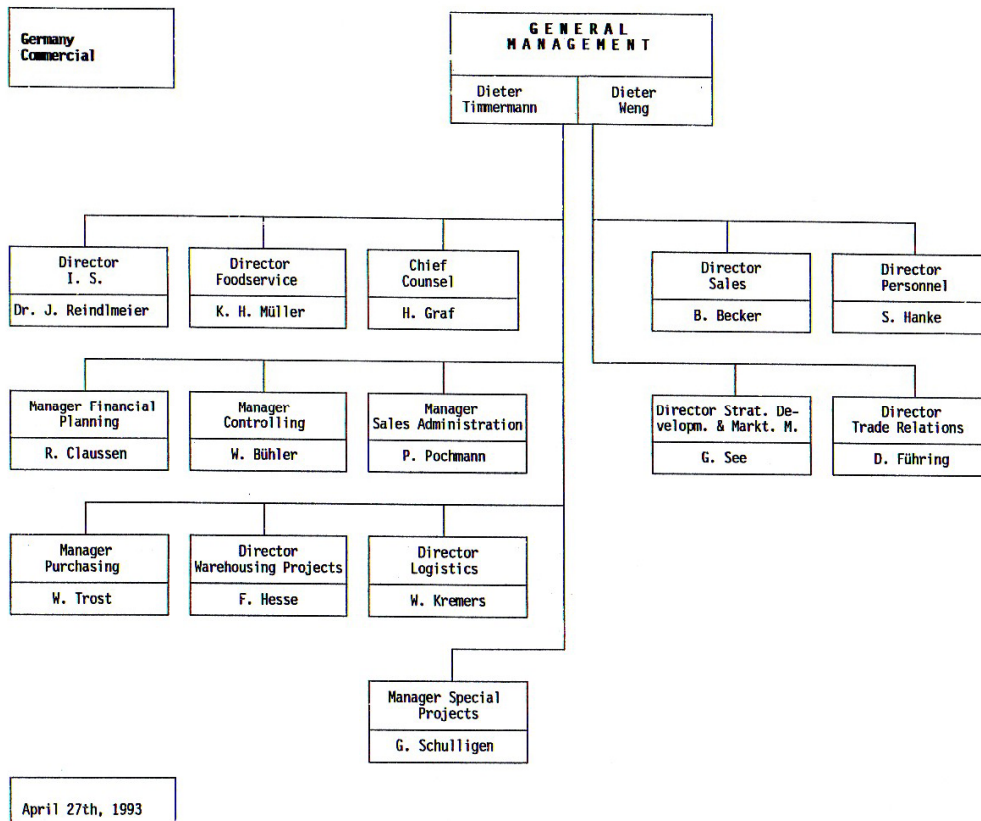


Abbildung 53: Organigramm Kraft Eschborn April 1993

Die vorgenommenen organisatorischen Veränderungen führten zu einem Personalabbau von ca. 40 Mitarbeitern im mittleren Management.¹⁹³

Bei den Marken Miracoli, Kuchenland und Reis-Fit gab es wieder Produktneueinführungen. Herausragend aber war die nationale Einführung des Naturquarks Qremor, denn die Einführung einer neuen, eigenständigen Marke hatte es nach 1974 nicht mehr gegeben.

5.6.3.3 Gewinnentwicklung

Die Gewinnentwicklung in 1992 war wie in den Jahren zuvor von vielen Sondereinflüssen geprägt. Die hohen sonstigen Erträge waren auf den Verkauf der Marke Knack & Back an das Unternehmen Pillsbury und den Verkauf eines Grundstücks in Eschborn zurückzuführen. Dagegen wurden Sonderrücklagen gebildet¹⁹⁴ und bei den Personalkosten fielen zusätzliche Kosten in Form von Abfindungen an ausscheidende Mitarbeiter an.

Entscheidend für die Reduzierung des Jahresüberschusses von 38 Millionen auf 20 Millionen DM war allerdings, dass Kraft General Foods im Gegensatz zum Vorjahr die Ausgaben

¹⁹³ O. V., „Philip Morris macht Druck“, Lebensmittel-Zeitung, 23. Oktober 1992, S. 3

¹⁹⁴ Weng, Dieter, „Zufrieden mit dem Gesamtergebnis“, in: WIR, Nr. 2, 1993, S. 2

für Werbung erheblich um 22 Millionen DM erhöht hatte, um damit eine erfolgreiche Zukunft für das Unternehmen einzuleiten.¹⁹⁵

5.6.4 Kraft General Foods International

Seit der Übernahme von Jacobs Suchard durch Philip Morris gab es nicht nur zwei deutsche Unternehmen von Kraft General Foods, sondern auch zwei europäische Unternehmenszentralen¹⁹⁶. Bereits ein Jahr nach der organisatorischen Einordnung wurde 1992 über die Frage spekuliert, ob es zu einer Fusion zwischen beiden Unternehmenszentralen auf der europäischen Ebene kommen könnte. Jacobs Suchard wurde bei einer Fusion favorisiert, weil es die von der Konzernzentrale vorgegebenen Ertragssteigerungen realisieren konnte, während Kraft General Foods in dieser Hinsicht Probleme hatte. Darüber hinaus hatte man die Expansion in Osteuropa und die Integration des erworbenen skandinavischen Süßwarenunternehmens Freia Marabou in die Verantwortung von Jacobs Suchard gegeben.¹⁹⁷

Der Wettbewerb zwischen beiden Zentralen war Mitte April 1993 vorentschieden, denn es wurde bekannt gegeben, dass der Kraft-Europa-Präsident John Plackett im Sommer 1993 mit 58 Jahren in Pension gehen würde.¹⁹⁸ Jack Keenan übernahm umgehend die Verantwortung für die Europa-Zentrale. Er initiierte die Einsetzung einer Arbeitsgruppe, die untersuchen sollte, welche Synergiepotenziale bei einer Zusammenlegung der deutschen Aktivitäten von Jacobs Suchard und Kraft General Foods realisiert werden könnten.¹⁹⁹

5.7 Zwischenfazit

In diesem Kapitel ging es um die Zusammenführung von zwei Management-geführten Unternehmen, die bereits von zwei Unternehmenszentralen in den USA kontrolliert und gesteuert wurden. HAG GF war in den 1980er-Jahren im Zuge von durchgreifenden Sanierungsbemühungen unter der Führung eines amerikanischen Managers zu einem Tochterunternehmen eines amerikanischen Konzerns geworden und operierte im Rahmen der gegebenen Möglichkeiten im Markt erfolgreich, allerdings unterhalb der im Konzern üblichen finanziellen Standards.

Kraft war seit dem Beginn der Aktivitäten in Deutschland in 1927 bis Mitte der 1970er-Jahre ein äußerst erfolgreiches Unternehmen im deutschen Lebensmittelmarkt. Das Unternehmen setzte Ernährungstrends in Deutschland mit der Einführung von Convenience-

¹⁹⁵ O. V. „Reorganisation soll fruchten. Die gesetzten Ziele verfehlt“, in: Handelsblatt, 27.5.1993, S. 17

¹⁹⁶ Kraft General Foods Europe, Organisation Charts, 21. Juni 1991, S. 2

¹⁹⁷ O. V. „Philip Morris macht Druck“, in: Lebensmittel-Zeitung, 23. Oktober 1992, S. 1

¹⁹⁸ Kraft General Foods Aushang, 15. April 1993

¹⁹⁹ O. V. „Startschuss für Großfusion“, in: Lebensmittel Zeitung, 23. April 1993, S. 1

Produkten amerikanischen Ursprungs. Im Gegensatz zu den meisten deutschen Markenartikelunternehmen verkaufte Kraft ein sehr breites und heterogenes Sortiment über eine Verkaufsorganisation, so wie es auch heute in den USA üblich ist und auch bei General Foods in Elmshorn praktiziert wurde.

Das Nachlassen der eigenen Innovationskraft begann ab 1974, als mehr oder weniger alle Produkte des amerikanischen Produktportfolios auch in Deutschland eingeführt oder zumindest getestet worden waren. Andererseits gelang es deutschen Wettbewerbern im Lauf der Jahre den technologischen Vorsprung von Kraft aufzuholen und ähnliche Produkte in gleicher Qualität zu günstigeren Preisen herzustellen. Kraft verlor seine Pionierrolle für zeitgemäße Ernährung, die 1967 noch mit dem Goldenen Zuckerhut ausgezeichnet worden war. Das Unternehmen konnte aufgrund fehlender Wettbewerbsvorteile Kostensteigerungen nicht mehr über Preiserhöhungen an die Verbraucher weitergeben und erlitt Gewinneinbußen. Die Folge war von 1978 bis 1988 ein Jahrzehnt der Restrukturierung und des Kostenabbaus. Mit den kurzfristig wirkungsvollen Maßnahmen konnte aber nur erreicht werden, dass die Ertragssituation auf niedrigem Niveau stagnierte. Erst mit weiteren verstärkten Kostensenkungsmaßnahmen und Disziplin gelang es der deutschen Tochter von Kraft USA zum Ende der 1980er-Jahre wieder, im Käse- und Feinkostmarkt einen für ein deutsches Markenartikelunternehmen akzeptablen Gewinn zu erzielen.

Die Ziele der Fusion zwischen HAG GF und Kraft innerhalb der „Commercial Unit“ (ohne Produktion und Einkauf) sind in Abschnitt 5.4.4 formuliert worden. Es ging um die Sicherung des Gesamtgeschäfts, die Integration aller Mitarbeiter in das neue Unternehmen und die Schaffung einer unbürokratischen Organisation, die ein schnelles Handeln ermöglichen sollte.

Die Planung des Integrationsprozesses und die Integrationspotenzialanalyse verliefen zügig und professionell, wie sich aus dem Quellenmaterial entnehmen lässt. Die Personalentscheidungen von Frank Staudacher, die beiden Geschäftsführer für Marketing und Vertrieb von HAG GF in die Führungsorganisation der neuen Commercial Unit einzubauen, boten für die erfolgreiche Integration des Kaffeegeschäfts optimale Voraussetzungen, weil sie einerseits Vertrauen schufen und andererseits einen Know-how-Transfer ermöglichten. Die Realisierung der organisatorischen, administrativen und operativen Integration verlief ebenfalls strukturiert und wurde innerhalb weniger Monate realisiert, um einen vollständigen Einfluss auf die Verfügungsrechte mit dem neuen Geschäftsjahr 1990 in Eschborn zu gewährleisten und das Principal-Agent-Problem zu überwinden. Der zeitliche Druck der Integration erlaubte nur eine fast vollständige Anpassung an das Produktionsregime von Kraft. So wurde aus der Zusammenführung eine Integration von HAG GF bei Kraft, so wie dieser Prozess 10 Jahre zuvor bei HAG und General Foods vollzogen wurde.

Bemerkenswert an der folgenden Abbildung ist die Tatsache, dass sich das Produktionsregime im Zeitraum von 1989 bis 1991 nicht so stark verändert hat. Dieses Ergebnis erscheint nachvollziehbar, wenn man bedenkt, dass es sich hier um zwei Unternehmen handelt, die jeweils unter einer amerikanischen Führung bereits eine Anpassung der Produktionsregime vollzogen hatten. Das gilt insbesondere für HAG GF.

HAG GF 1989	Kraft GF 1991
<i>Führungsprinzipien / Corporate Governance</i>	
zentral (Paris)	dezentral und München
Manager-Unternehmen	Manager-Unternehmen
offene Kommunikation	Offene Komm. und Wohlverhaltenskultur
begrenzter Handlungsspielraum	geringerer Handlungsspielraum
<i>Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung</i>	
Betriebsvereinbarungen mit BR	Betriebsvereinbarungen mit BR
Mitbestimmung	Mitbestimmung
monetäre Anreize, keine Motivation über Symbole oder soziale Beziehungen	Motivation mit Statussymbolen im Verkauf und sozialen Bindungen, z. B. Sport
<i>Finanz- und Rechnungswesen</i>	
Amerikanisches System	Amerikanisches System
<i>Organisations- und Vertriebsstruktur</i>	
OHG für Vertrieb	GmbH für Vertrieb mit Geschäftsbereichsstruktur
AG für Produktion	separate Produktionsgesellschaften
	Eine Feldorganisation für alle Produkte

Abbildung 54: Veränderung des Produktionsregimes nach ausgewählten Merkmalen²⁰⁰

Trotz dieser günstigen Voraussetzungen war die Integrationsatmosphäre eher von den Unterschieden in den weichen Faktoren der Unternehmenskultur getragen, wie sie in der Analyse der Experteninterviews zum Ausdruck kommen. Die Verantwortlichen von Kraft gaben sich Mühe, die Zusammenführung erfolgreich zu gestalten, die Mitarbeiter von HAG GF zu integrieren und schnell die Unsicherheit unter den Mitarbeitern abzubauen.

In der Realität zeigte sich jedoch, dass es nicht so einfach war, mit dem Kaffeegeschäft ein weiteres Sortiment im Verkauf anzugliedern. Die Schwierigkeiten der erfolgreichen Fortführung des Kaffeegeschäfts bei Kraft lagen in den ersten Monaten auch in der Verkaufsorga-

²⁰⁰ Eigene Darstellung in Anlehnung an Abelshauser, Werner, Kulturkampf, Berlin 2003, S. 99

nisation für die Einzelhandelsbetreuung begründet, die sich erst auf den ungewöhnlich hohen Aktionsanteil im Kaffeegeschäft einstellen musste. Grundsätzlich war die Außendienstorganisation jedoch gewohnt, unterschiedliche Sortimente zu betreuen. Entscheidender war jedoch die neue Ausrichtung der europäischen Produktion, die vom Europa-Präsidenten als „Profitcenter“ und nicht wie üblich als „Cost Center“ geführt wurde. Man war deshalb nicht mehr darauf eingestellt, Positivabweichungen im Rohkaffee-Einkauf umgehend an die marktverantwortlichen Organisationen weiterzugeben, um die Wettbewerbsfähigkeit zu gewährleisten. Diese Umstellung führte zu internen Diskussionen, die länger dauerten als die Entscheidungszeiträume über Aktivitäten mit den Handelspartnern zuließen. Dadurch erlitt das Kaffeegeschäft im zweiten und dritten Quartal 1991 erhebliche Volumeneinbußen. Durch die Informationsasymmetrie entstand temporär ein deutliches Principal-Agent-Problem zwischen der Europa-Zentrale und dem deutschen Management. Die Vorbereitung einer Produkterneuerung für Kaffee HAG im Herbst 1990 war nachvollziehbar und die Reduzierung der Werbeausgaben vor dieser Aktion üblich. Wegen der Veränderung der Umweltfaktoren mit erhöhten Werbeaufwendungen der Wettbewerber war diese Entscheidung allerdings risikoreich. Es mussten die Rohgewinnverluste von den Synergievorteilen subtrahiert werden.

Das Geschäft in den drei anderen Geschäftsbereichen (inklusive des Großverbrauchergeschäfts) verlief in Verbindung mit der deutschen Wiedervereinigung in 1990 erfolgreich, da kurzfristig ein erhebliches Volumenwachstum zu verzeichnen war.

Als Fazit lässt sich festhalten, dass die Integration technisch und personell gelungen war. Die Desintegration des Kaffeegeschäfts Anfang 1991 war für die Organisation von Kraft nach den intensiven Anstrengungen der Integration eine nicht vorhersehbare Entwicklung. Man konnte das Geschäftsjahr 1991 finanziell zwar noch erfolgreich abschließen, aber die Organisation war zu groß und zu aufwändig für eine langfristige Ertragsverbesserung. Erst mit einer neuen Unternehmensführung wurde vor dem Hintergrund von Volumen- und Marktanteilsrückgang in der zweiten Hälfte 1992 eine Neuorientierung des Geschäfts eingeleitet. Sie gab der Organisation Vertrauen zurück, neue Motivation und Anlass zu Optimismus. Der Zusammenschluss mit Jacobs Suchard kam für die Organisation von Kraft zu früh, um wirtschaftliche Erfolge vorweisen zu können.

6 Jacobs Suchard bis 1992

Im folgenden Kapitel wird zunächst die Geschichte von Suchard und Tobler beschrieben, die in 1970 zur Interfood fusionierten. Im Anschluss daran wird die Unternehmensgeschichte von Jacobs dargestellt. 1982 fusionierten Jacobs und Interfood als Schweizer Unternehmen zu Jacobs Suchard. In der Folgezeit entwickelte sich das Unternehmen sehr positiv zu einem bedeutenden internationalen Unternehmen im Kaffee- und Süßwarenmarkt unter der Leitung des Mehrheitsaktionärs Klaus J. Jacobs.

6.1 Die Unternehmensgeschichte von Suchard

Philippe Suchard wurde 1797 im schweizerischen Boudry geboren und wuchs mit seinen sechs Geschwistern in einfachen Verhältnissen auf. Mit 17 Jahren verließ er 1814 das Elternhaus und begann in der Confiserie seines Bruders Frederic in Bern den Beruf des Zuckerbäckers zu erlernen. Mit den Ersparnissen aus der Lehr- und Arbeitszeit bei seinem Bruder unternahm er 1824 eine mehr als einjährige Reise nach Amerika.¹

Mit einer Fülle von Ideen und Erfahrungen kehrte er 1825 zurück und eröffnete seine erste Confiserie Suchard in Neuenburg in der Schweiz. Ein Jahr später mietete er eine alte Wassermühle im benachbarten Ort Serrieres. Die Wasserkraft der Mühle nutzte er dazu, statt Getreide Kakaobohnen zu mahlen und die bisherige Handarbeit bei der Schokoladenproduktion teilweise in Maschinenarbeit umzuwandeln. Dadurch war er in der Lage, die Produktionsmenge erheblich zu steigern. Nach anfänglichen Schwierigkeiten begann die kleine Fabrik zügig zu wachsen.

Mit seiner Frau Rosalie hatte Philippe Suchard sieben Kinder, drei Söhne starben allerdings schon sehr früh. Als die verbliebenen vier Kinder herangewachsen waren, bekamen alle eine Aufgabe im Unternehmen zugeteilt.² Der Erfolg seines Unternehmens fand schon bald nach der Gründung auch außerhalb der Schweiz Beachtung. Suchard Schokolade wurde bei den Weltausstellungen 1851 in London und 1855 in Paris mit Goldmedaillen ausgezeichnet³.

1855 trat der Sohn Philippe Suchard junior mit 21 Jahren als Teilhaber in das Unternehmen ein. Bis dahin war er auf die Unternehmensnachfolge schon vorbereitet worden, eine Krankheit des Vaters verkürzte seine Ausbildungszeit. Philippe junior brachte mit seinem ausgeglichenen Wesen die erforderliche Konstanz und Ruhe in das Unternehmen. Er überzeugte einerseits den Vater, die geschäftlichen Interessen auf den Schokoladenbereich zu kon-

¹ 125 Jahre Lörrach, Philippe Suchard, eine wahre Gründerpersönlichkeit, Kraft Foods-interne Ausstellung 2005

² Edlin, Christa: Philippe Suchard, Schokoladefabrikant und Sozialpionier, Meilen 1972, S. 29

³ Milka: Das Jahrhundertbuch der Schokolade, Kraft Foods (Hrsg.), München 2001, S. 30

zentrieren. Andererseits war er kaufmännisch und organisatorisch sehr wichtig für das Unternehmen. Durch seine Tätigkeit konnte sich der Vater wieder stärker um die Verbesserung der Schokoladenqualität und der Produktionsmethoden kümmern⁴. Durch die Arbeitsteilung konnte der Absatz der inzwischen berühmten Schokolade erheblich gesteigert werden. Philippe Suchard junior war es auch, der den Deutschen Carl Russ 1860 als Reisenden einstellte. Carl Russ entwickelte verkäuferisches Talent und erzielte viele Aufträge auf seinen Verkaufsreisen.

In dieser Zeit entwickelte sich das Unternehmen Suchard zu einem Pionier der Reklame. Beispielhaft dafür war der Auftritt auf der Weltausstellung 1867 in Paris mit einem originalgetreuen Chalet. Seitdem war Suchard-Schokolade das Aushängeschild der Schweiz.⁵ Suchard warb in Zeitschriften in verschiedenen Ländern für seine Schokolade und wies besonders auf die Qualität in Verbindung mit den verliehenen Goldmedaillen hin. Schon zu dieser Zeit und 40 Jahre vor Ludwig Roselius war er der Meinung, dass man gute Produkte den Konsumenten durch Werbung nahebringen müsse.⁶

Der erfolgreiche Suchard-Verkäufer Russ heiratete 1868 die Tochter Eugenie Suchard. Er verließ das Unternehmen 1869, um sich selbstständig zu machen, wurde aber von seinem Schwiegervater zurückgeholt und 1873 aufgrund seiner Leistungen zum Teilhaber und Generalbevollmächtigten ernannt. Zu dieser Zeit war Philippe Suchard junior bereits an einer Körperlähmung erkrankt.

Carl Russ kümmerte sich insbesondere um die Expansion des Geschäfts in Deutschland. Um dem gestiegenen Bedarf Rechnung tragen zu können und wegen hoher deutscher Zölle, entschloss man sich zur Produktion in Deutschland.⁷ So wurde die erste ausländische Tochtergesellschaft in Lörrach gegründet. Anfang 1880 wurde die Produktion gestartet. Nachdem Philippe Suchard junior 1883 an seiner zunehmenden Körperlähmung und Philippe Suchard senior mit 87 Jahren 1884 verstorben waren, stand Carl Russ-Suchard allein an der Spitze des Unternehmens⁸.

Das Schokoladenangebot bestand bis 1875 aus dunkler und harter Blockschokolade. Die Schokolade selbst wurde in flüssiger Form genossen. Viele Schokoladenhersteller beschäftigen sich daher mit der Frage, wie man Schokolade für den direkten Verzehr herstellen konnte. Eine Entwicklungsrichtung war, Schokolade mit Milch zu verbinden und sie trotzdem in eine feste und vor allem haltbare Form zu bringen. Der Schweizer Daniel Peter löste schließlich

⁴ Edlin, Christa: Philippe Suchard, Schokoladefabrikant und Sozialpionier, Meilen 1972, S. 42f.

⁵ Edlin, Christa: Philippe Suchard, Schokoladefabrikant und Sozialpionier, Meilen 1972, S. 44

⁶ Edlin, Christa: Philippe Suchard, Schokoladefabrikant und Sozialpionier, Meilen 1972, S. 49

⁷ Edlin, Christa: Philippe Suchard, Schokoladefabrikant und Sozialpionier, Meilen 1972, S. 59

⁸ Milka: Das Jahrhundertbuch der Schokolade, Kraft Foods, (Hrsg.)München 2001, S. 31

1875 das Problem, nachdem sein Partner Henri Nestlé das Milchpulver erfunden und ab 1867 als Kindermehl zu weltweitem Erfolg geführt hatte.⁹ Eine andere Entwicklungsrichtung stammte von Rudolphe Lindt, nämlich Schokoladenmasse länger als bisher üblich in Conchiermaschinen zu walzen, um die überschüssige Nässe verdampfen zu lassen. Unter Hinzugabe von Kakaobutter entwickelte er schließlich „chocolat fondant“, die sogenannte Schmelzschokolade.¹⁰

1898 begann man auch bei Suchard mit der Herstellung von „Suchard's reiner Schweizer Alpenmilch Schokolade zum Rohessen“.¹¹ Mit neuartigen und patentierten Rührwerken, den Suchard-Conchen, gelang eine Veredelung der Schokoladenmasse, die die Herstellung der Schmelzschokolade ermöglichte.¹² 1901 kam die Schokolade mit dem Namen Milka gleichzeitig in Deutschland und der Schweiz auf den Markt.¹³ Die Farbe Lila wurde zu einem Synonym für Milka. Aus der Zusammenfügung von Milch und Kakao wurde der Markenname Milka abgeleitet.¹⁴ Milka wurde als Warenzeichen angemeldet, wie schon rund 20 Jahre zuvor Suchard als Fabrikmarke eingetragen worden war. Das war der Beginn einer Erfolgsgeschichte in der Schokoladenproduktion.

In 1884 beschäftigte Suchard in der Schweiz 300 Mitarbeiter. Carl Russ arbeitete weiter erfolgreich an der Entwicklung und Internationalisierung des Geschäfts. 1888 hatte Carl Russ eine Fabrik in Österreich eröffnet, 1902 wurde eine französische Schwestergesellschaft gegründet, 1909 eine spanische mit dem gleichzeitigen Bau einer Fabrik.¹⁵ Zu dieser Zeit arbeiteten bereits mehr als 1.000 Mitarbeiter für Suchard.

1905 wurde das Unternehmen wegen der zunehmenden Internationalisierung in eine Aktiengesellschaft umgewandelt. Im Zeitraum von 1922 bis 1925 folgten Fabriken in Rumänien, Belgien, Italien und Polen. Die Politik der dezentralen Produktion war ein wesentlicher Baustein für die kontinuierliche Präsenz auf den internationalen Märkten während und nach dem Ersten Weltkrieg.¹⁶ Ende 1924 gab der 86-jährige Carl Russ nach fast 65 Jahren Arbeit bei Suchard und 40 Jahren Unternehmensführung seinen Rücktritt als Verwaltungsratsvorsitzender bekannt und verstarb kurze Zeit später.¹⁷

Das Wachstum des Unternehmens ging unbeirrt weiter. Zunächst wurde das Unternehmen von Carl Russ' jüngstem Sohn geleitet. 1927 erhielt das Unternehmen eine neue Organisa-

⁹ Piffner, Albert: Nestlé, Henry, Zürich 1993, Kurzfassung 1995 Nestlé AG, Vevey, S. 68

¹⁰ Roder, Hartmut, (Hrsg.), Schokolade: Geschichte, Geschäft und Genuss, Bremen 2002, S. 54

¹¹ Jacobs Suchard Unternehmensbroschüre 1988, Ein Unternehmen der Unternehmer, S. 43

¹² Göckel, Wolfgang: Von Suchard zu Kraft Foods, in: Lörracher Jahrbuch 2001, Lörrach 2001, S. 69

¹³ Abbildung 118 im Anhang

¹⁴ 100 Jahre Suchard GmbH Lörrach, Lörrach 1980, S. 20

¹⁵ 100 Jahre Suchard GmbH Lörrach, Lörrach 1980, S. 25

¹⁶ Edlin, Christa: Philippe Suchard, Schokoladefabrikant und Sozialpionier, Meilen 1972, S. 72

¹⁷ Edlin, Christa: Philippe Suchard, Schokoladefabrikant und Sozialpionier, Meilen 1972, S. 73

tionsstruktur. Alle ausländischen Fabrikationsgesellschaften erhielten eine weitgehende Selbstständigkeit durch Erweiterung des Aufgabenkreises und die volle Verantwortung für die eigene Geschäftsführung. Durch die zentrale Verwaltung und die zentralen Forschungs- und Entwicklungsabteilungen in der Schweiz blieb die Einheit des Unternehmens erhalten.¹⁸

In 1930 wurde der bisherige Werksleiter und Geschäftsführer in Lörrach, Hans Conrad Lichti, in die Schweizer Unternehmenszentrale berufen. Er prägte das Unternehmen bis in die 1960er-Jahre.¹⁹ Er brachte aufgrund einer mehr nationalen Konsolidierung des Schokoladenmarkts 1931 ein Fruchtkaramel mit dem Namen Sugus auf den Markt, um die Abhängigkeit von der Schokolade etwas zu verringern.

Die internationale Expansion wurde in den folgenden Jahrzehnten weiter vorangetrieben. Es wurden Fabrikationen eröffnet in den USA 1928, Großbritannien 1932, Argentinien 1933 und Schweden 1934. Nach dem Zweiten Weltkrieg startete man 1947 in Kanada und 1948 in Südafrika. Dafür gingen zwei Gesellschaften in Osteuropa verloren.²⁰

6.2 Die Unternehmensgeschichte von Tobler

Der Appenzeller Johann Jacob Tobler (1830-1905), der mit 14 Jahren eine Lehre als Konditor absolviert hatte und danach lange Zeit als Wandergeselle unterwegs gewesen war, übernahm 1867 ein Zuckerwarengeschäft in Bern. Bis 1899 führte er die Zuckerwarenproduktion nach handwerklicher Art.²¹ Nach Problemen mit seinem Vertriebspartner Lindt begann Tobler 1899 mit der Herstellung eigener Schokolade unter dem Namen J. Tobler in einer neuen Gesellschaft. Im Jahre 1900 übergab der 70-jährige Senior die Geschäftsführung an seinen 24-jährigen Sohn Theodor Tobler.

Theodor Tobler (1876-1941) war im kleingewerblichen Milieu seiner Eltern aufgewachsen. Die Mutter versuchte, Theodor den Anschluss an die „bessere Gesellschaft“ Berns zu ermöglichen, indem sie ihn auf ein anerkanntes Gymnasium schickte. Doch der Versuch misslang, denn Theodor wurde durch den Umgang mit den „Herren-Söhnen“ klar, dass er nicht dazu gehörte, weil seine Eltern als Zuckerbäcker keine sogenannte „gute, alteingesessene Familie“ waren.²² Mit 16 Jahren verließ Theodor vorzeitig die Schule und arbeitete als kaufmännischer Praktikant in Genf und in Venedig. 1894 stieg er in das Geschäft seiner Eltern ein. Nachdem er das Geschäft seines Vaters 1900 übernommen hatte, gründete er zusammen

¹⁸ 100 Jahre Suchard GmbH Lörrach, Lörrach 1980, S. 36

¹⁹ Edlin, Christa: Philippe Suchard, Schokoladefabrikant und Sozialpionier, Meilen 1972, S. 74

²⁰ Edlin, Christa: Philippe Suchard, Schokoladefabrikant und Sozialpionier, Meilen 1972, S. 75

²¹ Edlin, Christa: Philippe Suchard, Schokoladefabrikant und Sozialpionier, Meilen 1992, S. 78

²² Feuz, Patrick/ Tobler, Andreas: Theodor Tobler (1876-1941)., in: Leimgruber, Yvonne/ Feuz, Patrick/ Rossfeld, Roman/Tobler, Andreas (Hrsg.), *Chocolat Tobler: Zur Geschichte der Schokolade und einer Berner Fabrik*, Bern 2001, S. 82

mit seinen Geschwistern die „Berner Schokoladefabrik Tobler & Co“, die 1902 in eine Aktiengesellschaft umgewandelt wurde.

Den Start in das Schokoladengeschäft machte das Unternehmen mit Milkschokolade, dunkler Fondant-Schokolade und einem leicht löslichen Kakao. 1900 beschäftigte das Unternehmen ca. 50 Mitarbeiter.²³ Das Geschäft wuchs und 1905 kaufte Tobler die italienische Schokoladefabrik Talmone in Turin,²⁴ die ihm in den folgenden Jahren immer wieder finanzielle Probleme bereitete.

Sein Fabrikationschef und Cousin war während dieser Zeit zur Markterkundung in Frankreich und lernte dort zu seiner Begeisterung die Süßspeise Nougat kennen. Anschließend experimentierte er zusammen mit Theodor Tobler, diese Süßigkeit aus Honig, Mandeln, Zucker und Vanille mit Schokolade zu kombinieren. Nachdem sie die ideale Mischung gefunden hatten, wurden sie angeblich von der Form des berühmtesten Bergs der Schweiz, dem Matterhorn,²⁵ zu der Dreiecksform der Schokolade oder von einer ähnlichen Form eines portionierten Milkschokoladenpulvers inspiriert.²⁶ Von Anfang an hatte Theodor Tobler eine Vorahnung, dass sein neues Produkt einmal internationale Bekanntheit erlangen könnte. Besorgt, jemand anderes könne sein Produkt imitieren und so den Erfolg von Toblerone bedrohen, meldete sein Unternehmen - die damalige Tobler AG - im Jahre 1906 in Bern ein Patent auf die Herstellung an.²⁷ So entstand die erste patentierte Milkschokolade mit Mandeln und Honig.

Bei der Namensfindung half ihm die Kenntnis des italienischen Süßwarenmarkts, in Italien gab es einen „Nougatstängel“ mit dem Namen Torrone. Die Zusammenführung seines Familiennamens mit dem italienischen Begriff für Honig-Mandel-Nougat ergab den Namen Toblerone.²⁸ Mit der Erfindung der Toblerone führte Tobler eine neue Art von Milkschokolade ein. Rezept, Form und Name waren innovativ und trugen zum Erfolg bei (siehe Abbildung 121 im Anhang). Auch der Name Toblerone wurde im Jahr 1909 in der Schweiz rechtlich geschützt. Das Produkt Toblerone wurde ein Riesenerfolg. Die Produktion musste erheblich ausgebaut werden.

²³ Lüthi, Christian: Chocolat Tobler in der Quartier- und Stadtgeschichte, in: Leimgruber, Yvonne/ Feuz, Patrick/ Rossfeld, Roman/Tobler, Andreas (Hrsg.), Chocolat Tobler: Zur Geschichte der Schokolade und einer Berner Fabrik, Bern 2001, S. 157

²⁴ Gerber, Marc/ Rossfeld, Roman/Siegenthaler, Susanne: Blechpest und Schokoladenhelgen, in: Leimgruber, Yvonne/ Feuz, Patrick/ Rossfeld, Roman/Tobler, Andreas (Hrsg.), Chocolat Tobler: Zur Geschichte der Schokolade und einer Berner Fabrik, Bern 2001, S. 151

²⁵ Edlin, Christa: Philippe Suchard, Schokoladefabrikant und Sozialpionier, Meilen 1992, S. 78

²⁶ Gerber, Marc/ Rossfeld, Roman/ Siegenthaler, Susanne: Blechpest und Schokoladenhelgen, in: Leimgruber, Yvonne/ Feuz, Patrick/ Rossfeld, Roman/ Tobler, Andreas (Hrsg.),Chocolat Tobler: Zur Geschichte der Schokolade und einer Berner Fabrik, Bern 2001, S. 150

²⁷ http://www.toblerone.ch/our_secret/legal-de.html, Markenschutz, abgefragt am 20.9. 2006

²⁸ http://www.toblerone.ch/our_secret/legal-de.html, Wie alles begann: 1908, abgefragt am 20.9.2006

Tobler setzte aber auch bei anderen Produkten auf Qualität und Exklusivität. Er entwickelte besondere Tafelformen wie bei dem rhombusförmigen Produkt Nimrod oder der sechseckigen Toblerido. Den Spezialkakao verkaufte er in Paketen mit einer Bleiplombe, die für besondere Qualität bürgen sollte.²⁹ Im Jahr 1912 beschäftigte Tobler bereits 600 Mitarbeiter, in 1915 waren es 750, 1920 mehr als 900 Mitarbeiter. Tobler stieg zum größten Arbeitgeber Berns auf, eine große Genugtuung für den vorzeitigen Schulabgänger ohne Studium. Theodor Tobler fiel wie andere erfolgreiche Unternehmer auf durch sein auf Rationalisierung der Produktion ausgerichtetes Streben, sein sozialfürsorgliches Engagement für die Mitarbeiter und die Bedeutung, die er bereits vor 100 Jahren der Konsumentenwerbung einräumte.³⁰ Tobler setzte sich für Freihandel, Abrüstung und gegen Nationalismus ein.

In den folgenden Jahren setzte Tobler seine Expansionsbestrebungen fort. Er eröffnete in den 1920er-Jahren eine Produktionsstätte in Bordeaux und vergab Produktionslizenzen an Unternehmen in Belgien, England, Ungarn und in den USA. Das Unternehmen litt aber unter den steigenden Einfuhrzöllen und den Folgen der Weltwirtschaftskrise.³¹ Seine Expansionsstrategie war zum Teil sehr risikoreich, er sah sie jedoch zur Sicherung der Arbeitsplätze als notwendig an. Seine Risikostrategie scheiterte in der Zeit der Weltwirtschaftskrise. So musste er 1933 auf Drängen der Banken als Chef des Schokoladenunternehmens zurücktreten. In dem Unternehmen, das seinen Namen trug, hatte die Familie nicht mehr die Kapitalmehrheit.³²

Die Nachfolge von Theodor Tobler als Präsident des Verwaltungsrats trat der Notar Otto Wirz an, der das Unternehmen über 30 Jahre führen sollte.³³ Die 1930er- und 1940er-Jahre waren von den Auswirkungen der Weltwirtschaftskrise und dem Zweiten Weltkrieg geprägt. Es wurden Schokoladen mit minderer Qualität wie die „Volks-Milchschokolade“ auf den Markt gebracht, obwohl es einen Schweizer Schokoladenqualitätskodex gab. Außerdem wurde aufgrund von Rationierungen viel mit Ersatzrohstoffen experimentiert. Nach Aufhebung der Schokoladenrationierung in 1946 gab es dann einen regelrechten Ansturm auf Schokolade.

²⁹ Zürcher, Franziska: Von Nimrod über Tobler-o-Rum zu Toblerone Pralinés, in: Leimgruber, Yvonne/ Feuz, Patrick/ Rossfeld, Roman/ Tobler, Andreas (Hrsg.), *Chocolat Tobler: Zur Geschichte der Schokolade und einer Berner Fabrik*, Bern 2001, S. 132

³⁰ *Chocolat Tobler: Zur Geschichte der Schokolade und einer Berner Fabrik*, Bern 2001, S. 85

³¹ http://www.everything2.com/index.pl?node_id=811682, abgefragt am 20.9.2006

³² Feuz, Patrick/ Tobler, Andreas: Theodor Tobler (1876-1941), in: Leimgruber, Yvonne/ Feuz, Patrick/ Rossfeld, Roman/ Tobler, Andreas (Hrsg.), *Chocolat Tobler: Zur Geschichte der Schokolade und einer Berner Fabrik*, Bern 2001, S. 89

³³ O. V., „Jahreskonferenz 1961“, in: *Kontakt*, Hauszeitschrift der Firmen Schoko-Buck und Chocolat Tobler GmbH Stuttgart, Nr. 5, 1962, S. 5

In den 1950er-Jahren entwickelte sich Schokolade vom Genuss- und Luxusartikel zum alltäglichen Konsumgut und war für alle Bevölkerungsschichten erschwinglich. Es gab eine Fülle von Neuheiten aller Wettbewerber, so dass man 1955 unter den vier großen Herstellern, zu denen Tobler und Suchard gehörten, vereinbarte, ein Jahr lang keine neuen Produkte einzuführen. Doch die Entwicklung ging immer weiter. Anfang der 1960er-Jahre hatte man das bisher größte Tafelsortiment anzubieten. Der Umsatz stieg in neue Größenordnungen.

In der zweiten Hälfte der 1960er-Jahre änderte sich die komfortable Situation durch das Aufkommen von Lebensmitteldiscountern. Das Unternehmen musste in dieser Phase bereits erhebliche Preiszugeständnisse an den Handel machen. Gerade Schokoladenprodukte waren als Aktionsartikel sehr beliebt. Die Folge davon war eine Konzentration im Handel, ähnlich wie in Deutschland nahezu zur gleichen Zeit. Darüber hinaus ging der Handel dazu über, nur noch Produkte mit einer hohen Umschlagshäufigkeit zu führen, was zu einer notwendigen Sortimentsüberprüfung bei den Herstellern führte.³⁴ Die Konditionsforderungen des Handels nahmen zu und der Gewinn zeigte eine rückläufige Entwicklung.

1967 gab das Unternehmen eine neue Konzernstruktur bekannt. Die Konzerndirektion bestand aus dem Präsidenten, seinem Stellvertreter und vier Vizedirektoren. Sie waren verantwortlich für die Konzernleitung sowie für die Führung der Auslandsgesellschaften, Lizenzbetriebe und Beteiligungen.³⁵

1969 kam es zu zwei bedeutenden Ereignissen: Toblerone gab es nun auch als zartbittere Toblerone Dunkel³⁶ und es kam zu Kooperationsverhandlungen mit Suchard, die die Selbstständigkeit des Unternehmens allerdings nicht beeinträchtigen sollten. Diese Haltung änderte sich allerdings ein Jahr später.

6.3 Die Fusion von Suchard und Tobler zu Interfood

1970 erfolgte die Zusammenführung der Unternehmen Suchard und Tobler. Tobler wollte eigentlich selbstständig bleiben, aber Umsatzeinbußen und mangelnde Zukunftsaussichten führten dazu, dass der kleinere Partner Tobler in die Fusion mit Suchard schließlich einwilligte. Vor der Fusion erzielte Tobler einen Umsatz von 219 Millionen CHF, Suchard erreichte 540 Mio. CHF, zusammen also 759 Millionen CHF. Suchard übernahm die Aktien der AG Chocolat Tobler und gab dem Unternehmen den Namen Interfood S.A.

³⁴ Zürcher, Franziska: Von Nimrod über Tobler-o-Rum zu Toblerone Pralinés, in: Leimgruber, Yvonne/ Feuz, Patrick/ Rossfeld, Roman/ Tobler, Andreas (Hrsg.), *Chocolat Tobler: Zur Geschichte der Schokolade und einer Berner Fabrik*, Bern 2001, S. 133 ff.

³⁵ O. V. „Die Konzernorganisation der weltumspannenden AG Chocolat Tobler“, in: *Kontakt, Hauszeitschrift der Firmen Schoko-Buck und Chocolat Tobler GmbH Stuttgart*, Nr. 27, 1967, S. 4f.

³⁶ http://www.toblerone.ch/time_machine/toblers_1969-de.html, Toblers Schokolade, abgefragt am 20.9.2006

Im Fusionsjahr erreichte das neue Unternehmen bereits 817 Millionen CHF. Die Interfood-Gruppe konnte die Marktposition kontinuierlich verbessern. Schon wenige Jahre nach der Fusion lag der Umsatz über eine Milliarde CHF und man nahm auf dem europäischen Schokoladenmarkt eine Spitzenposition ein.³⁷ Der Anteil des deutschen Geschäfts am Gesamtumsatz von Interfood lag bei über 50 %. Mitte der 1970er-Jahre gab es Diversifikationsanstrengungen über das Unternehmen Ardal, mit der man Zuckerwaren, industrielle Backwaren und diätetische Erzeugnisse herstellte. 1979 wurde die Verwaltung von Tobler aufgelöst und in eine neue Schweizer Zentralverwaltung integriert.

6.4 *Suchard in Deutschland*

Suchard hatte bis 1913 in Deutschland mit 445 Mitarbeitern die Jahresproduktionstonnage auf 2.900 t gesteigert. Der Verkauf wurde weiterhin aus der Schweiz gesteuert. Während des Ersten Weltkriegs musste Suchard seine Produktion in Lörrach erheblich reduzieren, konnte ab 1916 nur noch eine „Militär-Milka“ als Truppenverpflegung herstellen.³⁸ 1918 wurden nur noch 240 t hergestellt, so viel wie in 1882.³⁹ 1923 ging in Lörrach das Gerücht um, das Werk werde geschlossen, denn in der Nachkriegszeit war aufgrund der Devisenzwangsbewirtschaftung für Schokolade nur langsam eine Verbesserung möglich.

Durch die bereits erwähnte Umstrukturierung in der Schweizer Zentrale 1927 wurde Suchard in Lörrach ein selbstständig geführtes Unternehmen mit eigener Verwaltung. Der erste Geschäftsführer war der Schweizer Hans Conrad Lichti, der auch einen eigenen Außendienst aufbauen musste.⁴⁰ Lichti wurde bereits 1930 in die Schweizer Zentrale berufen, führte das deutsche Unternehmen allerdings noch so lange, bis er einen geeigneten Nachfolger für sich gefunden hatte.

1932 übernahm Hans Staehle die Leitung des deutschen Geschäfts. Er musste sich nach der nationalsozialistischen Machtübernahme 1933 schon kurze Zeit später gegen aufkommende nationalistische Tendenzen erwehren, dass Deutsche nur deutsche Waren kaufen sollten. Er stellte diesen Parolen geschickt die deutsche Unternehmerpersönlichkeit von Carl Russ und die traditionell soziale Einstellung bei Suchard entgegen und erzielte bei den maßgeblichen Stellen damit eine Übereinkunft über den Fortbestand des Unternehmens.⁴¹ Das Unternehmen musste in den folgenden Jahren erhebliche Anstrengungen unternehmen, um die Ge-

³⁷ Edlin, Christa: Philippe Suchard, Schokoladefabrikant und Sozialpionier, Meilen 1992, S. 77

³⁸ Roder, Hartmut: (Hrsg.), Schokolade, Geschichte, Geschäft und Genuss, Bremen 2002, S. 55

³⁹ Göckel, Wolfgang: Von Suchard zu Kraft Foods, in: Lörracher Jahrbuch 2001, Lörrach 2001, S. 70

⁴⁰ Göckel, Wolfgang: Von Suchard zu Kraft Foods, in: Lörracher Jahrbuch 2001, Lörrach 2001, S. 70

⁴¹ Göckel, Wolfgang: Von Suchard zu Kraft Foods, in: Lörracher Jahrbuch 2001, Lörrach 2001, S. 70

winnschwelle zu erreichen.⁴² Die Zuteilung mit Rohstoffen ließ keine wirtschaftliche Dynamik zu. Die Produktionsmenge erreichte selbst in 1939 erst die Hälfte der 1913 erreichten 2.900 t.⁴³

Während des Zweiten Weltkriegs stellte man in Lörrach Ersatzprodukte wie Milchgetränkpulver und Kakaoschalentee her. Suchard wurde wieder Wehrmachtslieferant und produzierte u.a. Trockenfruchtschnitten.⁴⁴ In den Jahren 1945-1949 ging es darum, den Bestand des Unternehmens zu erhalten. Es wurden weiterhin Ersatzprodukte wie Sanddornbeerensaft, Fruchtschnitten, Kaffee-Ersatz, Brotaufstriche und Kindernährmittel hergestellt. Nach der Währungsreform kamen ab 1949 wieder erste Kakaoprodukte und Schokolade auf den Markt.⁴⁵ Die Werbung konzentrierte sich ab 1950 auf die Marke Milka. Mit einer sehr maßvollen Schokoladenkollektion konnte man eine breite Distribution aufbauen. In der beginnenden Wirtschaftswunderzeit bis 1955, dem 75-jährigen Jubiläum von Suchard in Lörrach, konnte man sich auf dem deutschen Markt wieder etablieren und beschäftigte ca. 1.000 Mitarbeiter⁴⁶. Die Produktionskapazitäten reichten nicht mehr aus, die steigende Nachfrage zu befriedigen. Aus diesem Grund wurden in den Jahren bis 1960 die Produktionskapazitäten durch Modernisierung und Ausbau des bisherigen Werks sowie eines Neubaus erheblich ausgedehnt.

Der Nachfolger von Staehle wurde der langjährige Betriebsleiter Walter Diringer. In seine Zeit fiel 1964 die Aufhebung der gebundenen Ladenverkaufspreise für Tafelschokolade. Das löste eine deutliche Nachfrageerhöhung für den Gesamtmarkt und für Suchard aus. Marktforschungsinstitute belegten, dass Suchard bei Tafelschokolade in 1964 Marktführer war.⁴⁷

Zur intensiven Einarbeitung wurde der Schweizer Hans Tschumi zum Betriebsleiter ernannt und 1965 der Nachfolger von Diringer. Unter dem Vorsitz von Hans Tschumi erreichte Suchard weiter hohe Wachstumsraten durch eine allgemeine Marktausweitung, aber auch durch neue Marktimpulse. 1967 wurde mit Suchard Express ein Kakao-Instantgetränk eingeführt, ähnlich zu KABA, das bereits in der Schweiz erfolgreich verkauft wurde. Suchard Express wurde ein Verkaufserfolg und erreichte schon 1971 einen Marktanteil von 11,3 %, wie in der Analyse über KABA in Abbildung 13 aufgezeigt wurde (vgl. Abschnitt 4.2.4.2.3).

Es folgte eine weitere Professionalisierung des Marketings und der Marktforschung. Neue Methoden der Mitarbeiterführung, Leistungsanreizsysteme und der Ausbau des Mitarbeiter-

⁴² 100 Jahre Suchard GmbH Lörrach, Lörrach 1980, S. 39

⁴³ 100 Jahre Suchard GmbH Lörrach, Lörrach 1980, Anhang, Die Absatz-Entwicklung 1880-1979

⁴⁴ Roder, Hartmut (Hrsg.): Schokolade, Geschichte, Geschäft und Genuss, Bremen 2002, S. 55

⁴⁵ Roder, Hartmut, (Hrsg.): Schokolade, Geschichte, Geschäft und Genuss, Bremen 2002, S. 55

⁴⁶ Göckel, Wolfgang: Von Suchard zu Kraft Foods, in: Lörracher Jahrbuch 2001, Lörrach 2001, S. 72

⁴⁷ 100 Jahre Suchard GmbH Lörrach, Lörrach 1980, S. 52

sozialwerks mit Einführung der betrieblichen Altersrente waren mit dem Namen Hans Tschumi verbunden.⁴⁸ Von 1960 bis 1970 wurde der Absatz von Suchard in Lörrach mehr als verdreifacht, wenn man die Zulieferungen aus der Schweiz dazu rechnet, vervierfacht. Dies entsprach in etwa der Umsatzentwicklung der HAG AG und Kraft im gleichen Zeitraum.⁴⁹

Das Wachstum von Suchard ging zunächst ungehindert weiter. Ein Jahr nach der Zusammenführung von Suchard und Tobler in der Schweiz übernahm der bisherige Marketingdirektor Hans Wirth die Deutschland-Geschäftsführung für Suchard und behielt diese Funktion bis 1982. Die Geschäftsaktivitäten zwischen Suchard und Tobler blieben getrennt. Kontakte gab es auf der Führungsebene. Zusammen mit der technischen Abteilung der Interfood-Zentrale wurden allerdings konzerneinheitliche Abmessungen für die 100-Gramm-Tafeln in 1974 realisiert.

Hans Wirth entwickelte die Marketingaktivitäten des Unternehmens weiter. Er setzte auf Milka, Suchard und neue Produkte. 1972 entwickelte die Werbeagentur Young & Rubicam die lila Milka Kuh, die ab 1973 als zentrale Werbefigur für Milka eingesetzt wurde.⁵⁰ Diese Werbemaßnahme war ein weiterer Schritt für die Milka-Erfolgsgeschichte, die für die Suchard-Gruppe in Deutschland begann. 1973 kam mit Milka Krokant die siebte Tafelsorte im Sortiment dazu. 1973 gab es Veränderungen bei der Packungsgestaltung der Schokoladentafeln, der Name Milka wurde vergrößert, der Schriftzug von Suchard verkleinert.

1976 eröffnete das Unternehmen mit der Einführung der 300-Gramm-Tafel Milka mit ganzen Haselnüssen ein neues Marktsegment für Schokoladentafeln. Aufgrund des großen Erfolgs folgten 1977 die 300-Gramm-Varietäten Alpenmilch und Noisette. Die Verpackung wurde so gestaltet, dass die Tafel als kleines Geschenk geeignet war.

Die Suchard-Werbung für Milka konzentrierte sich ab den 1970er-Jahren immer stärker auf das Fernsehen. Ab dem dritten Terial 1979 erfuhr die Werbung durch die Konzentration auf die lila Kuh eine Aktualisierung.⁵¹ Die lila Kuh wurde zu einer Kultfigur, denn sie wurde nun in bewegten Bildern lebend vor einem Alpenhintergrund gezeigt.⁵² Die Verkaufsförderung nutzte die Milka-Kuh ebenfalls intensiv für große Produktaufbauten im Handel. Darüber hinaus wurde erstmals der Milka Shop 2000 etabliert, ein für damalige Verhältnisse besonders großer Mengenaufbau für Tafelschokolade in Regaltablets.

1975 wurde eine neue Confiserie-Serie mit Pralinen und ein Jahr später auch mit Confiserie-Tafeln eingeführt.

⁴⁸ 100 Jahre Suchard GmbH Lörrach, Lörrach 1980, S. 52 f.

⁴⁹ 100 Jahre Suchard GmbH Lörrach, Lörrach 1980, Anhang, Die Absatz-Entwicklung 1880-1979

⁵⁰ <http://www.milka.de/milka/page?siteid=milka-prd&locale=dede1&PageRef=38#>, abgefragt am 24.09. 2006

⁵¹ Suchard GmbH Lörrach, Geschäftsbericht 1979, S. 7

⁵² Milka: Das Jahrhundertbuch der Schokolade, München 2001, S. 34

1971 folgten zwei Testmärkte für die Riegelprodukte Topset und Big Boss. Topset bestand aus Candy-Creme, Crispy Rice Karamel in Vollmilchschokolade und setzte sich durch, so dass es 1972 national eingeführt wurde. Allerdings erreichte das Produkt nach dem Distributionsaufbau keine ausreichenden Abverkäufe und kam nur in 1975 auf einen Umsatz von über 10 Millionen zu Fabrikabgabepreisen. Trotz aller Werbebemühungen und Wechsel der Werbeagentur wurde das Produkt von den meist jugendlichen Verbrauchern nicht als Innovation wahrgenommen. 1976 wurde die Werbung gestoppt. Darauf halbierte sich der Absatz. Schließlich wurde das Produkt in 1977 wieder vom Markt genommen.

1973 etablierte man mit Sugus Fruchtbonbons ein weiteres in der Schweiz erfolgreich verkauftes Produkt auf dem deutschen Markt.⁵³ Es blieb allerdings immer ein Nischenprodukt innerhalb des Gesamtsortiments mit ca. 1.000 Tonnen Absatzvolumen und zwischen 5 und 6 Millionen Nettoumsatz.

Der Gesamtumsatz des Unternehmens entwickelte sich zwischen 1972 und 1982 folgendermaßen:⁵⁴

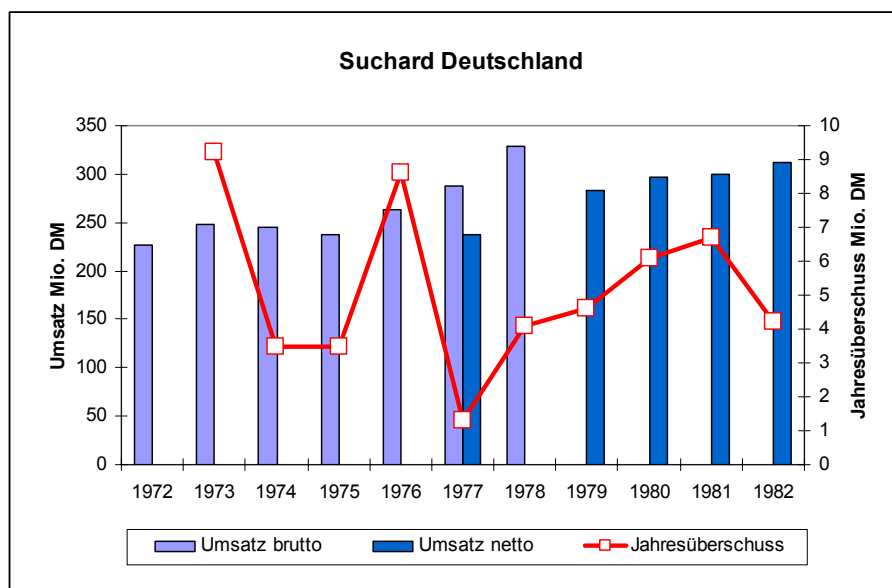


Abbildung 55: Analyse der Geschäftsberichte der Suchard GmbH von 1972 bis 1982

Trotz aller Bemühungen, das Produktangebot auf eine breitere Basis zu stellen, blieb Tafelschokolade das Kerngeschäft, denn der Umsatzanteil dieser Produktparte im Inlandsgeschäft betrug zwischen 1972 und 1982 unverändert ca. 80 % des Gesamtumsatzes.⁵⁵ Hier zeigen sich durchaus Parallelen zu den nicht erfolgreichen Diversifikationsbemühungen von

⁵³ 100 Jahre Suchard GmbH Lörrach, Lörrach 1980, S. 58

⁵⁴ Durch eine Umstellung im Berichtswesen standen keine anderen Daten zur Verfügung

⁵⁵ Suchard GmbH Lörrach, Geschäftsbericht 1982, S. 5

HAG, General Foods und Kraft. Jacobs hatte dagegen schon in 1970 eine klare Konzentration auf das Kaffeegeschäft vorgegeben.

Der Jahresüberschuss von Suchard bewegte sich in den 1970er-Jahren immer zwischen zwei und drei Prozent des Gesamtumsatzes. Dabei muss berücksichtigt werden, dass an die Unternehmenszentrale eine Lizenz in Höhe von 1,5 % vom Nettoumsatz abgeführt werden musste, die man als Gewinn und um die Steuern gekürzt als Jahresüberschuss hinzuzählen konnte. Das war eine Zahl, die bei HAG, General Foods und Kraft nicht erreicht wurde.

Durch das Wachstum erreichte die Mitarbeiterzahl in 1972 die Höchstzahl von 1.800. Das gesteigerte Kostenbewusstsein durch den Ölpreisschock 1974 und moderne Fertigungstechniken führten in den nächsten Jahren wieder zu einer Reduzierung der Mitarbeiterzahl auf ca. 1.100, obwohl der Absatz gesteigert werden konnte.⁵⁶ Die unternehmerische Leistung von Hans Wirth lag in dem Aufbau des Markenbildes von Milka und dem Erringen der Marktführerschaft bei Tafelschokolade. Dagegen stand eine gewisse Schwächephase speziell in den letzten Jahren vor der Fusion mit Tobler, weil massive Tafelschokoladen in der Verbrauchernachfrage stagnierten.

6.5 Tobler in Deutschland

Vor dem Zweiten Weltkrieg gab es lediglich eine Vertriebsniederlassung von Tobler in Berlin. Die Tobler GmbH wurde 1951 in Stuttgart als Vertriebsgesellschaft wieder gegründet.⁵⁷ Zunächst wurde Schokolade aus der Schweiz und von dem Stuttgarter Schokoladenproduzenten Haller bezogen. Tobler hatte sich ein Vorkaufsrecht beim Unternehmen Haller einräumen lassen. Da der Inhaber 1953 nicht verkaufen wollte, beteiligte sich Tobler 1954 an dem Unternehmen Schoko-Buck in Stuttgart. Schoko-Buck war als Produzent einer „Scho-ka-Kola“ bekannt geworden. Diese Schokolade hatte einen typischen Kaffee- beziehungsweise Kolageschmack und wurde als anregende und leistungssteigernde Schokolade verkauft.⁵⁸ Nach dem Tod des Mehrheitsgesellschafters in 1955 konnte man das Unternehmen vollständig übernehmen.⁵⁹ Schoko-Buck wurde die deutsche Produktionsgesellschaft. Es wurden Tafelschokoladen und Pralinen produziert.

⁵⁶ „Göckel, Wolfgang: Von Suchard zu Kraft Foods, in: Lörracher Jahrbuch 2001, Lörrach 2001, S. 73 und eigene Analyse der Suchard-Geschäftsberichte von 1972 bis 1982

⁵⁷ O. V., „Jahreskonferenz 1961“, in: Kontakt, Hauszeitschrift der Firmen Schoko-Buck und Chocolat Tobler GmbH Stuttgart, Nr. 5, 1962, S. 5

⁵⁸ O. V., „Eine Rarität aus dem Jahre 1938“, in: Kontakt, Hauszeitschrift der Firmen Schoko-Buck und Chocolat Tobler GmbH Stuttgart, Nr. 15, 1964, S. 18f.

⁵⁹ O. V., „Hofer, Rudolf“, in: Kontakt, Hauszeitschrift der Firmen Schoko-Buck und Chocolat Tobler GmbH Stuttgart, Nr. 19, 1964, S. 4f.

Die Chocolat Tobler GmbH wurde von dem Schweizer Karl Lehmann von 1955 bis 1979 geleitet. Er war es auch, der den Werbespruch Chocolat Tobler – „die Weltmarke“ prägte. Die Besonderheiten von Chocolat Tobler waren neben der einzigartigen Marke Toblerone die speziellen Fähigkeiten in der Produktionstechnologie für gefüllte Schokolade und Pralinen, insbesondere für flüssig gefüllte Schokolade.

Wegen der großen Marktnachfrage nach Pralinen und der günstigen Marktposition von Tobler zum Ende der 1950er-Jahre und der noch weitgehend manuellen Produktionsweise wurde 1959 eine Fabrikhalle in Backnang angemietet und dort für zehn Jahre eine Pralinenfabrikation betrieben. Pralinenpackungen waren zu dieser Zeit als Geschenke sehr beliebt. Zusammen mit der erweiterten Produktion in Stuttgart wurden in dieser Zeit über 1.200 Mitarbeiter beschäftigt. Bereits in 1961 war Tobler Deutschland wieder der größte Abnehmer von Tobler Schokolade aus der Schweiz (Toblerone).⁶⁰

Mit der Aufhebung der Preisbindung für Tafelschokolade in 1964 folgte ein Volumeneinbruch, weil das Unternehmen die Preise bereits vorher freigegeben hatte, was vom Einzelhandel übel genommen wurde. Seit den 1960er-Jahren gab es eine Vertriebskooperation mit der Vereinigung der Schweizer Confiserie-Industrie Biscoswiss. Außerdem wurden von Tobler hochwertige Schweizer Kekse und Ricola Kräuterzucker verkauft.

1968 wurde für das Unternehmen das Toblerone-Jahr. Die deutsche Produktionsgesellschaft begann damit, Toblerone auch in Stuttgart zu produzieren. Der Grund dafür war unter anderem, dass durch den Wegfall der Zölle und sonstiger Abgaben der Verkaufspreis im Handel auf eine D-Mark hätte reduziert werden können, was sich allerdings nicht realisieren ließ.⁶¹ In diesem Jahr wurde die schon erwähnte bittere Toblerone-Sorte eingeführt. Insgesamt konnte der Absatz mehr als verdoppelt werden.

Das Geschäftsjahr 1970 war in Deutschland organisatorisch mit der Fusion von Schoko-Buck und der deutschen Verkaufsgesellschaft gekennzeichnet.

1973 wurde mit dem Tobler Schokoladenturm ein Großaufbau für Tafelschokolade eingeführt, der sich bis Anfang der 1980er-Jahre zur erfolgreichsten Display-Palette im Schokoladengeschäft des Lebensmittelhandels entwickelte. Bis dahin gab es ausschließlich Displays mit 20-50 Tafeln, die meistens nur mit einer Sorte bestückt waren. Die für Verbrauchermärkte konzipierte Großversion hatte ein Fassungsvermögen von 3.000 Tafeln für alle 14 Tafelsorten. Die Umschlagshäufigkeit von Tafelschokolade erhöhte sich durch dieses Display um das Doppelte. Das Unternehmen sprach in diesem Zusammenhang von einem Büffeteffekt, die

⁶⁰ O. V., „Notar Otto Wirz“, in: Kontakt, Hauszeitschrift der Firmen Schoko-Buck und Chocolat Tobler GmbH Stuttgart, Nr. 2, 1961, S. 3

⁶¹ O. V., „Mit Schwung ins Toblerone-Jahr 1968“, in: Kontakt, Hauszeitschrift der Firmen Schoko-Buck und Chocolat Tobler GmbH Stuttgart, Nr. 28, 1967, S. 4

Verbraucher kauften mehr Tafeln, als sie eigentlich wollten. In diesem Zusammenhang erwies es sich als sehr vorteilhaft, dass jede Sorte der Tobler Tafelschokolade eine andere Verpackungsfarbe hatte.

Mit dem Jahr 1974 waren aufgrund des Ölpreisschocks und der darauf folgenden konjunkturellen Abschwächung bei Tobler wie in den meisten anderen Unternehmen die Zeiten des unbegrenzten Wachstums vorbei. In 1978 wurde das Pralinen-Sortiment unter dem Namen Pralinerie konzentriert und aktualisiert. Ab 1979 wurden die Pralinen bei Suchard in Lörrach produziert.

Zum 70. Jubiläum von Toblerone in 1979 gab es eine leichte Veränderung in Form und Verpackung. Bei gleichem Gewicht wurde die Anzahl der Zacken erhöht und die Abstände der Zacken zueinander vergrößert, um das Portionieren zu erleichtern.⁶² In diesem Abschiedsjahr des Geschäftsführers Lehmann verzeichnete Tobler ein Umsatzwachstum von 15 % bei einem Marktwachstum von 7 % bei Tafelschokolade.⁶³

1980 übernahm der seit 1974 als Vertriebsdirektor tätige Gerhard Wacker die Unternehmensführung. Er konnte den Umsatz des Unternehmens weiterhin überproportional im Verhältnis zum Süßwarenmarkt und zu Suchard steigern.⁶⁴ Es gab weitere Produktinnovationen. Für das Jahr 1980/81 gab es einen Testmarkt für einen Frucht-Getreide-Snack mit dem Namen Holiday. Die Testmarkterfolge waren ermutigend, aber eine nationale Einführung mit einer entsprechenden Marketinginvestition passte nicht zu der Situation des Unternehmens. Tobler durchlief in den Jahren vor der Fusion mit Suchard in Deutschland eine günstige Phase, weil sich die Nachfrage für gefüllte Tafelschokoladen positiv entwickelte.

⁶² O. V., „70 Jahre und kein bisschen älter“, in: Kontakt, Hauszeitschrift für die Mitarbeiter der Chocolat Tobler GmbH Stuttgart, Nr. 61, 1979, o. S.

⁶³ O. V., „Tobler in der Presse“, in: Kontakt, Hauszeitschrift für die Mitarbeiter der Chocolat Tobler GmbH Stuttgart, Nr. 64, 1979, o. S.

⁶⁴ Geschäftsberichte der Unternehmen Suchard Lörrach GmbH und Tobler Stuttgart GmbH von 1980 bis 1982

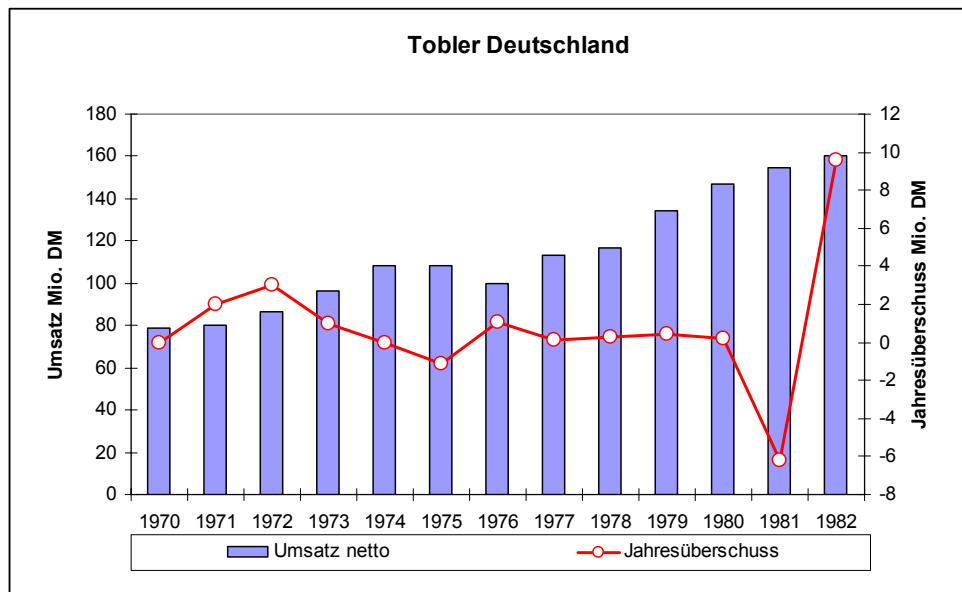


Abbildung 56: Umsatz und Gewinn bei Tobler Deutschland von 1970 bis 1982⁶⁵

Der Jahresüberschuss von Tobler lag immer unter einem Prozent vom Nettoumsatz. Tobler hatte wegen der Toblerone-Produktion in Stuttgart Lizenzgebühren von ca. 2,7 % an die Unternehmenszentrale zu zahlen. Darüber hinaus war das Unternehmen mit Krediten der Unternehmenszentrale finanziert worden und hatte deshalb entsprechende Zinsen zu zahlen.⁶⁶

Während der Jahre 1978-1982 gab es häufiger Kontakte zwischen Suchard und Tobler mit dem Ziel der engeren Zusammenarbeit auf dem deutschen Markt. Es gab die Zielsetzung, unter einer gemeinsamen Führung beide Verkaufsorganisationen weiterhin getrennt im Markt arbeiten zu lassen, weil man der Meinung war, dass ein Verkaufsmitarbeiter nicht in der Lage gewesen wäre, zwei unterschiedliche Unternehmen und deren jeweiligen Schwerpunkte und Besonderheiten der Sortimente gegenüber den Handelspartnern voll auszuschöpfen. Dieser Gedankengang zeigt eine völlig gegensätzliche Ausrichtung gegenüber dem Verkaufsmodell von Kraft. Der Engpass wurde dabei nicht nur beim Verkaufsmitarbeiter, sondern auch beim Handelspartner gesehen. Im Hinblick auf das Sortiment sollte sich Tobler zukünftig mehr auf die gefüllten Spezialitäten im Tafelsortiment konzentrieren, während Suchard der Spezialist für Milkschokolade war.

⁶⁵ Analyse der Tobler Geschäftsberichte von 1970 bis 1982

⁶⁶ Analyse der Tobler Geschäftsberichte von 1972 bis 1982

6.6 *Jacobs*

6.6.1 Gründungsphase

Johann Jacobs wurde 1869 als zweiter Sohn einer Bauernfamilie in Bremen-Borgfeld geboren und musste deshalb zu Gunsten seines älteren Bruders auf den Hof verzichten. Im Alter von 15 Jahren beendete er die Schule und hatte vor, nach Amerika auszuwandern. Er nahm jedoch die Warnungen eines Freundes der Familie vor wirtschaftlich schwierigen Zeiten in Übersee ernst und blieb in Deutschland. Er arbeitete dann zunächst in einem Kolonialwarengeschäft. Sein Wunsch nach Selbstständigkeit aber blieb.

Seine wenigen Mittel reichten gerade, um am 15. Januar 1895 als 26-jähriger in Bremen ein Spezialgeschäft für Kaffee, Tee und Kakao, Schokoladen und Biskuits zu eröffnen.⁶⁷ Sein persönlicher Einsatz und sein Wissen über tropische Produkte zeigten schnell erste Erfolge. Johann Jacobs versprach, tadellose Waren zu angemessenen Preisen zu liefern, und wollte ein breites Kundensegment ansprechen. Sein erstes Geschäft entsprach vom Standort her jedoch nicht ganz dieser Zielsetzung, weil es zu sehr abseits vom Publikumsverkehr lag. Konsequenterweise zog er mit seinem Geschäft nach zwei Jahren in eine besser frequentierte Straße um. 1906 errichtete er eine eigene Rösterei. Mit speziellen Röstverfahren für Kaffeebohnen entstanden verschiedene Geschmacksrichtungen, die dann in bestimmten Packungsgrößen angeboten wurden.⁶⁸ Aber er erzielte noch keinen den eigenen Vorstellungen entsprechenden Durchbruch. Er ließ sich jedoch nicht entmutigen und zog 1913 ein weiteres Mal um in die Obernstraße. Damit befand sich das Geschäft in der besten Verkaufslage der Stadt. Die Straßenbahnhaltestelle war direkt vor dem Geschäftseingang. Das Geschäft war auch für die Kunden aus entfernteren Stadtteilen bequem erreichbar. Kaffee wurde in dieser Zeit zwar immer beliebter, aber nur in bürgerlichen Haushalten konnte man das damals noch sehr wertvolle Genussmittel unverdünnt konsumieren. Ein Facharbeiter verdiente im Durchschnitt 25 Reichsmark die Woche, ein Pfund Kaffee kostete bis zu zwei Mark. Deshalb wurde Kaffee mit weitaus günstigeren Kaffeesurrogaten „gestreckt“.

Im Hinblick auf die Transaktionen war Johann Jacobs, ähnlich wie Ludwig Roselius, ein Pionier, der neue Distributionswege aufbaute und technische Errungenschaften wie neue Verkehrsmittel und das Telefon geschäftlich nutzte. Beispielsweise sollte ein regelmäßiger Lieferservice die bequeme Versorgung der Kunden sicherstellen. Auch ein Versandgeschäft mit portofreier Auslieferung an die Kunden im Umland von Bremen wurde etabliert. Ab 1913 bedruckte Johann Jacobs die Verpackungen des noch immer lose verkauften Kaffees mit ei-

⁶⁷ Jacobs Suchard Unternehmensbroschüre 1988, Ein Unternehmen der Unternehmer, S. 7

⁶⁸ Design Zentrum Bremen (Hrsg): Von der braunen Kaffeebohne zum Verwöhn-Aroma“, Bremen 1998, S. 10

nem Warenzeichen, auf dem der Prokurist des Unternehmens beim Stemmen eines Kaffeesacks abgebildet war.⁶⁹ Jacobs konsolidierte sein Unternehmen mit ersten Werbeanzeigen, mit eigenem Firmenzeichen und mit Kaffee aus eigener Röstung.

In den Kriegsjahren ab 1915 mussten die Deutschen wegen der alliierten Blockade zunehmend auf Kaffee verzichten. Das führte zu einem Bruch in der bis dahin positiven Geschäftsentwicklung von Jacobs. Doch Johann Jacobs hatte sich frühzeitig auf diese Engpaßsituation beim Rohkaffee eingestellt. Bis 1920 verkaufte er Nahrungsmittel an Kranke sowie Haferflocken, Zucker, Gries, Reis und Kakao an private Kunden.⁷⁰

Nach dem Ende des Ersten Weltkriegs war Kaffee aus Gerste zunächst das Ersatzgetränk für Bohnenkaffee. Johann Jacobs konnte nach dem Ende des Importverbots Ende 1920 sein Kaffeegeschäft praktisch in 1922 wieder aufnehmen. Während der Inflation in der Nachkriegszeit kostete ein Pfund Kaffee 3 Milliarden Reichsmark. Die Inflation führte für Johann Jacobs Ende 1923 zu einer finanziell bedrohlichen Situation. Nur weil er Immobilien besaß, konnte er neue Kredite aufnehmen.⁷¹

Sein Unternehmen lieferte jetzt bis in das Bremer Umland. In dieser Zeit entschied sich Johann Jacobs für eine Expansionsstrategie. Er wollte über das Bremer Umland hinaus den Verkauf seines Kaffeesortiments ausdehnen und gründete dafür speziell am 7. Dezember 1926 die Johann Jacobs & Co. als offene Handelsgesellschaft.⁷² Das Unternehmen bezog ein neues Haus an der Weser mit einem eigenen Röstbetrieb. Mit dem überaus erfolgreichen Geschäftskonzept, bestehend aus Handelsvertretern und einem Versandhandel, konnten nun auch Cafés und Hotels in den Badeorten an der Nordsee regelmäßig mit Bohnenkaffee beliefert werden.⁷³

1927, als das Vorbild Amerika bereits alle Lebensbereiche dominierte, gelang es Jacobs, die in Bremen ansässige und sehr angesehene Schifffahrtsgesellschaft Norddeutscher Lloyd als neuen Kunden für seinen hochwertigen Kaffee zu gewinnen. Diese geschäftliche Verbindung zu einer sehr bekannten Großreederei war ein Gradmesser für das gewachsene Ansehen des Unternehmens.⁷⁴

⁶⁹ 100 Jahre Jacobs Cafe, Bremen 1994, S. 21

⁷⁰ 100 Jahre Jacobs Café, Bremen 1994, S. 22

⁷¹ O. V., „100 Jahre Jacobs Café“, in: Weser Kurier, 15.01.1995, S. 8

⁷² 100 Jahre Jacobs Cafe, Bremen 1994, S. 23

⁷³ Design Zentrum Bremen (Hrsg): Von der braunen Kaffeebohne zum Verwöhn-Aroma“, Bremen 1998, S. 12

⁷⁴ 100 Jahre Jacobs Café, Bremen 1994, S. 24

6.6.2 Walther J. Jacobs

6.6.2.1 Jugendzeit und Ausbildung

Johann Jacobs hatte zwar selbst keine Kinder, aber eine enge Beziehung zu den Kindern seines älteren Bruders, der den Hof geerbt hatte. Den zweiten Sohn seines Bruders, Walther J., geboren 1907, dem ebenfalls das Hoferbe nicht zustand, motivierte er nach dessen Schulzeit an der Oberrealschule zu einer Kaufmannslehre. Es waren die ähnlich verlaufenen Schicksale der Zweitgeborenen, die eine besondere Verbindung zwischen Onkel und Neffen schafften.⁷⁵

Nach einer dreijährigen Kaufmannslehre arbeitete Walther J. Jacobs zunächst ein halbes Jahr in dem Unternehmen des Onkels, dann kam noch für ein weiteres Jahr eine Tätigkeit in einem Kaffeehandel in Braunschweig hinzu. Danach eröffnete sich eine völlig neue Welt für Walther J. Jacobs. Mit 21 Jahren ging er für eineinhalb Jahre in die USA und arbeitete dort im Lebensmitteleinzelhandel. Besonders die Geschäftspraktiken amerikanischer Unternehmen bezüglich der Intensivierung des Vertriebs fanden seine Beachtung. Er realisierte auch, dass die Werbung in den USA eine wesentlich bedeutendere Rolle spielte als in Deutschland.⁷⁶

6.6.2.2 Start im Unternehmen von Johann Jacobs von 1930 bis 1939

1929 kehrte Walther J. Jacobs aus Amerika zurück und trat am 1. Januar 1930 in das Unternehmen seines Onkels für das überregionale Geschäft ein. In Bremen begann Walther J. Jacobs seine in Amerika gewonnenen Marketing- und Vertriebserfahrungen umzusetzen. Schon 1930 legte er die Farben des Hauses fest, gelb und schwarz, und benannte den Kaffee nach dem Familiennamen: „Jacobs Kaffee“. Er bedruckte alle Verpackungen mit dem Warenzeichen von 1913, einem Sack Rohkaffee mit dem „Signum 131/19“ in einem gezackten Oval.⁷⁷ Es war der Beginn eines Markenartikels (siehe Abbildung 121 im Anhang). 1931 warb Jacobs bereits mit dem Slogan: „Jacobs Kaffee – bis zur letzten Bohne ein Hochgenuss“.⁷⁸

1933 führte Jacobs neue Sorten für den verpackten Kaffee ein und gab ihnen farbliche Unterscheidungen mit Rot, Braun und Blau sowie die Bezeichnungen Perl und Edelperl. Ein Jahr später nahm Jacobs eine moderne Rösterei in der Bremer Neustadt in Betrieb. Jacobs Qualitätskaffee verkaufte sich jetzt in ganz Deutschland. Dank aufwändiger Werbung verkauften immer mehr Lebensmittelhändler die Marke Jacobs Kaffee.

⁷⁵ Wieland, Dietrich: Der Erfolg des Zweiten, in: Adamietz, Horst (Hrsg.), Bremer Profile, Bremen 1972, S. 77

⁷⁶ 100 Jahre Jacobs Café, Bremen 1994, S. 26

⁷⁷ Design Zentrum Bremen (Hrsg): Von der braunen Kaffeebohne zum Verwöhn-Aroma“, Bremen 1998, S. 14

⁷⁸ 100 Jahre Jacobs Café, Bremen 1994, S. 27

Mit 27 Jahren erhielt Walther J. Jacobs von seinem Onkel die Prokura und wurde am Gewinn des Unternehmens beteiligt. Diese Geste der fachlichen Anerkennung setzte in Walther J. Jacobs zusätzliche unternehmerische Kräfte frei. Die Verkaufsorganisation wurde kontinuierlich ausgebaut. 1936 betreuten schon 83 Reisende über 6.000 Händler. Geliefert wurde im Nachnahmepaket per Post. Bis 1938 stieg die Anzahl der gewerblichen Abnehmer auf 32.000 im gesamten Reichsgebiet.⁷⁹ Der Kundenkreis verschob sich dabei von der Gastronomie zum Lebensmitteleinzelhandel. Die größere Bedeutung des Lebensmitteleinzelhandels hatte auch zur Folge, dass die Verkaufsförderung für das Geschäft wichtiger wurde. Den Händlern wurden Hilfen für die Schaufenstergestaltung gegeben, Flugblätter zur Verfügung gestellt und als Verkaufshilfe ein Verkaufsschrank zum Frischhalten des Kaffees angeboten.⁸⁰

Zum Ende der 1930er-Jahre war Jacobs der viertgrößte Kaffeeröster in Deutschland⁸¹ mit einem auf 9,5 Millionen Reichsmark gestiegenen Umsatz.⁸² Das Unternehmen beschäftigte etwa 100 Mitarbeiter im Außendienst und 200 Mitarbeiter in der Zentrale. Vor dem Zweiten Weltkrieg betrug der Pro-Kopf-Verbrauch Kaffee 81 Liter pro Jahr, ein Höchststand, der erst 1956 in Deutschland wieder erreicht wurde.

6.6.2.3 Die Jahre von 1939 bis 1948

Ende 1938 wurde aufgrund des Rohkaffeemangels die Werbung für Kaffee gestoppt, um den Konsum nicht zu fördern. Anfang 1939 wurde die Zuteilung an die Röster auf 60 % reduziert, auf der Basis der bisher im Durchschnitt der letzten 18 Monate bezogenen Mengen. Ende 1939 wurden die landesweiten Rohkaffeevorräte von der NS-Regierung sichergestellt.⁸³

Kleinere Mengen wurden in 1940 und 1941 noch geröstet, die für Sonderzuteilungen an Verbraucher abgegeben wurden. Die ca. 100 reisenden Kaffeeverkäufer hatten keine Arbeit mehr. Für die Auslastung der Kapazitäten und die Beschäftigung der verbliebenen Mitarbeiter folgten die Jahre des Ersatzkaffees. Darüber hinaus beschäftigte man die verbliebenen Mitarbeiter mit der Produktion von Lebensmitteln, wie es nahezu alle Unternehmen der Branche taten. Bei Kriegsende war das Röstwerk in der Bremer Neustadt ebenso zerstört wie der Stammsitz in der Obernstraße.

⁷⁹ Jacobs Chronik, IV, ohne Seitenangabe

⁸⁰ Jacobs Chronik, I – 2024 Verkaufsschrank

⁸¹ Design Zentrum Bremen (Hrsg): Von der braunen Kaffeebohne zum Verwöhn-Aroma“, Bremen 1998, S. 13

⁸² 100 Jahre Jacobs Café, Bremen 1994, S. 34

⁸³ 100 Jahre Jacobs Café, Bremen 1994, S. 35

6.6.2.4 Die Jahre von 1948 bis 1959

Unmittelbar nach Kriegsende wurde vorwiegend Kaffee-Ersatz und in geringfügigen Mengen Bohnenkaffee angeboten.⁸⁴

6.6.2.4.1 Produktangebot

Der Kaffee-Ersatz bekam den Namen Jota. Nach der Währungsreform am 21. Juni 1948 konnte Röstkaffee wieder in kleinen Mengen frei eingekauft werden.⁸⁵ Es wurden zunächst die gleichen Produkte angeboten wie vor dem Krieg, d.h., es gab neben den unverpackten Sorten wieder die abgepackten Sorten Grün, Blau, Braun und Rot. Dazu kam 1954 noch ein koffeinfreies Angebot.⁸⁶ Jacobs fehlte allerdings aus Wettbewerbsgründen noch ein Produktangebot im unteren Preissegment. Diese Lücke wurde durch die Marke Merido ausgefüllt. 1957 kam noch der lösliche Kaffee Jacobs Moccapress dazu.

Für den Ersatzkaffee Jota wurde im Kino mit einem Werbefilm geworben. Zu Beginn der 1950er-Jahre nutzte Jacobs früh Kinowerbung mit Prominenten wie dem Schauspieler Georg Thomalla für Jacobs Kaffee. 1954 wurde eine neue Verpackung mit dem Slogan, der noch heute Bestand hat, präsentiert: „Jacobs Kaffee ... wunderbar“.⁸⁷ 1955 schaltete Jacobs Anzeigen in Zeitungen und Zeitschriften mit einer Gesamtauflage von 23 Millionen Exemplaren. Von 1956 bis 1959 war eine ältere Dame als Großmutter der Nation die Leitfigur der Jacobs Werbung.⁸⁸ Sie verkörperte Tradition und Seriosität.

6.6.2.4.2 Verkaufsorganisation

Ende 1950 arbeiteten mit der Reorganisation der ursprünglichen Absatzorganisation bereits 33 Außendienstmitarbeiter für den stationären Einzelhandel.⁸⁹ Walther J. Jacobs veränderte mit der Nachfragesteigerung die Belieferungsform für Kaffee. Er stellte 1953 vom Postversand auf eine Frischdienstbelieferung durch eigene Mitarbeiter um. Das war natürlich nur mit einer erheblichen Ausweitung des Außendienstes zu erreichen und stellte eine deutliche Anpassung des Produktionsregimes an das Produktangebot dar. 1954 bereisten 140 Mitarbeiter die Kunden in Deutschland. 1955 wurde bereits die Hälfte aller Auslieferungen über den Frischdienst getätigt und 1958 waren bereits 500 Außendienstmitarbeiter in VW-Transportern mit der gelb-schwarzen Lackierung im Einsatz, um Jacobs Kaffee an die Einzelhandelsge-

⁸⁴ O. V., „100 Jahre Jacobs Café“, in: Weser Kurier, 15. Januar 1995, S. 9

⁸⁵ 100 Jahre Jacobs Café, Bremen 1994, 39

⁸⁶ Jacobs Chronik, I - 3041

⁸⁷ Design Zentrum Bremen (Hrsg): Von der braunen Kaffeebohne zum Verwöhn-Aroma“, Bremen 1998, S. 17

⁸⁸ O. V., „100 Jahre Jacobs Café“, in: Weser Kurier, 15. Januar 1995, S. 9

⁸⁹ Jacobs Chronik, I - 3012

schäfte auszuliefern.⁹⁰ Der Außendienst wurde wie in der Zeit vor 1939 durch Zielvorgaben und Prämienwettbewerbe gesteuert.

Walther J. Jacobs erkannte schon früh, dass eine loyalitätsstiftende Beziehung zu den Mitarbeitern hergestellt werden kann, indem die Mitarbeiter für besondere Verkaufsleistungen zusätzliche Vergütungen erhalten. Ähnlich wie bei der Hudson Bay Company ließen sich die Außendienstmitarbeiter aufgrund der räumlichen Entfernung kaum kontrollieren, daher waren Zielvorgaben und Zusatzvergütungen ein geeignetes Mittel, um Vertrauen zwischen den Akteuren herzustellen.

Der Aufbau und die Ausweitung des Außendienstes zeigten innerhalb weniger Jahre umfangreiche Erfolge, wie die Steigerung des Umsatzes in der folgenden Tabelle belegt.⁹¹

Jahr	Umsatz Mio. DM
1948	1
1949	4
1950	20
1951	31
1952	39
1953	46
1954	64
1955	91
1956	124
1957	160
1958	193
1959	219

Tabelle 26: Umsatzentwicklung Jacobs von 1948 bis 1959

Die schon bei der Darstellung der HAG AG erwähnte Senkung der Kaffeesteuer in 1953 von 10 DM auf 3 DM pro Kilogramm Rohkaffee führte zu einem erheblichen Nachfrageschub, denn der durchschnittliche Verbraucherpreis für das Pfund Röstkaffee ermäßigte sich dadurch von 16 auf 11 DM.⁹² Durch zusätzliche Werbeaufwendungen und das perfekte Vertriebssystem erreichte der Umsatz in 1954 schon 64 Millionen DM.⁹³ In allen Jahren gab es immer zweistellige prozentuale Zuwachsraten. Im Vergleich zur HAG AG war der Jacobs Umsatz 1959 doppelt so groß (vgl. Tabelle 6). Entsprechend der Umsatzentwicklung musste natürlich auch das Personal in allen Unternehmensbereichen aufgestockt werden. 1960 bestand die Belegschaft aus 1.640 Personen.⁹⁴

⁹⁰ 100 Jahre Jacobs Café, Bremen 1994, S. 45

⁹¹ Jacobs Chronik, Band 4, S. 12

⁹² O. V., „Kaffee – heiss wie die Hölle“, in: Der Spiegel, 17. Oktober 1962, S. 46

⁹³ 100 Jahre Jacobs Café, Bremen 1994, S. 42

⁹⁴ O. V., „100 Jahre Jacobs Café“, in: Weserkurier, 15. Januar 1995, S. 9

6.6.2.5 Die Unternehmensentwicklung in den 1960er-Jahren

1961 eröffnete Jacobs ein neues Röstkaffeewerk in Berlin. Die Produktionsanlagen wurden ständig erweitert. Aber zur Mitte des Jahrzehnts stagnierte der Kaffeekonsum zunehmend. Die Konzentration auf der Anbieterseite nahm zu, die fünf größten Anbieter, zu denen auch Jacobs gehörte, hatten zusammen 65 % Marktanteil. Das Unternehmen hatte in den 1960er-Jahren den Marktanteil von Röstkaffee von 14 % in 1962 auf 20 % in 1969 verbessert.⁹⁵

Die Verbraucher entwickelten ein verstärktes Gesundheitsbewusstsein mit der Folge, dass insbesondere milde und koffeinfreie Kaffeesorten eine größere Nachfrage zu verzeichnen hatten. Jacobs reagierte darauf, indem das Röstkaffeessortiment in der Verpackungsgestaltung und -bezeichnung deutlicher differenziert wurde. In mehreren, kurz hintereinander folgenden Veränderungen zwischen 1964 und 1966 wurde zunächst der Kaffeesack auf der Packung verkleinert und dann durch eine stilisierte Krone ersetzt. Die Farbbezeichnungen wurden durch die Produktbezeichnungen Mild, Koffeinfrei, Edel-Mocca und Krönung (siehe Abbildung 123 im Anhang) abgelöst.⁹⁶ Die Basisfarbe Gold wurde beibehalten. Die am meisten verkaufte Kaffeesorte war die ebenfalls in goldener Verpackung angebotene Sorte Gold-Mocca des Wettbewerbers Tchibo.⁹⁷

Die Verkaufsförderung entwickelte entsprechende Aktionen. Es gab ein goldenes Osterei, ein goldenes Pfund, Moccapress-Königinnen-Wettbewerbe u.ä.⁹⁸ Die Werbung wurde von 1961 bis 1964 von gezeichneten Motiven des holländischen Malers Max Ooievaar geprägt, der in seinen Motiven in Verbindung mit Kaffeegenuss eine zufriedene, harmonische und heile Welt entwarf. Mitte der 1960er-Jahre übernahmen dann jüngere, bekannte weibliche Filmstars die Rolle der Identifikationsfigur für die „Jacobs Kaffee ...wunderbar“-Werbung.⁹⁹

Die Verkaufsorganisation wurde ständig erweitert, um eine flächendeckende Distribution sicherzustellen. Der Anteil der Postsendungen nahm immer mehr ab und wurde ab Mitte der 1960er-Jahre nur noch für Kleinsendungen in der Gastronomie in Anspruch genommen.¹⁰⁰ Nach statistischen Erhebungen gab es 1964 eine Grundgesamtheit von ca. 250.000 Verkaufsstellen für Kaffee und Tee. Jacobs besuchte davon 186.600, also mehr als 70 % in einem je nach Größe des Geschäfts einwöchigen, zweiwöchigen oder dreiwöchigen Rhythmus. Dazu

⁹⁵ Jacobs Chronik, Band 4, S. 112

⁹⁶ Design Zentrum Bremen (Hrsg): Von der braunen Kaffeebohne zum Verwöhn-Aroma“, Bremen 1998, S. 20ff.

⁹⁷ O. V., „Kaffee- heiss wie die Hölle“, in: Der Spiegel, 17. Oktober 1962, S. 48

⁹⁸ Jacobs Chronik, Band 4, S. 43

⁹⁹ Design Zentrum Bremen (Hrsg): Von der braunen Kaffeebohne zum Verwöhn-Aroma“, Bremen 1998, S. 37ff.

¹⁰⁰ Jacobs Chronik, Band 4, S. 31

kamen noch über 10.000 Gastronomiekunden.¹⁰¹ Zwischen 1965 und 1970 waren etwa 1.400 bis 1.500 Reisende und Vertreter für Jacobs tätig. Dazu kamen noch zwischen 300 und 350 Werbeförderer und Werbedamen für den Probierkaffeeausschank.¹⁰²

1960 hatte der Gesamtumsatz noch 268 Millionen DM betragen, 1970 betrug der Umsatz bereits 710 Millionen DM.¹⁰³ Ähnlich wie bei der HAG AG und bei Kraft wurde in dieser Zeit fast eine Verdreifachung des Umsatzes innerhalb von 10 Jahren erreicht. Jacobs war zu der Zeit ungefähr doppelt so groß wie die Unternehmen HAG und Kraft.

Jahr	Umsatz Mio. DM
1960	268
1961	319
1962	370
1963	404
1964	446
1965	526
1966	573
1967	609
1968	656
1969	697
1970	710

Tabelle 27: Umsatzentwicklung bei Jacobs von 1960 bis 1970¹⁰⁴

Die 1967 einsetzende Stagnation auf dem deutschen Röstkaffeemarkt führte bei Jacobs zu der Frage, in welche Richtung das Unternehmen in Zukunft wachsen könnte. Dazu boten sich folgende Wachstumsfelder an:

- verstärkte Aktivitäten auf dem wachsenden Löskaffeemarkt mit verbesserter Qualität,
- verstärkte Aktivitäten in der Kaffee-Getränkeversorgung der Betriebsverpflegung,
- verstärkte Internationalisierung des Kaffeegeschäfts und
- Einstieg in neue Geschäftsfelder über die bestehende Frischdienstorganisation.

Um diese verschiedenen Aufgabenfelder möglichst alle bearbeiten zu können, wurde eine neue Organisationsstruktur geplant und aufgebaut.¹⁰⁵ 1968 begann Jacobs, die Internationalisierung des Kaffeegeschäfts voranzutreiben. Dazu hatte man als Partner das holländische Unternehmen Douwe Egberts ausgewählt und mit dieser Firma die Holdinggesellschaft Douwe Egberts Jacobs International gegründet, um gemeinsam das Kaffee- und Teegeschäft auf dem europäischen Markt zu forcieren.

¹⁰¹ Jacobs Chronik, Band 4, S. 37

¹⁰² Jacobs Chronik, Band 4, S. 41f.

¹⁰³ Jacobs Chronik, Band 4, S. 12

¹⁰⁴ Jacobs Chronik, Band 4, S. 12

¹⁰⁵ Jacobs, Klaus J., „Unternehmensstrategie“, in: Der Kontakt, Nr. 4, 1972, S. 12

Ein Jahr später führte Walther J. Jacobs eine neue Organisationsstruktur ein. Unter seiner Führung wurden drei Generalbevollmächtigte ernannt: Sohn Klaus J. Jacobs für Unternehmensentwicklung, sein Schwiegersohn Donald K. Stelling für Produktion und Leonhard Diepenbrock für Marketing und Vertrieb. Indem als Führungskräfte weitgehend eigene Familienmitglieder eingesetzt wurden, versuchte Walther J. Jacobs als Eigentümer-Unternehmer das Agency-Problem zu lösen. Er wählte bis auf Diepenbrock Führungskräfte, die er persönlich schon sehr lange kannte und denen er daher Vertrauen schenken konnte.

Leonhard Diepenbrock, der bisher bei amerikanischen Unternehmen tätig gewesen war, nahm sich insbesondere der beiden Wachstumsrichtungen Internationalisierung und neue Geschäftsfelder an. Dafür engagierte er eine Reihe von erfahrenen Produktmanagern, die ebenfalls von amerikanischen Unternehmen abgeworben wurden.

6.6.3 Jacobs von 1970 bis 1982

6.6.3.1 Das Jahr 1970

Zum 1. Januar 1970 erhöhte Jacobs die Abgabepreise an den Handel um 11,7 %. Diese Preiserhöhung war durch den anhaltenden Anstieg der Rohkaffeepreise notwendig geworden. Im Gegensatz zu den sonst üblichen Gepflogenheiten erhöhten die Kaffeeverseher Tchibo und Eduscho im ersten Quartal nicht ihre Preise. Das führte in diesem Zeitraum zu erheblichen Marktanteilsverlusten bei Jacobs. Erst im 2. Quartal pendelte sich der Marktanteil wieder bei 20 % ein.

Walther J. Jacobs sah sich im April 1970 gezwungen, in der Mitarbeiterzeitschrift zu erwähnen, dass durch die vielen neuen Mitarbeiter „eine gewisse Unordnung“ in das Unternehmen gebracht worden sei. Er bat aber die Mitarbeiter, Vertrauen zu entwickeln und daran mitzuwirken, das Unternehmen in neue Größenordnungen zu führen.¹⁰⁶

Die von Diepenbrock engagierten Manager entwickelten neue Produkte. Das erste neue Produkt, das national in Deutschland eingeführt wurde, waren im Januar 1970 Irish Coffee Pralinen, die den Einstieg in den Markt für alkoholgefüllte Pralinen bedeuteten.

Diepenbrock forderte von einem bisher sehr erfolgreich arbeitenden Außendienst ein höheres Maß an kurzfristiger Distributionsgewinnung. Deshalb gab es zum 1. Januar 1970 zwei voneinander getrennte Verkaufsorganisationen: eine betreute den traditionellen Lebensmittel-einzelhandel, die andere war für Großkunden und die Einführung neuer Produkte zuständig. Diepenbrock stellte auch das Prämiensystem um und erwartete von den Außendienstmitarbeitern, dass sie kleine Kunden „ohne Tränen in den Augen“ aus ihrem Besuchsplan aussortieren

¹⁰⁶ Jacobs, Walther J., „Jacobs gestern und die Verpflichtung von morgen“, in: Der Kontakt, Nr. 4, 1970, S. 2f.

sollten, um bei den größeren Kunden das erweiterte Sortiment betreuen zu können.¹⁰⁷ Um mit den Pralinen ein Ganzjahresgeschäft zu entwickeln, wurde auch eine Dragee-Variante für den Sommer eingeführt.

Die Arbeit des Verkaufsaußendienstes war eine der Kernkompetenzen des Unternehmens. Die Expansionspolitik in neue Märkte in Verbindung mit der Organisationsveränderung und Wettbewerberattacken im Röstkaffeemarkt überforderten den Außendienst. Diepenbrock musste die Verantwortung für die Verkaufsorganisation im Sommer 1970 abgeben. Bei der Diskussion über die Einführung eines neuen Produkts kam es wenig später zum Bruch mit den Inhabern Walther J. und Klaus J. Jacobs und Diepenbrock verließ daraufhin im Juli 1970 das Unternehmen. Letztlich konnte sich Diepenbrock mit seinen neuen Ideen für ein breiteres Produktsortiment unter einer Dachmarke Jacobs (ähnlich zu der amerikanischen Arbeitsweise von Kraft) nicht durchsetzen, die eine Veränderung des Produktionsregimes bedeutet hätten.

Der Nachfolger wurde mit Günter Bolte ein Jugendfreund von Klaus J. Jacobs.

Die Erfahrung mit Diepenbrock beschleunigte für Klaus J. Jacobs den Weg an die Unternehmensspitze. Am 1. Januar 1971 übernahm er offiziell die Rolle des stellvertretenden Vorsitzenden der Geschäftsführung und intern die Führung des Unternehmens. Das Produktdiversifikationsprogramm wurde konzentriert auf solche Produkte, die „sich in der Umgebung von Kaffee“ bewegten.¹⁰⁸ Die Aufteilung des Verkaufsaußendienstes wurde wieder aufgehoben. Am 1.5.1972 zog sich Walther J. Jacobs in den Beirat zurück und Klaus J. Jacobs wurde Sprecher der Geschäftsführung der Joh. Jacobs & Co.

6.6.3.2 Der Mensch und Unternehmer Walther J. Jacobs

Walther J. Jacobs war ein pflichtbewusster Mensch, der als zweitgeborener Bauernsohn von seinem Onkel auf einen kaufmännischen Berufsweg geführt wurde und von diesem auch die Chance bekam, unternehmerisch tätig zu werden. Er nutzte die Wachstumschancen, die die Kaffeebranche in den 1930er-Jahren bot und entwickelte das Unternehmen zu einer respektablen Größe. Er folgte dem Beispiel Kaffee HAG und verkaufte zunehmend verpackten Kaffee. Dabei halfen ihm insbesondere die in den USA erworbenen Kenntnisse über Marketing und Verkauf.

Neben dem Wiederaufbau des Unternehmens nach dem Zweiten Weltkrieg, der für die meisten deutschen Unternehmer eine besondere Anstrengung bedeutete, ist die Einführung des Frischdienstes im Verkauf in den frühen 1950er-Jahren seine herausragende Idee gewesen.

¹⁰⁷ Diepenbrock, Leonard, „Liebe Mitarbeiter“, in: Der Kontakt, Nr. 5, 1970, S. 5

¹⁰⁸ Jacobs, Klaus J., „Was passiert nach Diepenbrock?“, in: Der Kontakt, Nr. 9, 1970, S. 4

Walther J. Jacobs war nie ein Mann großer Worte. Die hohen Ansprüche, die er an sich selbst stellte, übertrug er auch auf seine berufliche Umwelt.¹⁰⁹ Für Walther J. Jacobs war klar, dass sein ältester Sohn Klaus sein Lebenswerk fortführen sollte, so wie er es in der Landwirtschaft mit dem Hofrecht gelernt hatte. Er bereitete daher seinen Sohn konsequent auf diese Aufgabe vor.¹¹⁰

In seinem Beruf entwickelte er ein sehr gutes Gespür für Menschen, deren Charakter er sehr schnell erkannte.¹¹¹ Walther J. Jacobs war sich auch seiner sozialen Verantwortung als Unternehmer bewusst. Er beschäftigte einen Betriebsarzt und gründete eine Betriebssportgemeinschaft. Er zahlte seinen Mitarbeitern mehr Gehalt als üblich und gewährte mehr Urlaub. In seinem „Sozialwerk“ verankerte er betriebliche Alters-, Invaliden- und Witwenrenten weit vor der allgemeinen Durchsetzung.¹¹² Deshalb gab es auch bis 1972 keine Notwendigkeit für die Bildung eines Betriebsrats. Die Einführung der betrieblichen Mitbestimmung stellte mehr die Anpassung an das deutsche Produktionsregime dar. Die vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer wurden dadurch aber nicht beeinträchtigt. Walther Jacobs unterstützte auch Wohlfahrtsverbände und den Sport.¹¹³ Er war selbst aktiver Reiter.

Bei der Neuausrichtung seines Unternehmens 1968 lag er mit der Personalentscheidung Diepenbrock nicht richtig. Die Auswirkungen führten zu ernsthaften und grundsätzlichen Auseinandersetzungen, die Walther J. Jacobs nicht gewohnt war. Er konnte im Prinzip nicht laut werden oder sich anderen gegenüber sichtbar aufregen.¹¹⁴ Schließlich trat der Vater die Führung des Unternehmens früher als geplant an seinen Sohn ab.

6.6.3.3 Klaus J. Jacobs

Klaus J. Jacobs wurde am 3. Dezember 1936 in Bremen geboren. Nach seinem Abitur im Jahre 1955 absolvierte er eine zweijährige Kaufmannslehre in der hamburgischen Privatbank Nottebohm & Co., einer Bank für Außenhandel, Import, Export, Kaffee, Häute und Honig. Er arbeitete 1957 einige Monate im Außendienst bei Jacobs und fuhr Frischkaffee an Kunden aus. Dann bat er seinen Vater, ihn nach Südamerika, in die Länder der Kaffeeproduktion zu schicken. Dort begann er zunächst als Kaffeeinkäufer für Jacobs. Später gründete er mit Er-

¹⁰⁹ Jacobs, Louise: Café Heimat, Berlin 2006, S. 151

¹¹⁰ Jacobs, Louise: Café Heimat, Berlin 2006, S. 204

¹¹¹ Jacobs, Louise: Café Heimat, Berlin 2006, S. 149

¹¹² Wieland, Dietrich: Der Erfolg des Zweiten, in: Bremer Profile, Bremen 1972, S. 87

¹¹³ Wieland, Dietrich: Der Erfolg des Zweiten, in: Bremer Profile, Bremen 1972, S. 91. In den 1960er-Jahren, als er ein angesehener Unternehmer war, wurde er in viele Ehrenämter gewählt. Er war im Vorstand des Deutschen Kaffeeverbands, im Vorstand des Kunstvereins, im Aufsichtsrat der Hapag-Lloyd AG. In 1966 und 1967 war er Präses der Bremer Handelskammer. Außerdem war er Mäzen der Bremer Kunsthalle, des Focke-Museums und des Bremer Rennvereins.

¹¹⁴ Jacobs, Louise: Café Heimat, Berlin 2006, S. 273

spornissen eine eigene Kaffeeexportfirma Intercafé Ltd. in Guatemala. Zunächst betätigte er sich ausschließlich im Handelsgeschäft. Zwei Jahre nach der Gründung investierte er mit einer gebrauchten Kaffeeschälmaschine in die Kaffeeveredelung und konnte damit seine bisherige Marge vervielfachen. Das Unternehmen arbeitete erfolgreich, einer seiner Großkunden war auch der Hauptwettbewerber Tchibo.¹¹⁵ Mit diesem Unternehmen gewann er den Respekt seines Vaters.¹¹⁶

Ab 1967 kümmerte er sich verstärkt um das Marketing bei Jacobs in Bremen.¹¹⁷ Als Generalbevollmächtigter des Unternehmens unterstützte er 1968 die Kooperation mit dem holländischen Unternehmen Douwe Egberts.¹¹⁸

Mit den Ausführungen zur Unternehmensentwicklung in 1970 hatte er die strategische Führung des Unternehmens übernommen.¹¹⁹ Sie umfassten die von ihm verantworteten Bereiche Unternehmensplanung, Personal, Datenverarbeitung, Einkauf und Tochtergesellschaften. Die Ausführungen definierten auszugsweise folgende Veränderungen:

- Verstärkung der Unternehmensplanung, Entwicklung und Einführung eines Planungssystems und intensive Schulung der leitenden Mitarbeiter für die Aufgaben und Methodik der Planung.
- Aufbau einer separaten Personalabteilung, um den steigenden Anforderungen insbesondere an das Führungspersonal gerecht werden zu können.
- Fortführung der Strukturorganisation aus 1969 mit dem Ziel der größeren Handlungsfreiheit und Entfaltung des Mittelmanagements bei gleichzeitiger Konzentration des Top-Managements auf strategische und kontrollierende Tätigkeiten.
- Aufbau einer eigenen Jacobs-Trading-Organisation.¹²⁰

Anders als der Eigentümer-Unternehmer Ludwig Roselius der Jüngere, dessen Lebensweg durch die Erbfolgeregelung schon in jungen Jahren vorbestimmt war und der Zeit seines Lebens auch andere Interessen verfolgte, zeigte Klaus J. Jacobs früh ein Interesse für das Kaffeegeschäft und konnte sich mit diesem beruflichen Werdegang sehr gut identifizieren.

¹¹⁵ Brors, Peter/ Stock, Oliver, „Das ist nichts für junge Manager“, in: Handelsblatt, 19.12.2005, S. 10

¹¹⁶ In einem Heimaturlaub lernte Klaus J. Jacobs 25-jährig seine spätere erste Frau kennen. Er kehrte nach Europa zurück. Allerdings wollte er nicht in Bremen im Schatten des Vaters arbeiten. Deshalb zog er 1961 nach Wien und übernahm dort die Leitung der österreichischen Jacobs Kaffee Gesellschaft. 1963 holte ihn der Vater zurück nach Bremen. Er wurde Mitglied der Geschäftsführung und als Prokurist verantwortlich für den Einkauf. Seine Kenntnisse über Einkauf, Marketing, Produktion und Unternehmensführung konnte er in einem Management-Studium an der kalifornischen Stanford University noch verbessern.

¹¹⁷ 100 Jahre Jacobs Café, Bremen 1994, S. 60

¹¹⁸ Joh. Jacobs & Co. Bremen, Unternehmensbericht 1971, S 20

¹¹⁹ Jacobs, Klaus J., „Mit dem Geschäftsbericht erklärt Klaus J. Jacobs die Unternehmensentwicklung“, in: Der Kontakt, Nr. 7/8 1970, S. 2ff.

¹²⁰ Jacobs, Klaus J., „Mit dem Geschäftsbericht erklärt Klaus J. Jacobs die Unternehmensentwicklung“, in: Der Kontakt, Nr. 7/8 1970, S. 5

6.6.3.4 Die Jahre 1971 und 1972

In einem Beitrag über Unternehmensstrategie machte er deutlich, dass er in starkem Maß auf die eigenen Mitarbeiter setzen wollte, wenn es um notwendige Veränderungen in der Organisation ginge.¹²¹ Mit dieser Form der Unternehmensführung beruhigte er die Gemüter der Stammebelegschaft und gewann ihr Vertrauen.

1971 gab es eine Umsatzsteigerung von 10 % auf 785 Millionen DM. Das neue Management in Deutschland bestand aus einem Team von sechs Geschäftsführern, die fast alle um die 40 Jahre alt waren.¹²² In 1972 wurde auch die Integration der Unternehmen Darboven und Grosch Tee abgeschlossen. Zusammen in dieser Einheit erreichte die deutsche Jacobs-Gesellschaft, die nach der Umwandlung in eine GmbH erstmals den Gewinn auswies, ein Umsatzwachstum von 4 % auf 837 Millionen DM. Der Jahresüberschuss erreichte mit 38,7 Millionen DM eine Nettorendite von 4,6 %, ¹²³ die als sehr gut bezeichnet werden kann.

6.6.3.5 Das Wachstumsfeld Internationalisierung

1973 wurden die Verhandlungen über eine Fusion der beiden Unternehmen Jacobs und Douwe Egberts abgeschlossen und die Douwe Egberts Jacobs AG mit dem Sitz in Zürich war gegründet worden. Beide Unternehmen repräsentierten in 1972 zusammen einen Umsatz von ca. zwei Milliarden DM mit 8.000 Mitarbeitern.¹²⁴ Jacobs brachte seine Geschäftsanteile ein mit einem Wert von 200 Millionen CHF. Douwe Egberts sollte in etwa den gleichen Betrag einbringen. Gemeinsam wollten die beiden Unternehmen von nun an neue Märkte erschließen, Einkäufe abwickeln sowie die Forschungs- und Entwicklungsarbeit vorantreiben.

Jacobs und Douwe Egberts sollten nicht als Wettbewerber, sondern als Partner auftreten. Gemeinsam hatte man seit 1968 bereits Aktivitäten in Frankreich, 1971 in der Schweiz und 1973 in Dänemark gestartet.¹²⁵ Der Standort Schweiz war gewählt worden, um einen neutralen Standort zu haben und dem Management die Chance zu eröffnen, sich leichter aus der eingeschränkten nationalen Perspektive zu lösen.¹²⁶

Klaus J. Jacobs behielt zunächst den Vorsitz der Geschäftsführung der deutschen Jacobs Gesellschaft, die nun eine Tochter der Schweizer Aktiengesellschaft war. Er wurde gleichzeitig stellvertretender Vorsitzender der gemeinsamen AG und verantwortlich für das gesamte Kaffee- und Teegeschäft. Aus dem deutschen Management nahm er den bisherigen Marke-

¹²¹ Jacobs, Klaus J., „Unternehmensstrategie“, in: Der Kontakt, Nr. 4, 1972, S. 12f.

¹²² O. V., „Ein „wunderbarer Marktführer“, in: Handelsblatt, 26.09.1972, o. S.

¹²³ O. V., „Pressemeldungen zum Unternehmensbericht“, in: Der Kontakt, Nr. 12, 1973, S. 16

¹²⁴ O. V., „Zum Marktführer avanciert“, in: Hamburger Abendblatt, 25.09.1972, o. S.

¹²⁵ O. V., „Fusion“, in: Der Kontakt, Nr. 7, 1973, S. 1ff.

¹²⁶ O. V., „Fusion“, in: Der Kontakt, Nr. 7, 1973, S. 3

tingverantwortlichen Günter Bolte mit nach Zürich. In Deutschland wurde die Geschäftsführung erweitert. Marketing und Verkauf wurden getrennt, ebenso Produktion und Einkauf.

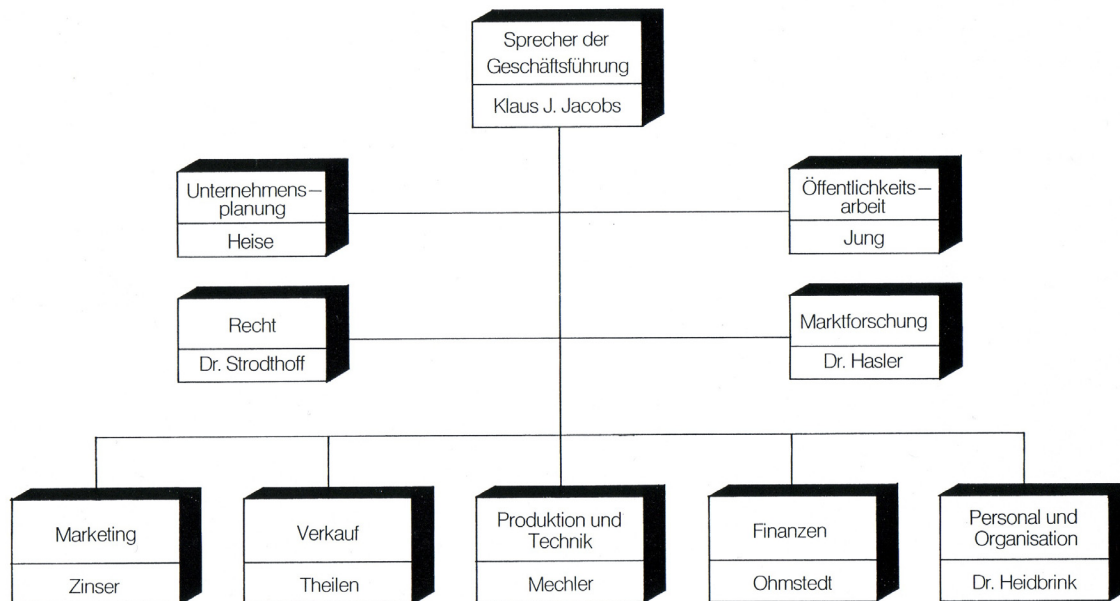


Abbildung 57: Jacobs Strukturorganisation am 1.6.1973¹²⁷

Der personalstarke Verkaufsbereich blieb in der Verantwortung von Günther Theilen, die Marketingaufgabe wurde allerdings mit Gerhard Zinser wieder einem Spezialisten aus einem amerikanischen Konsumgüterunternehmen übertragen.

Die beiden anderen bereits beschriebenen Wachstumsfelder wurden von Jacobs ebenfalls bearbeitet. Der überaus erfolgreiche Testmarkt mit dem gefriergetrockneten Löskaffee Jacobs Cronat führte 1973 zur nationalen Einführung. Zusätzlich wurde in Bremen an einem neuen Standort für 50 Millionen DM eine neue Löskaffeeabrik gebaut und 1974 in Betrieb genommen. Dafür wurde sogar die Verkaufsorganisation für eine gewisse Zeit spezialisiert für Röstkaffee einerseits und alle anderen Produkte wie Löskaffee und Tee andererseits. Darüber hinaus wurde eine spezielle Verkaufsorganisation für Kunden im Gastronomie- und Großküchenbereich mit dem Namen Jacobs Multiplan etabliert.¹²⁸ Die gleiche Entwicklung für einen Großverbraucher-Außendienst gab es zur gleichen Zeit bei der HAG AG. An dieser Stelle wird die branchenspezifische Ausrichtung des Unternehmens einmal mehr sehr deutlich. Jacobs Multiplan entwickelte sich im Lauf der Jahre unter anderem zu einer Talentschmiede des Unternehmens. Die später das Unternehmen leitenden Mitarbeiter Hartmut Felgen, Götz-Michael Müller, Albert C. Freese und Joachim Krawczyk begannen ihre berufliche Entwicklung in diesem Unternehmensbereich.

¹²⁷ Heidbrink, Paul-G., „Strukturorganisation“, in: Der Kontakt, Nr. 7, 1973, S. 6

¹²⁸ O. V., „Spezialisierung im Außendienst“, in: Kontakt, Nr. 7-8, 1974, S. 7 + 28

6.6.3.6 Das richtungweisende Jahr 1974

1974 war für die deutsche Wirtschaft durch die Ölpreiskrise ein sehr schwieriges Jahr. Das Bruttoinlandsprodukt entwickelte sich im Gegensatz zu den Vorjahren nur leicht positiv, wie in der Abbildung 116 im Anhang deutlich sichtbar wird. Der Jacobs-Umsatz in Deutschland stagnierte, der Instantkaffeemarkt war sogar leicht rückläufig.

Jahr	Umsatz Mio. DM	Jahresüberschuss Mio. DM	Netto-Umsatzrendite %
1972	837	38,7	4,6 ¹²⁹
1973	873	30,6	3,5
1974	907	15,3	1,7 ¹³⁰

Tabelle 28: Umsatz und Jahresüberschuss bei Jacobs von 1972 bis 1974

Jacobs hatte 1972 den Mitarbeitern eine Gehaltserhöhung von durchschnittlich 15 % gewährt. Darüber hinaus war 1973 eine Arbeitszeitverkürzung von 42,5 Stunden auf 40 Stunden Wochenarbeitszeit in Kraft getreten bei gleichem Gehalt.¹³¹ Diese Kostensteigerungen konnten durch Umsatzsteigerungen in den vergangenen Jahren kompensiert werden. Bei einer Umsatzstagnation hatten diese Kostenerhöhungen jedoch einen negativen Einfluss auf den Gewinn. Das Unternehmen musste erhebliche Kosteneinsparungen vornehmen. Dazu gehörte ein Sparprogramm bei den Sachkosten, aber auch im Personalbereich.

Der neue Geschäftsführer Marketing Gerhard Zinser sah als Hauptaufgabe im Gegensatz zu Diepenbrock die Stärkung der Erfolgsfaktoren, indem die gewinnbringenden Produkte weiter gefestigt und ausgebaut wurden. Er suchte die Kooperation mit seinem Verkaufskollegen Theilen und lobte insbesondere den Einsatz, die Motivation und das Können des Verkaufsaußendienstes.¹³² Dies war eine vertrauensstiftende Maßnahme.

Die kooperative Zusammenarbeit dieser beiden Manager leitete in den 1970er-Jahren nach der Frischdienstinnovation durch Walther J. Jacobs in den 1950er-Jahren noch einmal eine grundlegende Veränderung des Produktionsregimes der Kaffeebranche ein, mit Jacobs Kaffee als Vorreiter. Basis dafür war die Entwicklung von vakuumverpacktem Mahlkaffee in einer Aluminiumfolie.

Durch die schrittweise Einführung der Vakuumverpackung für Mahlkaffee wurde die Notwendigkeit des Frischdienstes aufgehoben. In 1970 betrug der Anteil von „Mahlkaffee“

¹²⁹ O. V., „Pressemeldungen zum Unternehmensbericht 1972“, in: Kontakt, Nr. 12, 1973, S. 16

¹³⁰ O. V., „Kurskorrektur zur Sicherung des Unternehmens“, in: Kontakt, Nr. 11, 1975, S. 4ff.

¹³¹ Jacobs, Klaus J., „Liebe Mitarbeiter“, in: Der Kontakt, Nr. 1, 1973, S. 1

¹³² Zinser, Gerhard, „Voraussetzung für gutes Marketing ist Integrität und Lauterkeit“, in: Kontakt, Nr. 4, 1974, S. 5

am Gesamtkaffeeabsatz für den Einzelhandel 9 %. Mahlkaffee wurde zunächst in der Dose angeboten und 1973 erstmals in einer Vakuumpackung. Daraufhin wuchs der Mahlkaffeeanteil in 1974 bereits auf 20 %.¹³³ Im Oktober 1975 setzte Jacobs als Schrittmacher dieser Entwicklung ein weiteres Zeichen: Als einziger Kaffeeanbieter führte er für alle vier Standardsorten die 500-Gramm-Vakuumpackung ein.¹³⁴ Mit dieser Maßnahme wurden die strukturellen Veränderungen im Röstkaffeemarkt erheblich beschleunigt. In 1978 lag der Marktanteil von Mahlkaffee bereits über 50 %.¹³⁵ Jacobs trieb die Entwicklung voran und hatte deshalb immer höhere Anteile als der Gesamtmarkt im Lebensmitteleinzelhandel, in 1978 bereits 85 %, wie man aus der folgenden Abbildung erkennen kann.¹³⁶ Alle anderen Wettbewerber im offenen Kaffeemarkt waren „gezwungen“, der veränderten Verkaufspolitik von Jacobs zu folgen, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten.

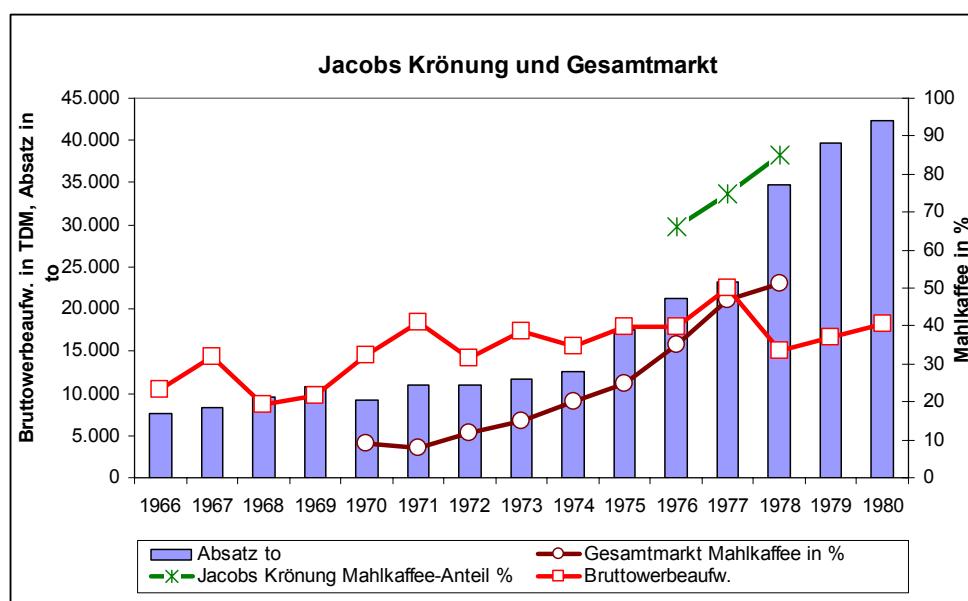


Abbildung 58: Jacobs Krönung Tonnage, Werbeaufwendungen und Mahlkaffee-Anteil bis 1980

Der sukzessive Wegfall des Frischdienstes und die Übertragung der Distribution auf den Großhandel bedeuteten einen kontinuierlichen Abbau der Verkaufsorganisation und die Konzentration auf umsatzstarke Artikel.

Seit seiner „Erfindung“ in 1966 war Jacobs Krönung als Spitzenprodukt von Jacobs Kaffee das am meisten beworbene Produkt im Röstkaffeebereich. In der Zeit von Gerhard Zinser wurde 1973 eine Schauspielerin, die den Namen „Karin Sommer“ erhielt, die neue Repräsentantin von Jacobs Krönung in der Werbung. Unter der Dachmarke Jacobs wurde Jacobs Krönung

¹³³ O. V., „Der deutsche Kaffeemarkt 1976“, in: Kontakt, Nr. 8, 1977, S. 4

¹³⁴ O. V., „Neue Größen bei Vakuumpackungen“, in: Kontakt, Nr. 10, 1975, S. 8

¹³⁵ O. V., „Der deutsche Kaffeemarkt 1978“, in: kontakt, Nr. 4, 1979, S. 4ff.

¹³⁶ O. V., „Zur Lage des Unternehmens“, in: kontakt Nr. 1/2, 1977, S. 4; kontakt, Nr. 1, 1979, S. 4

nung stark gefördert, die Bezeichnung „Krönung“ auf der Verpackung wurde immer größer und damit in der Öffentlichkeit immer bekannter. Es war 1976 das am meisten verkaufte Einzelprodukt im Markt.¹³⁷ „Karin Sommer“ wurde im Lauf der Jahre in Bezug auf Kaffee als „Ratgeberin für die deutsche Hausfrau“ immer populärer. Die positive Entwicklung von Jacobs Krönung war ein Zusammenspiel von Qualität, optimaler Bekanntmachung durch Werbung und der Veränderung des Produktionsregimes durch die Einführung von Mahlkaffee in einer 500-Gramm-Vakuumverpackung.

Zwischen Jacobs und Douwe Egberts waren alle Details der Zusammenarbeit in langen Verhandlungen geklärt worden. Trotzdem scheiterte die Fusion im Juli 1974 offiziell am Widerspruch einer Minderheitengruppe der holländischen Aktionäre von Douwe Egberts über die Gewinnrelationen.¹³⁸ Die sozusagen im letzten Moment nicht geglückte Zusammenführung mit Douwe Egberts und die Notwendigkeit einer deutlichen Kostenreduzierung mit Personalentlassungen verlangten 1974 Klaus J. Jacobs' ganze Energie.

Für Jacobs bedeutete diese Entscheidung, die nach wie vor gewollte Internationalisierung zunächst allein zu realisieren. Die Kooperationen mit Douwe Egberts in Frankreich, der Schweiz und Dänemark wurden zunächst gemeinsam weitergeführt. 1977 endete die Zusammenarbeit mit Douwe Egberts, die gemeinsame französische Gesellschaft, die in der Zwischenzeit mit 17 % Marktanteil Marktführer geworden war, wurde zu 100 % von Jacobs übernommen, ebenso die Gesellschaft in Dänemark. Jacobs konnte damit seine Position auf dem europäischen Kaffeemarkt weiter ausbauen.¹³⁹ Nach weiteren Zukäufen in 1976 in Kanada und 1979 in Belgien war Jacobs zum Ende des Jahrzehnts Europas größter und weltweit drittgrößter Kaffeeröster.

6.6.3.7 Die Jahre von 1975 bis 1978

Das Jahr 1975 war geprägt von der Realisierung der beschlossenen Veränderungen bei Jacobs im deutschen Markt. Die kontinuierliche Umstellung des Röstkaffees auf Mahlkaffee in Vakuumverpackung führte ebenso zu einer kontinuierlichen Reduzierung des Verkaufsaußendienstes, so dass es nach 1974 zu weiteren Personalabbaumaßnahmen im Außendienst kam. Zusammen mit Einsparungen im Außendienst konnte die „Kostenexplosion“¹⁴⁰ gestoppt werden.

Im Röstkaffeebereich wurde ein neues Marktmodell eingeführt, das die sich verändernden Konsumentenbedürfnisse noch besser berücksichtigen sollte. Neben Jacobs Krönung in der

¹³⁷ O. V., „Zur Lage des Unternehmens“, in: kontakt, Nr. 1/2, 1977, S. 4

¹³⁸ 100 Jahre Jacobs Café, Bremen 1994, S. 60

¹³⁹ O. V., „Jacobs übernimmt Frankreichs größten Kaffeeröster“, in: kontakt, Nr. 5, 1977, S. 6

¹⁴⁰ O. V., „Unternehmenssituation“, in: kontakt, Nr. 10, 1975, S. 4

gehobenen Preisklasse wurde als würzige Alternative Jacobs Monarch eingeführt, neben Jacobs Edel-Mocca in der preiswerten Preisklasse Jacobs leichte Ernte als milde Alternative.¹⁴¹ Die beiden Instantkaffeemarken Moccapress und Cronat wurden unter dem Markendach Jacobs zusammengeführt. Das Teegeschäft wurde auf eine Marke konzentriert. Die Maßnahmen zeigten positive Ergebnisse. Umsatz, Gewinn und Marktanteile stiegen wieder. Das Großverbrauchergeschäft Jacobs Multiplan verzeichnete überproportionale Umsatzsteigerungen.

1976 gab es Mitte des Jahres einen Wechsel in der deutschen Geschäftsführung. Klaus J. Jacobs zog sich aufgrund der zunehmenden Internationalisierung des Geschäfts und der damit verbundenen stärkeren Beanspruchung in Zürich auf den Posten des deutschen Aufsichtsratsvorsitzenden zurück und übergab die Führung des deutschen Geschäfts an den bisherigen Marketingdirektor Gerd Zinser. In Deutschland wurde damit faktisch ein Übergang von einem Eigentümer- zu einem Manager-Unternehmen vollzogen.

Es kamen noch weitere Marktinitiativen wie Jacobs Filtertüten und Jacobs Irish Coffee Mix hinzu. Die Preiserhöhungen im Kaffeemarkt führten zu einer Umsatzsteigerung von 965 Millionen DM auf 1,25 Milliarden DM in Deutschland, bei ca. 2 % Mengenwachstum. Jacobs Krönung war die am stärksten im Markt wachsende Sorte und wurde Deutschlands größter Kaffeeartikel. Der Jahresüberschuss von Jacobs bewegte sich im Rahmen des Vorjahres.¹⁴² Die Marktanteile bei Röstkaffee ergaben folgendes Bild:

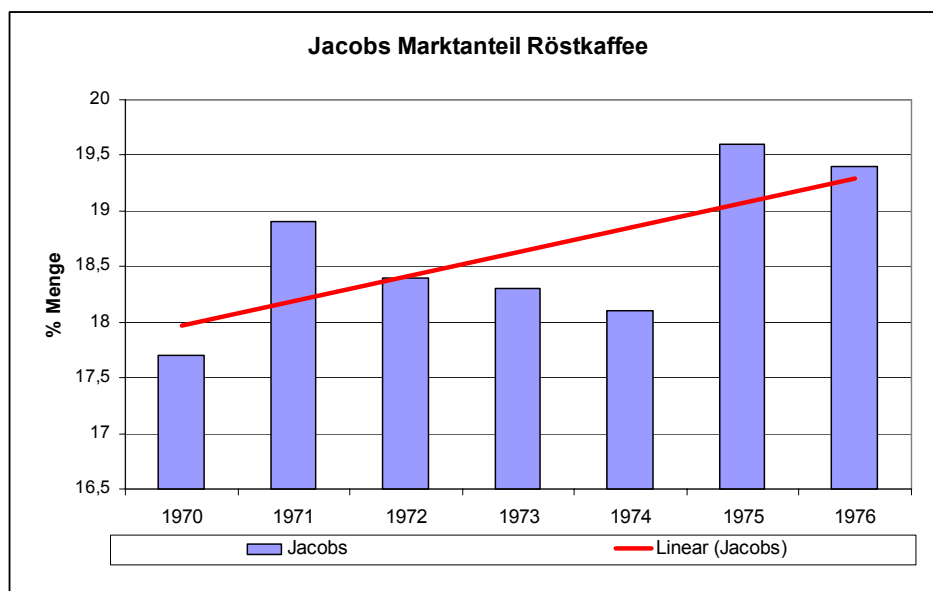


Abbildung 59: Jacobs Marktanteil Röstkaffee von 1970 bis 1976¹⁴³

¹⁴¹ O. V., „Das Jacobs Marktmodell“, in: kontakt Nr. 2, 1975, S. 5

¹⁴² O. V., „Zur Lage des Unternehmens“, in: kontakt Nr.1/2, 1977, S. 4

¹⁴³ HAG GF Germany C 1982 Strategic Plan, Appendix 2

Jacobs konnte seinen Marktanteil bei Röstkaffee nach der rückläufigen Entwicklung von 1972 bis 1974 in den beiden darauffolgenden Jahren deutlich über 19 % steigern. Das Unternehmen war in 1976 wieder in eine Wachstumsphase eingetreten. Die steigenden Rohkaffeepreise führten zu kontinuierlichen Preiserhöhungen, denen sich der Wettbewerb nicht entziehen konnte. Man sah sich als Marktführer vor die Aufgabe gestellt, den Markt über Initiativen zu führen.

Der entkoffeinierte Anteil am Röstkaffeemarkt hatte sich von 1970 bis 1976 von sieben Prozent auf 12 Prozent erhöht.¹⁴⁴ Jacobs wollte dem gewachsenen Gesundheitsbewusstsein der Verbraucher entsprechen und führte im Frühjahr 1977 das Produkt Monte Maro national ein, eine Kaffeesorte mit 50 % normal-koffeinhaltigem und 50 % koffeinfreiem Spitzenkaffee. Monte Maro war zuvor sieben Monate im Saarland getestet worden und hatte dort sechs Prozent Marktanteil erreicht.¹⁴⁵

Im Sommer führte das Unternehmen nach einem kurzen Testmarkt ein weiteres Kaffeeprodukt mit dem Namen Jota Sport ein. Dieses Produkt bestand aus 50 % Kaffee-Ersatzmischung und 50 % Bohnenkaffee. Dieses neue Familiengetränk mit einem leichten und belebenden Geschmack sollte dem Lebensstil mit dem Wunsch nach einem belastungsfreien Genuss entgegenkommen.¹⁴⁶ Dieses Produkt sollte eine Alternative zu dem sehr hohen Preis von Röstkaffee darstellen. Jota Sport wurde zusätzlich als Instantprodukt angeboten.

Die Konsumenten hatten sich aufgrund der Preise von 15 DM pro 500-Gramm Röstkaffee anderen Getränken zugewandt und/oder verbrauchten ihre erhöhten Kaffeehaushaltsbestände. Die mengenmäßigen Kaffeeverkäufe an die Konsumenten gingen um 10 % zurück.

Im Frühjahr 1977 erreichte die Preiserhöhung von Rohkaffee, die seit Mitte 1975 durch einen Kälteeinbruch in Brasilien ausgelöst worden war, ihren Höhepunkt. Die Rohkaffeepreise für Arabica-Bohnen waren von ca. 50 US-Cent pro lb. auf über 300 US-Cent gestiegen, wie man in der Abbildung 60 erkennen kann. Alle Marktteilnehmer, vom Rohkaffeeproduzenten bis zum Konsumenten, hatten sich mit hohen Beständen eingedeckt. Auch Jacobs stand vor dem Eindruck, dass die Kaffeeknappheit in der zweiten Jahreshälfte andauern würde und hatte sich deshalb hohe Bestände zugelegt. Im Sommer brach der Preis für Rohkaffee auf ca. 200 US-Cent pro lb. ein.¹⁴⁷ Die Rohwarenbestände bei Jacobs waren damit innerhalb von wenigen Tagen um einen höheren Millionenbetrag weniger wert als der gesamte Jahresüberschuss des Vorjahres.

¹⁴⁴ O. V., „Der deutsche Kaffeemarkt 1976“, in: kontakt Nr. 8, 1977, S. 4

¹⁴⁵ O. V., „Start an der neuen Produktidee“, in: kontakt Nr. 5, 1977, S. 4

¹⁴⁶ O. V., „Nationaler Start von „Jota Sport“, in: kontakt Nr. 6/7, 1977, S. 8

¹⁴⁷ Jacobs AG Zürich, Geschäftsbericht 1977, S. 6

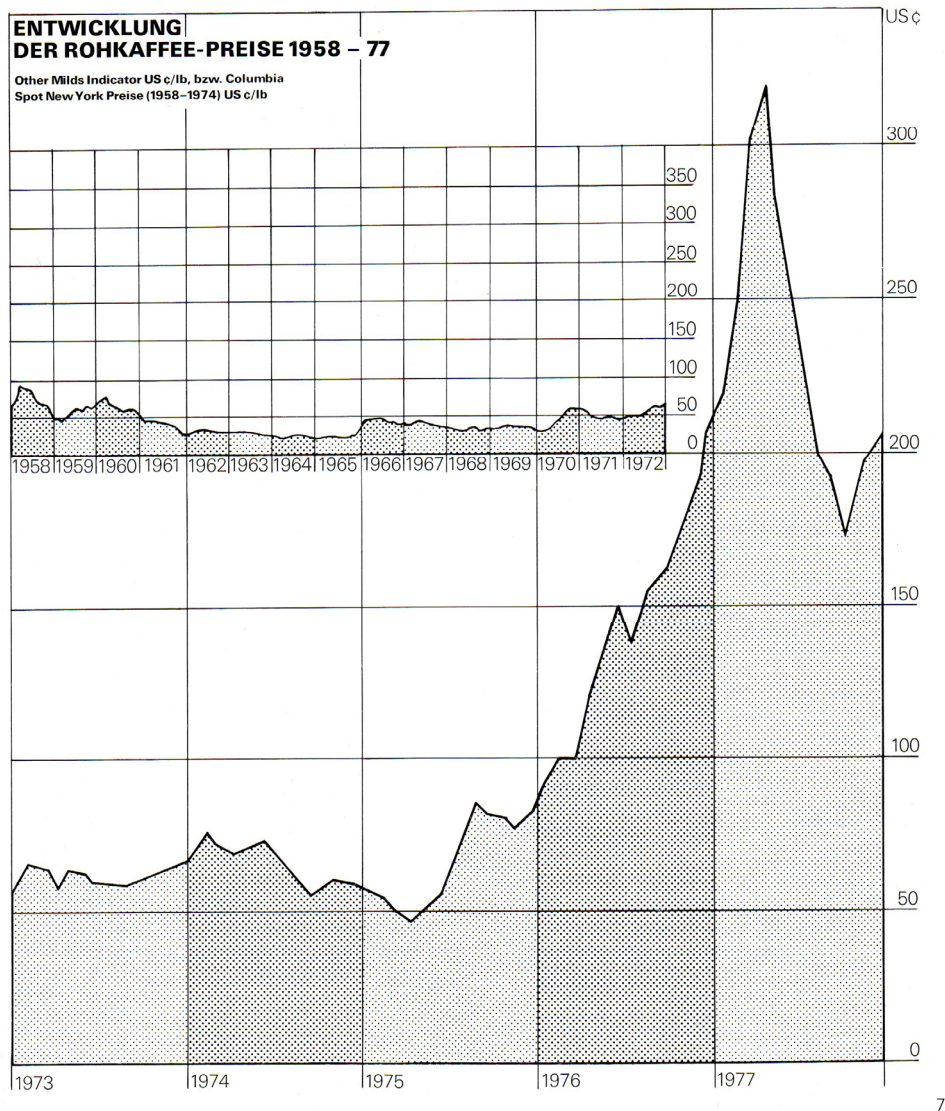


Abbildung 60: Entwicklung der Rohkaffee-Preise von 1958 bis 1977

Hinzu kam, dass nach kurzer Zeit die beiden Wettbewerber Tchibo und Eduscho, die durch die eigenen Geschäfte und Depots vorwiegend in Bäckereien über einen direkten Zugang zu den Absatzkanälen verfügten, aggressive Preissenkungen vornahm. Jacobs verlor im dritten Quartal ein Drittel des Marktanteils.

Für das deutsche Management ließ sich ein Verlust in keinem Fall vermeiden. Es war die Frage, ob man noch weitere Konsumenten aufgrund einer vergleichbar defensiven Preispolitik dauerhaft an die Wettbewerber verlieren wollte. Das Management gab zusammen mit dem Eigentümer Klaus J. Jacobs der Variante den Vorrang, die Sicherung des Unternehmens über die Stellung im Markt zu gewährleisten und höhere Verluste zu akzeptieren.¹⁴⁸ Jacobs senkte schließlich die Preise und gewährte den Handelspartnern zusätzlich eine Rückvergütungszah-

¹⁴⁸ Jacobs AG Zürich, Geschäftsbericht 1977, S. 9

lung auf die zu höheren Preisen eingekauften Bestände. Mit dieser Maßnahme konnte erreicht werden, dass der Marktanteil von Jacobs zum Jahresende wieder die Marke von 20 % erreicht hatte.

Der nahezu ruinöse Preiswettbewerb im deutschen Röstkaffeemarkt hatte einen positiven Effekt: Der Mengenrückgang im deutschen Markt betrug im Gesamtjahr lediglich zwei Prozent, während die Absatzrückgänge in den anderen Ländern prozentual zweistellig waren.¹⁴⁹ Jacobs hatte einen Verlust von mehr als 100 Millionen DM im zweiten Halbjahr 1977 hinzunehmen.¹⁵⁰

Ab 1975 veröffentlichte Jacobs keinen speziellen Geschäftsbericht für Deutschland mehr, sondern ausschließlich für die Jacobs AG Zürich. Im Geschäftsbericht von 1976 wurde noch ein Jahresüberschuss von 51 Mio. CHF, in 1977 ein Fehlbetrag von 96 Mio. CHF angegeben, der zu einem wesentlichen Teil auf das Deutschland-Geschäft zurückzuführen war, wie in Abbildung 61 erkennbar ist.¹⁵¹

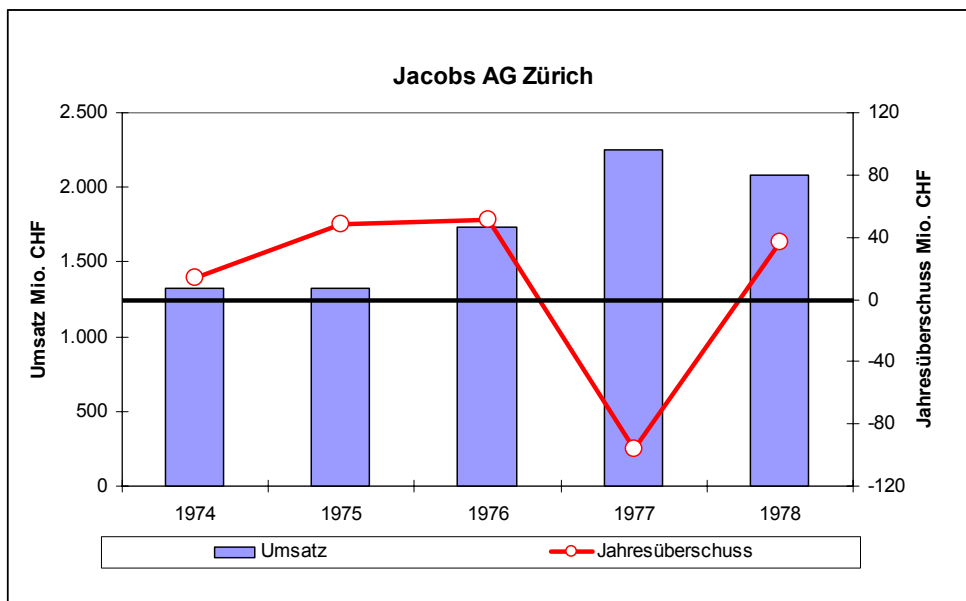


Abbildung 61: Umsatz und Jahresüberschuss der Jacobs AG Zürich von 1974 bis 1978

Mit der positiven Volumenentwicklung nach der Preissenkung startete das Unternehmen in das Jahr 1978. Der Pro-Kopf-Verbrauch bei Röstkaffee entwickelte sich durch die sinkenden Preise mit 6,3 % positiv und erreichte eine neue Höchstmarke.¹⁵² Jacobs steigerte das Absatzvolumen sogar überproportional und gewann Marktanteile, auch mit der Spitzenmarke Jacobs Krönung. Das deutsche Geschäftsergebnis war 1978 wieder positiv, die Zielsetzung

¹⁴⁹ Jacobs AG Zürich, Geschäftsbericht 1977, S. 8

¹⁵⁰ Jacobs AG Zürich, Geschäftsbericht 1977, S. 9

¹⁵¹ Analyse der Jacobs AG Zürich Geschäftsberichte 1974 bis 1978

¹⁵² O. V., „Der deutsche Kaffeemarkt 1978“, in: kontakt Nr. 4, 1979, S. 4

des Managements, den Verlust des Vorjahres voll auszugleichen, konnte nicht erreicht werden.¹⁵³

Das fast existenzielle Krisenjahr 1977 mit den Verwerfungen auf dem Rohkaffeemarkt symbolisierte den Unternehmertyp. Aus einer Defensivposition heraus mit zu hohen Einstandskosten im Rohkaffeebestand gegenüber dem Wettbewerb entschied Klaus J. Jacobs zusammen mit seinen Führungskräften, einen hohen Jahresverlust zu akzeptieren, den Konsumenten weiterhin an Qualitätskaffee von Jacobs zu binden und die Marktführerschaft zu sichern. Es wurden Preissenkungen vorgenommen und zusätzlich Vergütungen an den Handel für die Handelsbestände erteilt. Der für den Einkauf verantwortliche Manager blieb im Unternehmen und stieg später in die Konzernleitung auf. Klaus J. Jacobs und das Unternehmen gewannen mit diesem Verhalten Respekt, Anerkennung und vielleicht sogar Bewunderung, und zwar im Innenverhältnis, gegenüber dem Handel und den Wettbewerbern. Der auf 85 % verstärkte Absatzanteil von vakuumverpacktem Mahlkaffee bei Jacobs¹⁵⁴ hatte zur Folge, dass der Außendienst immer weiter reduziert werden konnte.

6.6.3.8 Die Jahre vor der Fusion mit Interfood

Trotz der hohen Verluste in 1977 reagierte Klaus J. Jacobs nicht mit personellen Konsequenzen. Die Krisensituation war schliesslich nicht in erster Linie auf Fehlentscheidungen zurückzuführen, sondern auf veränderte Umweltbedingungen wie der Einbruch der Rohkaffeepreise, die nicht ohne weiteres vorhersehbar waren und unter denen auch die Wettbewerber grundsätzlich zu leiden hatten. Jacobs hatte trotzdem aus dem Krisenjahr 1977 die richtigen Schlüsse gezogen und war in den folgenden Jahren mit geringen Rohkaffeebeständen in die Talfahrt des Rohkaffeemarkts eingestiegen. Damit konnte das Unternehmen insbesondere 1979 in Deutschland erheblich aggressiver im Markt operieren, in einem wachsenden Markt Marktanteile gewinnen und finanziell erfolgreich sein.¹⁵⁵

Allerdings sah man sich seit Ende 1979 mit dem größten Kaffeeunternehmen der Welt im deutschen Kaffeemarkt durch die Tatsache konfrontiert, dass General Foods die HAG AG erworben hatte. Dieses Ereignis hatte zunächst für Unruhe im Unternehmen gesorgt. In 1980 wurden weitere Umorganisationen in Verbindung mit einem Kostensenkungsprogramm durchgeführt.¹⁵⁶

Jacobs empfand das Eindringen von General Foods in den deutschen Markt über die HAG AG als einen Störfaktor. Aus dem Dreiecksverhältnis Jacobs, Tchibo und Aldi war aus Sicht

¹⁵³ Jacobs AG Zürich, Geschäftsbericht 1978, S. 11

¹⁵⁴ O.V., „Der deutsche Kaffeemarkt 1978“ in: kontakt Nr.1, 1979, S. 4

¹⁵⁵ Jacobs, Klaus J., „Liebe Mitarbeiterinnen, liebe Mitarbeiter“, in: Contact International, Dezember 1980, S. 4

¹⁵⁶ Jacobs, Klaus J., „Liebe Mitarbeiterinnen, liebe Mitarbeiter“, in: Contact International, Dezember 1980, S. 4

des Unternehmens ein Vierecksverhältnis geworden.¹⁵⁷ Das Unternehmen reagierte in der von Klaus J. Jacobs vorgelebten Methode der offensiven Marktbearbeitung. 1980 wurden zusätzliche finanzielle Mittel in den Markt gegeben, um die eigene Position weiter auszubauen.

Ausgehend von den veränderten Verbraucherwünschen zu milden, magenschonenden und koffeinfreien Kaffeesorten führte das Unternehmen neue Röstkaffeeprodukte ein. Nachdem das Unternehmen bereits in 1974 eine Aktivität für entkoffeinierten Kaffee gestartet hatte, kam im 4. Quartal 1980 mit Jacobs Kaffee Nacht & Tag ein entkoffeiniertes Kaffee auf den Markt, sowohl als Röstkaffee als auch als Löscaffee. Damit meldete Jacobs auch in diesem Segment seinen Führungsanspruch an. Schon der Name des neuen Produkts drückte ein Versprechen für einen aromatischen Kaffee für einen unbeschwerten Tag und eine geruhvolle Nacht aus.¹⁵⁸ Der Marktanteil von Jacobs erreichte im entkoffeinierten Kaffeesegment bereits 1981 mit einem Werbebudget in gleicher Höhe wie Kaffee HAG einen Marktanteil von über 10 %.

Im Herbst 1981 startete das Unternehmen eine weitere Röstkaffee-Initiative mit dem Produkt Jacobs Mild & Fein, einem mild veredelten Kaffee, mild im Geschmack und magenschonend in der Wirkung. In der Werbung für Jacobs Krönung wurde das Verwöhnaroma etabliert.

Das Unternehmen verfügte mit den Produkten Jacobs Krönung, Jacobs Edel-Mocca, Jacobs Mild & Fein, Jacobs Nacht & Tag sowie Monte Maro, Saluta, Jacobs Cronat, Grosch Tee, Jacobs Coffee-Mixes und Jacobs Filterpapier über ein ausgewogenes Sortiment.¹⁵⁹

Der Erfolg der Vakuumverpackung, die Aufgabe des Frischdienstes und damit verbunden die Reduzierung des Außendienstes hatten dazu geführt, dass der „direkte Zugriff“ auf das Regal des Lebensmitteleinzelhandels durch den Außendienst erheblich abgenommen hatte. Die Transaktionskosten für die Betreuung der Lebensmittelgeschäfte und die Platzierung der eigenen Marken in den Regalen konnten zwar gesenkt werden, die Investitionen für Markenwerbung an den Konsumenten in den Print- und elektronischen Medien nahmen dafür kontinuierlich zu. Es gab daher keine Einsparungen in den Marketing- und Verkaufskosten insgesamt, sondern eine Verschiebung von Verkaufskosten zu Marketingkosten. Jacobs setzte diese frei verfügbaren finanziellen Mittel in Verbraucherwerbung ein und erzeugte damit einen Nachfrageeffekt für seine Produkte. Das Unternehmen verdoppelte nicht nur die Werbeausgaben zwischen 1975 und 1982, auch der Anteil der Werbeaufwendungen für Jacobs nahm im

¹⁵⁷ Mitarbeiterbrief der Geschäftsführung der Joh. Jacobs & Co. GmbH als Beilage zum Geschäftsbericht 1979 der Jacobs AG Zürich, S. 1

¹⁵⁸ O. V., „Sinfonie mit dem Paukenschlag“, in: kontakt, Nr. 7, 1980, S. 9

¹⁵⁹ O. V., „Mit vollem Schwung und Elan“, in: Contact International, Nr. 1, 1982, S. 9

gleichen Zeitraum von ca. 25 % auf etwa 30 % aller Werbeaufwendungen für Röstkaffee zu, wie man in der folgenden Abbildung erkennen kann.

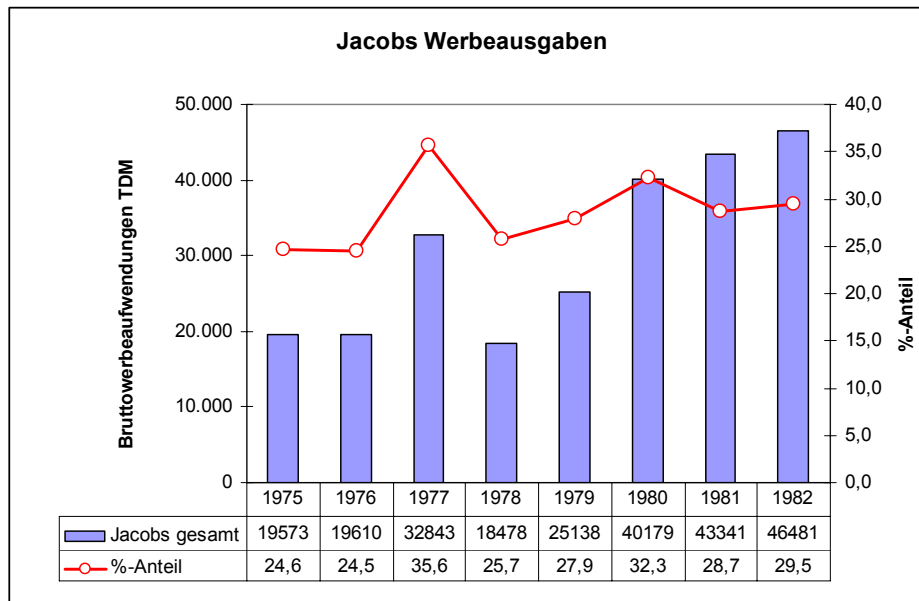


Abbildung 62: Jacobs Werbeausgaben Röstkaffee von 1975 bis 1982¹⁶⁰

Der Kaffeemarkt hatte eine große Bedeutung für den Lebensmittelhandel und Jacobs Krönung war einer der umsatzstärksten Einzelartikel. Damit war es für den Handel wichtig und notwendig, Produkte von Jacobs zu führen. Trotz des verschärften Wettbewerbs konnte Jacobs seine Marktführerschaft ausbauen und überproportionale Wachstumsraten erzielen, allerdings zu Lasten des Reingewinns. Für 1979 wurde das finanzielle Ergebnis in Deutschland als gut bezeichnet,¹⁶¹ in 1980 als zufriedenstellend¹⁶² und in 1981 in Deutschland nur noch als ausreichend.¹⁶³

Die Marktanteile bei Röstkaffee hatten sich nach dem finanziell sehr mutigen Schritt in 1977 sehr günstig entwickelt. Man könnte sagen, die Verbraucher hatten die Preissenkungsmaßnahme honoriert, denn die Marktanteile erreichten anschließend über 23 %.

¹⁶⁰ Statistische Aufstellungen über Bruttowerbeaufwendungen im Kaffeemarkt von 1966-2003

¹⁶¹ Jacobs AG, Zürich Geschäftsbericht 1979, S. 22

¹⁶² Jacobs AG, Zürich Geschäftsbericht 1980, S. 23

¹⁶³ Jacobs AG, Zürich Geschäftsbericht 1981, S. 26

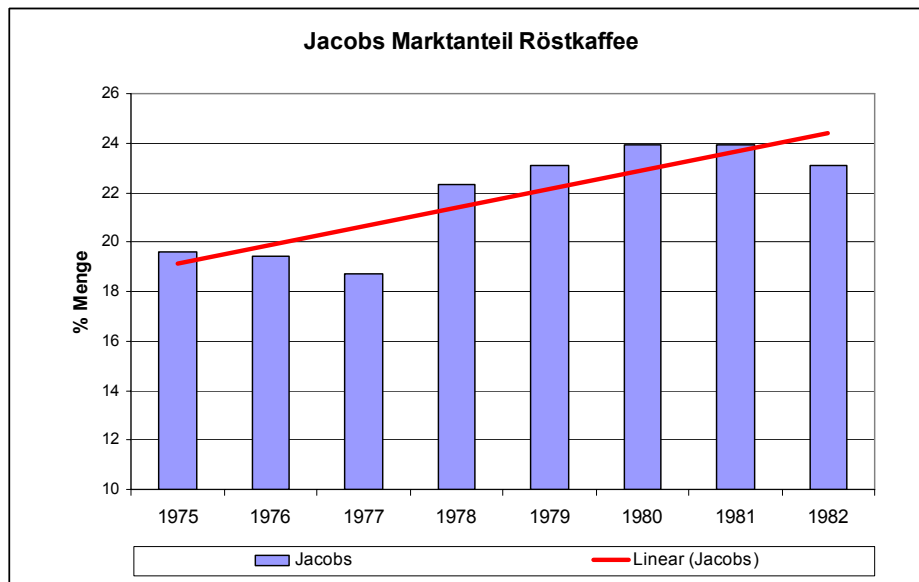


Abbildung 63 Entwicklung Jacobs Marktanteil Röstkaffee von 1975 bis 1982¹⁶⁴

Jacobs befand sich mit einem Marktanteil von ca. 23 % bei Röstkaffee in erster Linie im Wettbewerb mit Tchibo um die Marktführerschaft. Tchibo und Eduscho verkauften zu dieser Zeit Kaffee ausschließlich über den Postversand, in eigenen Geschäften oder exklusiven Depots in Bäckereien. Diese beiden Wettbewerber repräsentierten zusammen mit Aldi ca. 50 % des gesamten Kaffeeabsatzes in Deutschland. Damit war die Bedeutung von Jacobs im Kaffeegeschäft mit dem Lebensmitteleinzelhandel doppelt so groß, nämlich ca. 40 %. Jacobs war mehr als dreimal so groß wie der nächste Wettbewerber HAG GF mit 12-14 % Marktanteil. Mit der Vielzahl der aufgezeigten Marketinginitiativen waren alle anderen Wettbewerber natürlich überfordert. Somit dominierte Jacobs diesen Absatzkanal deutlich. Diese Dominanz drückte sich auch in einem ausgeprägten Stolz und Selbstbewusstsein der Mitarbeiter aus. Auch im Verhältnis zu allen anderen Markenartikelunternehmen zählte man sich aufgrund der Unternehmensbedeutung und -größe zur Spitzengruppe in Deutschland.

Klaus J. Jacobs stellte in einem Kommentar das Jahresergebnis für 1981 als sehr erfolgreich dar, auch wenn durch Preissenkungen und Veränderungen der Wechselkurse diese Entwicklung nicht in diesem Ausmaß sichtbar wurde. Besonders hob er die durch die Volumenerhöhungen notwendigen Erweiterungen und Modernisierungen der Produktionskapazitäten und den Baubeginn des Forschungs- und Entwicklungszentrums hervor. Diese zukunftsorientierten Maßnahmen sollten zu der Zielsetzung beitragen, „im Kaffeegeschäft von der Produktion bis zum Verkauf, von der Technik bis zum Gewinn die Nummer 1 zu sein“.¹⁶⁵

¹⁶⁴ HAG GF Germany, C 82 Strategic Plan, Appendix 2

¹⁶⁵ Anlage zum Geschäftsbericht 1981 der Jacobs AG, Zürich, S. 2

6.6.4 Jacobs Suchard von 1982 – 1985

Jacobs war Anfang der 1980er-Jahre in einer günstigen finanziellen Verfassung. Vor dem Hintergrund zunehmender Konzentration in der Nahrungsmittelindustrie gab es allerdings aus Sicht der Unternehmensführung die Notwendigkeit einer weiteren Konsolidierung. In 1977 waren bereits mit der Schweizer Interfood AG Gespräche über eine Zusammenarbeit geführt worden. Die kurzfristige finanzielle Schieflage von Jacobs verhinderte aber eine Einigung. Bereits 1979 waren die Gespräche wieder aufgenommen worden. Dass beide Unternehmen ihren Sitz in der Schweiz hatten, erleichterte die Annäherung erheblich.¹⁶⁶

6.6.4.1 Jacobs Suchard AG

Rückwirkend zum 1. Januar 1982 fusionierten die Schweizer Jacobs AG und die Schweizer Interfood AG. Eine unabhängige Bewertung der Substanz- und Ertragswerte beider Unternehmen hatte ein Verhältnis von 3:1 für Jacobs ergeben. Dieses Verhältnis bedeutete für Jacobs eine Dreiviertelmehrheit bei den Kapitalanteilen und die Position des Hauptaktionärs im neuen Unternehmen.

Jacobs brachte einen Gewinn von 70 Millionen ein, Interfood einen Gewinn von 15 Millionen. Die Eigenmittel bei beiden Unternehmen waren fast gleich groß.¹⁶⁷ Zusammen repräsentierte das neue Unternehmen einen Umsatz von über 4 Milliarden CHF. Mit diesem Zusammenschluss war für Jacobs das Thema Diversifikation in kaffeenahe Bereiche abgeschlossen.

Mit 46 Jahren wurde Klaus J. Jacobs zunächst Vizepräsident des Verwaltungsrats und übernahm als Delegierter des Verwaltungsrats die Konzernleitung der Jacobs Suchard AG. Er prägte das Wort vom „Unternehmen der Unternehmer“ Jacobs, Suchard und Tobler. Klaus J. Jacobs formulierte es als sein großes Ziel, das Unternehmen in den folgenden Jahren noch vermehrt zu einem modernen, aggressiv agierenden Konzern innerhalb der Branche zu formen. Er erhob den Anspruch, nicht zwangsläufig zu den Größten, aber zu den Besten zu gehören, auch im Bereich der Schokoladenproduktion. Dazu gehörte für ihn ebenfalls die Notwendigkeit, alle Rationalisierungschancen durch die neue Gruppenstruktur auszuschöpfen.¹⁶⁸

Das Unternehmen erreichte in 1982 einen Umsatz von 4.066 Milliarden CHF und einen Reingewinn von 91,5 Mio. CHF. Anfang 1983 gab sich das zusammengeführte Unternehmen den Namen Jacobs Suchard, verbunden mit einem speziellen Signet, das die Anfangsbuchsta-

¹⁶⁶ O. V., „Pressemitteilungen zu Jacobs“, in: Contact International, Nr. 5, 1982, S. 4

¹⁶⁷ 100 Jahre Jacobs Café, Bremen 1994, S. 66

¹⁶⁸ O. V., „Gemeinsame geographische Expansion“, in: Contact International, Nr. 6, 1982, S. 6

ben der drei Unternehmensgründer Jacobs, Suchard und Tobler idealerweise vereinigte.¹⁶⁹ 1983 konnten sowohl der Umsatz als auch der Reingewinn gesteigert werden, weil sich die Marktpositionen günstig entwickelten, eine Kaffeeakquisition in Frankreich erstmalig einbezogen wurde und erste Rationalisierungsmaßnahmen griffen.¹⁷⁰

Klaus J. Jacobs kümmerte sich in den ersten Jahren nach der Fusion intensiv um das Süßwarengeschäft und überließ das Kaffeegeschäft seinem Mitarbeiter Francois Steeg. Das Geschäft der neuen Unternehmensgruppe entwickelte sich positiv, sowohl beim Umsatz als auch beim Jahresüberschuss.¹⁷¹

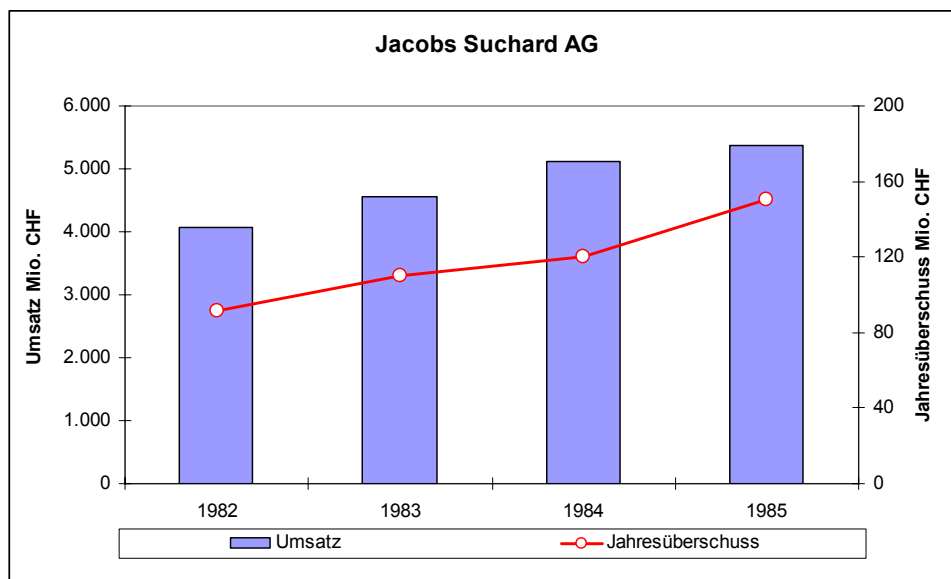


Abbildung 64: Umsatz und Jahresüberschuss Jacobs Suchard AG Zürich von 1982 bis 1985

Nachdem er Ende 1984 Präsident des Verwaltungsrats geworden war, leitete Klaus J. Jacobs 1985 eine weitere Stufe der Unternehmensentwicklung ein. Er veröffentlichte im Geschäftsbericht 1985 für die Jacobs Suchard AG Unternehmensgrundsätze, finanzielle Zielvorstellungen und eine Unternehmensstrategie.¹⁷² Die Unternehmensgrundsätze lauteten:

- Jacobs Suchard ist eine schweizerische Aktiengesellschaft mit einer europäisch geprägten unternehmerischen Orientierung, wachstumsorientiert, innovativ und führend im Know-how bei Süßwaren und Kaffeeprodukten.
- Die finanziellen Ziele des Unternehmens waren eine Netto-Umsatzrendite von 4 %, eine Eigenkapitalrendite von 20 % und ein Gewinnwachstum von 5 % pro Jahr.

¹⁶⁹ O. V., „Neuer Name und neues Signet“, in: Contact International, Nr.1, 1983, S. 6

¹⁷⁰ Jacobs Suchard AG Zürich, Geschäftsbericht 1983, S. 11

¹⁷¹ Analyse der Jacobs Suchard Zürich Geschäftsberichte 1982-1985

¹⁷² Jacobs Suchard AG Zürich, Geschäftsbericht 1985, S. 2 ff.

- Die Unternehmensstrategie verankerte u. a. die Wachstumsorientierung des Unternehmens, die größtmögliche Kooperation mit dem Handel und den Anspruch auf Marktführerpositionen. Die Mitarbeiter sollten in die Lage versetzt werden, unternehmerisches Denken zu verstärken.

Jacobs war durch die Frischdienstbelieferung bei Kaffee Jahrzehnte lang relativ unabhängig von den Handelszentralen gewesen. Mit der Umstellung auf eine Belieferungsform über den Großhandel setzte er sehr früh auf eine Kooperation mit dem Handel und akzeptierte den schnell voranschreitenden Strukturwandel, um Wettbewerbsvorteile zu erzielen und Erschwernisse in der Distribution zu vermeiden.

Das Setzen von Werten und Standards war ein Weg zur Professionalisierung des Unternehmens. Damit diese Werte und Standards auch in der Realität umgesetzt werden konnten, startete man ein umfangreiches „Corporate Education Program“. 170 Manager aus allen Gesellschaften absolvierten ein mehrwöchiges Trainingsprogramm. Es bestand aus einem zehntägigen Seminar in der Schweiz, einem mehrtätigen Training an der lokalen Verkaufsfrent und einer einwöchigen Schulung in den Kaffee- und Kakaoplantagen der Produktionsländer.¹⁷³ 1985 war auch das Jahr, in dem der Rohwarenhandel der Unternehmensgruppe erheblich ausgebaut wurde. Dafür wurde u.a. eine Bank in Panama übernommen.

6.6.4.2 Jacobs in Deutschland

Ab 1982 röstete Jacobs den Rohkaffee überwiegend in Berlin, weil die Berlin-Präferenz hohe Kostenvorteile bot, die von Jacobs aus Wettbewerbsgründen ausgenutzt werden mussten. In das neue Röstkaffeewerk waren 40 Millionen CHF investiert worden, und es war die modernste Kaffeeröstanlage des Kontinents. Dieses Röstkaffeewerk ermöglichte die Einführung eines neuen Aromaröstverfahrens für Jacobs Krönung. In der Ansprache zum Verbraucher wurde daraus das einzigartige „Verwöh naroma“ von Jacobs Krönung.

Darüber hinaus bot das neue Röstkaffeewerk auch die Anwendung einer neuen Kurzzeitröstungstechnologie. Sie erzielte eine höhere Ausbeute, so dass eine Packung von 400 Gramm im Volumen einer bisherigen 500-Gramm-Packung entsprach. Aufgrund der volumenmäßigen Dosierung ergab sich daher für den Verbraucher ein Preisvorteil. 1983 wurde diese Technologie nach erfolgreichen Testmarktergebnissen für die Produkte Jacobs Meisterröstung, Jacobs Wundermild (ehemals Mild & Fein) und Jacobs Nacht & Tag eingeführt.¹⁷⁴ Für Jacobs Krönung wurde zunächst das bisherige Röstverfahren beibehalten. Nach ersten Erfolgen führ-

¹⁷³ Jacobs Suchard AG Zürich, Geschäftsbericht 1985, S. 9

¹⁷⁴ O. V., „Die neue 400-Gramm-Packung von Jacobs“, in: Contact International, Nr. 3, 1983, S. 20 f.

ten die schon im Abschnitt über HAG General Foods beschriebenen Störmanöver der Wettbewerber Tchibo, Aldi und Eduscho zu Verunsicherungen bei den Verbrauchern. Die meisten Röster hatten bis zum Jahresanfang 1984 ihre Produktion auf das neue Röstverfahren umgestellt. Jacobs komplettierte das Kurzzeitröstungsangebot durch die Einführung von Jacobs Krönung 400 Gramm im Frühjahr 1984, verbunden mit einer 500g „Beweispackung“.¹⁷⁵ Lediglich die Anbieter Aldi und Eduscho blieben bei dem konventionellen Röstverfahren. Von der Verwirrung bei den Konsumenten profitierten Aldi und Eduscho, die ihre Marktanteile erheblich steigern konnten.

Jacobs nahm schließlich im Juni 1984 die 400-Gramm-Packungen wieder aus dem Markt, die anderen Wettbewerber folgten umgehend. Das Unternehmen musste im Verlauf des Jahres erhebliche finanzielle Aufwendungen leisten, um die Markführerschaft zu behaupten. Die Volumeneinbußen der ersten sechs Monate konnte man allerdings nicht mehr wettmachen. Darüber hinaus gab es aufgrund der Aufwertung des US-Dollars die Notwendigkeit zu Preiserhöhungen im zweiten Halbjahr.

Im Gegensatz zu den anderen deutschen Marktteilnehmern konnte sich Jacobs diese finanzielle Einbuße leisten, ohne dass größere Schäden zu verzeichnen waren, denn in dem neuen Unternehmen Jacobs Suchard glich die Süßwarensparte in 1984 den Gewinnrückgang der Kaffeesparte wieder aus.

Der General Manager Achim Schwanitz musste die Verantwortung für den Misserfolg in Deutschland übernehmen und das Unternehmen verlassen. Tchibo gestand die Aktivitäten öffentlichkeitswirksam als Fehler ein und entschuldigte sich in einer Werbekampagne bei den Konsumenten.

Unter der Führung von Hartmut Felgen gab es 1985 auf der Basis der Erfahrungen des Vorjahres eine Qualitätsoffensive für alle Hauptmarken. Für Jacobs Krönung wurde die Werbekampagne unter dem Motto „Die Krönung der schönsten Stunden“ begonnen.¹⁷⁶ Diese Vorgehensweise entstand vor dem Hintergrund, dass die Verkaufspreise für ein Pfund Röstkaffee über 10 DM lagen. Darüber hinaus bestand die Absicht, die Attraktivität des Kaffeeregals im Handel durch eine größere Vielfalt zu erhöhen. Dafür wurden Testmärkte gestartet mit den Kaffeesorten Carte Noire, Espresso Maestro Lorenzo, Goldene Bohne und Jacobs Krönung entkoffeiniert.¹⁷⁷

¹⁷⁵ O. V., „Pressemitteilung: Krönung als Beweispackung“, in: Contact Deutschland, Nr. 1, 1984, S. 3

¹⁷⁶ O. V., „Jacobs Krönung hat sich 1984 erfolgreich behauptet“, in: Contact Deutschland, Nr. 1, 1985, S. 11

¹⁷⁷ Felgen, Hartmut, „Liebe Mitarbeiterinnen, liebe Mitarbeiter“, in: Contact Deutschland, Nr. 1, 1985, S. 2

Jacobs konnte mit diesen Maßnahmen wieder die gewohnte Marktführerposition einnehmen. Der Umsatz stieg um 6 % auf 2,09 Milliarden DM. Allein Jacobs Krönung erzielte dabei einen Umsatz von 1 Milliarde DM.¹⁷⁸

Den Marktanteil der Vorjahre konnte man allerdings nicht wieder erreichen. Das galt auch für Tchibo, denn Aldi behielt die gewonnenen Marktanteile dauerhaft, wie man der folgenden Abbildung entnehmen kann.

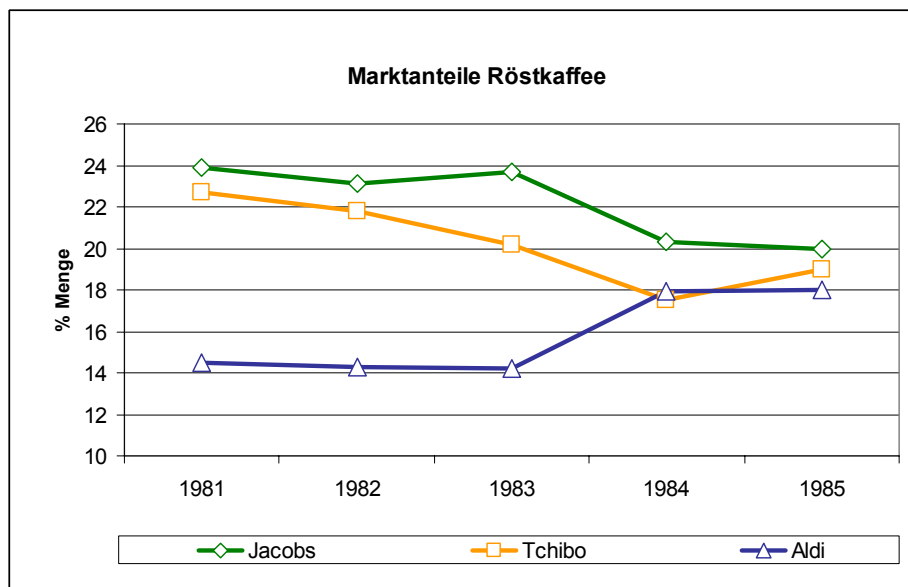


Abbildung 65: Marktanteile Jacobs, Tchibo und Aldi von 1981 bis 1985¹⁷⁹

Um die Marktpotenziale noch besser ausschöpfen zu können, wurde das deutsche Kaffeegeschäft ab 1985 zwischenzeitlich von zwei in drei eigenständige Divisionen aufgeteilt:

- Haushaltsgeschäfte (80 % des Umsatzes),
- Instant- und Exportgeschäft (10 %) und
- Großverbrauchergeschäft (10 %).¹⁸⁰

6.6.4.3 Suchard Tobler in Deutschland

Die beiden Geschäftszweige Kaffee in Bremen und Süßwaren in Süddeutschland waren zunächst organisatorisch getrennt.

Klaus J. Jacobs formulierte in seinen ersten Beiträgen über die geglückte Fusion die Zielsetzung, nun auch bei Schokolade zu den „eindeutig Besten“ gehören zu wollen.¹⁸¹ Es zeigte

¹⁷⁸ O. V., „Umsatzplus auch in der Bundesrepublik. Schokoladengeschäft war nicht zufriedenstellend“, in: Handelsblatt, 20.3.1986, S. 23

¹⁷⁹ Marktanteile Deutschland West 1980-1998 Röstkaffee, GfK-Haushaltspanel, Abbildung 117 im Anhang

¹⁸⁰ O. V., „Umsatzplus auch in der Bundesrepublik. Schokoladengeschäft war nicht zufriedenstellend“, in: Handelsblatt, 23.3.1986, S. 23

¹⁸¹ O. V., „Gemeinsame geographische Expansion“, in: Contact International, Nr. 6, 1982, S. 6

sich sehr bald, dass der Anspruch des Managements an den Unternehmenserfolg größer war als bei Interfood und die operativen Fähigkeiten und die Schnelligkeit im Handeln im Kaffeegeschäft höher waren als im Süßwarenmarkt.¹⁸² Klaus J. Jacobs konzentrierte sich nach kurzer Einarbeitung in das Süßwarengeschäft in einer ersten Phase der Zusammenführung auf die Realisierung der Synergien und die Besetzung der Führungspositionen. Er trennte sich konsequent von aus seiner Sicht schwachen Führungskräften¹⁸³ und transferierte Kaffeemanager in Führungspositionen des Süßwarengeschäfts.

Noch 1982 wurde bekannt gegeben, dass die Produktion von Tobler Tafelschokolade in Stuttgart aufgegeben und nach Lörrach zu Suchard verlegt werden würde. Dadurch fielen in Stuttgart 200 von 500 Arbeitsplätzen weg.¹⁸⁴ Die beiden bisher in Deutschland noch getrennt operierenden Unternehmen Suchard und Tobler wurden organisatorisch am Standort Lörrach zusammengeführt. Der Verwaltungsstandort in Stuttgart für Tobler wurde 1983 aufgelöst. Die Mitarbeiter aus Stuttgart erhielten Angebote für einen Wechsel nach Lörrach, allerdings nahmen nur wenige Mitarbeiter dieses Angebot an. Die meisten Mitarbeiter, die mit zu Suchard gingen, waren ca. 35-40 Außendienstmitarbeiter von Tobler, die in die Außendienstorganisation von Suchard integriert wurden. Das war ungefähr 50 % der bisherigen Außendienststärke von Tobler.

Zwischen der Unternehmensführung von Jacobs Suchard in Zürich und Suchard in Lörrach gab es Diskussionen über die Marke Milka. Das deutsche Management von Suchard sah die Marke Milka als Schokoladentafelmarke auf Basis von Alpenvollmilch. Das Züricher Management wollte die Möglichkeit nutzen, die Marke Milka als Familienmarke auszubauen. Der bisherige und langjährige Geschäftsführer Hans Wirth sowie die beiden für Marketing und Vertrieb verantwortlichen Suchard-Mitarbeiter Wegener und Michel verließen das Unternehmen.

Die Führung des neuen Unternehmens übernahm 1983 Gerhard Wacker, der bisherige Geschäftsführer von Tobler. Er organisierte die Zusammenführung aller Verwaltungsfunktionen von Stuttgart nach Lörrach sowie den Transfer der Schokoladentafelproduktion. Lediglich die Toblerone-Produktion blieb noch bis 1985 in Stuttgart. Dann wurde der Standort vollständig aufgegeben.

Die Positionen des Marketingdirektors und des Verkaufsdirektors wurden mit den Jacobs-Managern Achim Schwanitz, ab 1984 Lambert Leisewitz, und Oskar Wüst besetzt. Damit konnte einerseits ein Know-how-Transfer vom Kaffeegeschäft zum Süßwarengeschäft statt-

¹⁸² Jacobs, Klaus J.: Unternehmen und gestalten, Ansprachen von Klaus J. Jacobs, 1978-1986, S. 112

¹⁸³ Jacobs, Klaus J.: Unternehmen und gestalten, Ansprachen von Klaus J. Jacobs 1978-1986, S. 103

¹⁸⁴ O. V., „Tobler baut in Stuttgart 200 Arbeitsplätze ab“, in: Kontakt, Nr. 72, 1982, o. S.

finden und andererseits erhielt Jacobs über diesen Weg direkten Zugang zum Süßwarengeschäft. Die Finanzabteilung von Jacobs nahm bereits ab 1983 Einfluss auf die kaufmännische Entwicklung von Suchard.

Anfang 1984 gab es eine erste gemeinsame große und aufwändige Verkaufskonferenz für Suchard und Tobler, in der die neue gemeinsame Verkaufsorganisation auf die Ziele des Unternehmens eingestimmt wurde. Die Marktführerschaft von Milka bei Tafelschokolade war zwischenzeitlich an Ritter verloren gegangen, aber zu Beginn 1984 wieder zurückerobert worden. Milka Tafelschokolade bekam als deutlich größere Marke Priorität gegenüber Tobler Tafelschokolade. Die Distribution von Milka im Handel wurde, wo es notwendig und nicht anders möglich war, zu Lasten von Tobler optimiert. In der zweiten Jahreshälfte 1984 wurde für Mount Tobler, einer modernen Schokoladentafel in einer dreieckigen und einer rechteckigen, zu Ritter Tafelschokolade vergleichbaren Verpackung, zwei Testmärkte eröffnet. Die rechteckige Version von Mount Tobler wurde später in den Markt eingeführt und sollte das klassische Tobler-Tafelsortiment ablösen.¹⁸⁵

1985 wurde für Suchard ein besonders schwieriges Jahr. Die unbefriedigende Profitabilität und der Druck der Rohstoffkosten führten bei Milka im zweiten Halbjahr zu Preiserhöhungen um insgesamt ca. 20 Prozent, denen die Konkurrenz folgte.¹⁸⁶ Das Marktvolumen sank als Reaktion auf die über eine DM gestiegenen Verkaufspreise für eine 100-Gramm-Tafelschokolade in 1985 um 9 %, der Verbraucher wechselte zu Dritt- und Viertmarken und zu Riegelprodukten. Suchard und andere Markenanbieter klagten über deutlich gefallene Erträge.¹⁸⁷

6.6.4.4 Deutschland-Ergebnisse

Die deutsche Organisation erfuhr in den Jahren einige personelle Veränderungen, die mit der Vergrößerung des internationalen Geschäfts und der Managemententwicklung zusammenhängen und nicht alle wegen ihrer Kurzfristigkeit erklärt werden können und müssen. Der langjährige Deutschland-Geschäftsführer Gerhard Zinser war 1984 in die Konzernzentrale berufen worden. Die Verantwortung für das deutsche Geschäft ab 1985 übernahm Staffan Gunnarson, in dessen Zeit die Zusammenführung mit Suchard Tobler am Standort Bremen Ende 1985 stattfand. Die Umsatzentwicklung 1984 und 1985 zeigt folgendes Bild:¹⁸⁸

¹⁸⁵ Suchard GmbH Lörrach, Geschäftsbericht 1984, S. 5

¹⁸⁶ O. V., „Marktführer mit zarter Versuchung“, in: Absatzwirtschaft, 1.10.1989, S. 96-100

¹⁸⁷ Jacobs Suchard Zürich, Geschäftsbericht 1985, S. 13

¹⁸⁸ O. V., „Aus dem Jacobs Suchard Geschäftsbericht“, in: Contact Deutschland, Nr. 1, 1986, S. 8

Jahr	Jacobs	Suchard Tobler	Jacobs Suchard
1984	1.969	626	2.595
1985	2.088	612	2.700

Tabelle 29: Umsatzentwicklung bei Jacobs Suchard Deutschland 1984 und 1985

Jacobs konnte von 1984 auf 1985 den Umsatz um 5 % steigern, während Suchard Tobler in der Phase der Integrationsarbeit in der Umsatzentwicklung leicht rückläufig war.

6.6.5 Integrationsmaßnahmen von 1986 bis 1990

6.6.5.1 Veränderungen in der Organisationsstruktur

Mit der Zusammenführung der beiden Sortimente Kaffee und Süßwaren am Standort Bremen wurde Jacobs Suchard in Deutschland einer der größten deutschen Nahrungs- und Genussmittelhersteller. Im April 1986 übernahm noch einmal Gerhard Zinser die Verantwortung für das Deutschland-Geschäft. Mit ihm entwickelte das Unternehmen eine besondere Geschäftsdynamik, parallel zur gesamten Unternehmensgruppe. Entsprechend der Entwicklung des Gesamtunternehmens gab es kurzzeitig wechselnde Aufbauorganisationen der Unternehmensführung, die sich auch auf die deutsche Unternehmensführung auswirkten.

Gerhard Zinser wurde 1988 wieder in die Züricher Zentrale zurückberufen und übernahm die Konzernleitung für den Bereich Süßwaren. Es wurde kein neuer Vorsitzender der deutschen Geschäftsleitung ernannt. Albert C. Freese berichtete als Verantwortlicher für Süßwaren weiterhin an Gerhard Zinser in dessen neuer Funktion. Der für das deutsche Kaffeegeschäft zuständige Götz-Michael Müller berichtete an den für die Konzernleitung Kaffee zuständigen Charles Gebhard. Joachim Krawczyk als Verantwortlicher für das Großverbrauchergeschäft berichtete ebenfalls an Charles Gebhard.

Ab März 1989 übernahm für kurze Zeit wieder Hartmut Felgen das deutsche Süßwarengeschäft. Albert C. Freese wurde die Verantwortung für das englische Jacobs Suchard Geschäft übertragen.¹⁸⁹ Im August verließ Hartmut Felgen das Unternehmen und Hans Herzog übernahm die Verantwortung zusätzlich zu seiner Süßwarenverantwortung in Österreich.

Im Oktober 1989 kam es zu weiteren Veränderungen. Eine Matrixorganisation wurde eingeführt. Hans Herzog, der bisherige Geschäftsführer für das Süßwarengeschäft in Deutschland und Österreich, übernahm als Generaldirektor die Verantwortung für die Ländergruppe Deutschland, Österreich und die Schweiz. Götz-Michael Müller wurde zum Generaldirektor

¹⁸⁹ O. V., „Personalien“, in: Handelsblatt, 25.1.1989, S. 14

für das weltweite Kaffeegeschäft ernannt. Sein Nachfolger wurde Frank Schiesser. General Manager für das Süßwarengeschäft wurde Joachim Krawczyk.¹⁹⁰

An dieser Stelle muss erwähnt werden, dass Klaus J. Jacobs mit unterschiedlichen Managementmodellen versuchte, das Maximum an Leistungsfähigkeit aus der Organisation zu generieren. Es war kein Ausdruck von Unsicherheit.

6.6.5.2 Veränderung der Marketingaktivitäten für Jacobs Kaffee

1986 hatte Götz-Michael Müller die Verantwortung für das deutsche Kaffeegeschäft übernommen. Es wurden eine Reihe von Aktivitäten gestartet, um dem stagnierenden Kaffeemarkt neue Impulse zu verleihen und die Marktposition von Jacobs zu verbessern. Die Werbung mit Karin Sommer als „Werbepotschafterin“ insbesondere für Jacobs Krönung war im Herbst 1985 nach über 10 Jahren beendet worden. Der in Deutschland sehr bekannte und beliebte Sänger Roger Whittaker sollte stattdessen mit seiner vertrauten Stimme die Werbung ab 1986 musikalisch im Fernsehen und im Rundfunk bereichern.¹⁹¹ Die Verpackung von Jacobs Krönung wurde neu gestaltet und die Produktbezeichnung Krönung deutlich vergrößert (siehe Abbildung 124 im Anhang).

Der Marktanteil für Jacobs Kaffee sank aber erstmals seit 1977 wieder unter 20 %. Dieser Rückgang war ein deutliches Warnsignal. Zusätzliche Maßnahmen mussten ergriffen werden. Mit Jacobs Meisterröstung wurde dem Wettbewerber Aldi ein preisgleiches Markenangebot entgegengestellt.¹⁹²

Im Handel wurde die Jacobs-Genusswelt aufgebaut, in der das gesamte Sortiment in großvolumigen Zweitplatzierungen zusammen mit Suchard-Produkten und in Verbindung mit Produktverkostungen und Gewinnspielen angeboten wurde. Ein Testmarkt wurde mit einem Kaffeespezialsortiment unter dem Namen Johann Jacobs gestartet. Zusammen mit hochwertigen Schokoladenspezialitäten unter dem Markennamen Philippe Suchard stellte es als „Caféserie“ ein Sortiment für sogenannte Erlebniskäufer dar und wurde als Depotkonzept in einem Shop-in-the-shop-System angeboten.¹⁹³

1987 wurde ein Testmarkt mit der neuen Kaffeemarke „Swing“ begonnen,¹⁹⁴ um speziell junge Verbraucher für den Genuss von Kaffee zu gewinnen. An eine ähnliche Zielgruppe

¹⁹⁰ O. V., „Personalien“, in: Handelsblatt, 10.10.1989, S. 22

¹⁹¹ O. V., „Jacobs Krönung“, in: Contact Deutschland, Nr. 1, 1986, S. 5ff.

¹⁹² O. V., „Jacobs Suchard gegen Aldi“, in: Handelsblatt, 16.6.1986, S. 13

¹⁹³ O. V., „Bereits 4 "Shop in the shop"-Läden in Verbrauchermärkten eröffnet. Brötchen und Kaffeeduft...“, in: Handelsblatt, 18.11.1986, S. 18

¹⁹⁴ O. V., „Jacobs mit neuer Marke“, in: Handelsblatt, 27.2.1987, S. 27

wandten sich Harry`s Coffee Cocktails von Jacobs. Dabei handelte es sich um einen Mix aus Milchpulver, Instantkaffee und Alkoholaromen.¹⁹⁵

Bis 1987 fielen die Kaffeepreise aufgrund der Rohkaffeesituation um insgesamt 25 %. Diese Entwicklung führte nach fünf Jahren erstmals wieder zu einer Volumensteigerung im Röstkaffeemarkt von 6 %. Jacobs nahm mit seinen Premiummarken und den eingeleiteten Aktivitäten überproportional an dieser Entwicklung teil und steigerte das Volumen um 10 %. Der Marktanteil stieg auf 21,5 % und Jacobs war wieder eindeutiger Marktführer.¹⁹⁶

Jacobs und Suchard investierten in diesem Jahr erheblich in Werbung. Die Werbeausgaben stiegen in den ersten neun Monaten im Vergleich zum Vorjahr um über 50 %, Jacobs Suchard stand an zweiter Stelle der größten Werbetreibenden 1987.¹⁹⁷

Im gleichen Jahr investierte das Unternehmen in Bremen 60 Millionen DM in eine neuartige Entkoffeinierungstechnologie auf Wasserbasis. Sie lieferte die Grundlage für eine weitere Produktverbesserung in 1988. Die neue Entkoffeinierungstechnologie auf Wasserbasis führte zu einer Verbesserung von Geschmack und Aroma der Marke Nacht & Tag. Das Produkt wurde auch in der Verpackung neu gestaltet und als internationale Marke mit dem Namen „Night & Day“ neu in den Markt gebracht.¹⁹⁸ Das im Testmarkt erfolgreiche Produkt Jacobs „Swing“ wurde ebenfalls 1988 national eingeführt. In einen Testmarkt gelangte auch ein spezieller Kinderkaffee auf Instantbasis unter dem Namen Mini-King.¹⁹⁹

Am 23. Oktober 1988 gab es erstmals einen von Jacobs Krönung initiierten und gesponserten „Familientag“. Mit Unterstützung der Presse und Politik und in Zusammenarbeit mit der Bundesbahn entwickelte Jacobs ein gesellschaftspolitisches Profil.²⁰⁰

1989 wurde Milka Drink „trinkfertig“ in einen Testmarkt gegeben. Die Espressomärke Maestro Lorenzo wurde im April national eingeführt.²⁰¹ In zwei Testmärkten wurde Jacobs Krönung „Light“ verkauft, ein neues Produkt bestehend aus 50 % koffeinhaltigem und 50 % koffeinfreiem Kaffee.

Im Rahmen einer Europa-Strategie für Jacobs „mit starken Einzelmarken unter einem starken Markendach“²⁰² zeigte sich Jacobs mit einem veränderten Auftritt.²⁰³ Die Verpa-

¹⁹⁵ O. V., „Reingewinn stieg 1986 um 26,9 % - Der Konzernumsatz sank um 2,7% auf 5,2 Mrd. sfr. Der Hunger...“, in: Handelsblatt, 13.3.1987, S. 14

¹⁹⁶ O. V., „Führungsposition zurückerobert. "Normalisierung" auf dem Kaffeemarkt in Sicht“, in: Handelsblatt, 18.12.1987, S. 18

¹⁹⁷ O. V., „Werbeausgaben im Spiegel der Statistik“, in: Lebensmittel Zeitung, 15. Januar 1988, S. 16

¹⁹⁸ O. V., „Führungsposition zurückerobert. "Normalisierung" auf dem Kaffeemarkt in Sicht“, in: Handelsblatt, 18.12.1987, S. 18

¹⁹⁹ O. V., „Die neue Bequemlichkeit“, in: Contact Deutschland, Nr. 2, 1988, S. 22

²⁰⁰ O. V., „Deutschlands erster Familientag“, in: Contact Deutschland, Nr. 2, 1988, S. 26

²⁰¹ O. V., „Kaffeetrinken noch bequemer“, in: Contact Deutschland, Nr. 2, 1989, S. 9

²⁰² O. V., „Eine neue Kaffeegeneration startet in Berlin“, in: Contact Deutschland Sonderausgabe 1990, S. 2

ckungsgestaltung wurde modernisiert und die Schreibweise auf „Café“ verändert. Der Schriftzug Jacobs Café war auf allen Packungen an gleicher Stelle erstmals identisch.²⁰⁴ Dazu wurden die Verpackungsmaße jeder Verkaufsverpackung optimiert, so dass eine bessere Ausnutzung der Transportkapazitäten und eine bessere Auslastung der Regalfläche im Handel erreicht wurde.

Im ersten Halbjahr 1990 klagte das Unternehmen über eine nicht zufriedenstellende Ertragssituation.²⁰⁵ Der Marktanteil lag auch in 1990 stabil bei 20 % in den alten Bundesländern.

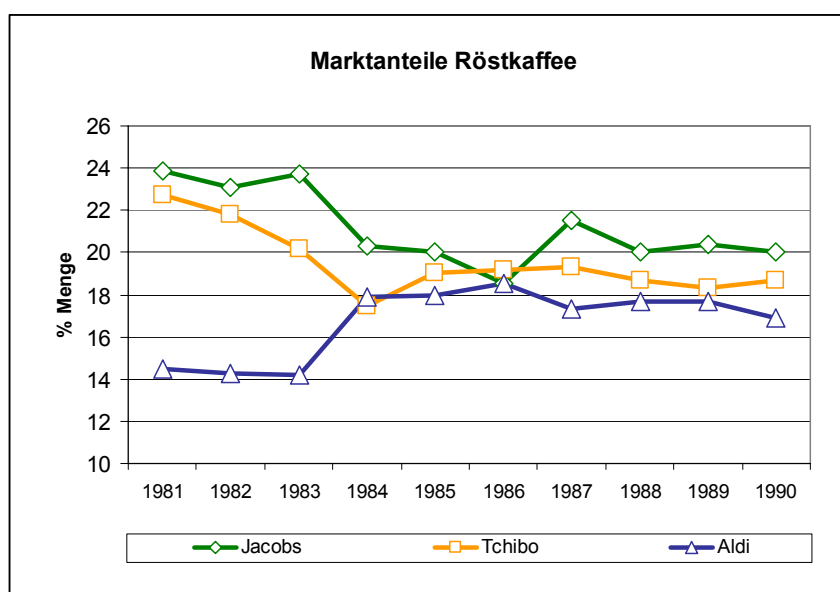


Abbildung 66: Entwicklung der Marktanteile für Jacobs, Tchibo und Aldi von 1981 bis 1990²⁰⁶

Der Kaffeeabsatz konnte im ersten Halbjahr aufgrund der sehr schnell etablierten Außendienstorganisation in den neuen Bundesländern um 22 % gesteigert werden.²⁰⁷ Im Gesamtjahr erreichte der Kaffeeabsatz ein Wachstum von 23 %, der im Wesentlichen durch die Impulse aus Ostdeutschland hervorgerufen wurde, wo der Marktanteil deutlich über 20 % lag. Jacobs Kaffee hatte in Ostdeutschland eine spontane Markenbekanntheit von ca. 85 % und damit einen Vorsprung vor allen anderen Kaffeeanbietern.

Jacobs profitierte von der intensiven Werbung, die in der Vergangenheit in vielen Teilen der DDR empfangen werden konnte. Ein anderer Grund hierfür lag unter anderem in der Tat-

²⁰³ O. V., „Führung im Kaffeemarkt ausgebaut. Espresso und "Light"-Sorte liegen im Verbrauchertrend“, in: Handelsblatt, 23.7.1990, S. 16

²⁰⁴ O. V., „Jacobs Café läutet das Europa der 90er Jahre ein“, in: Contact Deutschland, Nr. 3, 1989, S. 3

²⁰⁵ O. V., „Führung im Kaffeemarkt ausgebaut. Espresso und "Light"-Sorte liegen im Verbrauchertrend“, in: Handelsblatt, 23.7.1990, S. 16, siehe auch Abbildung 125 im Anhang

²⁰⁶ Marktanteile Deutschland West 1980-1998 Röstkaffee, GfK Haushaltspanel

²⁰⁷ O. V., „Führung im Kaffeemarkt ausgebaut. Espresso und "Light"-Sorten liegen im Verbrauchertrend“, in: Handelsblatt, 23.07.1990, S. 16

sache begründet, dass Jacobs schon in den 1960er-Jahren zusammen mit der Deutschen Bundespost jeweils zu Weihnachten eine Verkaufsförderungsaktion durchgeführt hatte, bei der Weihnachtspakete zu Verwandten und Bekannten in die ehemalige DDR gesandt wurden. Der Werbeslogan „Jacobs Kaffee ...wunderbar“ war in der DDR schon damals gewissermaßen ein Ausdruck des Wirtschaftswunders und eine 500-Gramm-Packung Jacobs Kaffee ein unverzichtbarer Bestandteil eines Geschenkpakets.²⁰⁸ Trotz des spektakulären Volumenwachstums wuchs der Umsatz bei sinkenden Verkaufspreisen allerdings lediglich um fünf Prozent auf 1,3 Milliarden DM im Lebensmittelgeschäft.²⁰⁹

6.6.5.3 Suchard Tobler in Bremen

Ab 1986 befand sich die Süßwarensparte in Bremen. Nur wenige Mitarbeiter aus Lörrach hatten das Arbeitsplatzangebot in Bremen angenommen, so dass die Marketing- und Vertriebsverantwortung und alle spezifischen Funktionen in der Zentrale neu aufgebaut werden mussten. Die Produktion und der Außendienst blieben von der Verlagerung unberührt.

Auch in der Führung gab es eine Veränderung. Die bisherigen Verantwortlichen Gerhard Wacker, Lambert Leisewitz und Oskar Wüst verließen das Unternehmen. Die Leitung des Unternehmensbereichs übernahm nun Hartmut Felgen, der bisher das Kaffeegeschäft geleitet hatte. Die Verkaufsverantwortung wurde Albert C. Freese übertragen und die Marketingverantwortung übernahm Jimmy Rembiszewski. Sie standen vor schwierigen Situationen. 1986 war der Tafelschokolademarkt von Wachstumsschwäche gekennzeichnet. Die Preissensibilität erlaubte nur eine sehr begrenzte Erhöhung der Profitabilität. Milka hatte allerdings ein hohes Vertrauenspotenzial bei Kunden und Konsumenten und konnte Nachfragerückgänge besser verkraften als der Hauptwettbewerber Ritter.

Es wurde eine neue Geschäfts- und Marketingstrategie mit dem Unternehmensziel der Marktführerschaft im Süßwarenmarkt entwickelt. Hierzu war es notwendig, eine Erweiterung der Marktabdeckung in Richtung auf Marktsegmente und Absatzkanäle vorzunehmen, die vom Wachstums-, Rendite- und Innovationspotenzial her besonders attraktiv waren.

Aus der Monomärke „Milka“, die bisher eine hohe Konzentration auf die klassische Tafelschokolade im 100-Gramm-Format aufwies, wurde die Sortimentsmarke „Milka“ mit einem breit gefächerten und differenzierten Angebot in verschiedenen Marktsegmenten. Es gab eine Erweiterung des Sortiments bei Tafelschokolade, das Produkt „Nussini“ wurde in die Milka-Familienmarke integriert, mit „Milka lila Pause“ trat man in den Schokoriegelmarkt ein

²⁰⁸ Gries, Rainer, „Deutsche Lektion: Päckchen nach drüben“, in: Horizont, 19.11.1993, S. 30

²⁰⁹ O. V., „Beim Kaffee weiter der Marktführer. Wachstumsimpulse vor allem aus Ostdeutschland“, in: Handelsblatt, 13.3.1991, S. 16

und mit „I love Milka“ Nuss-Nougat Pralinen-Herzen in den Pralinenmarkt. Es erfolgte eine Integration und der Ausbau von Saisonsüßwaren für die bestehenden Saisonschwerpunkte. Außerdem wurden Schokoladengetränke unter dem Namen Milka Drink eingeführt.²¹⁰

Getragen wurde diese Geschäftsstrategie einerseits durch verstärkte Investitionen in Werbung mit einer deutlichen Konzentration auf elektronische Medien und andererseits durch eine auf alle Handelskanäle ausgerichtete Verkaufsorganisation, verbunden mit einer integrierten Verkaufsförderungsunterstützung unter Einbeziehung des Handels.

Nachdem in 1986 eine stabile Marktposition mit einem verbesserten Geschäftsergebnis erreicht worden war²¹¹, verbesserte sich die Position für die Süßwarensparte ab 1987 deutlich:

Milka Tafelschokolade konnte den Marktanteil kontinuierlich erhöhen. „Milka lila Pause-Riegel“ stiegen von 10 % in 1987 auf 14 % Marktanteil in 1988. Zusammen mit Nussini wurde Suchard der zweitgrößte Anbieter im Riegelmarkt.²¹² Die Ausweitung von Milka zu einer Familienmarke erwies sich zu diesem Zeitpunkt als die richtige Entscheidung. Der Anspruch, die Nummer eins im Süßwarenmarkt zu werden, setzte zusätzliche Kräfte frei.

Ende 1987 wurde Hartmut Felgen dazu berufen, das ein Jahr zuvor erworbene amerikanische Süßwarenunternehmen Brach's zu leiten. Sein Nachfolger wurde der bisher für den Verkauf verantwortliche Albert C. Freese. Der Süßwarenumsatz entwickelte sich von 1986 bis 1988 von 582 Millionen DM auf 953 Millionen DM und wurde getragen von der sehr positiven Entwicklung der Marke Milka mit 866 Millionen in 1988.²¹³ Der Marktanteil bei Tafelschokolade stieg auf den neuen Rekordwert von 22,6 % bis August 1988.²¹⁴ Ein Drittel des Umsatzes wurde in 1988 mit neuen Produkten erzielt, obwohl der Anteil der Tafelschokolade immer noch bei 50 % lag.²¹⁵

Der Werbeetat für Milka wurde deutlich erhöht. Von 1986 mit 19,4 Millionen DM stiegen die Werbeausgaben auf 58,5 Millionen DM in 1988.²¹⁶ Die außergewöhnlich positive Entwicklung von Milka wurde auch in der Öffentlichkeit wahrgenommen und gewürdigt. Milka nahm 1988 in einer Untersuchung der Gesellschaft für Konsumforschung in Nürnberg den 2. Platz bei der Bewertung der vertrauenswürdigsten Marken ein. Der Gesamtverband der

²¹⁰ O. V., „Marktführer mit zarter Versuchung“, in: Absatzwirtschaft, 1.10.1989, S. 98

²¹¹ O. V., „Umsatzplus auch in der Bundesrepublik. Schokoladengeschäft war nicht zufriedenstellend. ...“, in: Handelsblatt, 20.03.1986, S. 23

²¹² O. V., „Marktführer mit zarter Versuchung“, in: Absatzwirtschaft, 1.10.1989, S. 99

²¹³ O. V., „Jacobs Suchard-Strategie im Schokomarkt. Die "Lila-Kuh" soll noch kräftiger gemolken werden“, in: Handelsblatt, 9.11.1988, S. 18

²¹⁴ O. V., „Jacobs Suchard-Strategie im Schokomarkt. Die "Lila-Kuh" soll noch kräftiger gemolken werden“, in: Handelsblatt, 9.11.1988, S. 18

²¹⁵ O. V., „Der Umsatz kletterte 1988 kräftig um 25 Prozent auf 953 Mill. DM. Die Produktgruppe "Milka" ...“, in: Handelsblatt, 10.2.1989, S. 22

²¹⁶ O. V., „Jacobs Suchard-Strategie im Schokomarkt. Die "Lila-Kuh" soll noch kräftiger gemolken werden“, in: Handelsblatt, 9.11.1988, S. 18

Werbeagenturen (GWA) zeichnete die Marke Milka mit dem „Goldenen Effie“ aus für die effizienteste Werbung im Fernsehen.²¹⁷ Die Lebensmittel Zeitung verlieh Jacobs Suchard 1988 den „Goldenen Zuckerhut“, da das Unternehmen die Entwicklung von Milka erfolgreich gefördert und gleichzeitig im Kaffeemarkt innovative Impulse gesetzt hatte.

Für 1989 standen weitere Entwicklungen an. Die Tobler Tafelschokoladen wurden aus dem Markt genommen. Vier neue Sorten von I love Milka kamen in den Testmarkt. Mit Milka Lila Stars wurde ein Einstieg in den Markt der Knabberartikel begonnen. Unter dem Namen Suchard Bolero wurden Trüffelpralinen in einer besonderen Thermo-Isolierung national eingeführt, die das Produkt sowohl vor Temperaturschwankungen als auch vor Austrocknung bewahren sollte.

Vor der Öffnung der Grenze zur ehemaligen DDR wurde 1989 der Grundstein für eine Fabrikationsstätte in Berlin gelegt, speziell für Milka lila Pause. Das Wachstum der Vorjahre konnte in 1989 allerdings nicht mehr erreicht werden. Der Umsatz des Süßwarenereichs stieg von 953 auf 957 Millionen DM. Trotzdem war man sehr zufrieden mit dem Geschäftsverlauf und dem Ertrag. In den Warengruppen Tafelschokolade, Pralinen, Saisonartikel und dem neuen Segment der Knabberartikel mit Milka lila Stars war man ebenfalls erfolgreich. Lediglich bei Milka lila Pause mussten Marktanteilsrückgänge hingenommen werden.²¹⁸

Auch 1990 präsentierte das Unternehmen eine Fülle von Marktinitiativen. Die Varietäten des Riegelsortiments wurden optimiert. Die Suchard-Praline „Papillon“ wurde in einen Testmarkt in Norddeutschland eingeführt. Sie sollte vor allem Jugendliche an Pralinen heranführen.²¹⁹ Ebenfalls wurde eine 250-Gramm-Schokoladentafel in einen Testmarkt gegeben.²²⁰

Das Geschäft verlief in 1990 erfolgreich. Der Umsatz stieg um 7 % und zum ersten Mal über eine Milliarde DM.²²¹ Wegen gefallener Schokoladenpreise war das Mengenwachstum sogar zweistellig. Man hätte sogar mehr verkaufen können, wenn die Produktionskapazitäten es ermöglicht hätten. So konnte das Marktpotenzial in den ostdeutschen Ländern nicht ausgeschöpft werden.²²² Die Umsatzentwicklung von Suchard zum Ende der Zeit mit der Unternehmensführung durch Klaus J. Jacobs zeigt einen beeindruckenden Verlauf und stieg von 626 Millionen auf 1,02 Milliarden DM im Zeitraum von 1984 bis 1990.

²¹⁷ O. V., „Jacobs Suchard-Strategie im Schokomarkt. Die „Lila-Kuh“ soll noch kräftiger gemolken werden“, in: Handelsblatt, 9.11.1988, S. 18

²¹⁸ O. V., „Der deutsche Süßwarenumsatz stieg nur leicht auf 957 Mio. DM. Wieder neue Produktkonzepte...“, in: Handelsblatt, 1.2.1990, S. 21

²¹⁹ O. V., „Pralinen oder Papillon?“, in: Contact Deutschland, Nr. 1, 1990, S. 8

²²⁰ O. V., „Weniger ist mehr“, in: Contact Deutschland, Nr. 2, 1990, S. 5

²²¹ O. V., „Der deutsche Süßwarenumsatz stieg nur leicht auf 957 Mio. DM. Wieder neue Produktkonzepte...“, in: Handelsblatt, 1.2.1990, S. 21

²²² O. V., „Der deutsche Süßwarenumsatz stieg nur leicht auf 957 Mio. DM. Wieder neue Produktkonzepte...“, in: Handelsblatt, 1.2.1990, S. 21

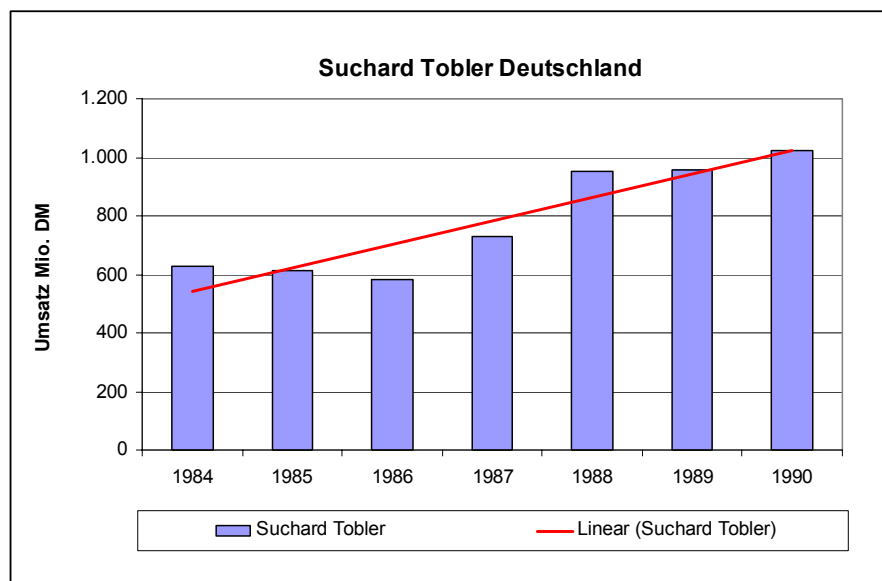


Abbildung 67: Umsatzentwicklung bei Suchard Tobler von 1984 bis 1990²²³

6.6.5.4 Jacobs Suchard AG

Angesichts generell stagnierender Märkte im Stammgeschäft setzte Jacobs seine Expansion durch Akquisitionen fort, deren Finanzierungen durch weitere Kapitalerhöhungen realisiert wurden. 1986 wurde die im Rohkakaogeschäft tätige van Houten-Gruppe übernommen mit einem Umsatz von ca. 600-700 Millionen CHF und in einen separaten Geschäftsbereich eingegliedert. Mit Wirkung von Januar 1987 wurde die Brach Corporation in Chicago mit einem Jahresumsatz von ca. 700 Millionen CHF übernommen. Im März 1987 wurde der belgische Schokoladenmarktführer Cote d'Or²²⁴ mit einem Jahresumsatz von ca. 300 Millionen CHF erworben.²²⁵ In Italien kam als weitere Akquisition das Unternehmen Du Lac mit einem Jahresumsatz von 24 Millionen CHF hinzu.

In 1988 hatte sich Jacobs Suchard auch an dem englischen Süßwarenunternehmen Rowntree PLC beteiligt. Da auch das sehr viel größere Unternehmen Nestlé an dieser Übernahme interessiert war, kam es gewissermaßen zu einem Übernahmewettbewerb dieser beiden Unternehmen. Schließlich überbot Nestlé das Angebot von Jacobs Suchard. Jacobs Suchard verkaufte seinen Aktienanteil von 30 % an Nestlé und verbuchte einen außerordentlichen

²²³ In dem Umsatz von Suchard sind Exportumsätze mit enthalten, die durch den Übergang zu Philip Morris nicht mehr berücksichtigt wurden. Deshalb beträgt der Umsatz 1990 für zukünftige Betrachtungen 826 Millionen DM.

²²⁴ O. V., „Reingewinn stieg 1986 um 26,9 % - Der Konzernumsatz sank um 2,7 % auf 5,2 Mrd. sfr. Der Hunger.“, in: Handelsblatt, 13.3.1987, S. 14

²²⁵ O. V., „Positive results in the first half of 1987“, in: Jacobs Suchard AG Zürich, Pressemitteilung 14.9.1987

Gewinn von 430 Millionen CHF. Dieser wurde zum Teil an die Aktionäre in Form eines Bonus weitergegeben.²²⁶

Jacobs bemühte sich durch Zukäufe um eine Stärkung des Portfolios. Aufgrund nationaler Besonderheiten und/oder fehlender Gelegenheiten im Kaffeemarkt musste man erkennen, dass es schneller möglich war, die Position im Süßwarenbereich zu verbessern.²²⁷ Trotzdem waren die erreichten Marktpositionen 1988 durchaus bemerkenswert.²²⁸

Markt	Marktposition Röstkaffee	Marktposition Tafelschokolade
Argentinien	-	1
Belgien	-	1
Brasilien	-	2
Dänemark	3	-
Deutschland	1	1
England	-	4
Frankreich	1	1
Kanada	1	-
Österreich	1	1
Schweiz	1	2
Spanien	-	2

Tabelle 30: Präsenz und Marktposition von Jacobs Suchard 1988 in internationalen Märkten

Marktposition 1 bedeutet, Jacobs Suchard ist Marktführer, Marktposition 2 heißt, man ist in Bezug auf den Marktanteil der zweitgrößte Anbieter.

Mit dem außerordentlichen Gewinn aus dem gescheiterten Übernahmekampf um Rowntree leitete das Unternehmen 1989 mit 200 Millionen CHF unter dem Namen „Vision 2000“ eine Europäisierung der Produktionsstätten für Süßwaren ein. Es wurden sechs Fabriken geschlossen und ein neues Werk für Milka lila Pause in Berlin geplant. Darüber hinaus wurde die Expansion in Asien vorangetrieben. Dafür wurden Tochtergesellschaften in Japan, Hongkong und Australien gegründet. Hier sollten Milka, Toblerone und US-Produkte von Brach verkauft werden. Brach in den USA sollte auch Brückenkopf für den Vertrieb der hochwertigen europäischen Süßwaren werden.²²⁹

1989 konnte Jacobs Suchard weiter den Konzernumsatz auf 6,669 Milliarden CHF steigern. Beim Ertrag verzeichnete das Unternehmen aber erstmals einen Rückgang auf 275 Millionen CHF²³⁰ (Deutschland hatte daran einen Anteil von 33 %.²³¹). Der Grund dafür war ein

²²⁶ O. V., „Rowntree bringt 430 Millionen sfr ein.“, in: Handelsblatt, 23.3.1989, S. 16

²²⁷ Jacobs, Klaus J.: Unternehmen und gestalten, Ansprachen von Klaus J. Jacobs 1978-1986, S. 110

²²⁸ Jacobs Suchard Unternehmensbroschüre 1988, S. 11

²²⁹ O. V., „Asiatischer Markt im Visier - Neues Werk für Schoko- Riegel in Berlin. "Europäisierung" der..“, in: Handelsblatt, 21.4.1989, S. 20

²³⁰ O. V., „Aktionäre sollen unveränderte Gesamtausschüttung erhalten. Hoher Betriebsverlust der...“, in: Handelsblatt, 7.3.1990, S. 20

²³¹ O. V., „Gewinnrückgang bei Jacobs Suchard Bremen“, in: Handelsblatt, 8.11.1990, S. 25

unerwarteter Betriebsverlust bei der amerikanischen Tochterfirma Brach in Höhe von 50 Millionen CHF.

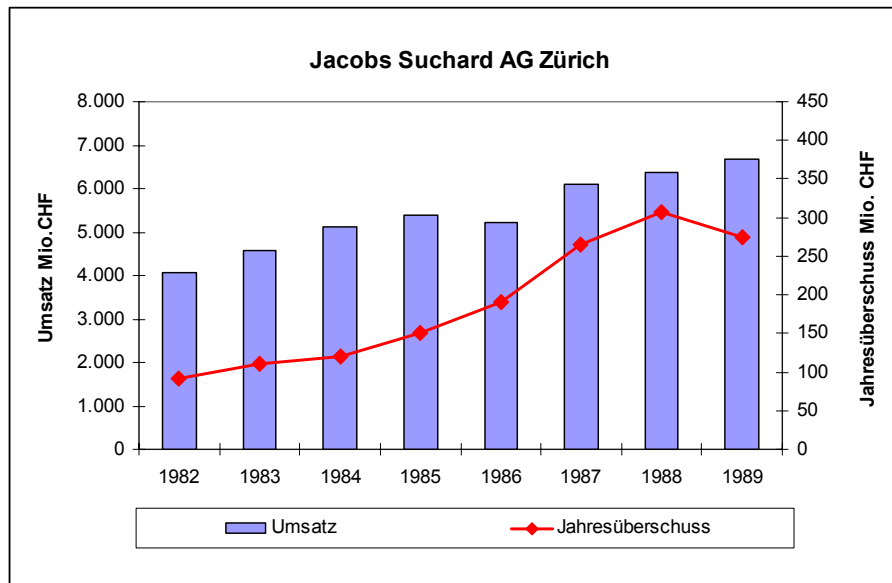


Abbildung 68: Umsatz und Jahresüberschuss Jacobs Suchard AG Zürich von 1982 bis 1989

Nach den ersten Informationen über diesen Vorgang fielen die Aktien von Jacobs Suchard. Klaus J. Jacobs empfand den Gewinneinbruch als eine „der großen Enttäuschungen meines Lebens“.²³² Er hatte Hartmut Felgen die Leitung des USA-Geschäfts übertragen. Felgen war in den letzten zehn Jahren einer der führenden und erfolgreichen Manager bei Jacobs Suchard in Bremen gewesen und der Familie Jacobs persönlich verbunden. Die von ihm eingeleiteten Umstrukturierungsmaßnahmen bei Brach in den USA waren offensichtlich zu weitgehend gewesen.²³³ Gleichzeitige Veränderungen wie Reorganisation der Verkaufsorganisation, Straffung des Sortiments, Modernisierung der Produktionsanlagen, Rationalisierung der Abläufe und der EDV-Systeme wurden umgesetzt. Diese erfolgreich in Europa angewandten Methoden überforderten die Belegschaft und führten zu Konflikten.²³⁴ Hartmut Felgen wurde abgelöst und nach Deutschland zurückgeholt. Es lässt sich im Rahmen dieser Arbeit nicht klären, ob und inwieweit von Jacobs Suchard das in Deutschland praktizierte Produktionsregime umgesetzt werden sollte, aber es könnte sein, dass gerade die Veränderungen durch ein europäisches Unternehmen zu den Konflikten geführt haben.

Aus diesem Grund gab es Ende 1989 möglicherweise eine erneute Umstrukturierung in der Unternehmensführung mit der Einführung einer Matrixorganisation.²³⁵

²³² O. V., „Das war eine große Enttäuschung“, in: manager magazin, Nr. 2, 1991, S. 50

²³³ Jacobs Suchard AG Zürich, Geschäftsbericht 1989, S. 6

²³⁴ Jacobs Suchard AG Zürich, Geschäftsbericht 1989, S. 16

²³⁵ Jacobs Suchard AG Zürich, Geschäftsbericht 1989, S. 24

In diesem Jahr war es auch erstmals möglich, dass auch ausländische Investoren Namensaktien von Jacobs Suchard erwerben konnten.²³⁶

Im April 1990 wurde auf der Generalversammlung der Jacobs Suchard AG der Personalabbau von 3.000 Mitarbeitern bei einer Belegschaft von über 16.000 Mitarbeitern bekannt gegeben. Diese Rationalisierungsmaßnahme sollte allerdings schwerpunktmäßig in den USA und Lateinamerika und nicht in Europa stattfinden.²³⁷ Obwohl ein neues, mit den lokalen Gegebenheiten vertrautes Management in den USA eingesetzt worden war, wurden die zu erwartenden Verluste für Brach in 1990 noch höher, als ursprünglich angenommen.

1990 war ein Jahr der Zäsur für die Jacobs Suchard AG. Mitte 1990 veräußerte Klaus J. Jacobs seinen Anteil von 28 % der Aktien, die 62 % der Stimmrechte repräsentierten, an Philip Morris. Im Verlauf des Jahres machte Philip Morris allen anderen Aktionären ein Abfindungsangebot.

6.6.6 Der Unternehmer Klaus J. Jacobs und das Unternehmen der Unternehmer

6.6.6.1 Der Eigentümer-Unternehmer Klaus J. Jacobs

Klaus J. Jacobs hatte 1970 mit 34 Jahren praktisch die Führung des Unternehmens übernommen. Nach seiner Auffassung war es möglich, im „Konzert der Großen“ auch in Zukunft eine bedeutende Rolle zu spielen, wenn es gelänge, das bessere Unternehmen gegenüber den Wettbewerbern zu sein. Die für ihn nicht akzeptable Alternative wäre Zweitklassigkeit und die Entbindung von der Führungsrolle im Markt.²³⁸ Das Ziel der Internationalisierung des Geschäfts blieb für ihn auch ohne Douwe Egberts unverändert erhalten.

Anfang der 1980er-Jahre setzte er bewusst auf eine Verstärkung der Führungsspitze in der Unternehmenszentrale bei gleichzeitiger Dezentralisierung der operativen Einheiten mit mehr Entscheidungskompetenzen. Auf diesem Weg wollte er die Führungskräfte „herausfordern“ und entwickeln.²³⁹ Die erfolgreiche Internationalisierung des Kaffeegeschäfts gab ihm die unternehmerische und finanzielle Kraft, durch die Fusion mit Interfood in neue Dimensionen vorzustoßen. Die unterschiedlichen Größenordnungen der Unternehmen ermöglichten der Familie weiterhin die Kapitalmehrheit an dem neuen Unternehmen.

²³⁶ O. V., „Aktionäre sollen unveränderte Gesamtausschüttung erhalten. Hoher Betriebsverlust der...“, in: Handelsblatt, 07.03.1990, S. 20

²³⁷ O. V., „Stellenabbau eher außerhalb Europas“, in: Handelsblatt, 25.04.1990, S. 27

²³⁸ Jacobs, Klaus J., „Begrüßungsworte zur Umstellung der Mitarbeiterzeitschrift“, in: Der Kontakt, Nr. 4, 1970, S. 1

²³⁹ Jacobs, Klaus J., „Verstärkung der Führungsspitze“, in: Contact international Nr. 3, 1981, S. 3ff.

6.6.6.2 „Das Unternehmen der Unternehmer“

Ab 1985 wurde in jedem Geschäftsbericht hervorgehoben, dass bei Jacobs Suchard das Bestreben der Gründer weiterlebt, ein Unternehmen der Unternehmer zu sein.²⁴⁰ Dabei wurde Bezug genommen auf die besonderen unternehmerischen Leistungen der Unternehmensgründer Jacobs, Suchard und Tobler und dieser Gründergeist auch in der Gegenwart des Unternehmens beansprucht. Diese Unternehmensphilosophie implizierte, dass die weichen Faktoren wie Verantwortungs- und Leistungsbereitschaft als Werte und Artefakte auf allen Ebenen zur Selbstverständlichkeit der Unternehmenskultur gehörten.²⁴¹ Zwischen 1970 und 1990 hatte Klaus J. Jacobs immer wieder zum Ausdruck gebracht, dass er sich in der Rolle des David gegenüber den multinationalen Konzernen sah, die für ihn die Goliaths darstellten.²⁴² Existenzvoraussetzung war für ihn deshalb, den festen Willen zu haben, besser zu sein als die Wettbewerber. Im Vergleich zu Spitzensportlern war für ihn unternehmerische Spitzenleistung nur möglich bei großer Begeisterung und wirklicher Hingabe.²⁴³

Auf der Basis des Corporate Education Programs in 1985 fanden „direction setting“-Meetings statt, in denen seinen Führungskräften diese hohe Bereitschaft und ebenso ihre Aufgabe deutlich gemacht wurde:

- die Erreichung der operativen Ziele,
- das Erreichen von komparativen Vorteilen gegenüber dem Wettbewerb,
- das Schaffen einer Unternehmenskultur für innovative Mitarbeiter.

Innovationen hatten für Jacobs die höchste Priorität. Überproportionales Wachstum durch interne Innovationen war sein sehnlichster Wunsch.²⁴⁴

Er besetzte die höchsten Linienfunktionen auf Länderebene mit den besten jungen Führungskräften und stellte ihnen direkte Berichtswege zum Top-Management in Zürich zur Verfügung. Es wurde immer daran gearbeitet, Zwischenhierarchien abzuschaffen oder erst gar nicht entstehen zu lassen.²⁴⁵ Die Vergütung für die Führungskräfte basierte auf einem marktgerechten Fixgehalt und ermöglichte außerordentlich hohe Leistungsvergütungen. Dieses Maßnahmenbündel in Verbindung mit umfangreichen Entscheidungskompetenzen der Führungskräfte hatte die Funktion, in dem wachsenden Unternehmen das Principal-Agent-Problem zu überwinden.

²⁴⁰ Jacobs Suchard AG, Zürich, Geschäftsberichte 1985 bis 1989, S. 2

²⁴¹ Jacobs Suchard Unternehmensbroschüre 1988, S.1

²⁴² O. V., „David unter den ganz Großen“, in: Contact Deutschland, Nr. 1. 1986, S. 21

²⁴³ Jacobs, Klaus J.: Unternehmen und gestalten, Ansprachen von Klaus J. Jacobs 1978-1986, S. 112

²⁴⁴ Jacobs, Klaus J.: Unternehmen und gestalten, Ansprachen von Klaus J. Jacobs 1978-1986, S. 96 f.

²⁴⁵ Jacobs, Klaus J.: Unternehmen und gestalten, Ansprachen von Klaus J. Jacobs 1978-1986, S. 115

Klaus J. Jacobs ermöglichte seinen Führungskräften den Vorteil, durch seine Doppelfunktion als Präsident des Verwaltungsrats und als Hauptaktionär sowie durch seine Arbeitsweise, schnelle Entscheidungen zu treffen. Er blieb immer sehr nah am operativen Geschäft und nahm auch direkten Einfluss. Nicht erfolgreiche Projekte wurden den Mitarbeitern nicht zum Vorwurf gemacht, sondern akzeptiert, aber meistens auch schnell wieder eingestellt.

Das Bemühen der Unternehmensführung um eine intensive innerbetriebliche Schulung aller Mitarbeiter inklusive der Führung wurde in 1989 durch die Eröffnung des eigenen, großzügig gestalteten Kommunikationszentrums auf Schloss Marbach am Bodensee weiter gestärkt. Die Marbach-Programme richteten sich vorwiegend an das Mittelmanagement und an Nachwuchsführungskräfte aus allen Ländern. Zielsetzung von Marbach war es, diese Zielgruppe einmal im Jahr zu einem Seminar für eine Woche einzuladen. Referenten waren vorwiegend die Mitglieder der obersten Führungsebene.²⁴⁶ Für das Jahr 1989, das Jacobs unter das Motto Globalisierung gestellt hatte, waren auch Führungskräfte aus Werbeagenturen als Referenten aktiv.

6.6.6.3 Die deutsche Erfahrung mit dem „Unternehmen der Unternehmer“

Die Deutschland-Aktivitäten können beispielhaft aufzeigen, wie die Vorstellungen von Jacobs in die Realität umgesetzt wurden:

Jacobs' Vorstellungen über die Managemententwicklung zeigt sich an den Werdegängen der jüngeren Manager Götz-Michael Müller, Albert C. Freese und Joachim Krawczyk. Alle drei hatten nach ihrer Hochschulausbildung zwischen 1975 und 1979 bei Jacobs angefangen und die ersten beruflichen Erfahrungen im Großverbrauchergeschäft gesammelt.

Joachim Krawczyks Entwicklung verlief vom Assistant Brand Manager bis zum General Manager des Großverbrauchergeschäfts. Hier hatte er herausragende Ergebnisse erzielt. Später wurde er im Einzelhandelsbereich General Manager für New Markets und mit 38 Jahren zum General Manager des Suchard-Geschäfts ernannt.

Götz-Michael Müllers Entwicklung verlief nach einer Marketing-Ausbildung über den Verkauf und das Großverbrauchergeschäft zum Einzelhandelsbereich des Jacobs Kaffeegeschäfts. Er wurde 1986 mit 38 Jahren General Manager des größten einzelnen Geschäftsbereichs der Unternehmensgruppe und setzte Wachstumsimpulse, die schließlich zur Verleihung des Goldenen Zuckerhuts beitrugen.

Albert C. Freese begann nach einer einjährigen Trainee-Ausbildung ebenfalls im Marketing. Er wurde 1984 Verkaufsdirektor im Großverbrauchergeschäft. 1986 erhielt er die Ver-

²⁴⁶ Jacobs Suchard AG Zürich, Geschäftsbericht 1989, S. 8

antwortung für den Verkauf des Süßwarengeschäfts. Ende 1987 wurde er General Manager.²⁴⁷ Aufgrund des außergewöhnlichen Erfolgs von Milka portraitierte ihn das manager magazin 1988 zum „Aufsteiger des Jahres“.²⁴⁸

Alle drei Manager brachten mit ihren Teams eine Fülle von Innovationen in den Markt. Einige Produktideen kamen trotz guter Marktforschungsprognosen nicht über das Testmarktstadium hinaus. Viele Testmarktprodukte wurden allerdings nationale Erfolgsprodukte.

Jacobs Suchard bemühte sich Anfang 1989 in einer Anzeigenkampagne intensiv um die besten Hochschulabsolventen als Führungsnachwuchs und schaltete eine Anzeigenkampagne mit diesen drei erfolgreichen Managern, die die Besonderheit von Jacobs Suchard als „Unternehmen der Unternehmer“ und ihren eindrucksvollen Werdegang in dem Unternehmen erläuterten (siehe Abbildung 126 im Anhang). In diesen Anzeigen und in einer Firmenbroschüre wurden besonders die Entfaltungsmöglichkeiten und Handlungsspielräume erwähnt, die Voraussetzungen für Innovationen und Unternehmergeist sind.²⁴⁹

Eine Mitarbeiterbefragung 1989 in Deutschland erbrachte für das Unternehmen in diesem Zusammenhang ein sehr erfreuliches Ergebnis. Einerseits ergab sie bei einer ungewöhnlich hohen Beteiligung von 70 % eine sehr hohe Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen und andererseits eine breite Zustimmung der Mitarbeiter zu dem eingeschlagenen Unternehmenskurs.²⁵⁰ Hoch bewertet wurde die fachliche Kompetenz der Vorgesetzten. Das Unternehmensimage in der Öffentlichkeit beurteilten die Mitarbeiter sehr positiv.²⁵¹ Dieses Ergebnis nahm in einem Vergleich mit anderen Mitarbeiterbefragungen des durchführenden Meinungsforschungsinstituts sogar den höchsten Wert ein.²⁵² Der Stolz der Mitarbeiter auf das eigene Unternehmen, von dem bereits vor der Fusion mit Interfood berichtet worden war, bestätigte sich 1989 uneingeschränkt. Es lässt sich zweifellos feststellen, dass es Klaus J. Jacobs mit der konsequenten Förderung eher junger Manager, denen er relativ viele Freiheiten gewährte, erfolgreich gelungen war, sein Agency-Problem zu überwinden.

6.6.6.4 Die finanzielle Situation von Klaus J. Jacobs und die Konsequenzen

Klaus J. Jacobs hat als Unternehmer gezeigt, dass er mit einer Expansionsstrategie bereit war, erhebliche Risiken einzugehen. Diese Grundeinstellung zeigte sich exemplarisch 1977 anlässlich des Rohkaffeepreisverfalls. Nach dem Gewinnrückgang des Unternehmens 1989 befand er sich in einer strategisch ungünstigen Position. Die Dividende des Jahres 1989 konn-

²⁴⁷ O. V., „Die umworbene Elite“, in: Contact Deutschland, Nr. 1, 1989, S. 12, Abbildung 126 im Anhang

²⁴⁸ O. V., „Personalnachrichten“, in: Contact Deutschland, Nr. 2, 1988, S. 14

²⁴⁹ O. V., „Die umworbene Elite“, in: Contact Deutschland, Nr. 1, 1989, S. 13

²⁵⁰ O. V., „Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung“, in: Contact Deutschland, Sonderausgabe, 1989, S. 3

²⁵¹ O. V., „Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung“, in: Contact Deutschland, Sonderausgabe, 1989, S. 14

²⁵² O. V., „Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung“, in: Contact Deutschland, Sonderausgabe, 1989, S. 17

te zwar trotz des Gewinnrückgangs inklusive des Bonus des Vorjahres gehalten werden.²⁵³ Jacobs hatte aber seinen drei Geschwistern deren Anteile am Unternehmen kurz zuvor ausgezahlt und dafür einen Kredit von 700 Millionen CHF aufnehmen müssen. Die Dividende des Jahresüberschusses war in dieser Zeit geringer als die Zinsen für den Kredit, so dass sich für ihn eine Unterdeckung in zweistelliger Millionenhöhe ergab.²⁵⁴

Die unerwartete Marktöffnung Osteuropas verlangte zusätzliche Investitionen, die nur mit weiteren Kapitalerhöhungen bewältigt werden konnten. Diese hätte er aber wohl nicht weiter bedienen können, um seinen Aktienanteil und damit seine Stimmrechtsmehrheit zu behalten. Sie schienen ihm offiziell auch zu risikoreich.²⁵⁵

Einen teilweisen Verkauf seiner Anteile schloss Klaus J. Jacobs aus, da er auch weiterhin die Stimmrechtsmehrheit behalten wollte. Daher gab es Gerüchte, Jacobs würde über den Verkauf seines Unternehmens verhandeln.²⁵⁶ Jacobs führte seit Anfang des Jahres 1990 Verhandlungen mit verschiedenen Interessenten über eine Zusammenarbeit.²⁵⁷ Gespräche und/oder Verhandlungen mit den drei großen Schweizer Pharma- und Chemiekonzernen sahen zunächst eine schweizerische Lösung vor, die sich offensichtlich nicht realisieren ließ.²⁵⁸

Von den großen internationalen Nahrungs- und Genussmittelunternehmen erwies sich Philip Morris als geeignete Lösung für einen Verkauf seines Unternehmens, weil vereinbart werden konnte, den Unternehmenssitz und -namen zu erhalten. Darüber hinaus besaß Philip Morris die finanzielle Kraft, den Ausbau des Geschäfts in Osteuropa zu realisieren.²⁵⁹

In einem veröffentlichten Brief an Bekannte und Geschäftsfreunde erläuterte Klaus J. Jacobs die Notwendigkeit seiner Entscheidung, seine Anteile an Philip Morris zu verkaufen, und warb um Verständnis. Die Reaktionen der Außenwelt über die Verkaufsentscheidung und in Verbindung dazu die Meinung über Klaus J. Jacobs fielen unterschiedlich aus.

Das manager magazin kam zu dem Urteil: „Klaus J. Jacobs ist, da gibt es keine Zweifel, Vollblutunternehmer.“²⁶⁰ Er wurde auch als Kaffee- und Kakao-Napoleon bezeichnet.²⁶¹ Aber selbst prinzipiell kritische Wirtschaftsmagazine konzedierten, dass er als aggressiver Markteroberer sein Unternehmen in wenigen Jahren zu einem Markt- und Machtfaktor in Eu-

²⁵³ Jacobs Suchard AG Zürich, Geschäftsbericht 1989, S. 6

²⁵⁴ O. V., „Aus der Traum“, in: Der Spiegel, Nr. 26, 1990, S. 95

²⁵⁵ O. V., „Klaus J. Jacobs' Brief an seine Freunde“, in: Weser Report, 18.7.1990, o. S.

²⁵⁶ O. V., „Aus der Traum“, in: Der Spiegel, Nr. 26, 1990, S. 95

²⁵⁷ O. V., „Klaus J. Jacobs' Brief an seine Freunde“, in: Weser Report, 18.7.1990, o. S.

²⁵⁸ O. V., „Verdacht des Insiderhandels. Großer Image-Verlust für Klaus J. Jacobs in der Schweiz“, in: Handelsblatt, 26.06.1990

²⁵⁹ O. V., „Aus der Traum“, in: Der Spiegel, Nr. 26, 1990, S. 95

²⁶⁰ O. V., „Das war eine große Enttäuschung“, in: manager magazin, Nr. 2, 1991, S. 50

²⁶¹ Bieri, Beat, „Cowboy für die lila Kuh“, in: Bilanz, Nr. 2, 1991, S. 42

ropa ausgebaut hatte, der für die Wettbewerber schwer auszurechnen war.²⁶² Sein späterer Nachfolger urteilte über ihn: „Klaus besaß einen großen Teil der Firma, leitete sie nach seiner eigenen Philosophie und produzierte spektakuläre Ergebnisse“.²⁶³

Der Kaufpreis für das gesamte Unternehmen Jacobs Suchard belief sich auf 6,75 Milliarden CHF. Klaus J. Jacobs erhielt für sein Paket von 28 % des Aktienkapitals mit 62 % der Stimmrechte ca. 3,2 Milliarden CHF. Damit erzielte er 120 % mehr als alle anderen freien Aktionäre. Netto erhielt er ca. 2 Milliarden CHF, denn er musste ein Gruppendarlehen von einer Milliarde CHF zurückzahlen.²⁶⁴

Trotz aller Notwendigkeit der Entscheidung zeigten die Landsleute des Wahlschweizers kein Verständnis dafür, Suchard und Tobler an ein amerikanisches Unternehmen verkauft zu haben²⁶⁵. Die Beibehaltung des Firmennamens und der Sitz der Unternehmenszentrale weiterhin in Zürich waren als symbolische Gegenleistung nicht genug.

Festzuhalten bleibt, dass es Klaus J. Jacobs gelungen war, aus einem nationalen Kaffeemarktführer-Unternehmen einen internationalen Marktführer im Kaffee- und Süßwarenmarkt zu gestalten. Seine herausragende unternehmerische Leistung steht damit außer Frage. Das Unternehmen befand sich in 1990 insgesamt in einer guten Verfassung. Lediglich das persönliche Vermögen von Klaus J. Jacobs reichte nicht mehr aus, um in dem Unternehmen die Stimmrechtsmehrheit zu behalten, die für ihn als Unternehmer mit weitreichenden Entscheidungsbefugnissen elementar war. Er wurde zitiert mit den Worten: „Für einen Champion zählen keine Trostpreise.“²⁶⁶

6.7 Die Übernahme von Jacobs Suchard durch Philip Morris

In den folgenden Abschnitten wird die Arbeitsweise von Jacobs Suchard Deutschland als Teil der neuen Europaorganisation von Mitte 1990 bis Anfang 1993 innerhalb von Kraft General Foods beschrieben. Die Zeit umfasst die Integration des deutschen Kaffeegeschäfts von Kraft General Foods bei Jacobs Suchard in Bremen Anfang 1991 in der Zeit der Wiedervereinigung Deutschlands mit den herausragenden finanziellen Ergebnissen des Unternehmens.

²⁶² Raithel, Helmut, „Den ersten beißen die Hunde“, in: manager magazin, Nr. 2, 1991, S. 48

²⁶³ Bieri, Beat, „Cowboy für die lila Kuh“, in: Bilanz, Nr. 2, 1991, S. 42

²⁶⁴ O. V., „Philip Morris zahlt Klaus J. Jacobs netto 2 Milliarden Franken“, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 12. Juli 1990, S. 16

²⁶⁵ O. V., „Verdacht des Insiderhandels. Großer Image-Verlust für Klaus J. Jacobs in der Schweiz“, in: Handelsblatt, 26.06.1990

²⁶⁶ Antrecht, Rolf, „Der Platzhalter“, in: Capital, Nr. 10, 1992, S. 218

6.7.1 Die Neugestaltung von Jacobs Suchard

Ende September besaß Philip Morris über 99 % der Aktienanteile und Stimmrechte an Jacobs Suchard. 1990 gab es den letzten Geschäftsbericht der Jacobs Suchard AG. Danach wurde Jacobs Suchard in die Finanzberichterstattung von Philip Morris integriert. Klaus J. Jacobs übernahm aus der bisherigen Jacobs Suchard AG für 456 Millionen CHF Beteiligungen an drei Banken, die Brach Corporation in den USA und die Nabob Food Canada Inc. Darüber hinaus wurde vereinbart, dass auch die van Houten-Gesellschaften an Klaus J. Jacobs verkauft werden sollten.²⁶⁷ Daher waren die Ergebnisse des Jahres 1990 nicht mehr mit den Vorjahren vergleichbar.

Die Aktivitäten von Jacobs Suchard in Asien wurden in die Organisation von Kraft General Foods in Asien abgegeben. Die lateinamerikanischen Aktivitäten wurden an Philip Morris/Kraft General Foods in Lateinamerika übertragen. Eingegliedert in die Jacobs Suchard Aktivitäten wurden Kraft General Foods Skandinavien, Kraft General Foods Frankreich und das Kaffeegeschäft von Kraft General Foods Deutschland²⁶⁸ sowie Kraft Foods Österreich und Schweiz. Die geplante Übertragung des deutschen Kaffeegeschäfts von Kraft General Foods (HAG, Onko, Maxwell) bedurfte noch der Genehmigung durch das Bundeskartellamt. Alle genannten Veränderungen wurden in 1991 wirksam.

6.7.2 Mitarbeiterreaktionen

Die Mitarbeiterreaktionen bei Jacobs Suchard in Deutschland über den Verkauf der Anteile von Klaus J. Jacobs waren ebenfalls unterschiedlich. Viele langjährige Mitarbeiter und Führungskräfte waren enttäuscht und brachten ihren Unmut auch zum Ausdruck. Andere sahen in dem Verkauf eine vernünftige Lösung und eine Sicherung der Arbeitsplätze, wenn es keine Zukunft mit Klaus J. Jacobs mehr geben konnte. Die jungen Nachwuchskräfte sahen in dem Anschluss an Philip Morris die Chance für eine neue, noch stärker international ausgerichtete Unternehmensentwicklung.

Jacobs Suchard war in Deutschland ein sehr erfolgreiches Unternehmen und hatte selbstbewusste Mitarbeiter, die den Vergleich mit anderen Unternehmen nicht scheuen mussten, ganz im Gegenteil. Diese Erkenntnis setzte sich auch nach einer kurzen Phase der Irritation durch.

²⁶⁷ Jacobs Suchard AG, Geschäftsbericht 1990, S. 2

²⁶⁸ HAG GF AG, Aushang 18. September 1990

6.7.3 Führungsorganisation Europa

6.7.3.1 Kraft General Foods und Jacobs Suchard

Mitte September 1990 entschied der Leiter von Kraft Foods International, Jack Keenan, über die europäische Organisationsstruktur für das darauf folgende Jahr. Danach blieben die beiden Zentralen für Jacobs Suchard in Zürich und Kraft Foods Europa in München erhalten. Die deutschen Geschäftstätigkeiten von Jacobs Suchard und Kraft General Foods blieben ebenfalls getrennt²⁶⁹.

6.7.3.2 Der Manager-Unternehmer Raymond G. Viault

Raymond Viault wurde mit 46 Jahren Ende 1990 die Verantwortung für Jacobs Suchard Europa übertragen. 1969 hatte er seine berufliche Tätigkeit bei General Foods gestartet und war bis 1972 geblieben. 1979 begann er wieder bei General Foods. Vor seiner Ernennung zum Präsident des Verwaltungsrats und Präsident der Geschäftsleitung der Jacobs Suchard AG hatte er erfolgreich die GF-Tochter Maxwell House Coffee aus einer Krisensituation geführt. Ray Viault war eher zurückhaltend im Vergleich zu Klaus J. Jacobs. Sein lockerer Gesprächston mit kontrollierter Informationsweitergabe und seine Freundlichkeit wirkten eher unspektakulär und könnten zu einer Unterschätzung seiner Person führen.²⁷⁰ Er besaß allerdings als Manager von Philip Morris eine hohe Erfolgsorientierung. Ihm wurde nachgesagt, ein guter Teamplayer zu sein, eine gute Mannschaft um sich zu versammeln und diese motivieren zu können.²⁷¹ Er sagte von seinem neuen Team: „Das Management ist okay, deshalb haben wir es auch übernommen.“²⁷² Von den 16 Funktionen seiner Gruppenleitung wurden 7 Funktionen von Jacobs Suchard-Managern besetzt.²⁷³

6.7.4 Deutsche Führungsorganisation

Der bisherige Deutschland-Chef Hans Herzog wechselte im Herbst 1990 in die Züricher Zentrale und wurde für Österreich, Osteuropa und weltweit für Süßwaren verantwortlich.²⁷⁴ Zu seinem Nachfolger wurde im Oktober Götz-Michael Müller bestimmt, der bisher für das deutsche Kaffeegeschäft verantwortliche Manager.²⁷⁵ Die Nachfolge von Müller übernahm Albert C. Freese, der aus England zurückkam. Alle anderen Geschäftsführungsmitglieder wurden bestätigt. Damit wurde einerseits eine Personalkonstellation aus den 1980er-Jahren im

²⁶⁹ HAG GF AG Aushang, 18.9.1990

²⁷⁰ Bieri, Beat, „Ein Cowboy für die lila Kuh“, in: Bilanz, Nr. 2, 1991, S. 42

²⁷¹ Bieri, Beat, „Ein Cowboy für die lila Kuh“, in: Bilanz, Nr. 2, 1991, S. 46

²⁷² Bieri, Beat, „Ein Cowboy für die lila Kuh“, in: Bilanz, Nr. 2, 1991, S. 51

²⁷³ Jacobs Suchard AG Zürich, Geschäftsbericht 1990, S. 7

²⁷⁴ Jacobs Suchard AG Zürich, Geschäftsbericht 1990, S. 7

²⁷⁵ O. V., „Neuer Chef bei Jacobs Suchard“, in: Bremer Nachrichten, 17.10.1990, o. S.

Großverbrauchergeschäft von Jacobs wiederholt: Götz-Michael Müller war der Vorgesetzte von Albert C. Freese und Joachim Krawczyk. Diese drei Führungskräfte, die beispielhaft in einer Anzeigenkampagne 1989 das „Unternehmen der Unternehmer“ repräsentiert hatten, nahmen wieder die wichtigsten Positionen im Unternehmen ein. Mit diesen Personalentscheidungen setzte Ray Viault auf Kontinuität mit den jungen, erfolgreichen und schon erfahrenen deutschen Führungskräften.²⁷⁶ Diese Entscheidungen nach nur wenigen Monaten trugen erheblich dazu bei, die Unsicherheit bei den Mitarbeitern abzubauen. Die Mitarbeiter kamen vielmehr zu der Erkenntnis, dass Jacobs Suchard von Philip Morris gekauft worden sei, gerade weil man ein erfolgreiches Unternehmen war.

6.7.5 Integration des Kaffeegeschäfts von Kraft General Foods

Die Übernahme von Jacobs Suchard durch Philip Morris auf dem deutschen Markt wurde beim Bundeskartellamt zur Genehmigung eingereicht. Während der Prüfungsphase des Bundeskartellamts gab es ein Kontaktverbot zwischen beiden Unternehmen. Es war natürlich allen Beteiligten von Kraft General Foods und Jacobs Suchard umgehend klar, dass bei einer Genehmigung der Übernahme die Vermarktungsaktivitäten des Kaffeegeschäfts von Kraft General Foods in Eschborn wieder zurück nach Bremen geholt und bei Jacobs Suchard integriert werden würden und auch die Produktionsgesellschaft HAG GF AG mit Jacobs Suchard zusammengeführt werden würde. Insofern bereitete sich man auf beiden Seiten unabhängig voneinander inhaltlich auf eine Zusammenlegung vor.

Kurz vor Jahresende 1990 genehmigte das Bundeskartellamt diese Maßnahme²⁷⁷ und alle ehemaligen Röstkaffee- und Löscaffeeaktivitäten von HAG GF wechselten zum Jahresbeginn 1991 zu Jacobs Suchard in Bremen. Durch diese Maßnahme wurde den Mitarbeitern von Jacobs Suchard im Grunde genommen klar, dass sie mit dem Anschluss an Philip Morris durch ihre bisherige erfolgreiche Arbeit sozusagen die „Fusionsgewinner“ waren. Schon länger bei Jacobs tätige Mitarbeiter fühlten sich auch an die Zusammenführung mit Interfood erinnert, bei der in ihrer Wahrnehmung Jacobs das Süßwarengeschäft übernommen hatte.

6.7.6 Unternehmenskulturunterschiede

Im Rahmen der durchgeführten Experteninterviews wurden jeweils drei Führungskräfte (N) von Jacobs Suchard und Kraft GF befragt, die unmittelbar an der Zusammenführung beteiligt waren und wesentlichen Einfluss auf die neue Gestaltung nahmen. Die Ergebnisse ergaben folgendes Bild:

²⁷⁶ O. V., „Neuer Chef bei Jacobs Suchard“, in: Bremer Nachrichten, 17.10.1990, o. S.

²⁷⁷ O. V., „Kaffee HAG wird integriert“, in: Handelsblatt, 20.12.1990, o. S.

Aus Sicht von Jacobs (Eigenbild)		Aus Sicht von Kraft GF Kaffee (Fremdbild)	
Jacobs Kultur	n/N	Jacobs Kultur	n/N
Marktführerdenken 25%	1/3	Familienunternehmen	2/3
aggressives Verhalten	2/3	große Verbundenheit untereinander	3/3
Selbstsicherheit	3/3	Selbstsicherheit gegenüber dem Handel	3/3
kreative Marketingausbildung	2/3	sehr viel Dynamik	3/3
schnelles Handeln	3/3	schnelles Handeln	3/3

n = Anzahl Nennungen

Tabelle 31: Experteninterviews, Jacobs Kultur, Eigen- und Fremdbild

Die Führungskräfte von Jacobs Suchard bezeichneten sich selbst und ihre Mitarbeiter im Eigenbild sehr eindeutig als selbstsicher, ausgestattet mit einer schnellen Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit auf der Basis einer kreativen Marketingausbildung und dem Anspruch, den Markt als Marktführer anzuführen.

Die Experten von Kraft GF bestätigten einmütig die Schnelligkeit, die Dynamik und die Selbstsicherheit der Mitarbeiter von Jacobs Suchard, auch gegenüber den Handelspartnern als Marktführer. Sie betonten allerdings zusätzlich die große Verbundenheit der Mitarbeiter untereinander, die einer Familie im positiven Sinn ähnelte. Dieser weiche Faktor der Jacobs Suchard Unternehmenskultur war in Anlehnung an Berghoff „die stille Bruderschaft der Jacobiner“.²⁷⁸ Es ist insgesamt eine große Deckungsgleichheit zwischen Eigen- und Fremdbild der befragten Experten festzustellen.

Die Betrachtung der Unternehmenskultur der Kaffeemitarbeiter von Kraft GF ergab folgendes Resultat:

Aus Sicht von Kraft GF Kaffee (Eigenbild)		Aus Sicht von Jacobs (Fremdbild)	
Kraft GF Kaffee Kultur	n/N	Kraft GF Kaffee Kultur	n/N
Konzerndenken	1/3	Existenzdenken, 5 % Marktanteil	2/3
Systemdenken, alle sind gleich	2/3	Konzilianz, ruhiger	2/3
Zurückhaltung	2/3	zurückhaltend, bedächtig	1/3
kontrolliertes Verhalten	3/3	Marketingsystemorientierung	1/3
systematisches Vorgehen	3/3	statisch	1/3

Tabelle 32: Experteninterviews, HAG Kultur, Eigen- und Fremdbild

Die Führungskräfte von Kraft GF bezeichneten sich im Eigenbild als kontrolliert, systemorientiert und systematisch, hervorgerufen durch eine Konzernstruktur mit vorgegebenen Abläufen. Ihre Zurückhaltung erklärte sich aus der Marktbedeutung.

Die Führungskräfte von Jacobs Suchard bestätigten im Fremdbild weitgehend die Aussagen der Mitarbeiter von Kraft GF über sich selbst. Sie sahen in der Zurückhaltung allerdings

²⁷⁸ Berghoff, Hartmut: Transaktionskosten: Generalschlüssel zum Verständnis langfristiger Unternehmensentwicklung?, in: Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte 1999, S. 169

auch eine Form von Statik und Bedächtigkeit, immer in Verbindung mit einer Marktposition von ca. 5 % Marktanteil, die sich nahe an der Existenzberechtigung bewegte.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass von beiden Expertengruppen deutliche Unterschiede in den weichen Faktoren der Unternehmenskultur wahrgenommen wurden. Allerdings konnten ähnliche Eigen- und Fremdbilder als Ergebnis der Interviews herausgearbeitet werden. Die Fremdbilder waren dabei durchaus positiv zu werten. Diese Ergebnisse boten deshalb günstige Voraussetzungen für eine erfolgreiche Integration.

6.8 Synergien 1991 und 1992

6.8.1 Jacobs Kaffee und Kraft General Foods-Kaffee

Wie schon bei der Desintegration bei Kraft beschrieben wurde, wechselten insgesamt 184 Mitarbeiter²⁷⁹ von Kraft General Foods zu Jacobs Suchard:

Abteilung	Anzahl Mitarbeiter
Marketing	9
Verkauf	19
Großverbraucher	124
Information Services	32
Gesamt	184

Tabelle 33: Kraft GF-Kaffeemitarbeiter zu Jacobs Suchard 1991

Die Produktionsgesellschaft HAG GF AG kam mit 161 Mitarbeitern zu Jacobs Suchard. Die Mitarbeiter stammten aus folgenden Bereichen:

Abteilung	Anzahl Mitarbeiter
Produktion	88
Finanzen	40
Logistik	16
Entwicklung	15
Kaffee-Einkauf	2
Gesamt	161

Tabelle 34: Kraft GF-Kaffeemitarbeiter der AG zu Jacobs Suchard 1991

Der aus England zurückgekehrte General Manager Albert C. Freese hatte die Aufgabe, entlang der Wertschöpfungskette die Integration des Haushaltskaffeegeschäfts vorzunehmen. Er besaß Integrationserfahrung aus seiner Zeit als Verkaufsdirektor bei Suchard in 1986.

Annemieke Wijn, die bisherige Geschäftsbereichsleiterin Coffee/Beverages von Kraft General Foods, wurde im November 1990 zur Marketingdirektorin für das neue Gesamtsortiment ernannt.²⁸⁰

²⁷⁹ Jacobs Suchard-Analyse 1991, „Von HAG/KGF übernommene Mitarbeiter“, ohne Datum

Die Mitarbeiter von Kraft GF aus Verkauf und Marketing erhielten eine Einladung nach Bremen und wurden mit den Integrationsplänen vertraut gemacht. Die meisten Mitarbeiter fühlten sich bei Jacobs Kaffee besser aufgehoben als bei Kraft, weil man die gleiche Sprache des Kaffeegeschäfts sprach. Dies wog schwerer als die Tatsache, dass man bisher Wettbewerber im Markt gewesen war. Für einige Mitarbeiter traf diese Haltung nicht zu, sie blieben bei Kraft.

Innerhalb des neuen gemeinsamen Marketings wurden die Mitarbeiter zunächst als zusätzliche Einheit angegliedert.

Die regionalen und nationalen Großkundenbetreuer von Kraft GF wurden der Verkaufsabteilung von Jacobs angegliedert und betreuten ihre Sortimente für die ersten Monate separat. Die beiden Leiter des Großkundenmanagements von Kraft GF (einer kam von Jacobs) berichteten an den Verkaufsdirektor von Jacobs, Gerd Berssenbrügge.

Götz-Michael Müller berichtete der Lokalpresse im September 1991, dass die Integration von HAG GF sehr harmonisch verlaufen sei, was für den Einzelhandelsbereich zutrif.²⁸¹

6.8.2 Strategische Herausforderungen für Jacobs

Die Vergrößerung des Produktangebots und des deutschen Markts führte das deutsche Management zu der Erkenntnis, die zukünftige Marketingstrategie und die Vertriebsorganisation zu überprüfen. Jacobs stand vor der Herausforderung eines starken Marktwachstums für Kaffee durch die Marktöffnung nach Ostdeutschland bei weiterer Steigerung des Konsums. Der Marktanteil in Ostdeutschland war überproportional und es bestanden weitere Möglichkeiten für eine Steigerung.

Jacobs hatte einen unterdurchschnittlichen Marktanteil im wachsenden Mild-Segment und eine Abnahme der Marktführerschaft von Jacobs Krönung in der eindeutigen Überlegenheit von Qualitäts- und Imagedimensionen. Es gab eine verstärkte Präsenz von Tchibo und Eduscho in den Lebensmittelabsatzkanälen mit der Konsequenz von Marktanteilsverlusten bei einigen Großkunden. Außerdem bestand das Risiko negativer Handelsreaktionen aufgrund des höheren Marktanteils mit der Konsequenz aktiver Bevorzugung des Wettbewerbs bzw. reduzierter Verkaufsförderungsunterstützung durch den Handel.

6.8.3 Konzeptionelle Neuorientierung für das Kaffeegeschäft

Vor dem Hintergrund dieser Herausforderungen wurde unter der Leitung von Zinser, Müller und Freese ein Projektteam gebildet, das aus Mitarbeitern von Jacobs Suchard und

²⁸⁰ Jacobs Suchard-Mitteilung Nr. 23, 22.11.1990, Müller, Götz-Michael, „Personelle Veränderungen“

²⁸¹ Heinrich, Hansjörg, „Das lief sehr, sehr harmonisch ab“, in: Weser Kurier, 19.9.1991, o. S.

Mitarbeitern einer Unternehmensberatung bestand, die schon in vielen strategischen Projekten das Unternehmen beraten hatte. Es wurde festgelegt, die Volumen- und Marktanteilspotenziale in den wesentlichen Segmenten (Handelskanäle, Kunden und Regionen) zu identifizieren und auszuschöpfen. Darüber hinaus sollten alle Potenziale zur Verbesserung der Profitabilität bzw. der Kosteneinsparung realisiert werden. In einem ersten Schritt wurden die zukünftige Geschäftsstrategie und die Marketingstrategie entwickelt und umgesetzt.

Die Produktionsstätte der HAG GF AG in Berlin konnte aufgrund der Vorbereitungen in den Personalabteilungen bereits im Frühjahr 1990 stillgelegt werden. Das Produktionsvolumen wurde auf das Jacobs-Kaffeewerk übertragen. Für die 62 Mitarbeiter, denen kein alternativer Arbeitsplatz in den Jacobs Suchard-Werken in Berlin angeboten werden konnte, fand ein Sozialplan mit den bekannten Bedingungen aus 1990 Anwendung.²⁸²

Die Mitarbeiter von Kraft GF sowohl auf der Marketing- als auch auf Verkaufsseite wurden zunächst als separate Organisation bei Jacobs integriert, um erst nach einem besseren Kennenlernen eine optimale Zusammenführung ohne Geschäftseinbuße zu gewährleisten. Nach sechs Monaten wurde eine Marketingintegration vorgenommen.

Die Marke Onko wurde gestrafft und mehr als milder Kaffee positioniert. Die Werbeexecution war eher unkonventionell (Don't worry, be happy). Die beiden Marken für entkoffeinierten Kaffee, Jacobs Night & Day und Kaffee HAG wurden stärker voneinander abgegrenzt als es bisher ohnehin schon der Fall war. Der Werbeetat sollte mit der Option erhöht werden, bis 1994 mindestens 40 % Volumenwachstum zu erzielen, schwerpunktmäßig bei milden Kaffeearten. Für die Marke Jacobs Swing wurde keine Werbung mehr eingeplant.²⁸³

In einem zweiten Schritt wurde darauf aufbauend das Trade Marketing-Konzept optimiert und für 1992 umgesetzt. Die beiden Großkundenverkaufsorganisationen wurden zusammengelegt. Es wurde ein Konditionensystem für das gesamte Sortiment entwickelt und zusammen mit Verkaufspreisstrategien eingeführt. Dabei wurde besonderer Wert auf die Ausschöpfung des Gesamtsortiments gelegt.

Die Verantwortlichkeiten und die Kriterien für die Mitarbeiterbeurteilung wurden angepasst.²⁸⁴ Die Feldorganisation musste ihren Arbeitsschwerpunkt von der Volumenverantwortung zur Vermarktungsverantwortung neu ausrichten.²⁸⁵ Im Verkaufsförderungsbereich wurden bis 1994 Einsparungspotenziale von mehreren Millionen pro Jahr ermittelt, davon bereits

²⁸² Jacobs Suchard-Analyse 1991, „Von HAG/KGF übernommene Mitarbeiter“, ohne Datum

²⁸³ Developing an Integrated Trade Marketing Concept for JS/KGF's Beverage Business in Germany, Bremen, August 1991, Exhibit 35

²⁸⁴ O. V., „Jacobs Suchard auch im „Integrationsjahr“ 1991 mit hohen Zuwächsen – gute Aussichten für 1992“, in: Contact Aktuell, 2.3.1992, S. 2

²⁸⁵ O. V., „Mutter aller Marken“, in: Contact Deutschland, Nr. 3, 1991, S. 4

60 % in 1992.²⁸⁶ Die Zusammenlegung beider Organisationen ergab in Verbindung mit der weiteren Konzentration im Handel ein Einsparungspotenzial von 44 Mitarbeitern bis 1994, davon 22 in 1992, mit entsprechenden Kostenvorteilen von ca. 6 Millionen DM im Jahr.

Die Zusammenführung aller Positionen ergab für Jacobs bei Röstkaffee ein Volumengewachstumspotenzial von ca. 25 % zwischen 1990 und 1994 und die Möglichkeit von mehr als 10 % beim Gewinn vor Steuern.²⁸⁷ Diese sehr detailliert beschriebene Neuorientierung für das Jacobs Kaffeegeschäft lieferte die Basis für ein außergewöhnlich erfolgreiches Kaffeegeschäft in der ersten Hälfte der 1990er-Jahre.

6.8.4 Weitere Synergiepotenziale

Im Oktober 1992 gab es Entscheidungen, weitere Rationalisierungsmaßnahmen durchzuführen. Innerhalb der Produktion wurde die Löskaffeeherstellung stärker auf das bisherige Werk in Bremen und zu Lasten des Werks in Elmshorn konzentriert. Die Folge war der Abbau von 130 Arbeitsplätzen in Elmshorn.²⁸⁸

Parallel zu den speziell für Jacobs erarbeiteten Verbesserungsmöglichkeiten gab es 1991 eine weitere Initiative der deutschen Geschäftsleitung, für Jacobs Suchard Deutschland insgesamt Rationalisierungsmöglichkeiten entlang der Wertschöpfungskette zu identifizieren und zu realisieren. Auch dieses noch umfassendere Projekt wurde gemeinsam mit Mitarbeitern der schon erwähnten amerikanischen Unternehmensberatung durchgeführt.

Das Projekt bekam den Arbeitstitel „Managing the Jacobs Suchard Organization in Germany for Value Enhancement“, M.O.V.E., und hatte als Untersuchungsgegenstand die gesamte Wertschöpfungskette des Unternehmens. Die Ergebnisse lagen Anfang 1993 vor und zeigten ein Einsparungspotenzial von ca. 150 Mitarbeitern über die gesamte Wertschöpfungskette und beide Produktkategorien (Abbildung 127 im Anhang).

6.9 Wirtschaftliche und kulturelle Wechselwirkungen in der Folge

Die Wiedervereinigung war später für nahezu alle westdeutschen Unternehmen ein Konjunkturprogramm. Das traf auch für Jacobs Suchard zu, denn die Jahresergebnisse von 1990 hatten bereits erwähnte zweistellige Volumenzuwächse bei Kaffee und Süßwaren aufgezeigt. In 1991 erreichte das Unternehmen einen Gesamtumsatz von 3,249 Milliarden DM, das entsprach einer Steigerung von neun Prozent. Das Volumen stieg um zehn Prozent.

²⁸⁶ Developing an Integrated Trade Marketing Concept for JS/KGF's Beverage Business in Germany, Bremen, August 1991, Exhibit 188

²⁸⁷ Developing an Integrated Trade Marketing Concept for JS/KGF's Beverage Business in Germany, Bremen, August 1991, Exhibit 31

²⁸⁸ Weiß, Wolfgang, „130 Arbeitsplätze gehen verloren“, in: Pinneberger Tageblatt, 5.10.1992, o. S.

6.9.1 Jacobs Kaffee

Das Kaffeegeschäft unter der Leitung von Albert C. Freese schöpfte die gegebenen Marktchancen in den Folgejahren voll aus. Der Umsatz erreichte 1991 erstmals über zwei Milliarden DM.²⁸⁹ Die Steigerung des Umsatzes und des Volumens betrug elf Prozent. Ein besonderer Erfolg war die geglückte nationale Einführung von Jacobs Krönung light in 1991. Dieses neue Produkt erreichte innerhalb kurzer Zeit einen Marktanteil von zwei Prozent. Der Marktanteil in Deutschland lag zusammen mit Kaffee HAG und Onko bei 27,9 %. Damit war Jacobs eindeutiger Marktführer bei Röstkaffee vor Tchibo. Der Marktanteil in den neuen Bundesländern betrug bei steigender Tendenz sogar 40 %.

Ein wichtiger Baustein für den überragenden Erfolg in den neuen Bundesländern war die Erkenntnis, dass 60 % der Ostdeutschen einen kräftigen Kaffee bevorzugten (im Westen dagegen nur 38 %). Aufgrund dieser Marktforschungsergebnisse wurde die kräftige und preisgünstige Sorte Jacobs Meisterröstung besonders gefördert. Auf der Basis einer national einheitlichen Produktpositionierung wurde für Jacobs Meisterröstung eine spezielle Werbekampagne entwickelt. Das Produkt wurde neben Jacobs Krönung zur meistverkauften Kaffeesorste. Für den Verkauf wurde die Zielsetzung „Kurs 50 % Marktanteil“ formuliert.²⁹⁰

Der Umsatz blieb 1992 bei ca. 2,1 Milliarden DM, der Marktanteil in den neuen Bundesländern lag nur knapp unter 50 %. Um die strategisch offene Flanke bei den milden Kaffeearsorten zu schließen, wurde im Oktober 1992 eine neue Mild-Sorte unter dem Namen „Mein Mild’Or“ eingeführt.

Der Marktanteil des Unternehmens wuchs insgesamt auf über 28 %. Im ersten Halbjahr hatte man den Marktanteil sogar auf 29 % ausbauen können. Mein Mild’Or erreichte wie Jacobs Krönung light im ersten Marketingjahr einen Marktanteil von 2 %.²⁹¹

Für 1993 wurde in den neuen Bundesländern der „Kurs 60“ eingeleitet, d.h. die außergewöhnliche Zielvorstellung von 60 % Marktanteil bei Röstkaffee. Jacobs Kaffee befand sich durch die klare Produktfokussierung und den sehr gezielten Einsatz aller Mittel in einer ganz außergewöhnlichen Erfolgsentwicklung. Im Oktober wurde für das Spitzenprodukt Jacobs Krönung eine Qualitätsverbesserung in der Werbung dargestellt. Eine besondere Form der Röstung erreichte eine stärkere Aroma-Entfaltung.²⁹²

²⁸⁹ O. V., „Jacobs Suchard auch im „Integrationsjahr“ 1991 mit hohen Zuwächsen – gute Aussichten für 1992“, in: Contact Aktuell, 2.3.1992, S. 1

²⁹⁰ O. V., „Jacobs Café goes East“, in: Contact Deutschland, Nr. 4, 1992, S. 5

²⁹¹ O. V., „Rekordwerbung für neue „Krönung“. Der Kaffeepreis wird zum Jahresbeginn kräftig erhöht“, in: Handelsblatt, 11.10.1993, S. 18

²⁹² O. V., „Krönung: Relaunch“, in: Contact Deutschland, Nr. 4, 1993, S. 10

Der Absatz konnte in 1993 bei weiter sinkenden Verkaufspreisen²⁹³ seit 1990 wieder um 7 % gesteigert werden. Der Umsatz stieg deshalb lediglich um 2 % auf 2,2 Milliarden DM. Der gesamtdeutsche Marktanteil stieg weiter auf 29,5 %, wobei wieder die positive Entwicklung in den neuen Bundesländern hervorzuheben war. Das Management war mit dem ungewöhnlich hohen Marktanteil von 52 % bei weiter wachsendem Kaffeekonsum sehr zufrieden.²⁹⁴ Die folgende Graphik verdeutlicht noch einmal die positive Marktentwicklung für Jacobs:

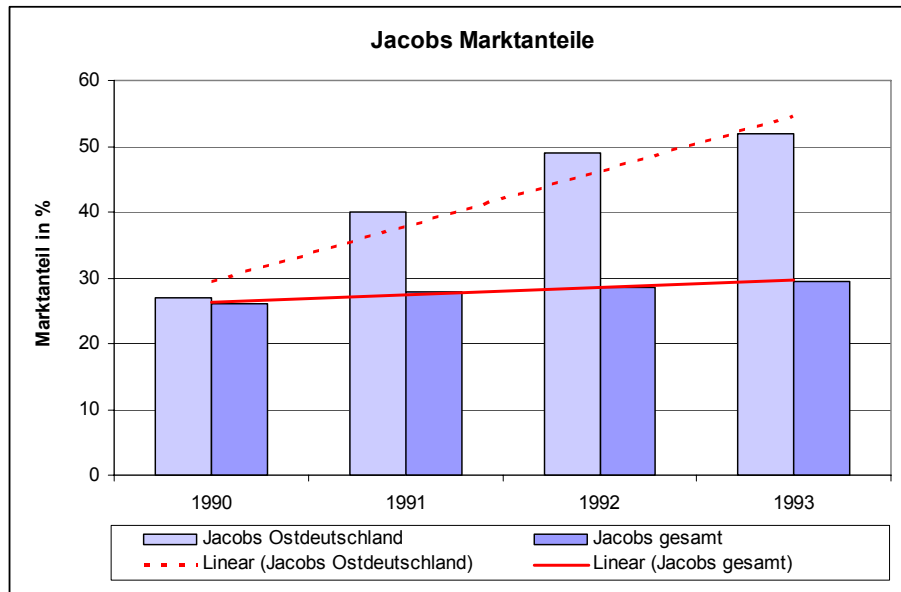


Abbildung 69: Marktanteil Jacobs in Ostdeutschland und in Gesamtdeutschland von 1990 bis 1993

Für diese positive Entwicklung waren die Werbeausgaben erheblich erhöht worden, so wie es in der strategischen Neuausrichtung vorgeschlagen worden war. Die absoluten Werte stiegen von 87 Millionen DM Bruttowerbeaufwendungen in 1990 auf 131 Millionen DM in 1993 und waren damit höher als der empfohlene Zuwachs von 40 %.

Der Grund hierfür lag allerdings auch in der Tatsache begründet, dass alle Röstkaffee-wettbewerber erheblich in Werbung investierten, so dass Jacobs die Werbeausgaben noch stärker steigerte, um die notwendige Marktdurchdringung zu erzielen. Insbesondere die beiden Neueinführungen im Mild-Segment, Jacobs Krönung light und Jacobs Mein Mild d'Or, wurden mit erheblichen Einführungskampagnen unterstützt. Der Anteil der Bruttowerbeaufwendungen erhöhte sich dadurch von 34 % in 1990 auf 44 % in 1992, um dann wieder auf einen Anteil von 34 % zurückzukehren.

²⁹³ Kaffee-Digest 1, Deutscher Kaffeeverband, Stand 1998, S. 27

²⁹⁴ O. V., „Jacobs Cafe baut Marktposition aus“, in: Handelsblatt, 15.12.1993, S. 17

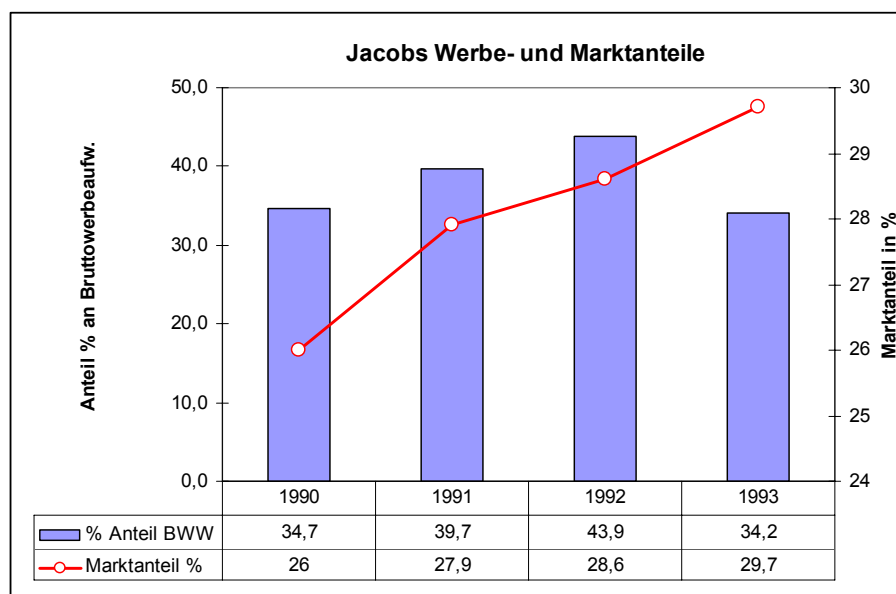


Abbildung 70: Jacobs Marktanteil und Anteil an den Bruttowerbeaufwendungen von 1990 bis 1993

6.9.2 Suchard

Das Süßwarengeschäft erzielte in 1991 ein Wachstum von elf Prozent auf 927 Millionen DM.²⁹⁵ Der Marktanteil von Tafelschokolade in den alten Bundesländern betrug weiterhin 27 %. In den neuen Bundesländern konnte sich Milka nicht so schnell gegen andere Billiganbieter durchsetzen. Nachdem unter der Marke "Tobler" ein preisgünstigeres Sortiment eingeführt worden war, konnte man im letzten Quartal 1991 einen Anteil von 18 % erreichen.²⁹⁶

Infolge der gestiegenen Rohwarenpreise in 1992 erhöhte der Marktführer Suchard die Verkaufspreise. Die Preiserhöhung schlug allerdings fehl, weil die Wettbewerber der Preiserhöhung bei Tafelschokolade nicht folgten und der Handel Aktionsangebote mit erhöhten Preisen nicht unterstützte. Ein langer warmer Sommer verstärkte den negativen Trend zusätzlich.²⁹⁷ Der Marktanteil für Gesamtdeutschland fiel von ca. 25 % auf unter 24 % und der Umsatz sank um etwa 100 Millionen DM mit erheblichen Auswirkungen auf die Profitabilität.²⁹⁸

Das Management setzte 1993 eine Vielzahl von Aktivitäten ein, um dem eigenen Geschäft wieder Wachstumsimpulse zu verleihen. Mit 300-Gramm-Tafelschokolade von Milka in vier Geschmacksrichtungen, dem Waffelriegel Milka Leo, dem Biskuit-Snack Milka Tender und Milka Milkinis, einer Tafelschokolade für Kinder in Einzelportionen wurden vier

²⁹⁵ Der Umsatz zu 1990 war nicht mehr vergleichbar, weil der Exportumsatz nicht mehr enthalten war.

²⁹⁶ O. V., „Nach "sehr erfolgreichem Integrationsjahr" 1991 wird nun die Konsolidierung des Erreichten angestrebt. Bei Kaffee nach wie vor unangefochten Marktführer“, in: Handelsblatt, 28.2.1992, S. 20

²⁹⁷ O. V., „Milka erleben“, in: Contact Nr. 1, 1993, S. 13

²⁹⁸ O. V., „In diesem Jahr soll der Umsatz 4,8 Mrd. DM erreichen. Süßwarengeschäft hat in erheblichem Masse zum guten Ergebnis beigetragen“, in: Handelsblatt, 27.1.1994, S. 16

neue Produkte eingeführt. Außerdem wurden die Werbeausgaben für Riegelprodukte deutlich erhöht, wie man in der folgenden Abbildung erkennen kann.

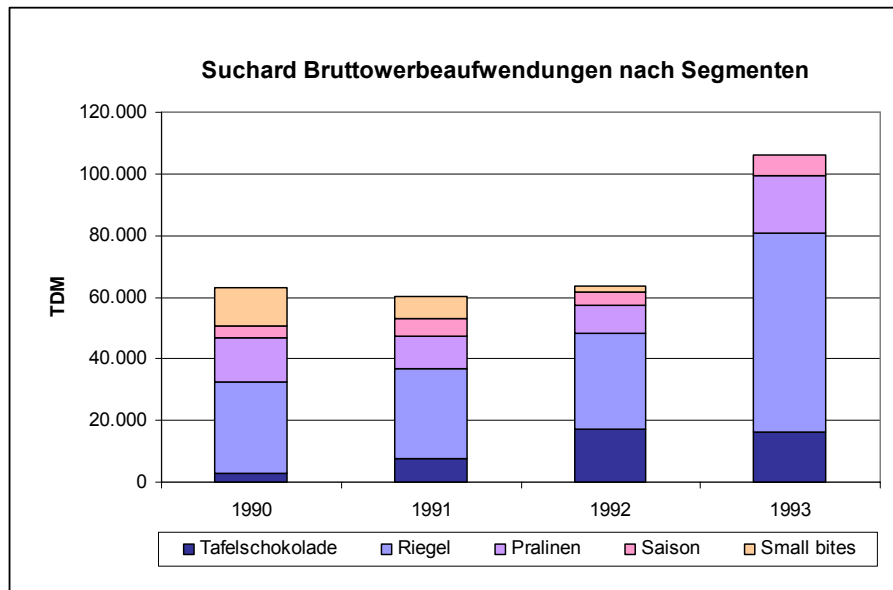


Abbildung 71: Suchard Bruttowerbeaufwendungen nach Segmenten von 1990 bis 1993²⁹⁹

Die Aktivitäten waren erfolgreich. Der Umsatz konnte um 22 % auf über eine Milliarde gesteigert werden.

Jahr	Umsatz Mio. DM
1990	826 ³⁰⁰
1991	927
1992	837
1993	1.020

Tabelle 35: Umsatzentwicklung Suchard 1990 bis 1993

Ein besonderes Erfolgsprodukt war die 300-Gramm-Tafelschokolade. Sie erreichte fast 100 Millionen DM Umsatz und trug entscheidend dazu bei, dass der Marktanteil bei Tafelschokolade auf national 27 % erhöht werden konnte.³⁰¹ Entsprechend der Volumen- und Umsatzentwicklung konnte man auch wieder an die Gewinnentwicklung von 1991 anknüpfen.

²⁹⁹ Statistische Aufstellungen über Bruttowerbeaufwendungen im Süßwarenmarkt von 1982-2002

³⁰⁰ Der Umsatz vor der Übernahme von Philip Morris war in 1990 schon einmal mit über einer Milliarde DM dargestellt worden. In dieser Größe waren Exportumsätze enthalten, die nun nicht mehr in Deutschland aufgeführt wurden.

³⁰¹ O. V., „In diesem Jahr soll der Umsatz 4,8 Mrd. DM erreichen. Süßwarengeschäft hat in erheblichem Maße zum guten Ergebnis beigetragen“, in: Handelsblatt, 27.1.1994, S. 16

6.9.3 Finanzergebnisse für Jacobs Suchard Deutschland

Der Umsatz entwickelte sich bei Jacobs Suchard in den Jahren 1990 bis 1993 bei fallenden Kaffeepreisen eher moderat. Der deutliche Umsatzanstieg von 1990 zu 1991 ist auf die Integration des Kaffeegeschäfts von Kraft GF, der Anstieg von 1992 zu 1993 aufgrund des Umsatzsprungs von Suchard auf über eine Milliarde DM Umsatz zurückzuführen.³⁰²

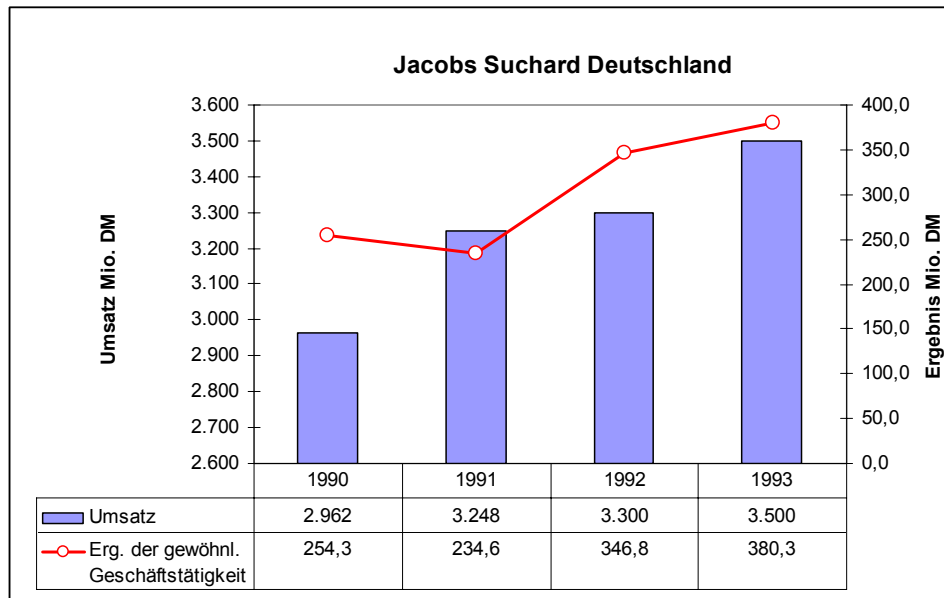


Abbildung 72: Umsatz und Unternehmensergebnis von 1990 bis 1993 (1993 ohne Kraft)³⁰³

Die Steigerung des Ergebnisses der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit zeigt die positive Entwicklung des Unternehmens deutlicher auf. Alle Geschäftsbereiche trugen zu dieser Entwicklung bei, der Bereich Kaffee für den Lebensmittelhandel allerdings am meisten.

Die Perspektive der Projektgruppe für das Kaffeegeschäft in 1991 deutete an, dass ein Vorsteuergewinn bei Kaffee von über 10 % im Zeitablauf möglich sei. Die Analyse der veröffentlichten Ergebnisse der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit zeigt auf, dass ab 1992 ein Vorsteuergewinn von über 10 % erreicht worden war. Damit hatte man die Erwartungen, die bei positiver Umsetzung aller Maßnahmen für möglich gehalten wurden, sogar auf das Gesamtunternehmen übertragen können. In allen drei Geschäftssparten Kaffee, Süßwaren und Groß-

³⁰² Die Umsatzzwerte für 1993 sind Schätzwerte, weil keine genauen Angaben über das Großverbrauchergeschäft vorlagen. Da das Großverbrauchergeschäft bei etwa 10 % des Gesamtumsatzes lag, kann die Abweichung nur sehr gering sein. Der Umsatz von Kraft ist nicht integriert.

³⁰³ Die Umsatzzahlen sind der Presse entnommen, die Ergebnisse der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit entstammen den Jahresabschlüssen und Hinterlegungsbekanntmachungen, Beilagen zum Bundesanzeiger, 1991 bis 1994

verbraucher nahm die Umsatzrendite unter den in den jeweiligen Bereichen tätigen Unternehmen eine Spitzenposition ein.³⁰⁴

6.9.4 Weiterentwicklung der Unternehmenskultur

Es gab 1991 eine Reihe von Veränderungen und damit Anpassungen an das Produktionsregime von Philip Morris beziehungsweise durch die übernehmende Firma Kraft General Foods International, die aber zunächst nur in den administrativen Bereichen stattfanden und damit zu den harten Faktoren der Unternehmenskultur zählten.

Die Gehaltssysteme wurden auf das „Compensation System“ von Philip Morris umgestellt. Das bedeutete für die Führungskräfte ein höheres Fixgehalt bei prozentual geringerer variabler Vergütung, plus Anrechte auf stock options. Da das deutsche Unternehmen überproportional erfolgreich war, hatte die Systemumstellung einen sehr positiven Gesamteffekt.

Die Abschreibungssätze für das Anlagevermögen wurden an US-Systeme angepasst, was zu positiven Effekten bei der internen Gewinnentwicklung führte. Das Unternehmen wurde intern nicht mehr über den Jahresüberschuss gesteuert, sondern über den Gewinn vor Steuern, steuerliche Effekte fanden im operativem Geschäft weniger Beachtung.

Die bisher schnelle und kurze Wege in der Kommunikation praktizierenden deutschen Manager mussten sich an ein Berichtswesen gewöhnen, dass im Ausmaß, in der Präzision und im Timing viel intensiver war und durch die Finanzabteilung gesteuert wurde. Anstelle oder auch zusätzlich zu einem Telefonat wurde ein Wochenbericht angefertigt, der dann mit denen anderer Länder verdichtet und in die USA versandt wurde.

Die operativen und strategischen Pläne für das Unternehmen mussten nach einem Muster von Kraft General Foods angefertigt werden. Der Umfang gegenüber den bisherigen Plänen war erheblich größer. Ray Viault galt darüber hinaus als ein starker Befürworter des „no surprise“-Gedankens. Er akzeptierte keine unerwarteten Planabweichungen, weder positiv noch negativ. Sie waren für ihn Ausdruck unzureichender Planung.

Die Integration der Mitarbeiter von Kraft General Foods aus dem Kaffeebereich stellten in gewisser Hinsicht auch eine Anpassung an das amerikanische Produktionsregime dar.

Der Erfolg von Jacobs Suchard in Deutschland war für die Züricher Zentrale ein Anlass, bei den weichen Faktoren der Unternehmenskultur möglichst wenig einzugreifen, um insbesondere die erfolgreiche Entwicklung in den neuen Bundesländern nicht zu stören. Die drei wohl am besten ausgebildeten Manager Müller, Freese und Krawczyk arbeiteten in der Zeit

³⁰⁴ O. V., „Nach "sehr erfolgreichem Integrationsjahr" 1991 wird nun die Konsolidierung des Erreichten angestrebt. Bei Kaffee nach wie vor unangefochten Marktführer“, in: Handelsblatt, 28.2.1992, S. 20

der Wiedervereinigung als „Manager-Unternehmer“ sehr erfolgreich in ihrem jeweiligen Verantwortungsbereich und zusammen im Team.

Die Mitarbeiter von Jacobs und Kraft General Foods kamen im Haushaltsbereich Kaffee sowie in anderen Fachabteilungen miteinander aus, weil das Unternehmen sehr erfolgreich war und man über das Kaffeegeschäft in der „gleichen Sprache“ sprach. Es gab aber keine Diskussion darüber, dass sich die Kraft GF-Mitarbeiter anpassen mussten. Das war allerdings kein Problem, weil sie einerseits die Qualifikation der Mitarbeiter von Jacobs akzeptierten und andererseits realisierten, dass auch sie jetzt in einer viel besseren Marktposition waren. Für eine Übergangszeit waren ihnen darüber hinaus die harten Faktoren der Unternehmenskultur geläufiger als den Mitarbeiter von Jacobs Suchard .

6.9.5 Organisationsentwicklung

Die Geschäftsführung von Jacobs Suchard war nach der Übernahme von Philip Morris für 1991 mit Ausnahme von Annemieke Wijn ausschließlich von ehemaligen Jacobs Suchard-Mitarbeitern besetzt worden. Der außergewöhnliche geschäftliche Erfolg bewies die Richtigkeit dieser Entscheidung und bescherte auch der Zentrale in Zürich einen überproportionalen Erfolg. Die hervorzuhebenden Erfolge des Kaffeebereichs fanden auch organisatorisch Anerkennung. Mitte 1992 wurde der Marketingdirektorin Annemieke Wijn die Leitung des Süßwarenentwicklungszentrums in der Schweiz übertragen. Albert C. Freese wurde in die Züricher Unternehmenszentrale befördert. Er übernahm in einer Matrixorganisation die Verantwortung für die Category Coffee von Gerhard Zinser und wurde gleichzeitig verantwortlich für die Länder Schweiz, Schweden, Dänemark sowie das Kaffeesystemgeschäft Maxpax. Der Verkaufsdirektor Gerd Berssenbrügge wurde zu seinem Nachfolger als General Manager Coffee Deutschland ernannt.

1992 ging der langjährige Personaldirektor Paul-Gerhard Heidbrink in Pension. Ihm folgte Wolf-Dieter Bausch, der bereits von 1974 bis 1978 bei General Foods und 1984 bis 1989 bei HAG GF Geschäftsführer Personal bzw. Vorstand Personal gewesen war. Wolf-Dieter Bausch war damit der erste Manager von GF auf der obersten Geschäftsführungsebene von Jacobs Suchard Deutschland.

6.10 Zwischenfazit

Klaus J. Jacobs hatte eine Unternehmenskultur entwickelt, in der die Mitarbeiter mutig und risikobereit die Marktchancen nutzten. Als selbsternannter David unter den ganz Großen in der Nahrungsmittelbranche hatte er die Zielsetzung verfolgt, immer besser sein zu wollen und zu müssen als die Wettbewerber. Die Mitarbeiter fühlten und erfuhren, dass sie mit ihrer

offensiven Marktbearbeitung anderen Wettbewerbern überlegen waren. Nicht alle der vielen Innovationsprojekte waren erfolgreich, obwohl sie in der Marktforschung erfolgsversprechende Ergebnisse erzielt hatten. Die Fehlversuche belasteten das Unternehmensimage aber nicht, sondern festigten den Ruf eines aktiven und marktführenden Unternehmens. Die Ausbildung junger, erfolgsorientierter Manager durch die eigenen Führungskräfte im unternehmenseigenen Trainingsinstitut schuf eine vertrauensvolle Arbeitsatmosphäre und einen großen Zusammenhalt unter den Mitarbeitern. Das Selbstbewusstsein der Mitarbeiter nach dem Verkauf des Unternehmens war sehr schnell wieder aufgebaut, als man realisiert hatte, dass die Finanzergebnisse von Jacobs Suchard auch für die Ansprüche bei Philip Morris vorbildlich waren. Die Führungskräfte von Jacobs Suchard hatten die Freiheit, die positiven weichen Faktoren der Unternehmenskultur von Jacobs Suchard in die Unternehmenswelt von Philip Morris zu überführen. Es war ein Beweis großer Managementenerfahrung von Jack Keenan und Ray Viault, den Führungskräften von Jacobs Suchard die Möglichkeit zu geben, ihre unternehmerische Dynamik auszuleben und ihre Erfolge nicht durch zu große administrative Veränderungen zu bremsen.

Die notwendige Umstellung der bisher sehr direkten Kommunikation mit der Unternehmenszentrale zu einer formalisierten Vorgehensweise und die sehr detaillierte Planung und Kontrolle aller Maßnahmen stellten für die erfolgsgewohnten Führungskräfte von Jacobs Suchard zwar eine administrative Belastung dar. Diese verstärkten Kontrollmaßnahmen wurden jedoch überkompensiert durch den überragenden Markterfolg. Erfolg, Motivation und in Verbindung damit erhöhte Einkommen führten zu einer sehr positiven Integrationsatmosphäre für die Mitarbeiter von Jacobs Suchard. Allerdings sollte der erreichte Erfolg auch keine Überplanerreichung darstellen wegen des „no surprise“-Gedankens.

Die Angliederung des Kaffeegeschäfts von Kraft GF und die Markterweiterung durch die neuen Bundesländer, verbunden mit der Dynamik und dem „Eroberungswillen“ des Managements, ließen die Finanzergebnisse in Größenordnungen steigen, die in dieser Form für alle Beteiligten außergewöhnlich waren. In diesem erfolgreichen Umfeld gelang ohne größere Probleme auch die Integration der Kaffeemitarbeiter von Kraft GF, die Respekt und Hochachtung vor der Dynamik der Jacobs-Mitarbeiter hatten und uneingeschränkt deren Führungsrolle akzeptierten. Die Jacobs-Mitarbeiter hatten durch die Zusammenführung Vorteile in der Bedeutung im Markt, im Portfolio und in der Kostendegression (Werksschließung) und konnten diese außergewöhnlichen Erfolge erzielen. Aus diesem Grund war die Integrationsatmosphäre für die Kaffeemitarbeiter von Kraft GF auch aus der Jacobs Sicht einfach und menschlich problemlos. Es traten keine Unsicherheiten auf, die Kaffeemitarbeiter von Kraft GF freuten sich auf die Arbeit bei dem Marktführer Jacobs, zu dem man zwar Wettbewerber gewesen

war, der aber gegenüber Kraft den großen Vorteil hatte, die „Kaffeesprache“ zu sprechen und eine offene Kommunikation zu pflegen. Es war geradezu eine ideale Transaktionsatmosphäre in der Integrationsphase.

Entscheidend für die Integration nach 1990 war die Anpassung der Produktionsregime, die nach den Regeln des jeweils stärkeren Partners verlief. Kraft GF passte das Kaffeegeschäft in Deutschland an das von Jacobs Suchard an. Alle Unternehmenseinheiten passten sich im Hinblick auf die Organisationsstruktur und Kontrollsysteme an die Vorgaben von Philip Morris an.

Die deutsche Organisation genoss durch die positive Entwicklung innerhalb der Europa-Organisation von Jacobs Suchard eine besondere Wertschätzung.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass mit der Akquisition von Jacobs Suchard durch Philip Morris auch das letzte der hier untersuchten Eigentümer-Unternehmen in ein Manager-Unternehmen überführt wurde. An die Stelle der bisher sehr persönlichen und manchmal sogar freundschaftlichen Beziehungen zwischen Eigentümer und Manager traten nun andere Formen der Kommunikation, Führungskräftenmotivation und institutionelle Arrangements, wie im folgenden Kapitel zu zeigen sein wird.

7 Jacobs Suchard und Kraft General Foods

Das folgende Kapitel beschreibt zunächst die Zusammenführung von Jacobs Suchard und Kraft GF auf europäischer und dann auf deutscher Ebene in den Jahren 1993 und 1994. In Deutschland wird Kraft als eine Business Unit für Marketing, Vertrieb und Logistik neben die schon bestehenden Geschäftsbereiche integriert. Umweltfaktoren führen 1995 und 1996 zu Abweichungen von den Planzielen. Diese Probleme lösen einen personellen Wechsel in der deutschen Geschäftsführung aus. Manager von Jacobs Suchard verlassen das Unternehmen und werden durch konzernerfahrene Manager von Kraft GF ersetzt. Die neuen Führungskräfte führen erhebliche Restrukturierungsmaßnahmen durch mit dem Ziel einer funktional operierenden Organisationsform über alle Business Units hinweg. Sie haben auch die Aufgabe, die entstandene Unruhe und Unsicherheit bei den Mitarbeitern in eine neue Vertrauensbeziehung innerhalb der Organisation umzuwandeln.

7.1 Zusammenführung auf europäischer Ebene

Die Unternehmen Kraft General Foods Europe und Jacobs Suchard arbeiteten parallel seit 1990. Trotz der beschriebenen Ausgliederung der Aktivitäten in Südamerika, Nordamerika und Asien hatte Jacobs Suchard durch die Zuordnung anderer Geschäfte einen Ausgleich in etwa gleicher Größenordnung erhalten. Die danach erfolgten Akquisitionen von Kraft General Foods in Osteuropa fanden mehr im Süßwaren- und Kaffeebereich statt und wurden deshalb an Jacobs Suchard angegliedert. So hatte Jacobs Suchard neben der positiven internen Entwicklung ein größeres externes Wachstum als Kraft General Foods Europe.

Bereits im Oktober 1992 wurde in der Presse darüber berichtet, dass es innerhalb des Philip Morris-Konzerns Diskussionen über die Zusammenlegung der beiden Nahrungsmittelgeschäfte gebe. Dabei sah man Jacobs Suchard im Vorteil, weil der Unternehmensbereich die vorgegebenen Umsatz- und Ertragssteigerungen des Konzerns im Gegensatz zu Kraft General Foods erfüllen konnte.¹

Jahr	Jacobs Suchard Umsatz Mio. US-\$	Kraft Umsatz Mio.US-\$
1990	2.300	3.000
1991	4.200	3.100
1992	4.600	3.300

Tabelle 36: Umsatzentwicklung von Jacobs Suchard Europe und Kraft Europe von 1990 bis 1992

¹ O. V., „Philip Morris macht Druck“, in: Lebensmittel Zeitung, Nr. 43, 23. Oktober 1992, S. 1

Am 15. April 1993 gab Jack Keenan, Präsident von Kraft General Foods International, bekannt, dass sein Mitarbeiter John Plackett, Präsident von Kraft General Foods Europa, im Juli 1993 in Pension gehen würde und er ab sofort zusätzlich dessen Tätigkeit übernehmen würde. Die kurz zuvor getätigten Akquisitionen in Skandinavien und in England wechselten zu Jacobs Suchard.² Darüber hinaus wurden für die Benelux-Länder und für Deutschland Arbeitsgruppen gebildet, die sich mit der Frage beschäftigen sollten, welche Synergiepotenziale bei der Zusammenlegung der Aktivitäten von Jacobs Suchard und Kraft General Foods realisiert werden könnten.³

7.2 Vorbereitung der Zusammenführung in Deutschland 1993

Die Aufgabe der Zusammenführung wurde den Leitern von Jacobs Suchard und Kraft General Foods übertragen, Götz-Michael Müller sowie Dieter Weng und Dieter Timmermann. Sprecher der Task-Force wurde Götz-Michael Müller. Die Aufgabenstellung war, die Mission des neuen Unternehmens zu formulieren, die Struktur der Organisation zu skizzieren, die Chancen und Risiken abzuwägen, eine abschließende Beurteilung und Empfehlung zu geben sowie einen Plan für eine Umsetzung vorzulegen.

Die deutsche "Task-Force" bestand aus folgenden Teilnehmern:

	Jacobs Suchard	Kraft GF
Unternehmensleitung	Götz-Michael Müller	Dieter Weng, Dieter Timmermann
Finanzen	Udo Hollstein	Rainer Claussen
Personal	Wolf-Dieter Bausch	Siegfried Hanke
Personal KGF Europe		Norman Walker

Tabelle 37: Task-Force-Mitglieder für die Zusammenführung Jacobs Suchard und Kraft 1993⁴

Am 22. April 1993 fand die erste volle Arbeitssitzung dieses Teams statt. Norman Walker bereitete die Einführungspräsentation und die Aufgabenstellung für die Arbeitsgruppen vor. Weiterhin wurde beschlossen, zwei Mitarbeiter einer amerikanischen Unternehmensberatung ab Mai mit in das Team zu integrieren, die mit den Strukturen bei Jacobs Suchard sehr vertraut waren.

Das Task-Force-Team bildete 10 verschiedene Arbeitsgruppen, die alle relevanten Funktionsbereiche des Unternehmens abdeckten und ebenfalls aus Mitarbeitern beider Unternehmen der jeweiligen Fachabteilung bestanden. Die Aufgabenstellungen der Arbeitsgruppen bestanden in der Gestaltung der Organisationsstruktur, im Vergleich der Strukturen und Aufgaben beider Organisationen und in der Identifizierung von Prozessen beider Organisationen

² Kraft General Foods Eschborn, Mitarbeiter-Aushang, 15. April 1993

³ O. V., „Startschuß für Großfusion“, in: Lebensmittel Zeitung, Nr. 16, 23. April 1993, S. 1

⁴ Minutes 2nd German Task-Force Meeting in Eschborn on April 22, p.1

und deren Evaluierung in der neuen Organisation.⁵ Am 29. April 1993 fand die Einweisung der Arbeitsgruppen statt, am 17. Mai gab es Berichte der Arbeitsgruppen vor der Task-Force.

Bis zum 14. Juni traf sich das Task-Force-Team insgesamt zu sechs Besprechungen, um darauf aufbauend Jack Keenan, Ray Viault und Lane Beach von Kraft General Foods International am 17. Juni eine vorläufige Empfehlung zu präsentieren. Nach der Integration der Anregungen auf der Basis der Präsentation fand am 2. Juli die endgültige Präsentation statt.

7.3 Präsentation der Task-Force-Ergebnisse

Am 2. Juli wurde eine Präsentation vor dem europäischen Managements gegeben.

7.3.1 Umsatz, Gewinn, Geschäftssystem und Standort

Es wurde empfohlen, das Unternehmen mit zusammen ca. 4,5 Milliarden DM Jahresumsatz unter eine einheitliche Führung zu stellen. Der Standort des neuen gemeinsamen Unternehmens wurde zwar nicht explizit behandelt, die Berechnung von Kosteneinsparungspotenzialen beruhte aber auf der Berechnung von Bremen als Standort. Darüber hinaus deutete das sehr unterschiedliche Umsatz- und Gewinnverhältnis der beiden Unternehmen auf den Standort Bremen hin.⁶ Während Jacobs Suchard einen doppelt so hohen Umsatz erzielte wie Kraft GF, war das Verhältnis beim Jahresüberschuss ungefähr 10:1.⁷

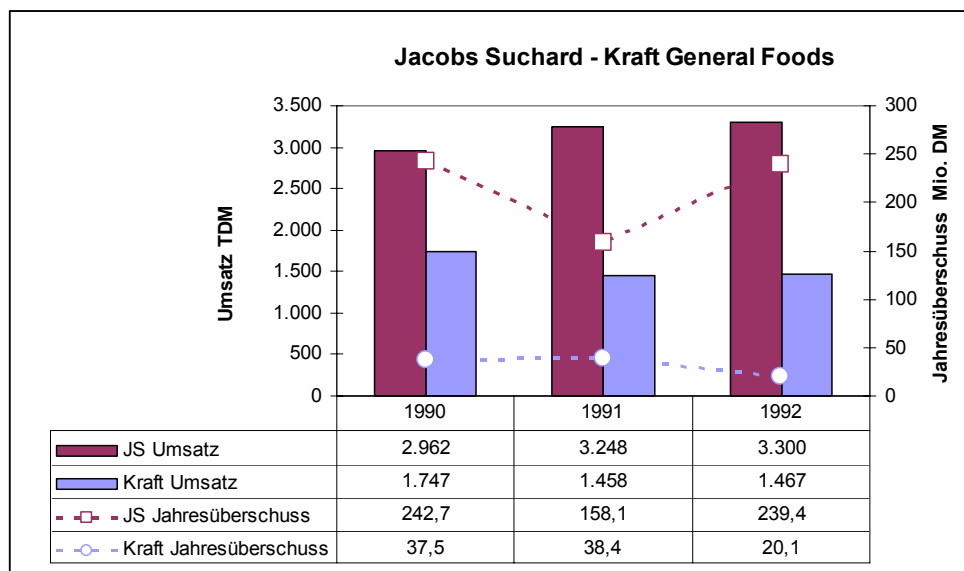


Abbildung 73: Umsatz und Jahresüberschuss bei Jacobs Suchard und Kraft von 1990 bis 1992⁸

⁵ Ziel der Arbeitsgruppen, internes Arbeitspapier, 1993, ohne Datum

⁶ Analyse der Kraft Geschäftsberichte, Presseberichte über Jacobs und Jacobs Suchard GmbH, Bremen, Jahresabschlüsse und Hinterlegungsbekanntmachungen, Beilagen zum Bundesanzeiger, 1991 bis 1994

⁷ Es wird im Verlauf der Arbeit in den Abbildungen zwischen Jahresüberschuss und Gewinn aus der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit gewechselt. Bei den Eigentümer-Unternehmen und bei Kraft wurde immer der Jahresüberschuss in den Vordergrund gestellt.

⁸ Analyse der Kraft Geschäftsberichte, Presseberichte über Jacobs und Jacobs Suchard GmbH, Bremen, Jahresabschlüsse und Hinterlegungsbekanntmachungen, Beilagen zum Bundesanzeiger, 1991 bis 1994

In diesem Zusammenhang stellt sich natürlich die Frage, ob es denn richtig war, insbesondere im Hinblick auf die erheblichen Größenunterschiede im Jahresüberschuss beide Unternehmen überhaupt zusammenzuführen. War möglicherweise der große wirtschaftliche Erfolg von Jacobs Suchard auf die klare Abgrenzung der Geschäftseinheiten, die Spezialisierung und die homogene Managementkultur zurückzuführen?

Aus Sicht der Unternehmenszentrale waren die Chancen größer als die Risiken, weil man von Synergievorteilen ausgehen konnte und die Erwartung hatte, dass das Kraft-Geschäft unter der Jacobs Suchard-Führung automatisch besser werden würde, weil das Management von Jacobs Suchard aufgrund seiner Erfolge einfach stärker war.

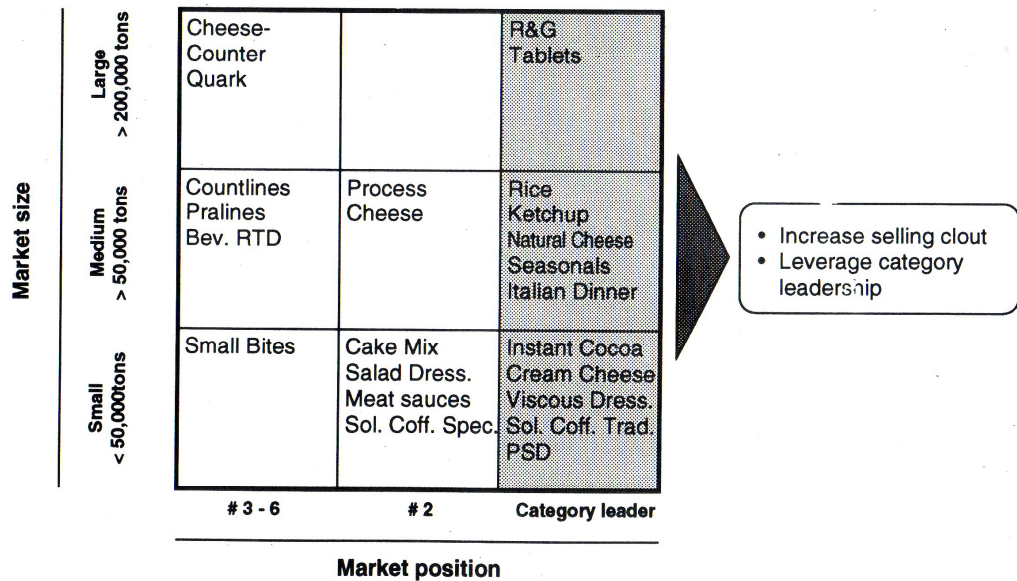
Aus Sicht des Managements von Jacobs Suchard war es natürlich eine Chance, die erfolgreichen Konzepte auf das Kraft-Geschäft zu übertragen. Die Atmosphäre im Unternehmen war sehr gut, die Profilierungschance sehr hoch. Außerdem hatte man nach 1986 schon einmal das Suchard-Geschäft deutlich verbessert und konnte für sich in Anspruch nehmen, sozusagen ein Erfolgsrezept zu haben. Mögliche Risiken wie eine erhöhte Komplexität und ein Verlust der Homogenität im Management konnten die Vorteile nicht neutralisieren und passten auch nicht zur momentanen Erfolgsmentalität.

In vielen Marktsegmenten war man mit Marktführerprodukten tätig, wie die folgende Matrixabbildung zeigt.⁹ Die in den dunkel markierten Feldern auf der rechten Seite eingetragenen Produktsegmente zeigen die Marktführerpositionen (Category Leader) von Kraft, Jacobs und Suchard an. Die Märkte sind nach Volumen in Tonnen unterteilt in große Märkte mit mehr als 200.000 Tonnen, mittelgroße Märkte mit 50.000 bis 199.000 Tonnen und kleine Märkte mit bis zu 50.000 Tonnen.

Die Abbildung zeigt ein ziemlich ausgewogenes Bild von Marktführerprodukten und Nummer-Zwei-Positionen (# 2) sowie Nummer-Drei- bis Nummer-Sechs-Positionen (#3-6). Der Unterschied zwischen beiden Unternehmen zeigt sich allerdings sehr deutlich in der Nummer-Eins-Position von Jacobs Suchard in den beiden großen Volumenmärkten Röstkaffee (R&G) und Tafelschokolade (Tablets).

⁹ Kraft Jacobs Suchard, Prefinal Presentation to Review Team, München, 17. Juni 1993

PORTFOLIO KRAFT JACOBS SUCHARD*



* Total market including coverage

Abbildung 74: Marktgröße und Marktposition der Jacobs Suchard- und Kraft-Marken

7.3.2 Unternehmenskulturunterschiede

Es waren wieder wie in den Abschnitten 6.7.6 dargestellt jeweils drei Führungskräfte von Jacobs Suchard und drei von Kraft (N) aus Marketing, Vertrieb und Personal befragt worden.

Aus Sicht von Jacobs Suchard (Eigenbild)		Aus Sicht von Kraft GF (Fremdbild)	
Jacobs Suchard Kultur	n/N	Jacobs Suchard Kultur	n/N
hohe Motivation, hohes Tempo	3/3	Selbstsicherheit, Stolz, Größe	3/3
bessere Systeme, Präzision	1/3	einzelunternehmerorientiertes Denken	2/3
Gewinnertypen	1/3	Risikofreude, Verantwortlichkeit	2/3
hohe Ziele	1/3	Mitarbeiter mit Hochschulstudium	1/3
Marketing als Treiber des Geschäfts	1/3	Unternehmen in voller Blüte	1/3

n= Anzahl der Nennungen

Tabelle 38: Experteninterviews, Jacobs Suchard Kultur, Eigen- und Fremdbild

Wie in den Experteninterviews über den Zeitraum 1990/1991 stellten die Experten von Jacobs Suchard sich und ihre Mitarbeiter mit einer hohen Motivation ausgestattet vor. Sie sahen sich als Gewinnertypen im Markt, mit besseren Systemen ausgestattet, verfolgten hohe Ziele, bezeichneten die Marketingabteilung als Treiber des Geschäfts und auch des Markts.

Die Führungskräfte von Kraft sahen die Unternehmenskultur in vieler Hinsicht ähnlich, ergänzten noch das unternehmerische Denken und die dazugehörige Verantwortung. Hervor kamen auch die gute theoretische Grundausbildung vieler Mitarbeiter mit einem Hochschulstudium und die positive Grundstimmung im Unternehmen durch die erfolgreiche Arbeit.

Die Experten hatten zu der Unternehmenskultur von Kraft folgende Meinung:

Aus Sicht von Kraft GF (Eigenbild)		Aus Sicht von Jacobs Suchard (Fremdbild)	
Kraft GF Kultur	n/N	Kraft GF Kultur	n/N
konsens- und dialogorientiert, kooperativ	2/3	Anweisungsorientiert, adm. Verhalten	2/3
Zurückhaltung eigener Position, Delegation nach oben, fremdbestimmt	2/3	skeptisch, ängstlich, Fehler vermeidend	2/3
breites Sortiment, hemdsärmelig	1/3	Minderwertigkeitskomplex	1/3
Sanierungsbetroffen	2/3	komplexes Geschäft	1/3

n = Anzahl Nennungen

Tabelle 39: Experteninterviews, Kraft Kultur, Eigen- und Fremdbild

Die Experten von Kraft GF sahen sich ähnlich der Situation von 1989/1990 mit HAG GF immer noch sanierungsbetroffen und eher fremdbestimmt, eher zurückhaltend und vorsichtig in der Äußerung der eigenen Position. Ähnlich wie die Mitarbeiter aus dem Kaffeegeschäft in 1990/91 sahen sie sich eher kooperativ, konsens- und dialogorientiert. Im Verkauf konnten sie eine Kompetenz für ein breites Sortiment aufbauen und wählten einen pragmatischen Arbeitsstil.

Die Führungskräfte von Jacobs Suchard sahen die Beherrschung der Sortimentskomplexität auch als eine besondere Stärke von Kraft an. Ihnen fielen allerdings Schwächen auf in Form von Angst, selbst Entscheidungen treffen zu müssen. Sie sahen die Unternehmenskultur eher abwartend und anweisungsorientiert.

Wie bei der Integration der Kaffeemitarbeiter von Kraft GF bei Jacobs Suchard in 1991 gab es Unterschiede. Als einziger unterschiedlicher harter Faktor der Unternehmenskultur wurde der bessere Ausbildungsstand der Mitarbeiter von Jacobs Suchard erwähnt. Bei den weichen Faktoren der Unternehmenskulturunterschiede gab es Ähnlichkeiten zu 1991, allerdings war das Fremdbild der Mitarbeiter von Kraft GF aus Sicht von Jacobs Suchard weniger positiv. Vor dem Hintergrund dieser beiden doch sehr verschiedenen Unternehmenskulturen musste man davon ausgehen, dass es die Mitarbeiter von Kraft in der neuen Arbeitsumgebung in Bremen sehr schwer haben würden, sich durchzusetzen bzw. akzeptiert zu werden.

7.3.3 Verbesserungsmöglichkeiten durch eine gemeinsame Organisation

Kosteneinsparungen durch Synergien waren natürlich ein wichtiger Grund. Es waren Kosteneinsparungen möglich durch die Zusammenführung der Organisation am Standort Bremen bei gleichzeitigem Personalabbau in Eschborn und durch die gemeinsame Nutzung der besten Geschäftsprozesse. Das vergrößerte Einkaufsvolumen ermöglichte darüber hinaus gegenüber den Lieferanten Preisreduzierungen im Einkauf von Merchandising und Marketing-Services.

Die deutlich stärkere Verkaufsmacht ermöglichte die Chance, der einflussreichste Gesprächspartner des Handels zu werden und eine höhere Synergieausschöpfung in der Distribution im Großverbrauchergeschäft zu erreichen. Bei der Betrachtung der Umsatzbedeutung war man auf einen durchschnittlichen Umsatzanteil von 2,7 % bei den acht wichtigsten Handelskunden gekommen.¹⁰

Die Ausschöpfung des gemeinsamen Portfolios eröffnete die Möglichkeit, neue Produkte hervorzubringen, wie z.B. Frischesysteme für Milka oder Fertiggetränke für Kaffee. Es bot sich auch die Möglichkeit einer besseren Markendifferenzierung zwischen KABA und Suchard Express. Intern wurde eine Vergrößerung der Kernkompetenzen und Geschäftssysteme erreicht, und das Unternehmen hatte eine größere Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt.¹¹ Die zunächst selektive Zusammenführung von Vertriebsaktivitäten im Großverbrauchergeschäft war möglicherweise auch auf die Haushaltsgeschäfte zu übertragen, was in 1997 praktiziert wurde.

7.3.4 Das neue Unternehmen Kraft Jacobs Suchard

Die Ausschöpfung aller Verbesserungsmöglichkeiten bot für die Task-Force die Chance zu einem deutlich stärkeren gemeinsamen Unternehmen als die Summe der beiden Einzelunternehmen. Die einzelnen Aufgaben wurden in einer Unternehmenspyramide dargestellt.

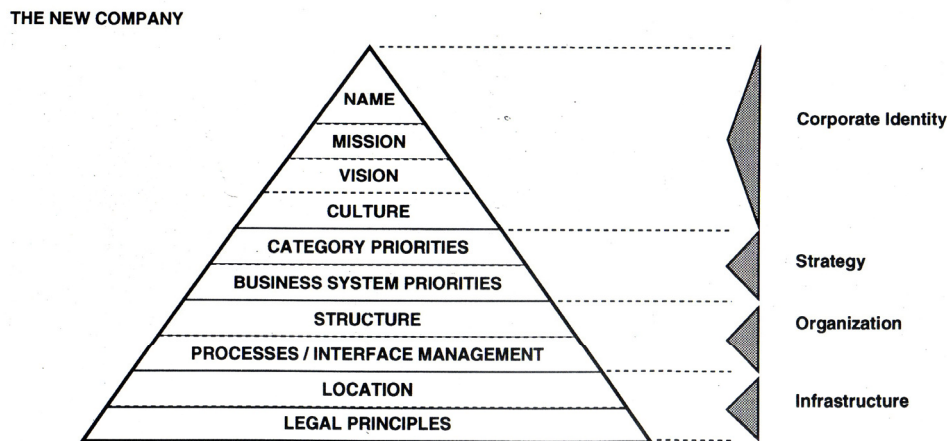


Abbildung 75: Das neue Unternehmen Kraft Jacobs Suchard¹²

¹⁰ Kraft Jacobs Suchard, Prefinal presentation to Review Team, München, 17. Juni 1993, S. 27

¹¹ Kraft Jacobs Suchard, German Reorganization, München, 2. Juli 1993, p. 24

¹² Kraft Jacobs Suchard, German Reorganization, München, 2. Juli 1993, p. 37

7.3.4.1 Corporate Identity

Der Unternehmensname Kraft Jacobs Suchard wurde aus den beiden bisherigen Unternehmensnamen zusammengesetzt. Darin bot sich für alle Mitarbeiter die Möglichkeit der Identifikation. Als „Mission“ für Kraft Jacobs Suchard wurde empfohlen: „Das erfolgreichste Unternehmen in Deutschland zu sein in den Sortimenten Nahrungsmittel, Getränke und Süßwaren.“ Der Erfolg wurde definiert über die erstklassige Qualität von Marken und Mitarbeitern und Geschäftsergebnissen, besseres Verständnis und Service für Kunden und deren Konsumentenbedürfnisse, eine positive Entwicklung der Finanzergebnisse und eine gute Einbindung in die Unternehmenshierarchie und die lokale Gesellschaft.

Die Planung einer neuen Unternehmenskultur setzte bei allen Beteiligten die Bereitschaft voraus, Teile der bisherigen Kultur zu Gunsten der neuen Unternehmenskultur aufzugeben. In diesem Zusammenhang wurden Gewinnermentalität, Streben nach Erstklassigkeit, Kraft für Veränderungen, offene Kommunikation, Teamgedanke, Erfolg durch Menschen und Minimierung der Managementkosten genannt.¹³

KRAFT · JACOBS · SUCHARD

CULTURE – ORGANIZATIONAL ATTITUDES

- Focus on best practices
- A winning mentality
- Value of team above individual
- Impatient with the status quo
- Make things happen
- Success through people
- Avoidance of bureaucracy
- Tolerance of different styles
- Excellence in all areas
- Open communication and involvement

Abbildung 76: Kraft Jacobs Suchard Unternehmenskultur: Organisationsverhalten

Über die Definition einer neuen und gemeinsamen Unternehmenskultur sollte eine vertrauensvolle Beziehung zu den Mitarbeitern aufgebaut werden, um in einer Phase der allgemeinen Unsicherheit die Principal-Agent-Problematik zu vermeiden.

Die Vision für das neue Unternehmen sollte sein, das führende Unternehmen der Nahrungsmittelindustrie zu werden, die Marktsegmente zu dominieren und dauerhaft führend in der Profitabilität zu sein.

¹³ Kraft Jacobs Suchard, German Reorganization, München, 2. Juli 1993, p. 41

7.3.4.2 Unternehmensstrategie und Organisation

Um eine größtmögliche Dezentralisierung der Entscheidungsebenen beizubehalten, wurde die Form der Geschäftsbereiche beibehalten und neben die bestehenden von Jacobs und Suchard eine weitere mit Kraft hinzugefügt. Die beiden Großverbrauchergeschäfte wurden zu einer Einheit zusammengeführt. Den drei Haushaltsgeschäftsbereichen wurde jeweils eine Funktion angegliedert, die von allen Bereichen genutzt werden sollte.¹⁴

Die folgende Analyse zeigt die gesamten kurzfristigen Einsparungspotenziale in dem neuen Unternehmen. Zu den schon erwähnten Einsparungen von 150 Mitarbeitern, die Jacobs Suchard bereits in 1991 durch das Projekt M.O.V.E. eingeleitet hatte (II), kamen noch Synergien, die durch die Integration von Kraft GF in Höhe von 40 Mitarbeitern und durch weitere 90 Mitarbeiter mit der Einführung von veränderten Prozessen im neuen Unternehmen entstehen würden.¹⁵

PERSONNEL REDUCTIONS

Manyears	JS		KGF		KJS	
	SRF '93 (I)	Saving from M.O.V.E. (II)	SRF '93 (III)	Saving from integration (IV)	Base case (II + IV)	Saving from sharing best practices/ process redesign (V)
BUs including Berlin	1,124	69	430	–	1,554	5
IS/IT	90	8	59	6	149	25
Finance	203	34	90	6	293	40
HR/General services	104	20	43	18	147	5
IMC Coffee	729	9	–	–	729	–
All other	137	10	139	10	276	15
	2,387 **	150 *	761	40	3,148	90

* Preliminary

** Excluding Lörrach and Berlin confectionery plants and CRB

Abbildung 77: Planung von Synergien durch Personaleinsparungen¹⁶

Die Anpassungskosten für die Restrukturierung wurden auf 59 Millionen DM geschätzt, bestehend aus¹⁷ der Harmonisierung von Gehältern, dem Sozialplan, Training und Einstellungskosten, Kapitalinvestitionen für die Renovierung und Erweiterung der Bürokapazitäten, Kommunikation und Konferenzen sowie Umzugskosten. Es war geplant, dass sie zum überwiegenden Teil das Jahresergebnis 1994 belasten würden. Die dagegen zu rechnenden Ein-

¹⁴ Kraft Jacobs Suchard, German Reorganization, München, 2. Juli 1993, p. 46, Abbildung 128 im Anhang

¹⁵ Kraft Jacobs Suchard, German Reorganization, München, 2. Juli 1993, p. 29

¹⁶ Kraft Jacobs Suchard, German Reorganization, München, 2. Juli 1993, p. 29

¹⁷ Kraft Jacobs Suchard, German Reorganization, München, 2. Juli 1993, p. 8

sparungen sollten bereits in 1995 kumulativ greifen und damit zu einer deutlich verbesserten Profitabilität des Unternehmens beitragen.

Die Zusammenführung¹⁸ der beiden Unternehmen war praktisch ein Integrationsplan von Kraft General Foods Eschborn bei Jacobs Suchard in Bremen. Dafür war ein sorgfältiger Zeitplan mit einer großen Anzahl von Aktivitäten vorgesehen.¹⁹ Die Präsentation der Task-Force wurde vom Review-Team mit Jack Keenan angenommen.

7.3.4.3 Kurzfristige interne und externe Reaktionen

Anfang Juli 1993 wurde eine Alternativpräsentation des Betriebsrats von Kraft General Foods über die Zusammenführung in Deutschland an Jack Keenan geschickt. Darin wurde vorgeschlagen, eine deutsche Holding in Bremen mit zentralen Funktionen zu installieren, die einzelnen Geschäfte aber weiterhin an den bisherigen Standorten separat zu führen. Der Vorschlag ging neben den Besonderheiten der jeweiligen Geschäfte insbesondere auf das spezielle Know-how der Mitarbeiter von Kraft General Foods ein und die Vermutung, dass die Kraft-Mitarbeiter nicht nach Bremen versetzt werden wollten.²⁰ Die finanziellen Vorteile wurden in dem Papier nicht vollständig dargestellt. Die Präsentation verursachte zunächst zwar einige Unruhe und verzögerte die Entscheidungsfindung, wurde aber nicht mehr ernsthaft in Erwägung gezogen.

Zeitgleich gab es ein Schreiben des Eschborner Bürgermeisters an Jack Keenan. Darin wurde auf die in Presseberichten erwähnte mögliche Verlagerung der Eschborner Zentrale Bezug genommen und auf die 300 Mitarbeiter, die davon betroffen sein würden. Deshalb wurde vor einer Entscheidung um ein Gespräch gebeten.²¹ Dem Bürgermeister wurde im September geantwortet, dass auf internationaler Ebene die beiden Geschäfte von Kraft General Foods und Jacobs Suchard schon früher zusammengeführt worden seien und dass man in Deutschland aufgrund der besonderen Marktgegebenheiten durch die Wiedervereinigung diese Maßnahme verzögert hätte. Nun sei allerdings ein Zeitpunkt erreicht, zu dem sowohl die europäische Zentrale als auch die Geschäfte in weiteren Ländern zusammengeführt werden könnten und die neue Zentrale für Deutschland in Bremen entstehen sollte. Man sicherte zu, dass alle notwendigen Veränderungen in einer fairen und großzügigen Weise geregelt werden würden.²²

¹⁸ Kraft Jacobs Suchard, German Reorganization, München, 2. Juli 1993, p. 70, Abbildung 129 im Anhang

¹⁹ Kraft Jacobs Suchard, German Reorganization, München, 2. Juli 1993, p. 70

²⁰ Kraft General Foods, Zusammenführung KGF/JS, Präsentation der Arbeitnehmervertreter, 9.7.1993, S. 5

²¹ Schreiben des Bürgermeisters der Stadt Eschborn an Jack Keenan vom 13.7.1993

²² Draft: Letter to the Lord Mayor of Eschborn, 25. August 1993

7.3.4.4 Weitere Entscheidungen und Bekanntgabe für Deutschland

Anfang August und Ende August gab es noch weitere Abstimmungsgespräche zwischen der Task-Force und dem Review-Team. In diesen Sitzungen wurden die rechtlichen Strukturfragen des neuen Unternehmens unter Berücksichtigung steuerlicher Konsequenzen erörtert sowie die Bekanntgabe vorbereitet. Am 25. August 1993 wurden die Führungskräfte zu einer Bekanntgabe der neuen Führungsorganisation in Deutschland für den 8. September eingeladen. An diesem Tag fand an allen deutschen Standorten eine Information über die Organisationsstruktur statt.

Am 7. September fand eine Aufsichtsratssitzung der Kraft General Foods GmbH in Eschborn statt. In dieser Sitzung erläuterten die beiden Aufsichtsratsmitglieder Götz-Michael Müller und John M. Keenan die geplante neue Struktur des deutschen Unternehmens inklusive der rechtlichen Veränderungen.

Vereinfacht dargestellt wurden die Vertriebs- und die Verwaltungsfunktionen in die bestehenden Gesellschaften bei Jacobs Suchard integriert, so dass die Kraft General Foods GmbH als Produktions-GmbH weiter bestehen sollte. Die Einmalkosten und die zukünftigen Kostenersparnisse wurden untereinander aufgeteilt, so dass beide Unternehmen in einem relativ kurzen Zeitraum finanzielle Vorteile erzielen konnten.²³ In einer weiteren Diskussion wurde den Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat klar gemacht, dass jeder der betroffenen Mitarbeiter von Kraft General Foods einen Arbeitsplatz angeboten bekomme.²⁴

7.3.5 Kraft Jacobs Suchard Europa

Die Bekanntgabe der europäischen Organisation wurde im Rahmen einer Pressekonferenz in Zürich zeitgleich zu der Information für die deutschen Mitarbeiter vorgenommen.

Die europäische Zentrale wurde unter dem Namen Kraft Jacobs Suchard mit Sitz in Zürich zusammengeführt. Die Leitung übernahm Raymond G. Viault. Er behielt die Organisationsform bei und ergänzte sie um Funktionen von Kraft General Foods. An ihn berichteten insgesamt 18 Mitarbeiter, davon neun Länderchefs mit zum Teil strategischer Sortimentsverantwortung und neun Mitarbeiter, die mit Zentralaufgaben betraut waren.

Das neue Unternehmen hatte durch die zuletzt getätigten Zukäufe eine Umsatzerwartung von neun Milliarden US-Dollar in 1993. Die Umsatzverteilung war mit 32 % Kaffee, 31 % Süßwaren und 37 % Käse und andere Nahrungsmittel sehr ausgewogen. Der Umsatzanteil Deutschlands an dem neuen Unternehmen betrug ca. 33 % und war weiterhin dominierend.

²³ Kraft General Foods, Protokoll der Aufsichtsratssitzung, 7. September 1993, S. 2

²⁴ Kraft General Foods, Protokoll der Aufsichtsratssitzung, 7. September 1993, S. 4

7.3.6 Wirtschaftliche Ergebnisse Kraft Deutschland 1993

Obwohl die beiden Hauptgeschäftsführer Timmermann und Weng die Abläufe im Unternehmen und den Umgang miteinander verbessert hatten, kam neue Unruhe und Unsicherheit in das Unternehmen durch die Ankündigungen über die geplante Zusammenarbeit mit Jacobs Suchard und die sich daraus ergebenden Folgen für den eigenen Arbeitsplatz.

Der Umsatz des Unternehmens ging, bereinigt um den Verkauf des Produkts Knack & Back, um 2,7 % zurück. Der Jahresüberschuss wurde belastet durch die anteilige Kostenübernahme der Integrationskosten bei Kraft Jacobs Suchard und anderer einmaliger Aufwendungen und betrug deshalb lediglich 7 Millionen DM.²⁵ Bei Neutralisierung dieser Sondereffekte wäre ein höherer Jahresüberschuss als im Vorjahr realistisch gewesen.²⁶

Trotz aller Anstrengungen blieb die Netto-Umsatzrendite unter zwei Prozent und war damit deutlich geringer als die von Jacobs Suchard. Dieser Unterschied war vielen Mitarbeitern klar und ein 1989 wichtiges Entscheidungskriterium für den Standort Eschborn im Rahmen der Zusammenführung mit HAG GF gewesen.

7.3.7 Die Integration von Kraft

7.3.7.1 Veränderungen in der Geschäftsführung von Kraft General Foods

Im Juli hatte der für den Verkauf Haushaltsprodukte bei Kraft General Foods verantwortliche Bernd Becker nach 28 Jahren Betriebszugehörigkeit sein Arbeitsverhältnis gekündigt. Dieter Weng hatte dessen Funktion kommissarisch übernommen.

Am 1. Oktober wurde von John M. Keenan und Götz-Michael Müller bekannt gegeben, dass Dieter Weng sein Amt als Geschäftsführer von Kraft General Foods mit Wirkung vom 30. September 1993 zur Verfügung gestellt hatte. Zu seinem Nachfolger wurde am 4. Oktober 1993 der Kanadier Ronald A. Tomlinson ernannt, der zuvor General Manager Süßwaren in Belgien gewesen war. Er übernahm die Verantwortung für das „Commercial Geschäft der Business Unit Kraft“ zunächst in Eschborn, um dann nach dem Abschluss der Integration im 2. Quartal 1994 in Bremen zu arbeiten und an Götz-Michael Müller zu berichten.²⁷

Für die vakante Position des nationalen Verkaufsdirektors Kraft Haushaltsprodukte wurde Hermann Neubauer „verpflichtet“. Neubauer war der erfahrene, erfolgreiche und im Innen- und Außenverhältnis anerkannte nationale Verkaufsdirektor Suchard. Diese Situation machte es für Götz-Michael Müller nicht einfach, Hermann Neubauer von der neuen Aufgabe zu

²⁵ Kraft General Foods, Geschäftsbericht 1993, S. 7

²⁶ O. V., „Käse-Kraft: Sturzflug beim Ertrag. Lebensmittelkonzern hofft auf kräftiges Wachstum“, in: Handelsblatt, 6.6.1994, S. 18

²⁷ Kraft General Foods, Aushang, 1. Oktober 1993

überzeugen, die in der Öffentlichkeit nicht als Beförderung wahrgenommen werden konnte. Die Personalentscheidung zeigte allerdings sehr deutlich, wie wichtig es für das Management war, das Geschäft von Kraft erfolgreich zu entwickeln.

Der bisherige Geschäftsführer Personal und Arbeitsdirektor von Kraft GF Siegfried Hanke schied ebenfalls aus der Geschäftsführung aus und ging wieder zurück zu Philip Morris. Sein Nachfolger wurde sein bisheriger Mitarbeiter Hans-Georg Lampferhoff. Gleichzeitig wurde bekannt gegeben, dass der zweite Hauptgeschäftsführer Dieter Timmermann zum 30.6. 1994 ausscheiden würde.²⁸ Damit waren mit den drei Geschäftsführern und dem Verkaufsdirektor für den Lebensmitteleinzelhandel die bis zu diesem Zeitpunkt wichtigsten Manager von Kraft GF vor Beginn der Integration nicht mehr in ihren Funktionen.

7.3.7.2 Verhandlungen mit den Arbeitnehmervertretungen

Zwischen den verschiedenen Gesellschaften von Jacobs Suchard und Kraft General Foods einerseits und den jeweiligen Arbeitnehmervertretungen andererseits wurden Vereinbarungen über Interessenausgleiche erreicht, Umzugskostenrichtlinien vereinbart und Sozialpläne abgeschlossen, ähnlich den bereits erwähnten Regelungen bei den anderen Unternehmenszusammenführungen. Diese Regelungen wurden ergänzt durch eine freiwillige Betriebsvereinbarung über die Einführung einer Überbrückungsregelung für die Frühpensionierung von Mitarbeitern ab 55 Jahren.²⁹

Alle Vereinbarungen basierten auf dem Grundsatz, einerseits Umzugswilligen ein Höchstmaß an Unterstützung anzubieten und andererseits ausscheidenden Mitarbeitern großzügige Abfindungen zu zahlen.³⁰ Parallel wurden Gegenüberstellungen für die Arbeitsbedingungen und die Sozialleistungen der beiden Unternehmen durchgeführt.³¹ Sie dienten als Basis für spätere Harmonisierungen.

Die Kontakte zwischen den Arbeitnehmervertretungen beider Unternehmen führten zu der Erkenntnis, dass der gewerkschaftliche Organisationsgrad der Mitarbeiter bei Kraft sehr viel höher war als bei Jacobs Suchard. Diese Situation war bei Jacobs im Wesentlichen dadurch bedingt, dass die Umsatzrendite bei Kaffee immer relativ hoch war und sowohl Walther J. Jacobs als auch Klaus J. Jacobs den Mitarbeitern freiwillige Leistungen zugestanden hatten, für die in anderen Unternehmen gekämpft werden musste. Die Zusammenführung hatte zur Folge, dass ab 1994 mehr Regelungen in Tarifverträgen abgesichert werden mussten als es vorher der Fall war.

²⁸ Kraft General Foods, Aushang, 1. Oktober 1993

²⁹ Geschäftsbericht 1993 der Kraft General Foods GmbH, S. 2

³⁰ Kraft General Foods Personal- und Sozialbericht 1994, 31. Oktober 1994, S. 2

³¹ Kraft Jacobs Suchard, Gegenüberstellungen der Arbeitsbedingungen 1993, ohne Datum

7.3.7.3 Integrationsaktivitäten in 1993

Die Integration von Kraft begann offiziell sofort nach dem 8. September. Götz-Michael Müller übte eine vorbildliche Funktion aus. Er erläuterte den Mitarbeitern von Kraft General Foods in verständlicher Weise, dass Bremen als Standort gewählt wurde, weil das generelle Prinzip angewandt worden war, das kleinere Unternehmen in das größere an einem Standort zu integrieren. Er zeigte die Möglichkeiten des neuen gemeinsamen Unternehmens auf, den Aufbau einer neuen Unternehmenskultur und gab seiner Hoffnung Ausdruck, dass viele Eschborner Mitarbeiter die Herausforderung in Bremen annehmen würden.³²

Im Oktober wurde ein erstes Management-Meeting mit ca. 80 Teilnehmern aus beiden Unternehmen in Bonn durchgeführt. Die Unternehmen und die damit verbundenen zukünftigen Möglichkeiten in der Zukunft wurden vorgestellt. Alle Teilnehmer erhielten als Erinnerung ein Gruppenfoto als Ausdruck der neuen Stärke des Unternehmens. Im Anschluss an die Vereinbarungen mit den Arbeitnehmervvertretungen wurden Betriebsversammlungen in Eschborn abteilungsweise durchgeführt und den Mitarbeitern die Vorgehensweise des Übergangs erläutert und ihnen erklärt, dass alle Mitarbeiter ein adäquates Angebot bekommen würden.

Viele Mitarbeiter von Kraft General Foods waren irritiert über das Ausscheiden der bisherigen Führungskräfte noch in 1993. Es fehlte ihnen daher in 1994 eine gewisse Orientierung, Unterstützung und Beistand. Die ersten gemeinsamen Gespräche über die Integration mit Mitarbeitern von Jacobs Suchard auf der Arbeitsebene führte bei den Mitarbeitern von Kraft GF zu der klaren Erkenntnis, dass, im Gegensatz zu 1989/90, dieses Mal sie diejenigen waren, die in eine bestehende Organisation integriert wurden, und dass viele bedeutende Positionen von qualifizierten Jacobs Suchard-Mitarbeitern besetzt waren. In den Zentralbereichen wurde zusammen mit der Personalabteilung damit begonnen, die optimale Organisation für die Abteilungen zu konzipieren.

7.4 Synergien und Ergebnisse im Startjahr 1994

7.4.1 Integrationskonzept

Am 24. März 1994 legte Götz-Michael Müller den Mitarbeitern ein umfassendes Integrationskonzept vor. Unter der Leitung des Finanzverantwortlichen von Jacobs Suchard Udo Hollstein war ein Integrations-Core-Team eingerichtet worden, bestehend aus Mitarbeitern von Jacobs Suchard der Bereiche Finanzen, Informationssysteme und Personal. Diese Gruppe

³² Müller, Götz-Michael, „KJS: der Beginn einer neuen Ära“, in: WIR von Kraft Jacobs Suchard, Nr. 3, 1993, S. 2

sollte die praktische Integration des Kraft-Geschäfts in Bremen organisieren und berichtete an Götz-Michael Müller und Ron Tomlinson.³³

Die Büroplanung sah bis Mitte 1995 eine Verteilung der Arbeitsplätze an vier Standorten in Bremen vor. Nach Fertigstellung eines Umbaus sollte dann ein angemietetes Gebäude wieder aufgegeben werden. Die ersten Umzüge an den neuen Standort Bremen erfolgten am 5. April 1994.³⁴ Das Unternehmen war die Verpflichtung eingegangen, jedem Mitarbeiter ein Arbeitsplatzangebot zu unterbreiten. Von den in der Zentralverwaltung Eschborn tätigen 295 Beschäftigten nahmen zunächst 162 Mitarbeiter das Arbeitsplatzangebot in Bremen an.³⁵ Die Mitarbeiter in den beiden Außendienstorganisationen von Kraft General Foods für den Einzelhandel (ca. 260) und Foodservice (ca. 80) blieben davon unberührt.

Ende Mai war der Umzug aller Abteilungen abgeschlossen. Um die Abteilungen zusammenzuführen, mussten insgesamt über 1.000 Schreibtische inklusive der Infrastruktur umgesetzt werden. Die Unterbringung der Eschborner Mitarbeiter wurde ähnlich wie in 1990 bei HAG GF großzügig geregelt, ebenso die Transfers von und nach sowie innerhalb von Bremen. Im Juni 1994 waren 150 Mitarbeiter von Kraft General Foods in Bremen tätig. Das war eine Quote von ca. 50 Prozent und wurde als voller Erfolg angesehen.³⁶

Das Organisationskonzept mit den drei Business Units Kraft, Jacobs und Suchard sowie der Großverbraucherorganisation war bekannt. Um eine „echte“ Integration zu fördern, wurden nun auch Mitarbeiter aus den unterschiedlichen Business Units zusammengelegt. Der bisherige Marketingdirektor von Kraft GF Gerhard See wurde in den Großverbraucherbereich versetzt, sein Mitarbeiter Woll wechselte in den Süßwarenbereich.

In einer separaten Information wurde den Mitarbeitern von Kraft General Foods detailliert die Unterbringung, die Transfers, ein Orientierungsprogramm und ein speziell geplantes Bremer Wochenende erläutert. Zwei „Schnupperwochenenden“ in Bremen wurden für interessierte Mitarbeiter von Kraft General Foods und deren Angehörige angeboten, um Bremen näher kennenzulernen. Als Zeichen eines Willkommensgrußes nahm Götz-Michael Müller an beiden Veranstaltungen teil.

Nach einem halben Jahr Tätigkeit lief im Oktober/November die Pendelphase für die Mitarbeiter von Kraft General Foods aus. Sie mussten sich entscheiden, ob sie einen Arbeitsplatz dauerhaft in Bremen annehmen wollten. Von den ursprünglich 295 Mitarbeitern der Eschborner Zentralverwaltung hatten im April 1994 162 Mitarbeiter das Angebot angenommen, in

³³ Draft Integration Letter, ohne Datum

³⁴ Kraft General Foods, Personal- und Sozialbericht 1994, 31. Oktober 1994, S. 2

³⁵ Kraft General Foods, Personal- und Sozialbericht 1994, 31. Oktober 1994, S. 2

³⁶ O. V., „Mit guten Marken und guten Leuten erfolgreich“, in: Mitarbeiterzeitschrift von Kraft Jacobs Suchard (noch ohne Titel), Vol. 1, 1. Juli 1994, S. 1

Bremen zu arbeiten. Ende Oktober/November nahmen schließlich 92 Mitarbeiter das Angebot an, dauerhaft in Bremen zu bleiben.³⁷ Sie erhielten einen Arbeitsvertrag bis Ende 1997 laut Betriebsvereinbarung.³⁸ Zusammen mit den Einsparungen, die durch das Projekt M.O.V.E. angekündigt worden waren, hatte das Unternehmen damit die Planzahlen in der Mitarbeiterstärke erreicht, ohne dass Mitarbeiter von Jacobs Suchard das Unternehmen verlassen mussten.

7.4.2 Kraft Business Unit 1994

7.4.2.1 Führungsorganisation

Die für Jacobs Suchard gewohnte Organisation der Business Unit-Struktur wurde auf Kraft übertragen. Die neue Organisation der Business Unit für Kraft stellte sich folgendermaßen dar: Die drei Führungspositionen Generalmanagement, Verkauf und Marketing waren mit einem internationalen und zwei Managern von Jacobs Suchard besetzt worden, die alle die komplexen Strukturen des Süßwarenmarkts kannten. Alle neuen und nicht von Kraft GF kommenden Manager sind in der Führungsmatrix farblich gekennzeichnet. Damit sollte die geplante „Durchmischung“ und schnelle Integration von Kraft bei Jacobs Suchard erreicht werden. Zusätzlich zu den schon beschriebenen Funktionen einer Business Unit kamen bei Kraft noch die Funktionen Business Development und Warehousing Project hinzu. Beide Funktionen wurden bis Ende 1994 aufgegeben.

Der neue General Manager Ronald Tomlinson sprach kein Deutsch, deshalb wurden die Besprechungen innerhalb des Kraft-Führungskreises dauerhaft in englischer Sprache durchgeführt.

³⁷ Kraft Jacobs Suchard, Job Offers and Decisions, internes Arbeitspapier, 29.11.1994

³⁸ BVG-60, Interessenausgleich für die Zusammenlegung der Vertriebs- und Verwaltungsaktivitäten von Kraft General Foods und Jacobs Suchard, 8.b), S. 4

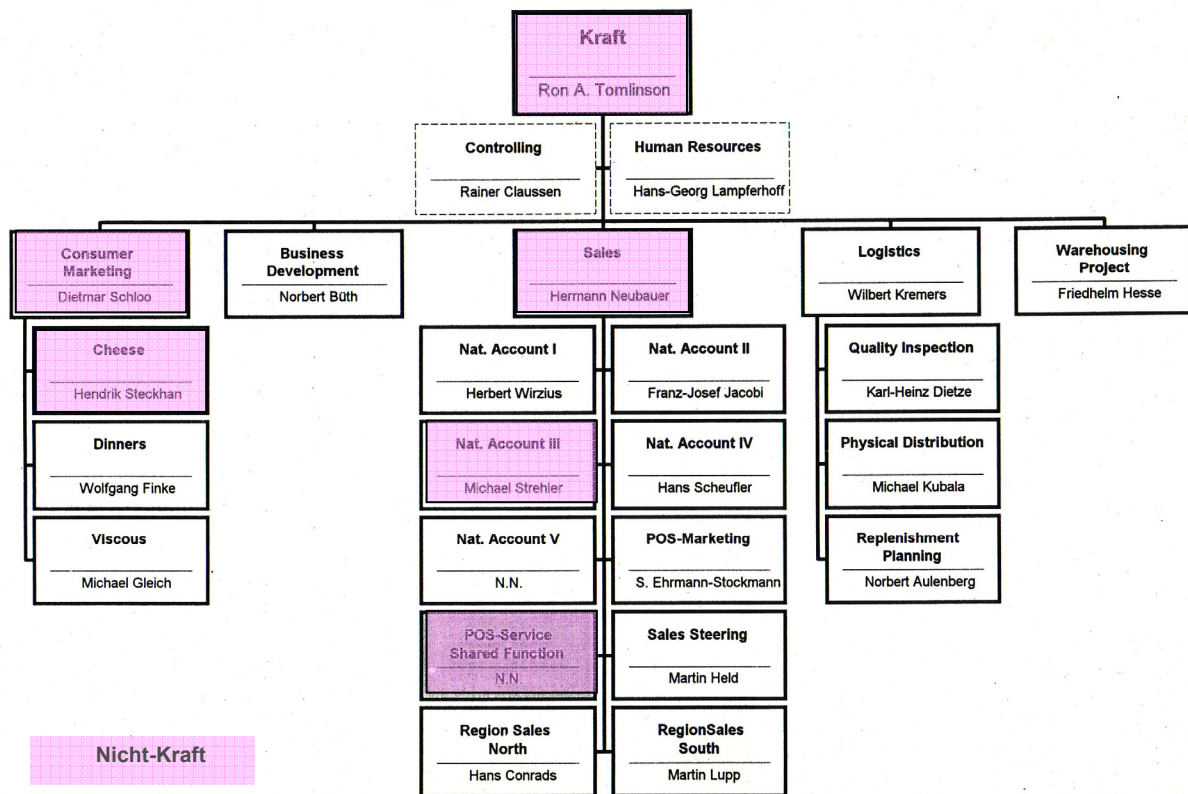


Abbildung 78: Organisation der Business Unit von Kraft 1994³⁹

7.4.2.2 Marketing und Verkauf

Die Mitarbeiter von Jacobs Suchard waren den Umgang mit sehr profitablen Produkten gewohnt. Die Profitabilität war für sie ein Kriterium für die Wertschätzung einer Marke oder eines Sortiments und schließlich auch der Mitarbeiter. Für ehemalige Mitarbeiter von Kraft GF bedeutete diese Haltung eine deutliche Kritik an ihrer bisherigen Leistung. Trotz der vergleichsweise geringeren Profitabilität hatten die meisten Produkte von Kraft in ihren Marktsegmenten eine führende oder eine Nummer-Zwei-Position.⁴⁰

Der Arbeitsstil im Marketing in Bremen war herausfordernder und von unternehmerischen Eigenschaften geprägt. Die Geschwindigkeit der Entscheidungen war ebenfalls höher, wurde von einem Kraft GF-Marketingmanager zum Ausdruck gebracht.⁴¹ Von 29 Marketingmitarbeitern erfüllten nach Ende der Pendelphase neun Mitarbeiter nicht die neu definierten Leistungsanforderungen und erhielten deshalb kein weiter gehendes Arbeitsplatzangebot.

³⁹ Eine Business Unit bestand aus den Funktionen Marketing, der gesamten Verkaufsorganisation und Logistik sowie aus den drei Funktionen Verkaufstraining, Graphik und Design sowie Merchandising, die unter den drei Business Units aufgeteilt waren. Ein Mitarbeiter aus der Finanz- und Personalabteilung war speziell für die Belange der jeweiligen Business Unit zuständig und gehörte dem Führungskreis der Unit an.

⁴⁰ Kraft Jacobs Suchard, German Reorganization, Final Presentation, Munich, July 2, 1993, p. 15f.

⁴¹ O.V., „Integration Kraft Jacobs Suchard: Eine Herausforderung für die Mitarbeiter“, in: Mitarbeiterzeitschrift von Kraft Jacobs Suchard (noch ohne Titel), Vol. 1, 1. Juli 1994, S. 2

Von den 20 akzeptierten Mitarbeitern kündigten 11 Mitarbeiter, so dass zum Jahresende ein Personalbedarf im Marketing bestand.⁴²

Für den neuen Verkaufsdirektor Hermann Neubauer blieb nach eigenen Aussagen „nahezu kein Stein auf dem anderen“.⁴³ Er setzte entsprechend seiner bisherigen erfolgreichen Arbeitsweise bei Jacobs Suchard viele Veränderungen in der Verkaufsabteilung durch. Das Großkundenmanagement in der Bremer Zentrale wurde mit zusätzlich 30 Mitarbeitern deutlich verstärkt, gleichzeitig wurden die regionalen Verkaufsbüros geschlossen.⁴⁴ Die Verkaufsregionen in der Flächenbetreuung wurden von drei auf zwei reduziert, und es gab nur noch einen Flächenbetreuer pro Gebiet, unabhängig von der Belieferungsform. Die Trainingsarbeit wurde im Hinblick auf die Umsetzung der veränderten Business Unit-Ziele intensiviert.

7.4.2.3 Strategische Neuausrichtung in Marketing und Verkauf

Im Rahmen einer Markenkernstudie wurde analysiert, welche Produkte/Marken aus der Sicht der Verbraucher mit dem Markennamen Kraft verbunden werden beziehungsweise wie nah die Produkte mit dem Markennamen verbunden waren. Genau nach dieser Analyse⁴⁵ und der dazu gehörigen Markenstärke der einzelnen Produkte wurde das neue Kernsortiment gebildet:

Beziehung der Produkte zur Marke Kraft

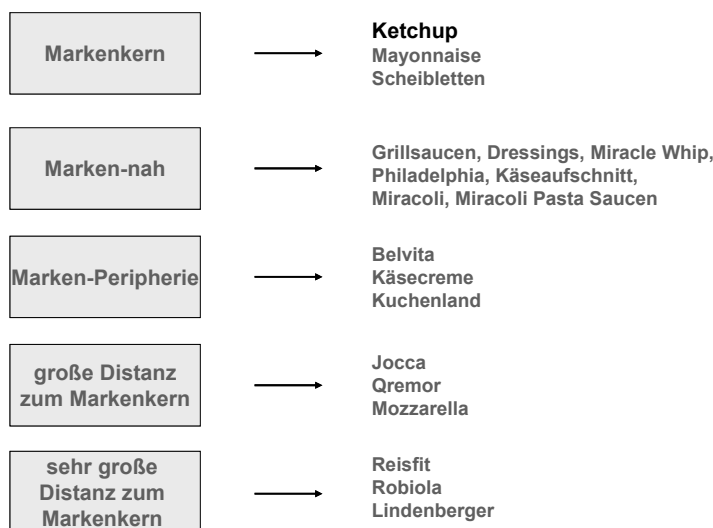


Abbildung 79: Grundlagenuntersuchung zur Marke Kraft und ihren Einzelmarken 1994⁴⁶

⁴² Anlage zur Information von Hans-Georg Lampferhoff an Ronald Tomlinson vom 20. Oktober 1994, Subject: Marketing

⁴³ O.V., „Neue Strukturen, bessere Zusammenarbeit, höhere Motivation“, in: Panorama, Vol.4 1995, S. 15

⁴⁴ Kraft General Foods, Protokoll des Board of Management Meeting vom 9.3.1994

⁴⁵ Kraft Jacobs Suchard, Grundlagenuntersuchung zur Marke Kraft und ihren Einzelmarken 1994, Institut für Jugendforschung, München, S. 154

⁴⁶ Kraft Jacobs Suchard, Grundlagenuntersuchung zur Marke Kraft und ihren Einzelmarken 1994, Institut für Jugendforschung, München, S. 154

Die Veränderungen bei Kraft zeigten sich auch im Anteil der Käseprodukte am Gesamtumsatz, der 1980 noch 60 % betragen hatte, 1993 aber auf unter 50 % gesunken war.

Das neue Marketing- und Verkaufsmanagement startete eine Vielzahl von Aktivitäten. Im Mai 1994 fand eine Verkaufskonferenz unter dem Motto „Kraft Stars 94 – Wir gehen nach vorne“ statt. Die Zielsetzung war, die Mitarbeiter mit einer strategischen Neuausrichtung des Geschäfts vertraut zu machen. Der Fokus aller Anstrengungen und Mittel sollte auf das Wachstum der neu formulierten Kernmarken Philadelphia, Reis-Fit, Kraft Ketchup, Miracle Whip und Miracoli gelegt werden.⁴⁷ Diese Marken repräsentierten ca. 75 % des Umsatzes. Um eine Verbindung der Einzelmarken zu Kraft zu erreichen, wurde die Marke Kraft in der Werbung stärker herausgestellt.⁴⁸ Kraft verhielt sich damit wie viele Konzerne in den 1990er-Jahren, das Unternehmen konzentrierte sich auf das Kerngeschäft.⁴⁹ Die Werbeausgaben für die Fokusprodukte oder auch Kernmarken wurden erhöht, wie man an der folgenden Abbildung erkennen kann. Sie stellt zusammengefasst die Bruttowerbeaufwendungen für die fünf Kernprodukte dar, die sich von 1993 auf 1994 fast verdoppelten. Darüberhinaus stieg der Werbeanteil der Kernprodukte in ihren Kategorien zusammengenommen von 33 auf fast 45 %. Die Kraft Business Unit hatte damit klare Zeichen auf Wachstum gesetzt.

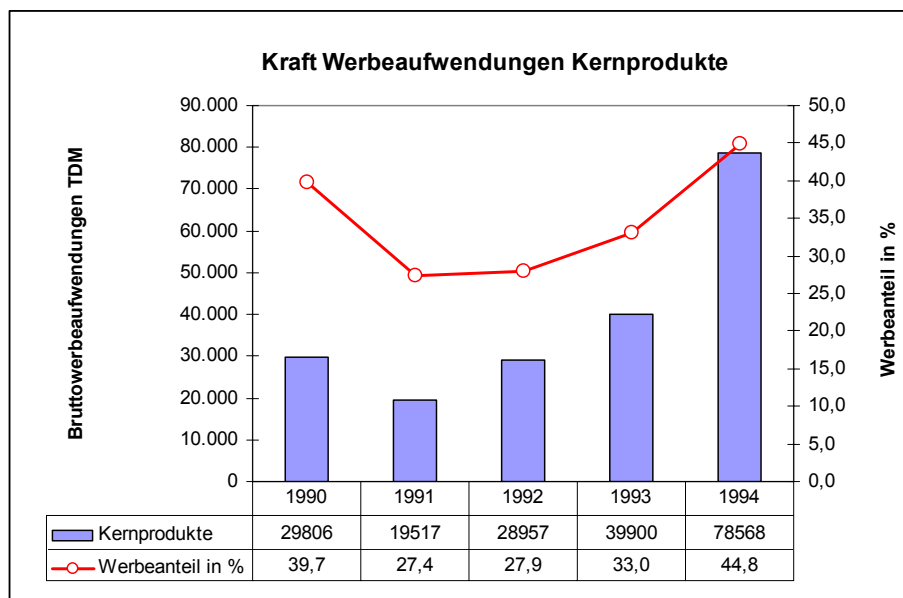


Abbildung 80: Werbeaufwendungen und Werbeanteil für Kraft-Kernmarken von 1990 bis 1994⁵⁰

⁴⁷ O. V., „Das neue Gesicht von Kraft“, in: Panorama, Vol.3, Juli 1995, S. 4

⁴⁸ O. V., „Kraft setzt auf seine Stärken“, in: Mitarbeiterzeitschrift von Kraft Jacobs Suchard (noch ohne Titel), Vol. 1, 1. Juli 1994, S. 1

⁴⁹ Abelshauer, Werner: Deutsche Wirtschaftsgeschichte seit 1945, München 2004, S. 450

⁵⁰ Statistische Aufstellungen über Bruttowerbeaufwendungen in Märkten der Kraft-Kernmarken von 1989-2003

Die Werbung für den seit 1990 im Markt befindlichen Quark Qremor wurde gestoppt. Miracoli Pastasaucen-Werbung wurden zu Gunsten des Stammprodukts aufgegeben. Alle übrigen Nichtkernmarken sollten nicht weiter beworben werden. Produkte mit einem kleinen Einzelvolumen wurden aus dem Sortiment genommen, in der Summe mit einem Jahresvolumen von ca. 6.500 Jahrestonnen.

Im Verkauf wurde die Zielsetzung verfolgt, eine Erhöhung der Verkaufsförderungsaktionen und eine Erhöhung des Anteils der Zweitplatzierungen zu erreichen.⁵¹ Das Prämiensystem wurde gezielt auf diese beiden Maßnahmen und die Zielerreichung der strategischen Grundausrichtung projiziert. Das gesamte innerbetriebliche Berichtswesen wurde auf die Einteilung zwischen Kernmarken und Nichtkernmarken eingestellt. Marktforschung und andere Serviceleistungen für die Nichtkernmarken wurden reduziert. Der Bezugspunkt und die Zielorientierung für die Business Unit von Kraft war das Suchard-Süßwarengeschäft. Das Kaffeegeschäft war in allen Dimensionen unerreichbar.

7.4.2.4 Ergebnisse 1994

Der General Manager Ronald Tomlinson spürte im Lauf des Jahres die Schwierigkeiten, mit denen das Geschäft konfrontiert war. Die Veränderung der Prioritäten, die Vielzahl von personellen Veränderungen und einsetzende Kündigungen während der Pendelphase („We continue to loose people.“)⁵² veranlassten ihn einerseits eine „Climate Study“ anzuregen⁵³, um die Stimmung unter den Mitarbeitern zu erfragen. Andererseits bat er seine Geschäftsleitungskollegen darum, die Mitarbeiter weniger mit Integrationsaufgaben zu belasten und den Fokus mehr auf die Absatzziele zu richten.⁵⁴

Das durch die Sortimentsstraffung verlorene Volumen machte 1994 ca. 2 % aus, zusätzlich kamen noch Kosten für die Vernichtung von Verpackungsmaterial, das in diesem Zusammenhang nicht mehr benötigt wurde.⁵⁵ Kraft konnte über das Gesamtjahr trotz der Sortimentsstraffung und Ausrichtung auf das Kerngeschäft mit 908 Millionen DM Inlandsumsatz den Vorjahresumsatz fast halten und die Marktführerschaft in den fünf strategisch wichtigen Kernmarken behaupten.⁵⁶ Als Verbesserungspotenzial für das Jahr 1995 wurde Ende 1994 in

⁵¹ O. V., „Kraft setzt auf seine Stärken“, in: Mitarbeiterzeitschrift von Kraft Jacobs Suchard (noch ohne Titel), Vol. 1, 1. Juli 1994, S. 1

⁵² Kraft General Foods, Anlage zum Protokoll des Board of Management Meeting vom 9. Juni 1994

⁵³ Kraft Jacobs Suchard, Tomlinson, Ron, Climate Study Memorandum, 18. Mai 1994

⁵⁴ Kraft Jacobs Suchard, Tomlinson, Ron, Volume Focus Memorandum vom 21. Juli 1994

⁵⁵ Kraft General Foods, Protokoll des Board of Management Meeting vom 24. Mai 1994, S. 4

⁵⁶ O. V., „Zukunftsweisende Firmenstruktur. Integrationsprozess beendet!“, in: Handelsblatt 9.1.1995, S. 17

Fallingbostal ein neues Logistikzentrum eröffnet.⁵⁷ Damit sollten alle Schwierigkeiten beseitigt werden, die seit 1991 in der Logistik bestanden hatten.

7.4.3 Jacobs Business Unit 1994

In der Business Unit von Jacobs wurde wieder eine Reihe von neuen Produkten in den Markt eingeführt. Im Röstkaffeebereich wurde ein Testmarkt mit Jacobs Krönung Free gestartet. Die Palette der löslichen Kaffeespezialitäten wurde um vier Produkte erweitert. Die dominierende Aktivität des Jahres war allerdings das außergewöhnliche „99 Jahre-Jubiläum von Jacobs Kaffee“. Das Jahr vor dem einhundertjährigen Jubiläum wurde über das ganze Jahr mit zahlreichen Aktionen „gefeiert“.

Die besondere Herausforderung für das Kaffeegeschäft war allerdings die Preisentwicklung für Rohkaffee. Seit dem Sommer 1993 hatte sich der Rohkaffeepreis aufgrund des geringeren Anbaus bereits verdoppelt und Jacobs hatte die Verkaufspreise im Januar 1994 bereits um eine DM pro 500 Gramm Röstkaffee erhöht. Wegen dieser Maßnahme hatten sich die Verbraucher Ende 1993 bereits einen kleinen Vorrat angelegt. Im Juni war eine weitere Preiserhöhung um eine DM pro 500-Gramm notwendig. Zusätzlich gab es zum ersten Mal seit 13 Jahren in den Kaffeeanbaugebieten Brasiliens im Juni einen Frost und die Rohkaffeepreise verdoppelten sich noch einmal innerhalb weniger Tage. Jacobs übernahm als Marktführer die Verantwortung für die Profitabilität der gesamten Kaffeebranche, startete eine Informationskampagne und bereitete die Verbraucher auf eine weitere Preiserhöhung im Juli vor, die nun wieder zu Verbraucherpreisen von bis zu 10 DM pro 500 Gramm führen würde.⁵⁸

Da Jacobs als Marktführer die Preiserhöhung anführte und die Wettbewerber verzögert reagierten, stieg zwar der Rohgewinn pro Kilogramm, allerdings auch der Preisabstand zu den Wettbewerbern, und entsprechend sank der Marktanteil in den Monaten August bis Oktober auf 25 %.⁵⁹ Über das Gesamtjahr musste Jacobs nach langer Zeit erstmals wieder einen Marktanteilsrückgang von 29,7 auf 27,8 % bei Röstkaffee und auch einen Volumenrückgang hinnehmen.⁶⁰

Die Bruttowerbeaufwendungen für Röstkaffee nahmen bei Jacobs in 1994 um 20 Millionen auf 122 Millionen DM zu. Da aber auch alle anderen Wettbewerber Anstrengungen unternahmen, die Kaffeekonsumenten nicht an Substitutionsprodukte im Getränkebereich zu verlieren, steigerte sich der Anteil der Bruttowerbeaufwendungen nur unwesentlich.

⁵⁷ O. V., „Ökologistik à la Kraft“, in: Panorama, Vol.3, Dezember 1994, S. 1

⁵⁸ O. V., „Jacobs Café beweist Marktverantwortung“, in: Panorama, Vol.2, September 1994, S. 1

⁵⁹ Kraft Jacobs Suchard, Business Plan 1995-1997, Market Share Development KJS vs Competition

⁶⁰ O. V., „Zukunftsweisende Firmenstruktur. Integrationsprozess beendet!“, in: Handelsblatt 9.1.1995, S. 17

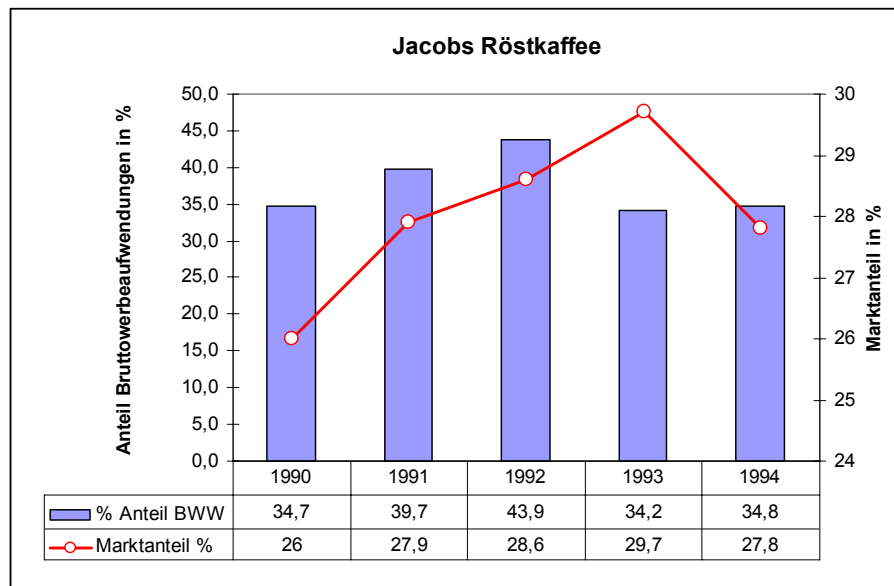


Abbildung 81: Marktanteils- und Werbeausgabenanteilsentwicklung von 1990-1994 bei Jacobs

Aufgrund der bereits Ende 1993 getätigten Vorratskäufe ging der Gesamtmarkt für Röstkaffee 1994 im Volumen um vier Prozent zurück. Wegen der Preiserhöhung stieg der Umsatz trotz des gesunkenen Volumens von 2,2 auf 2,3 Milliarden DM.⁶¹ Da die Steigerung des Rohgewinns pro Kilogramm den Volumenverlust überkompensierte, stieg der Gewinn in der Jacobs Business Unit.

7.4.4 Suchard Business Unit 1994

Die Business Unit Suchard konnte ein weiteres Erfolgswort realisieren. Neben den Neueinführungen des Vorjahres, die erstmals ein ganzes Jahr positiv zum Umsatz beitragen konnten, gab es wieder nationale Produkteinführungen mit Milka Fresh, Milka Happy Cows sowie neue Oster- und Weihnachtsartikel. Gleichzeitig wurden Lila Stars, Dominos, Viva Lila und die Tafel Tobler wieder aus dem Sortiment genommen.⁶² Trotz der konjunkturellen Abkühlung hielt Suchard das Werbebudget 1994 fast auf dem hohen Niveau des Vorjahres.

Von den Milka-Innovationen getragen, konnte der Umsatz von 1,02 Mrd. DM auf 1,05 Mrd. DM verbessert werden. Der Marktanteil bei Tafelschokolade erhöhte sich von 26,6 auf 26,9 %, bei Riegeln von 10,1 auf 12,4 %, bei Pralinen von 2,6 auf 3,8 %.⁶³ In diesen Kernsegmenten wurden zweistellige Umsatzrenditen erzielt.⁶⁴

⁶¹ Kraft Jacobs Suchard, Media Information, 5.1.1995, S. 3

⁶² O. V., „Wachstum gegen den Branchentrend. Werbung und Innovationen sollen Wachstum sichern“, in: Handelsblatt, 30.1.1995, S. 19

⁶³ O. V., „Zukunftsweisende Firmenstruktur. Integrationsprozess beendet!“, in: Handelsblatt 9.1.1995, S. 17

⁶⁴ O. V., „Wachstum gegen den Branchentrend. Werbung und Innovationen sollen Wachstum sichern“, in: Handelsblatt, 30.1.1995, S. 19

Für den Ausbau der Marke Milka erhielt Kraft Jacobs Suchard Ende 1994 nach 1988 eine erneute öffentliche Auszeichnung. Die Deutsche Marketing Vereinigung verlieh den Deutschen Marketing-Preis an die Business Unit von Suchard unter der Leitung von Joachim Krawczyk.

Zwei weitere Innovationen gab es zum Jahresende. Unter der Marke Milka gab es eine neue Kirsch-Likör Praline mit dem Namen Mona Lila und am 1.12.1994 übernahm die Business Unit den Vertrieb des Freia Marabou Sortiments in Deutschland.⁶⁵

7.4.5 Zentralbereiche

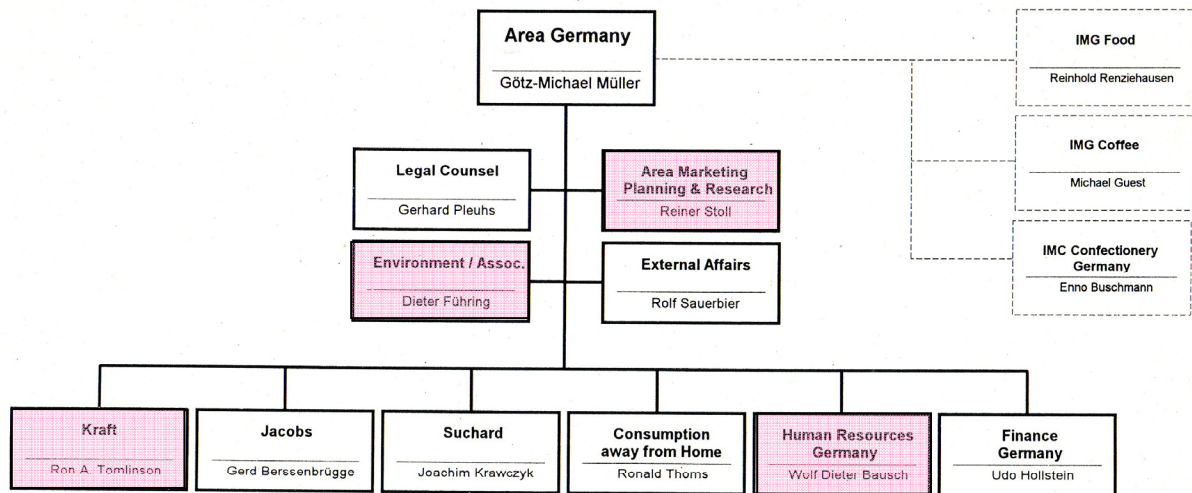
Die von Eschborn nach Bremen gewechselten Mitarbeiter außerhalb der Business Unit Kraft wurden in die Zentralbereiche integriert. Um den Kontakt mit den neuen Kollegen zu erleichtern, wurden „Kraft Welcome Parties“ auf Abteilungsebene organisiert, die zum gegenseitigen Kennenlernen und Gedankenaustausch mit den neuen Kollegen im Rahmen eines informellen Abendessens dienen sollten.⁶⁶ Dies betraf vorwiegend die Mitarbeiter aus dem mittleren Management. Die Kraft-Führungskräfte direkt unter der Geschäftsleitungsebene hatten überwiegend das Unternehmen verlassen, weil die Positionen auf ihrer Ebene besetzt waren.

7.4.6 Kraft Jacobs Suchard 1994

Die Unternehmensführung änderte sich in 1994 durch die Integration der Business Unit von Kraft und die Schaffung einer „Umwelt-Funktion“ und sah ab 1. April 1994 folgendermaßen aus:

⁶⁵ O. V., „Suchard startet ins Daim Zeitalter“, in: Panorama Vol. 3, Dezember 1994, S. 1

⁶⁶ Kraft Jacobs Suchard, Information zu „Kraft-Welcome Parties“, 25.4.1994



Nicht Jacobs Suchard

Abbildung 82: Organigramm der Führungsorganisation von Kraft Jacobs Suchard 1994⁶⁷

Von den 11 Mitgliedern der deutschen Führungsorganisation waren sieben Manager von Jacobs Suchard, zwei ehemalige Mitarbeiter von HAG GF (Stoll, Bausch), ein ehemaliger Mitarbeiter von Kraft (Führung) und ein internationaler GF-Manager (Tomlinson). Von den drei Leitern der internationalen Produktionsgesellschaften, die durch die unterbrochenen Linien mit der deutschen Geschäftsführung verbunden waren, kamen ebenfalls zwei von Jacobs und einer von General Foods (Michael Guest).

Im ersten Jahr des gemeinsamen Marktauftritts konnte das „neue“ Unternehmen bei Absatzeinbussen von 3,7 % den Inlandsumsatz um 3,4 % auf 4,72 Mrd. DM steigern. Die unter schwierigen Rohstoff- und Absatzmarktbedingungen erzielte fast zweistellige Brutto-Umsatzrendite lag deutlich über dem Branchendurchschnitt^{68 69} und war in dieser Phase der Unternehmensintegration außergewöhnlich hoch.⁷⁰

⁶⁷ Kraft Jacobs Suchard Deutschland, Management Information, Integration, 24. März 1994, Anlage 3

⁶⁸ O. V., „Zukunftsweisende Firmenstruktur. Integrationsprozess beendet!“, in: Handelsblatt 9.1.1995, S. 17

⁶⁹ Analyse der Jahresabschlüsse und Hinterlegungsbekanntmachungen, Beilagen zum Bundesanzeiger, 1991 bis 1995

⁷⁰ Kraft ist 1993 und 1994 ausschließlich mit dem Umsatz integriert und nicht mit dem Ergebnis.

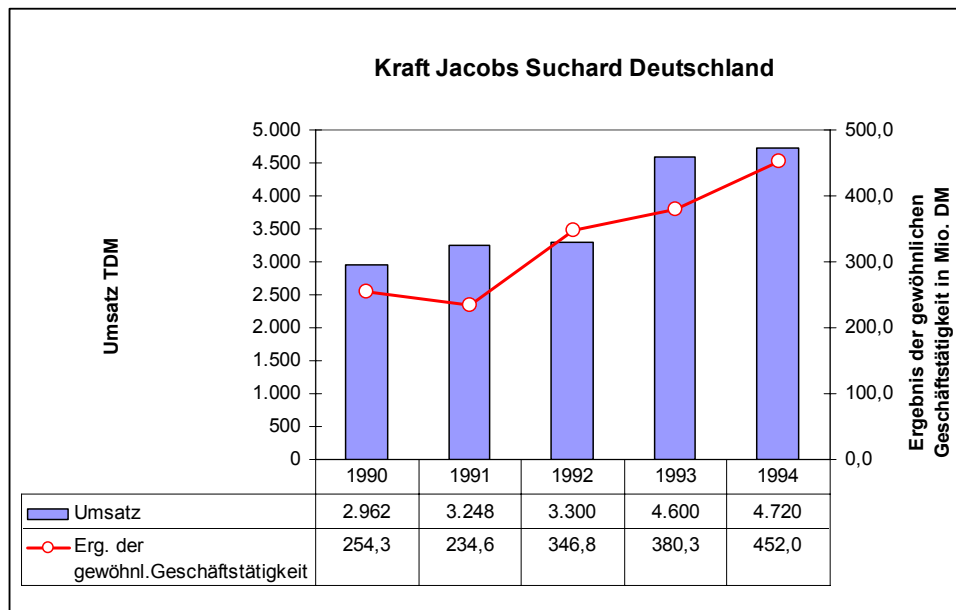


Abbildung 83: Umsatz und Ergebnis von Kraft Jacobs Suchard

Die Integrationsmaßnahmen veränderten auch das Selbstverständnis des Unternehmens, das sich von einem Kaffee- und Süßwarenunternehmen zu einem bedeutenden Nahrungs- und Genussmittelunternehmen in Deutschland entwickelte. Trotz des verbesserten Ergebnisses musste zugestanden werden, dass nicht alle quantitativen Zielvorgaben erreicht worden waren.⁷¹ Die Synergien wurden nicht explizit dargestellt, obwohl sie sich durch den Transfer von Eschborn nach Bremen ergaben. Die Mitarbeiterzahl verringerte sich von 2.071 in 1993 auf 1.862 in 1994.⁷² Damit hatte man zwei Drittel der geplanten Synergien von ca. 270 Mitarbeitern erreicht.⁷³

7.5 Wirtschaftliche und kulturelle Wechselwirkungen in 1995 und 1996

Als Dank und Leistungsanerkennung erhielt jeder Mitarbeiter im Januar 1995 anlässlich des 100. Geburtstags von Jacobs Café 1.200 DM netto. Darüber hinaus wurden der Bürobau in der Zentralverwaltung fertiggestellt und die Arbeitsbedingungen deutlich verbessert. Damit sollten weitere Voraussetzungen für eine erfolgreiche Zukunft geschaffen werden.

7.5.1 Das Jahr 1995

Trotz der außergewöhnlichen Geschäftsergebnisse in 1994 erwartete die Europa-Zentrale von Kraft Jacobs Suchard Deutschland eine weitere Steigerung der Geschäftsergebnisse, die in den Unternehmensplan 1995 Eingang fanden. Nach der erfolgreich abgeschlossenen Inte-

⁷¹ Müller, Götz-Michael, „Liebe Mitarbeiterinnen, liebe Mitarbeiter“, in: Panorama, Vol.4, März 1995, S. 1

⁷² siehe Abbildung 95 in Abschnitt 7.7.3.2

⁷³ siehe Abbildung 75 in Abschnitt 7.3.4.2

gration galt die ganze Aufmerksamkeit den Absatzmärkten, denn Volumen- und Marktanteilswachstum waren die Verpflichtung, die das Unternehmen eingegangen war, wie es Götz-Michael Müller in einem Interview im März 1995 zum Ausdruck brachte.⁷⁴

Die wirtschaftliche Entwicklung verlief für das Unternehmen nicht planmäßig. Im Juli wurde eingeräumt, dass die Rahmenbedingungen für ein erfolgreiches Geschäftsjahr nicht günstig seien und es deshalb sehr schwierig sei, die eigenen anspruchsvollen Ziele zu erreichen, die höher seien als die der Wettbewerber. Die Mitarbeiter wurden deshalb zu erhöhtem Kostenbewusstsein und verstärkten Wachstumsanstrengungen aufgefordert.⁷⁵

7.5.1.1 Kraft Business Unit

Die Kraft-Strategie von 1995 bis 1997 hatte sich nicht geändert.⁷⁶ Es gab weiterhin den Fokus auf die Kernmarken und die Stärkung des Markennamens Kraft. Zusätzlich sollte versucht werden, das Käsegeschäft zu stärken. Kostenreduktionen im Verkaufs- und Logistikbereich sollten die Wachstumsimpulse finanzieren.

Die Marketing- und Verkaufsanstrengungen bei Kraft zeigten 1995 erste Erfolge. Die klare Ausrichtung der Verkaufsorganisation auf die Ziele der Business Unit und die verstärkten Werbeanstrengungen auf die Fokusprodukte führten bei den Kernmarken zu einem Umsatzwachstum von fünf Prozent. Die Stärkung des Käsegeschäfts sollte auch durch den Ansatz erreicht werden, Schmelzkäse noch einmal mit erheblichem Werbeaufwand zu unterstützen.

Bei den nicht mehr im Fokus stehenden Marken ging allerdings der Umsatz stark zurück, so dass der Gesamtumsatz lediglich um zwei Prozent auf 930 Millionen gesteigert werden konnte.⁷⁷

7.5.1.2 Jacobs Business Unit

Für Jacobs war 1995 die Zielsetzung, wieder Volumen- und Marktanteilswachstum zu erzielen. Im 100. Jubiläumsjahr von Jacobs Café gab es eine Vielzahl von verbraucherrelevanten Aktivitäten. Die nationale Einführung von „Jacobs Krönung free“, dem entkoffeinierten Jacobs Kaffee, war noch kurz vor dem Jahreswechsel vorgenommen worden. Zur Jahreswende genau um Mitternacht wurde mit der Ausstrahlung eines 60-Sekunden-Werbefilms eine Verbindung zwischen deutscher Geschichte und Jacobs Café hergestellt. Diese Werbung erreichte Rekord-Aufmerksamkeitswerte.⁷⁸ Als Jubiläumsgeschenk für die Verbraucher gab es

⁷⁴ Müller, Götz-Michael, „Liebe Mitarbeiterinnen, liebe Mitarbeiter“, in: Panorama, Vol. 4, März 1995, S. 1

⁷⁵ Müller, Götz-Michael, „Liebe Mitarbeiterinnen, liebe Mitarbeiter“, in: Panorama, Vol. 3, Juli 1995, S. 1

⁷⁶ Kraft Jacobs Suchard 1995-1997 Business Plan Kraft, Kraft Strategy

⁷⁷ O. V., „Wachstum gegen den Branchentrend. Werbung und Innovationen sollen Wachstum sichern“, in: Handelsblatt, 30.1.1995, S. 19

⁷⁸ O. V., „100 Jahre Jacobs Café“, in: Panorama, Vol. 4, März 1995, S. 2

die Verlosung von 100 Sondermodellen der Marke VW Golf Krönung, an der über 1,5 Millionen Verbraucher teilnahmen.⁷⁹ Im Bereich Instantkaffee und Conveniencegetränke gab es verschiedene Produktoptimierungen und Neueinführungen.

Die zu Beginn des Jahres 1995 hohen Verbraucherpreise für Röstkaffee konnten zwar im Lauf des Jahres aufgrund von Rohkaffeepreissenkungen wieder etwas gesenkt werden, trotzdem war der Durchschnittspreis für 500 Gramm Röstkaffee um 0,50 DM höher als im Jahr zuvor. Über den Zeitraum von zwei Jahren hatte sich der Preis um ca. 20 Prozent erhöht, wie man in der folgenden Abbildung erkennen kann.

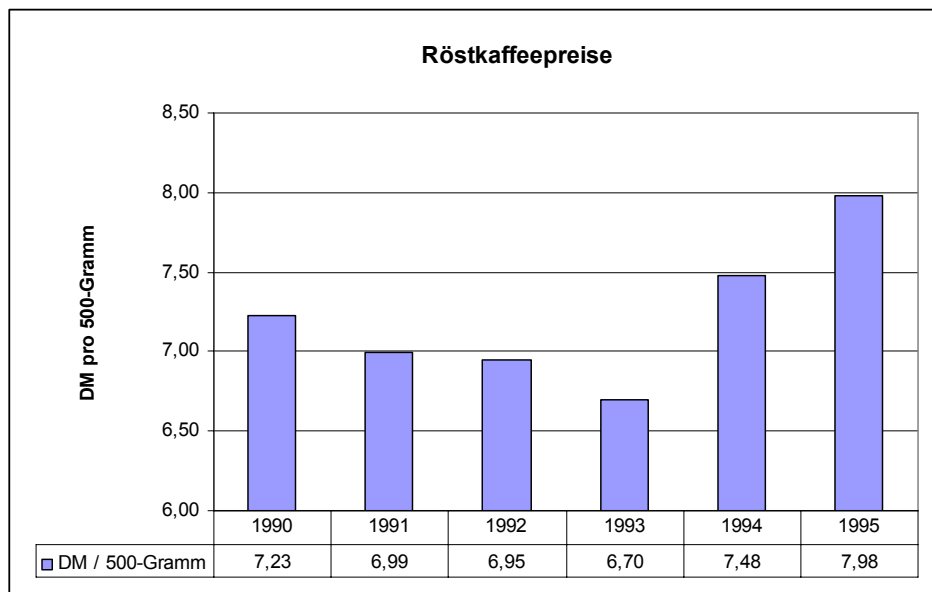


Abbildung 84: Entwicklung des 500-Gramm-Röstkaffeemarktpreises von 1990 bis 1995⁸⁰

Durch die gesteigerten Marketingaktivitäten, aber insbesondere durch einen intensiven Preiswettbewerb gelang es Jacobs, den Marktanteil im Röstkaffeemarkt wieder an 29 % heranzuführen. Der Umsatz nahm insgesamt um vier Prozent zu und erreichte 2,4 Milliarden DM; der Absatz stieg um zwei Prozent, der Gesamtmarkt war nahezu stabil.⁸¹

Im Abschnitt zu den strategischen Herausforderungen für Jacobs 1991 war angemerkt worden, dass es aufgrund des hohen Marktanteils von Jacobs negative Handelsreaktionen geben könnte. Der große Erfolg von Jacobs in den neuen Bundesländern überlagerte den eher negativen Jacobs Trend in den alten Bundesländern, der seit 1990 mit der deutlichen Förderung von Melitta einsetzte. Nachdem das Kaffeegeschäft von Kraft GF und Jacobs ab Mitte 1990 zu einer Unternehmensgruppe gehörte, war Melitta praktisch die Nummer 2 im Le-

⁷⁹ O. V., „100 Jahre Jacobs Café“, in: Panorama, Vol.4, März 1995, S. 2

⁸⁰ Kaffeedigest 1, Deutscher Kaffeeverband, Stand 1998, S. 27

⁸¹ O. V., „Süßwaren-Absatz geschrumpft - Leichtes Plus bei Kaffee. Marktanteile wurden ausgebaut“, in: Handelsblatt, 30.1.1996, S. 21

bensmittelhandel und wurde vom Handel als Alternative zu Jacobs aufgebaut. Dementsprechend entwickelte sich auch der Marktanteil von Melitta bis 1993 in Westdeutschland kontinuierlich nach oben. Als die Verbraucherpreise stiegen, schaffte es Melitta erstmals, einen zweistelligen Marktanteil zu erringen, wie man der folgenden Abbildung entnehmen kann. Melitta hatte damit seinen Marktanteil innerhalb von fünf Jahren mehr als verdoppelt. Es gab damit neben Tchibo und Aldi einen weiteren Wettbewerber, mit dem man sich im Lebensmittelhandel auseinander zu setzen hatte. Die Umweltbedingungen hatten sich geändert, weil Melitta den Marktanteil weitgehend mit einem Artikel erreichte, der im Abverkauf starke Zuwächse erzielte und sich zur Alternative von Jacobs Krönung Klassisch entwickelte.

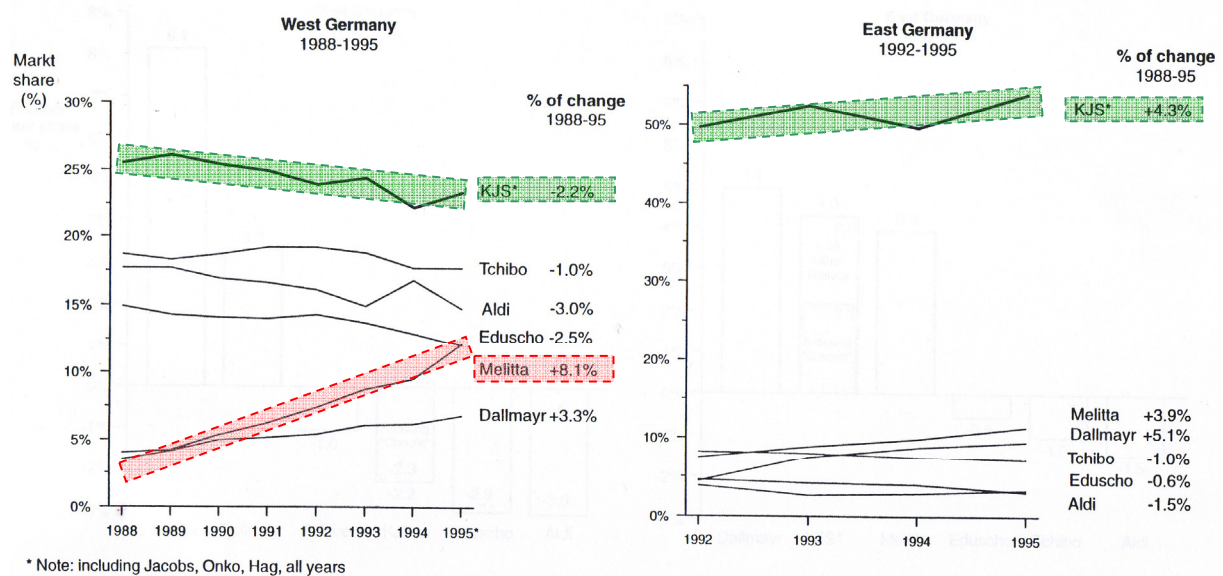


Abbildung 85: Marktanteilsentwicklung bei Jacobs West- und Ostdeutschland von 1988 bis 1995⁸²

Der intensive Preiswettbewerb führte in 1995 im Gegensatz zum Vorjahr zu einer unterdurchschnittlichen Entwicklung des Rohgewinns pro Kilogramm. Der Effekt war ein deutlich geringerer Gewinn.

7.5.1.3 Suchard Business Unit

Wie nach dem Erfolg in 1992 bei Jacobs Café führte der geschäftliche Erfolg von Suchard auch zu persönlichen Weiterentwicklungen. Joachim Krawczyk wurde zum Vice President Lateinamerika für das Food-Geschäft von Philip Morris mit Dienstsitz in den USA befördert. Als sein Nachfolger wurde der bisherige Marketingdirektor Tobias Bachmüller bestimmt.⁸³ Bachmüller wollte in dem „wohlbestellten Feld“ der Milka-Kühe mit einem um

⁸² Coffee Market Background Data, Bain & Company Analysis, April 1996, S. JL 02

⁸³ O. V., „Führungswechsel“, in: Panorama, Vol. 4, März 1995, S. 4

20 % auf 150 (125) Mill. DM aufgestockten Werbeetat die Farbe Lila in den Medien noch intensiver zur Geltung bringen. In dem extrem schwierigen Markt für Tafelschokolade sollte die neue Sorte Milka 300 Gramm Schoko+Keks zu einem verbesserten Wachstum beitragen. Die damals amtierende deutsche Meisterin im Eiskunstlauf, Tanja Szewczenko, wurde in dem Jahr als Werbefigur für „Milka on Ice“ eingesetzt. Mit einem Schoko-Eis-Riegel empfahl sich KJS für eine mögliche Hitzeperiode.⁸⁴

Die Pläne Bachmüllers ließen sich nicht realisieren, denn sowohl im Süßwarenmarkt als auch bei Suchard entwickelte sich der Absatz rückläufig. Es kam Anfang September zu einem erneuten Führungswechsel, Tobias Bachmüller wurde als General Manager abgelöst. Im Sinn von „hidden action“ wurde die überraschende Planunterschreitung und der Umgang mit dieser Abweichung offensichtlich mehr der Managementleistung zugeschrieben als den unerwarteten Veränderungen der Umweltbedingungen. Auf Tobias Bachmüller folgte Gerry Reid, ein amerikanischer Manager von General Foods, der bereits in Europa im Süßwarengeschäft tätig gewesen war.

Am Ende des Jahres musste Suchard einen Umsatzrückgang von 5,7 % auf 993 Millionen DM hinnehmen. Noch kräftiger schrumpfte mit 7,3 % der Absatz auf 89.000 t. Trotz der negativen Einflüsse konnte man dennoch den Marktanteil für Milka Tafelschokolade 1995 um 1 auf 29 % ausbauen. Erfreulich entwickelten sich die Neueinführungen „Milka Schoko+Keks“ sowie „Milka Tender“, während „Milka Lila Pause“ Einbussen hinnehmen musste.⁸⁵ Bei Suchard hatte man sich mit den beiden neuen Produkten Mona Lila und Pralinuß zum ersten Mal in einen direkten Wettbewerb mit dem Marktführer Ferrero begeben.

7.5.1.4 Kraft Jacobs Suchard

Mitte Oktober 1995 meldete Kraft Jacobs Suchard, dass das Unternehmen 10 % der Stellen in Bremen abbauen würde. Dazu bekamen die General Manager der jeweiligen Business Units die Vorgabe, den Kostenanstieg für das kommende Jahr auf die Inflationsrate von 2,5 % zu begrenzen. Als Gründe wurden die Konsumzurückhaltung und die fortschreitende Konzentration im Einzelhandel angegeben.⁸⁶

Der Geschäftsführer für das Großverbrauchergeschäft verließ das Unternehmen aus dem gleichen Grund wie Bachmüller. Dieser Geschäftsbereich wurde in der Folge den Haushalts-

⁸⁴ O. V., „Wachstum gegen den Branchentrend. Werbung und Innovationen sollen Wachstum sichern“, in: Handelsblatt, 30.1.1995, S. 19

⁸⁵ O. V., „Süßwaren-Absatz geschrumpft - Leichtes Plus bei Kaffee. Marktanteile wurden ausgebaut“, in: Handelsblatt, 30.1.1996, S. 21

⁸⁶ O. V., „Kraft Jacobs Suchard baut in Bremen Stellen ab“, in: Handelsblatt, 23.10.1995, S. 17

geschäften Jacobs und Kraft zugeordnet.⁸⁷ Im Rahmen eines „Delaying-Prozesses“ wurden Anstrengungen unternommen, in allen Bereichen eine Hierarchiestufe innerhalb der Organisation abzubauen.

Die schnelle Trennung von bisher erfolgreichen Jacobs Suchard-Führungskräften war für die Organisation eine neue Erfahrung, die aufgrund der großen Verbundenheit des Managements untereinander bis dahin in dieser Form nicht vorstellbar war. Die Synergie-Effekte der Unternehmenszusammenführung zeigten sich in der Personalentwicklung für Kraft Jacobs Suchard Deutschland:⁸⁸

Jahr	Anzahl Mitarbeiter
1993	2.071
1994	1.862
1995	1.814

Tabelle 40: Anzahl der Mitarbeiter bei Kraft Jacobs Suchard von 1993 bis 1995⁸⁹

Bis zum Jahresende 1995 hatte man mit 1.814 Mitarbeitern die in der „German Reorganization-Presentation“ vom 4. Juli 1993 erarbeiteten Synergiepotenziale im Personalbereich erreicht.

Das Geschäftsjahr zeigte insgesamt ein völlig anderes Ergebnis als die Jahre zuvor. Der Gesamtumsatz sank um 100 Millionen auf 4,6 Milliarden DM, aufgrund der höheren Kaffeepreise fiel das Umsatzminus relativ gering aus. Das Gesamtbetriebsergebnis fiel jedoch von 452 Millionen DM auf 188 Millionen DM.⁹⁰ Als Ursache wurden vor allem das durch hohe Rohstoffkosten und starken Preiswettbewerb geprägte Kaffeegeschäft genannt. Es seien momentan nur noch „Minimal-Margen“ bei Röstkaffee zu erzielen.⁹¹ Es trugen jedoch alle Geschäftsbereiche zu dem Rückgang bei.

Innerhalb des Unternehmens hatte man bis zum Sommer mit allen Mitteln versucht, das Jahr erfolgreich zu gestalten. Ein heißer Sommer machte jedoch alle Hoffnungen für das Kaffee- und Süßwarengeschäft zunichte. Die deutlich reduzierte Ergebniserwartung wurde intern seit August kommuniziert und war gewissermaßen ein „Schock“ für die erfolgsgewohnte Organisation.

⁸⁷ Kraft Jacobs Suchard, Pressemitteilung Restrukturierung vom 12.10.1995

⁸⁸ Headcount Report 1993-2002, internes Arbeitspapier 2003, ohne Datum

⁸⁹ Headcount Report 1993-2002, internes Arbeitspapier 2003, ohne Datum

⁹⁰ O. V., „Kraft Jacobs Suchard. Minus in Erlös und Ergebnis“, in: Handelsblatt 30.10.1996, S. 19

⁹¹ Kraft Jacobs Suchard, Pressemitteilung Restrukturierung vom 12.10.1995

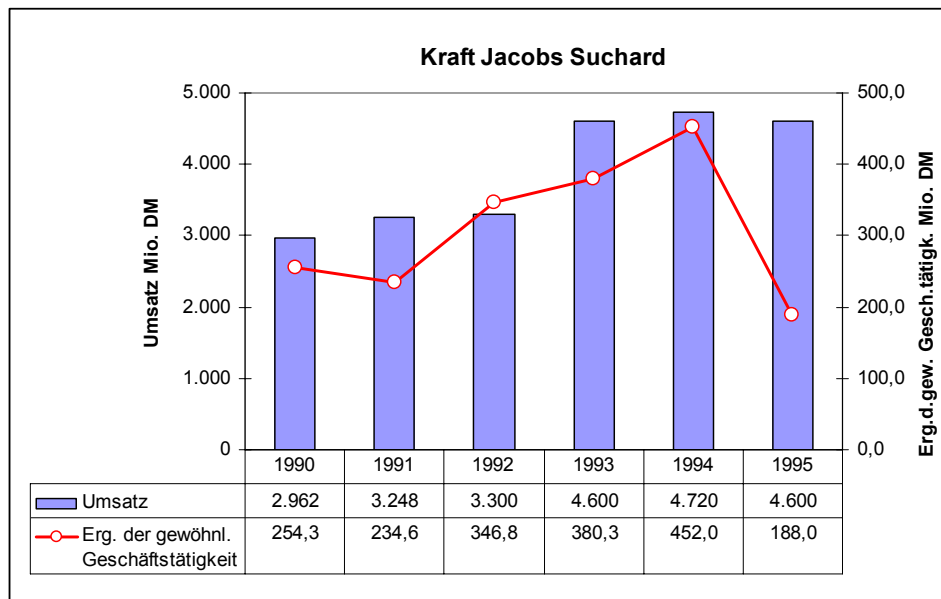


Abbildung 86: Umsatz und Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit von 1990 bis 1995

In das geringere Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit waren auch Sondereffekte eingegangen, so dass der Rückgang nicht allein auf das Markengeschäft zurückzuführen war.

7.5.2 Umorganisation auf Europa-Ebene Ende 1995

Die im Oktober verkündete Restrukturierung im deutschen Management sollte auch in der Züricher Zentrale durchgeführt werden. Die erste Führungsebene wurde von 18 auf 15 verkleinert. Von den vorhandenen 150 Planstellen sollten ca. 50 abgebaut bzw. in die Landesgesellschaften ausgegliedert werden.⁹²

Die erhebliche Planabweichung in Deutschland in allen Business Units konnte aufgrund des großen Anteils des deutschen Geschäfts am Europa-Geschäft nicht von anderen Ländern ausgeglichen werden. Das Europa-Ergebnis hatte damit auch eine Negativentwicklung zu verzeichnen.

Ende 1995 kam es zu erheblichen Veränderungen auf internationaler Ebene. Der bisher für Kraft General Foods International zuständige John M. Keenan wurde abgelöst und durch den US-Amerikaner John Bowlin ersetzt. Der für das Europa-Geschäft zuständige Raymond Viault wurde ebenfalls abgelöst. Seine Position wurde nicht wieder besetzt. Das Europa-Geschäft wurde vielmehr in drei Bereiche aufgeteilt:

- Osteuropa unter der Leitung von Bernhard Huber
- Skandinavien und Großbritannien unter der Leitung von Ronnie Bell und
- Westeuropa unter der Leitung von Roger Deromedi.

⁹² Kraft Jacobs Suchard, Pressemitteilung Restrukturierung vom 12.10.1995

Auf diesem Weg wollte man erreichen, den regional unterschiedlichen Marktbedingungen besser gerecht zu werden. Deutschland wurde Westeuropa zugeordnet. Der neue Europa-Präsident Roger Deromedi war bis zu seiner Beförderung für Spanien, Frankreich, Italien und die Benelux-Staaten zuständig und damit ein Kollege von Götz-Michael Müller gewesen.⁹³

7.5.2.1 Das erste Halbjahr 1996

In den ersten Monaten 1996 war der Geschäftsablauf deutlich besser als im Jahr zuvor, so dass man durchaus optimistisch sein konnte.⁹⁴ Für Roger Deromedi waren Volumenwachstum in Verbindung mit Marktanteilwachstum die Hauptziele und Maßstäbe für den Erfolg eines Unternehmens.⁹⁵ Im Lauf eines nicht zufrieden stellenden zweiten Quartals war jedoch abzusehen, dass man auch die gegenüber 1995 reduzierten Jahresplanzahlen erneut nicht erreichen würde.⁹⁶ Es kam es zu einem weiteren Führungswechsel. Götz-Michael Müller schied Anfang Juli aus dem Unternehmen aus. Sein Nachfolger wurde Bernhard Huber.

7.5.2.2 Der Manager-Unternehmer Götz-Michael Müller

Götz-Michael Müller war ganz und gar ein „Jacobs Mann“. Er hatte nach seinem Betriebswirtschaftsstudium in Münster 1975 bei Jacobs im Marketing begonnen und dann seinen beruflichen Aufstieg zunächst im Großverbrauchergeschäft und später im Haushaltskaffeegeschäft des Unternehmens absolviert. Hartmut Felgen, Günther Theilen und Gerhard Zinser waren seine Vorgesetzten. 1986 wurde er General Manager für das Haushaltskaffeegeschäft und 1988 verantwortlich für das weltweite Kaffeegeschäft.

Nach der Übernahme von Jacobs Suchard durch Philip Morris wurde er Ende 1990 mit der Gesamtleitung des deutschen Geschäfts betraut. Unter seiner Führung erfolgte in Deutschland der Übergang von Jacobs Suchard als Familienunternehmen in die wichtigste Ländergesellschaft von Kraft General Foods außerhalb der USA. Nach der Zusammenführung der Kaffeeengeschäfte von Kraft GF und Jacobs in Bremen wurden Umsatz, Marktanteil und der Gewinn wesentlich ausgebaut. Unter seiner Leitung wurden 1993/94 die beiden Schwestergesellschaften Kraft-GF und Jacobs Suchard in Bremen erfolgreich zusammengeführt.⁹⁷

Götz-Michael Müller nutzte den über Jahre gewachsenen Kontakt zu einer amerikanischen Unternehmensberatung, um in strategischen Fragen immer die Entwicklung im Le-

⁹³ Deromedi, Roger, „Nur durch Wachstum werden wir langfristigen Erfolg haben“, in: Panorama, Vol. 2, 1996, S. 22

⁹⁴ Müller, Götz-Michael, „Erfolgreicher Start in 1996“ in: Panorama, Vol. 2, 1996, S. 8

⁹⁵ Deromedi, Roger, „Nur durch Wachstum werden wir langfristigen Erfolg haben“, in: Panorama, Vol. 2, 1996, S. 22f.

⁹⁶ O. V., „Kraft Jacobs Suchard. Minus in Erlös und Ergebnis“, in: Handelsblatt, 30.10.1996, S. 19

⁹⁷ O. V., „Müller verlässt Kraft-Jacobs“, in: Handelsblatt, 5.7.1996, S. 13

bensmittelmarkt mitzubestimmen. Durch die gezielte Einbindung dieses Unternehmens in richtungweisende Projekte befand sich Jacobs Suchard auf einem sehr hohen professionellen Standard. Die Jahre von 1991 bis 1994 fanden in der Zusammenarbeit mit seinen beiden engsten Mitarbeitern Freese und Krawczyk und vielen anderen langjährigen Jacobs-Kollegen in der Form einer „stillen Bruderschaft“ statt.⁹⁸ Der unternehmerische Geist, der Stolz des erfolgreichen Davids, das Durchsetzungsvermögen und das positive Gefühl, in der Summe etwas Besonderes durch Leistung zu sein, wurde maßgeblich durch ihn in die Phase bei Philip Morris hineingetragen und ermöglichte die außergewöhnlichen Ergebnisse bis 1994. Wegen der hervorragenden Entwicklung des Unternehmens von 1991 bis 1994 war er in der Wahrnehmung vieler Mitarbeiter der „legitime“ Anwärter für eine potenzielle Nachfolge in der Position des Europa-Präsidenten. Sein Verhältnis zu seinem Vorgesetzten Raymond Viault war gut.

Die heftigen Reaktionen der Unternehmenszentrale auf einen, wenn auch deutlichen Rückgang in der Gewinnentwicklung und seine Nichtberücksichtigung bei der Besetzung der für Europa verantwortlichen Positionen mussten für ihn eine persönliche Enttäuschung gewesen sein. Die unausgesprochenen Verhaltensroutinen und Selbstverständlichkeiten, die Götz-Michael Müller seit dem Einstieg bei Jacobs vertraut waren, wurden durch das Verhalten der Unternehmenszentrale zunehmend in Frage gestellt.

Die sich abschwächende konjunkturelle Entwicklung sowie steigende Kaffeepreise ließen es nicht zu, die hohen Zielvorgaben der Unternehmenszentrale zu erfüllen.

7.6 Die Weiterentwicklung von Kraft Jacobs Suchard bis 1997

7.6.1 Bernhard Huber

Als „Der Neue...“ wurde Bernhard Huber in der Mitarbeiterzeitschrift vorgestellt.⁹⁹ Er wurde 1945 in Kärnten geboren und studierte in Wien und North Dakota. Seine Ausbildung beendete er als Diplom-Ingenieur und promovierter Jurist. Den beruflichen Werdegang begann er 1973 bei dem Unternehmen Unilever in Österreich. 1981 wechselte Bernhard Huber zur Pepsi Cola-Gruppe. Zunächst arbeitete er in New York City, später in Europa. Zu Beginn war er Verkaufsdirektor für die deutsche Niederlassung, dann Deutschland-Geschäftsführer der Fastfood-Tochtergesellschaft Pizza Hut und schließlich Geschäftsführer des Zentraleuropa-Geschäfts von Pepsi Cola. 1992 wechselte er zu Kraft Jacobs Suchard, um die Verantwortung für Zentral- und Osteuropa zu übernehmen. Bernhard Huber besaß interkulturelle Erfah-

⁹⁸ Berghoff, Hartmut: Transaktionskosten: Generalschlüssel zum Verständnis langfristiger Unternehmensentwicklung?, in: Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte 1999, S. 169

⁹⁹ Müller, Götz-Michael, „Erfolgreicher Start in 1996“, in: Panorama, Vol .3, 1996, S. 8

rungen durch die Arbeit bei verschiedenen Unternehmen auf verschiedenen Kontinenten und in unterschiedlichen Geschäftssituationen. Er verfügte damit über günstige Voraussetzungen, die Mitarbeiter unterschiedlicher Unternehmenskulturen zusammenzuführen.

7.6.2 Unternehmensstatus

Das Unternehmen Kraft Jacobs Suchard hatte in den vergangenen Jahren außergewöhnliche Geschäftsergebnisse erzielt. Dies wird deutlich im Vergleich mit anderen relevanten Markenartikelunternehmen aus dem Nahrungs- und Genussmittelsektor:

Mill. DM	Revenue			Profit before Tax			Profit before Tax margin		
	93	94	95	93	94	95	93	94	95
KJS Germany (published)	4,582	4,750	4,580	460.3	451.8	188.3	10.0	9.5	4.1
Key Competitors									
- Unilever Germany	9,328	9,381	9,293	666	601	313.0	7.1	6.4	3.4
- Nestle Group Germany	5,292	5,096	5,250	291	253	293.0	5.5	5.0	5.6
- Ferrero Germany*	n.a.	2,400	2,400	n.a.	240	275.0	n.a.	10.0	0.1
- Tchibo GmbH**	2,297	2,560	2,640	42	(23.8)	26.7	1.8	(0.9)	1.0
- Stollwerk AG	1,253	1,318	1,357	n.a.	38.2	36.9	n.a.	2.9	2.7
- CPC GmbH Germany**	1,100	1,555	1,636	n.a.	35.0	67.1	n.a.	2.3	4.1
- Bahlsen	n.a.	1,867	2,053	n.a.	45.6	27.9	n.a.	2.4	1.4

Abbildung 87: Vergleich Kraft Jacobs Suchard zu Hauptwettbewerbern von 1993-1995¹⁰⁰

Die zum Teil notwendigen Schätzungen für andere Unternehmen gaben trotzdem einen Hinweis auf die Leistungsfähigkeit des eigenen Unternehmens. So sah man sich insgesamt in der außergewöhnlichen Gewinnkategorie von Ferrero. Lediglich in 1995 hatte man durch die schon beschriebenen Effekte eine in diesem Vergleich eher durchschnittliche Gewinnmarge vor Steuern erreicht.¹⁰¹

Ein weiterer Vergleichsmaßstab war ein „Benchmarking“ bei den Kosten für Verkauf, Marketing und Verwaltung gegenüber dem amerikanischen Schwesterunternehmen Kraft Foods North America. In einem adjustierten Vergleich war das deutsche Unternehmen lediglich um ca. 0,8 Prozentpunkte höher.¹⁰²

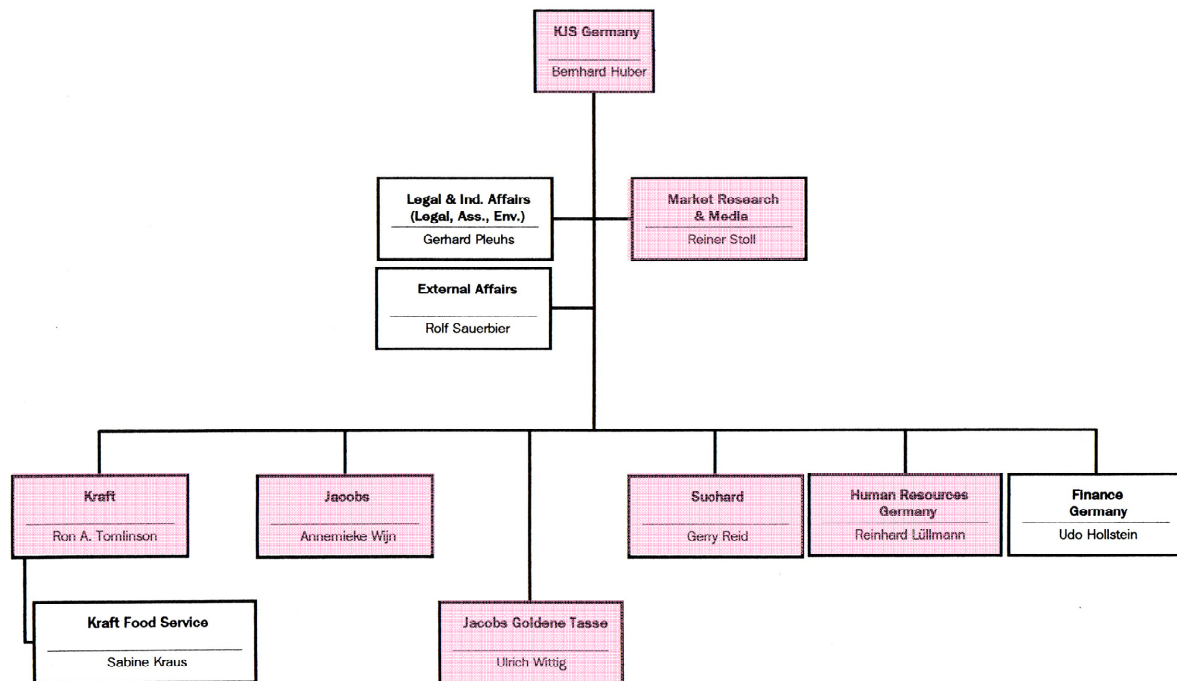
¹⁰⁰ KJS Germany, 1997 Business Plan, November 15, 1996, Part 1, KJS Performance vs. Competition

¹⁰¹ Kraft Jacobs Suchard Führungskräfte-Meeting Kitzbühel, 22.-24.1.1997, B. Overhead Evolution, S. 16

¹⁰² KJS Germany, 1997 Business Plan, November 15, 1996, Part 1, KJS Performance vs. Competition

7.6.3 Weiterentwicklung der Organisation

Bernhard Huber sah seine Aufgabe darin, den Mitarbeitern im Unternehmen wieder Vertrauen und Zuversicht in die eigene Leistung zu vermitteln. Er wollte das Unternehmen einerseits mit nachhaltigen Innovationen wieder in eine Wachstumsphase führen. Seine strategische Zielsetzung des „innovation driven volume growth“ war stringent und nachvollziehbar. Die in der folgenden Abbildung dargestellte Führungsorganisation musste daher verändert werden.



Nicht-Jacobs Suchard

Abbildung 88: Organigramm der Führungsorganisation von Kraft Jacobs Suchard im Oktober 1996¹⁰³

Einen Monat nach Götz-Michael Müller schied auch Gerd Berssenbrügge Ende August 1996 als General Manager der Business Unit von Jacobs aus dem Unternehmen aus. Nachfolgerin wurde Annemieke Wijn, die bereits 1991/92 als Marketingdirektorin eine Kollegin von Gerd Berssenbrügge im Kaffeegeschäft von Jacobs gewesen war.

Bernhard Huber wollte durch Strukturveränderungen ein noch intensiveres Kostenmanagement realisieren. Die Zielsetzung war eine noch stärkere Zusammenführung des Unternehmens zu einem „One Company Approach“.

Die entscheidenden Veränderungen, die das Unternehmen im weiteren Verlauf wesentlich beeinflusste, wurden im Oktober mit der Etablierung jeweils einer Organisation für den Haushaltsbereich und das Großverbrauchergeschäft zur Einführung 1997 bekannt gegeben. Die

¹⁰³ KJS Germany, 1997 Business Plan, November 15, 1996, Part 2, Old Organization KJS Germany

Verkaufsfunktionen sollten aus den drei Business Units für das Haushaltsgeschäft herausgelöst und in einer gemeinsamen Verkaufsorganisation zusammengeführt werden mit einem direkten Berichtsweg zu Bernhard Huber. Diese Maßnahme entsprach dem Vorbild von Kraft General Foods North America. Die Logistikfunktionen wurden entsprechend zentralisiert.

Die bisherigen Business Units sollten sich auf das Marketing konzentrieren und behielten die Gewinnverantwortung für ihren Bereich. Die beiden zwischenzeitlich getrennt geführten Großverbraucherergeschäfte sollten erneut von den Haushaltsgeschäften getrennt und in einer Business Unit zusammengeführt werden.

Die Kosteneinsparungen durch die Zusammenlegungen sollten für Wachstumsprojekte eingesetzt werden.

Die Organisations- und Personalentscheidungen von Bernhard Huber waren sicher und schnell. Die neue Führungsorganisation mit den zentralen Verkaufs- und Logistikfunktionen und einer neu dezentral organisierten Marktforschung in den Business Units hatte folgendes Bild:¹⁰⁴

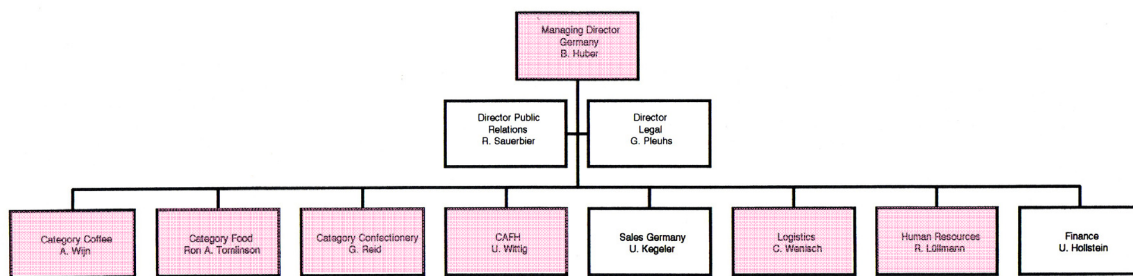


Abbildung 89: Organigramm der Führungsorganisation von Kraft Jacobs Suchard im Januar 1997

Nicht-Jacobs Suchard

Die Zusammenfassung der drei Verkaufsabteilungen für den Lebensmittelhandel führte zu erheblichen Synergieeffekten, wie man in Abbildung 97 in Abschnitt 7.7.3.2 in der Zeile Sales Germany erkennen kann.

7.6.4 Geschäftsergebnisse

7.6.4.1 Kraft Business Unit

Die Business Unit von Kraft hatte nach den positiven Veränderungen der vergangenen Jahre ein schwieriges Jahr. Es gab eine Reihe von Marktimpulsen mit Sortimentserweiterungen bei den Kernmarken. Miracle Whip nahm eine Produkterweiterung mit Dressing & Dip vor ebenso wie Philadelphia mit Cream Dip. Mit den beiden Dip-Produkten von Philadelphia und Miracle Whip kam Kraft dem Verbrauchertrend der Zwischendurchverpflegung mit Snacks entgegen.

¹⁰⁴ KJS Germany, 1997 Business Plan, November 15, Part 2, Overhead Presentation

Kraft Velveta Handy Snacks stellte ein neuartiges Produkt für den deutschen Markt dar. Es bestand aus der Kombination eines Käse-Dips aus Schmelzkäse mit knusprigen Cräckern und war als eine Zwischenmahlzeit konzipiert, ideal auch für unterwegs. Handy Snacks sollten der Ausgangspunkt sein für eine Snack-Serie mit verschiedenen Convenience-Produkten für Zwischenmahlzeiten, insbesondere die Frühstückspause für Schüler. Alle drei Neueinführungen wurden mit Fernsehwerbung unterstützt. Die Kernmarken erzielten zwar wieder eine positive Entwicklung, allerdings mit unterschiedlichen Ergebnissen.

Miracoli musste sich mit verstärkten Wettbewerberaktivitäten von Knorr und Maggi auseinandersetzen, die neben gleichwertigen Produkten den Anwendungsvorteil einer einfacheren und schnelleren Zubereitung boten und diesen Vorteil auch in der Werbung in erheblichem Umfang auslobten, wie die folgende Analyse zeigt:

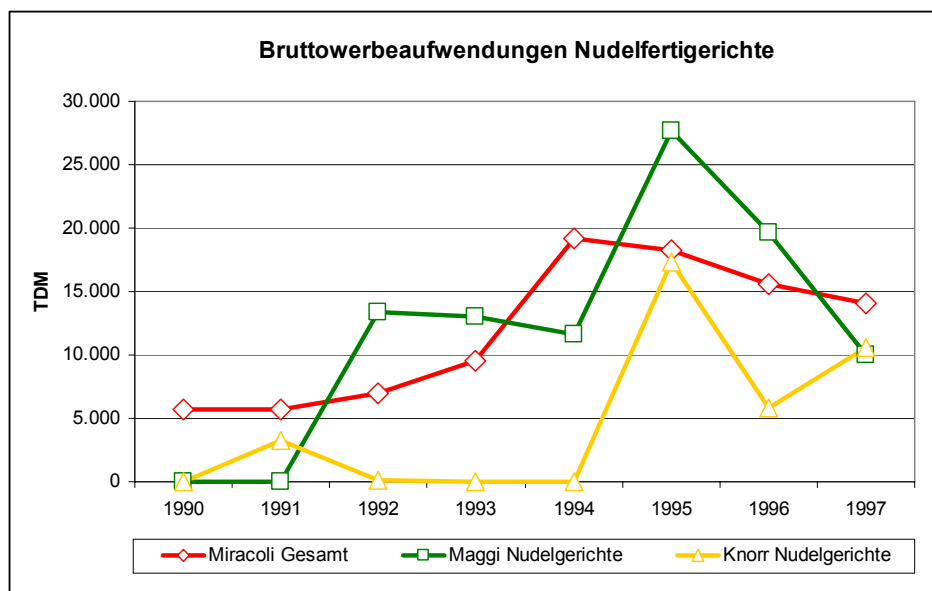


Abbildung 90: Bruttowerbeaufwendungen für Nudelfertigerichte von 1990 bis 1997¹⁰⁵

Miracoli verlor dadurch seinen Alleinstellungsanspruch gegenüber dem Verbraucher und musste von 1994 bis 1996 einen wertmäßigen Marktanteilsrückgang von rund 41 auf 29,7 % hinnehmen.¹⁰⁶ Da der Markt nicht ganz so schnell wuchs, nahm auch das Volumen ab. Das Management von Kraft erkannte das Problem der geringeren Convenience im eigenen Sortiment und führte 1997 als Varietät Miracoli Avanti ein, das in der Konsistenz und der Art und Zeit der Zubereitung den Wettbewerberprodukten ähnlich war.

¹⁰⁵ Statistische Aufstellungen über Bruttowerbeaufwendungen in Märkten der Kraft-Kernmarken von 1989-2003

¹⁰⁶ Heimig, Dieter, „Kraft setzt auf Kontinuität“, in: Lebensmittel Zeitung, 5.9.1997, S. 71, Marktteil Wert, jeweils Juni/Juli-April/Mai 1994/1995, 1995/1996, 1996/1997

Auch bei Miracle Whip musste sich Kraft mit erhöhten Wettbewerbsaktivitäten auseinandersetzen. Neben Nestlé (Maggi, Thomy) war es auch hier wieder der Wettbewerber CPC (Knorr), der die in den USA erfolgreiche Mayonnaise Hellmann's im deutschen Markt etablieren wollte und in 1995 und 1996 erheblich in den Markenaufbau investierte, wie man aus der folgenden Abbildung erkennen kann:

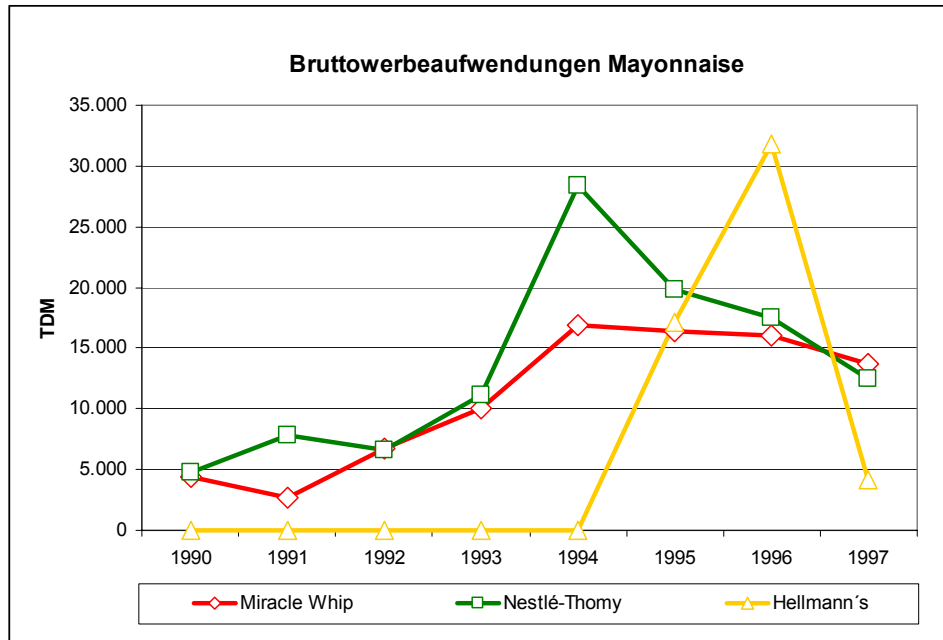


Abbildung 91: Bruttowerbeaufwendungen der Hauptanbieter Mayonnaise von 1990 bis 1997¹⁰⁷

Miracle Whip konnte allerdings das Volumen erhöhen, weil weiterhin ein Transfer von Kraft Mayonnaise zu Miracle Whip stattfand. Die ursprüngliche GF-Marke Reis-Fit erhielt in 1996 kein Werbebudget und entwickelte sich rückläufig. Kraft Ketchup und Philadelphia hatten Volumenzuwächse.

Das Gesamtumsatzergebnis litt unter dem beschleunigten Rückgang der Nichtkernmarken, so dass der Umsatz von 771 Millionen DM im Haushaltsbereich 2,5 % weniger als im Vorjahr darstellte.¹⁰⁸ Kraft hatte in 1996 auch eine Umstellung der Abgabepreise an den Handel und eine Veränderung des Konditionensystems vorgenommen. Die bisherige Skontoregelung von 1 %, die in der Molkereiindustrie üblich war und auch von Kraft Anwendung fand, wurde wegen der Möglichkeit einer einheitlichen Fakturierung mit den anderen Kategorien auf 2 % angepasst. Gleichzeitig war es die Absicht, mit diesem Angebot an den Handel auch ein Entgegenkommen vom Handel zu erhalten. Dieses Ziel ließ sich aber nicht in vollem Umfang realisieren. Da Einsparungen im Verwaltungsbereich bei Kraft Jacobs Suchard nicht gleichzeitig und isoliert dargestellt werden konnten, belasteten die zusätzlichen Handelsver-

¹⁰⁷ Statistische Aufstellungen über Bruttowerbeaufwendungen in Märkten der Kraft-Kernmarken von 1989-2003

¹⁰⁸ O. V., „Kraft Jacobs Suchard steigert Gewinn“, in: Lebensmittel Zeitung, 23.5.1997, S. 14

gütungen das Ergebnis. Die Konditionen an den Handel stiegen 1996 bei Kraft, weil die Nichtkernmarken immer noch im Sortiment waren und der Handel hier sogenannte „Auslistungsverhinderungsrabatte“ forderte und durchsetzte und die in den letzten Jahren sehr verstärkte Aktionspolitik einen Konflikt mit dem Handel im Prinzip nicht zuließ.

Der Rückgang der Nichtkernmarken, allen voran Naturkäse, Schmelzkäse in Portionen und Scheiben sowie Kuchenmischungen war seit vielen Jahren zu beobachten. Die drei Käse-segmente waren zu einem Wachstumsfeld für Handelsmarken geworden, weil es nicht genügend Innovations- und Wachstumsimpulse von Kraft und anderen Markenanbietern gegeben hatte.

Der Volumenrückgang hatte sich allerdings etwas beschleunigt, seit Kraft Anfang 1994 intern und extern bekannt gegeben hatte, dass diese Produkte nicht mehr im Fokus der Geschäftsentwicklung stehen würden, wie man an der folgenden Graphik erkennen kann.¹⁰⁹ Darüber hinaus waren die Handelsforderungen immer größer geworden, wenn die Produkte vor einer Auslistung bewahrt werden sollten.

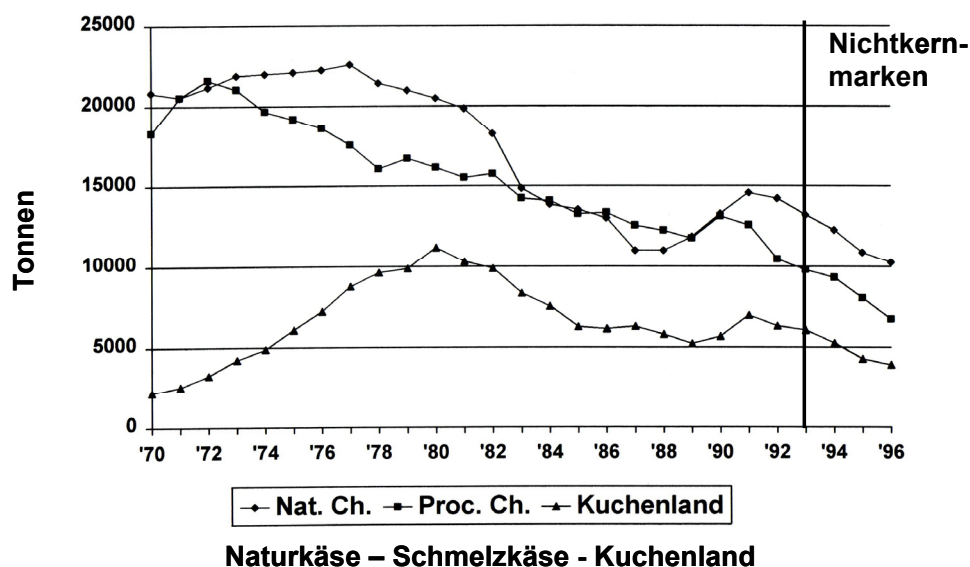


Abbildung 92: Absatz Kraft Naturkäse, Schmelzkäse und Kuchenmischungen von 1970 bis 1996

Daher bestand die Notwendigkeit für Entscheidungen über die weitere Vorgehensweise. Die Studie einer amerikanischen Unternehmensberatung hatte aus europäischer Sicht das Schmelzkäsegeschäft untersucht und war im April 1996 zu dem Ergebnis gekommen, dass für Deutschland die beste Strategie sein würde, das Geschäft möglichst bald zu verkaufen, um noch einen attraktiven Verkaufspreis zu erzielen. Zu dem gleichen Ergebnis war eine interne Projektgruppe bei den Kuchenmischungen unter dem Namen Kraft Kuchenland gekommen.

¹⁰⁹ KJS Germany, 1997 Business Plan, November 15, 1996, Part 3, Underperformers in decline for two decades

Die geplante Neustrukturierung des Verkaufs hatte die Konzentration des Kraft-Sortiments auf die Kernmarken bereits berücksichtigt, so dass die Notwendigkeit zum Handeln auch aus diesem Grund gegeben war. Auf der Basis der intensiven Projektarbeiten gab es den Plan, ab Anfang 1997 Gespräche mit potenziellen Käufern zu führen und zu Verkaufsabschlüssen bis Mitte 1997 zu kommen, um danach mit dem bereinigten Portfolio weiterarbeiten zu können.

Für alle zum Verkauf stehenden Marken wurden Verkaufsgespräche mit Interessenten auf dem deutschen Markt geführt. Es ergab sich dabei auch die Gelegenheit, Reis-Fit mit Kuchenland in einem Verkaufspaket zu bündeln. Beim Verkauf ging es immer um die Markenrechte, die Produktionstechnologie inklusive der Produktrezeptur und bei Kuchenland zusätzlich um eine zeitlich begrenzte Lizenz und die Produktionsanlagen. Die Verkaufspreise wurden von einer Investmentfirma in einer Bandbreite ermittelt, die Preisuntergrenze wurde durch eine interne Bewertung festgelegt.¹¹⁰

Im April gab es vier Angebote für Kuchenland und drei für das angebotene Käsegeschäft.¹¹¹ Obwohl ausreichend Interesse bestand, erwiesen sich die Preisgespräche als sehr schwierig. Für die Quarkmarke Qremor konnte ein Käufer gefunden werden. Die Bremerland-Nordheide Molkerei, die das Produkt bisher für Kraft hergestellt hatte, wollte die Marke Qremor zum 1.1.1998 übernehmen.¹¹² Die Kuchenmischungen unter der Marke Kuchenland wurden Ende 1997 aus dem Sortiment genommen.¹¹³ Damit konnte das bereinigte Portfolio von Kraft nicht wie geplant realisiert werden. Die Umsatzstruktur von Kraft änderte sich nicht, die Kernmarken hatten in der Summe einen Umsatzzuwachs, die Nichtkernmarken entwickelten sich rückläufig. Der Umsatz reduzierte sich dadurch um 20 Millionen DM auf 751 Millionen DM.¹¹⁴

7.6.4.2 Jacobs Business Unit

Die Jacobs Business Unit war 1994 in einem Preiserhöhungsszenario als Marktführer mit Preiserhöhungen vorangegangen. Damit hatte man zwischenzeitlich höhere Rohgewinne pro Kilogramm erreicht, musste allerdings Marktanteilsverluste in Kauf nehmen. In der Summe wurde der Plangewinn fast erreicht. Das Problem war, dass die Konsumenten 1995 und 1996 nur sehr langsam und nur zum Teil bei erheblichen Preisabschlägen wieder zu Produkten von Jacobs zurückkehrten. Der sehr volatile Rohkaffeemarkt machte einen hohen internen Ab-

¹¹⁰ KJS Germany, 1997 Business Plan, November 15, 1996, Part 3, Kraft Portfolio Presentation, S. 28

¹¹¹ Kraft Jacobs Suchard Germany, SRF 1997, Country Overview, S. 11

¹¹² Murmann, Christoph, „Bremerland übernimmt Qremor“, in: Lebensmittel Zeitung, 16.1.1998, S. 20

¹¹³ Kraft Jacobs Suchard Hausmitteilung Nr. 153/97: Kuchenland, 6.11.1997

¹¹⁴ O. V., „Ertragseinbuße. Kaffee und Süßes müssten teurer sein“, in: Handelsblatt, 9.6.1998, S. 14

stimmungsbedarf notwendig, verlangte die kontinuierliche Berechnung von Szenarien und ein gewisses Maß an Risikobereitschaft, um innerhalb von 12 Monaten eines Geschäftsjahres Volumen, Marktanteil und Rohgewinn pro Kilogramm in ein optimales Verhältnis zueinander zu bringen. Jacobs schaffte es, den Marktanteil und die Profitabilität leicht zu steigern.

Neben dem essenziell wichtigen Preis- und Rohgewinnmanagement war es notwendig, neue Marktpulse zu setzen. Zur Komplettierung des Sortiments wurde Jacobs Krönung Mild auf den Markt gebracht. Außerdem wurde 1997 für Krönung eine Qualitätsverbesserung und eine aktualisierte Werbekampagne mit einem erhöhten Werbebudget angestrebt.

In dem wachsenden Löscaffemarkt mit neuen löslichen Spezialitäten gab es wie jedes Jahr eine Ausweitung des Sortiments und der Packungsgrößen. Dieser Markt war durch einen Wettbewerb zwischen Nestlé, Jacobs und Aldi geprägt. Alle drei Anbieter hatten ca. 25 % Marktanteil.

Entscheidend war aber das Preismanagement in Verbindung mit dem Rohgewinn. In der Preissenkungsphase 1996, als die Verkaufspreise von 7,98 DM um fast eine DM auf 7,02 DM pro 500 Gramm gefallen waren, war es gelungen, beide Komponenten in Einklang zu bringen.

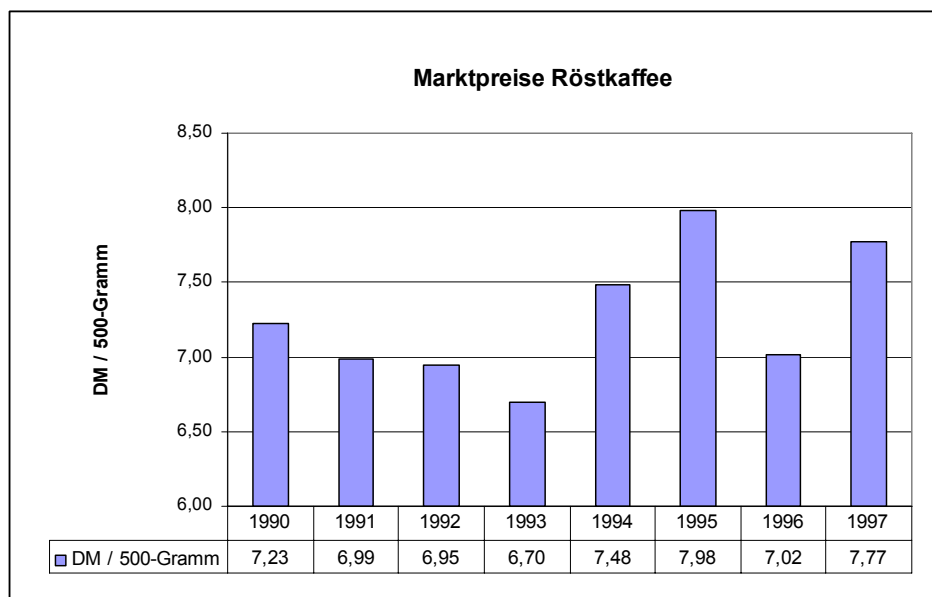


Abbildung 93: Entwicklung der Marktpreise für 500 Gramm Röstkaffee von 1990 bis 1997¹¹⁵

Die Jacobs Business Unit hatte einen günstigen Start in das Jahr. Der Marktanteil bei Röstkaffee war in den ersten Monaten in der Realität besser, als es der Plan vorsah, ebenso das Volumen. Allerdings befand man sich unmittelbar vor einer Kaffeepreiserhöhung. Die Erwartungen für das gesamte Jahr waren trotzdem optimistisch. Aufgrund der notwendigen Preiserhöhung bei Röstkaffee ging man bereits zu diesem Zeitpunkt von einem zurückgehen-

¹¹⁵ Deutscher Kaffeeverband, Jahresbericht 2005, S. 28

den Röstkafeemarkt aus und damit auch von einem geringeren Jahresvolumen, sah aber Kompensationsmöglichkeiten.¹¹⁶

Mitte Juli wurde in einer internationalen Präsentation dargestellt, dass die beiden Hauptwettbewerber nur verzögert und nur zum Teil den zwei kurz aufeinanderfolgenden Preiserhöhungen von Jacobs Ende März und Anfang April gefolgt waren. Diese Konstellation hatte zu ungünstigen Preisabständen zum Wettbewerb und unterdurchschnittlichen Marktanteilen geführt und eine von der Rohkaffeepreisentwicklung her notwendige dritte Preisanhebung im Juni verhindert.¹¹⁷ Daraus folgte eine Gewinnabweichung für das Gesamtjahr.

Die Preise stiegen in 1997 wieder um 10 % auf 7,77 DM. Im Gegensatz zu 1994 konnte man den Marktanteil zum Vorjahr konstant halten, weil man sich dafür entschieden hatte, den Konsumenten nicht ein weiteres Mal an Wettbewerber zu verlieren. Es kamen aber noch weitere externe „Umwelt-Erschwernisse“ in 1997 hinzu:

- Die Unternehmen Tchibo und Eduscho verlagerten ihre Kaffeedepots immer stärker in den Lebensmitteleinzelhandel und nahmen damit Jacobs die Dominanz in diesem Absatzkanal. Der Garantie-Deckungsbeitrag dieser beiden Anbieter belastete die Verhandlungsposition von Jacobs gegenüber den Handelspartnern. Der Wettbewerber Tchibo hatte den kleineren Wettbewerber Eduscho erworben und die Akquisition war vom Bundeskartellamt genehmigt worden.
- Im Lauf des Jahres gab es die Beendigung der Zusammenarbeit mit einem stark wachsenden Discount-Unternehmen in allen Warenbereichen.

Der intensiverte Wettbewerb der Kaffeeanbieter untereinander und der Preiswettbewerb im Handel mit sehr aggressiven Aktionspreisen hatten seit der Preiserhöhungsphase in 1995 dazu geführt, dass die Handelspartner in der Summe mit Röstkaffee kaum oder keine Gewinne mehr erzielen konnten. Diese Entwicklung führte tendenziell zu einer Abnahme der Aktionsbereitschaft.¹¹⁸

7.6.4.3 Suchard Business Unit

Seit 1986 war vorwiegend ein Umsatzwachstum durch den Ausbau der Marke Milka zu einer Familienmarke erreicht worden. Gerade der Eintritt in den Riegel- und Pralinenmarkt hatte eine höhere Wertschöpfung und antizyklische Werbeausgaben für die Marke ermöglicht. Obwohl die Unterstützung in 1995 konstant geblieben war, musste man 1996 erkennen, dass

¹¹⁶ Kraft Jacobs Suchard, SRF 1997, 5. Mai 1997, S. 2

¹¹⁷ Präsentation für William Webb, Chief Operating Officer Philip Morris, 30. Juli 1997, Overview Coffee, S. 13

¹¹⁸ KJS 1998 Business Plan, Coffee Category, R&G Trade Margins, 16.10.1997, S. 8

sich einige Neueinführungen nicht nachhaltig erfolgreich im Markt durchsetzen konnten. Dazu gehörten Milka Leo, Milkinis, Milka Mona Lila und Milka Pralinu.

Die Gründe hierfür waren, dass sie in ihren Segmenten auf dominierende Marktfhrerprodukte mit entschiedenen Wettbewerbsreaktionen trafen. Die neuen Produkte waren zwar qualitativ ausgezeichnet, gegenüber den Marktführerprodukten hatten sie jedoch nicht genügend Differenzierungspotenzial, um neben ihnen dauerhaft bestehen zu können. Die Marktfhrerprodukte waren in den Werbeaufwendungen selbst in den Einfhrungsjahren der Milka-Produkte deutlich überlegen:

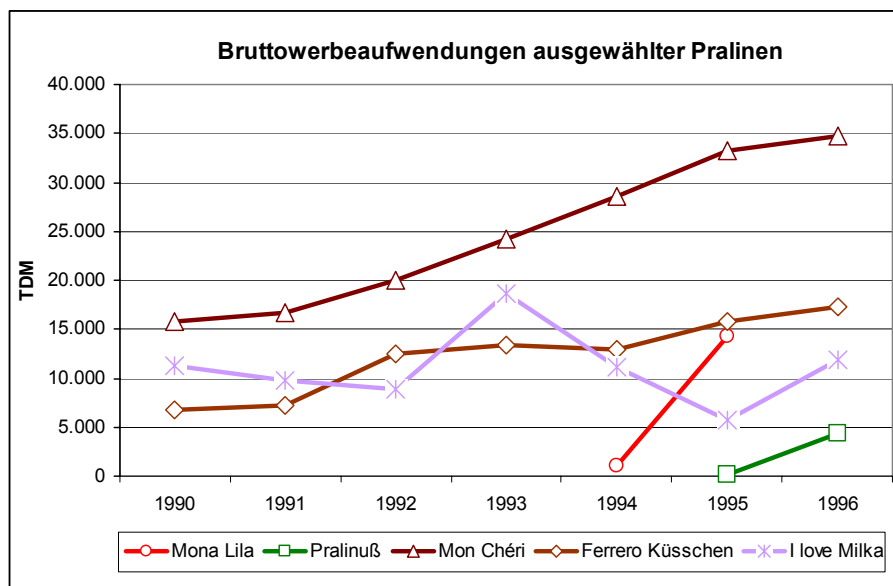


Abbildung 94: Bruttowerbeaufwendungen für ausgesuchte Pralinen von 1990 bis 1996¹¹⁹

Diese starke Überlegenheit in der Konsumentenansprache konnte auch von dem positiven Image der Marke Milka nicht kompensiert werden. Der Wettbewerb zwischen Mon Chri und Mona Lila sowie Ferrero Küsschen und Pralinu war für beide Milka-Produkte sehr schwer. Die Werbung für Pralinu wurde 1996 gestoppt. Die Business Unit Suchard nahm in 1996 einen Strategiewechsel vor: Die Aktivitäten wurden ab Mitte 1996 auf die drei Produktbereiche Tafelschokolade, I love Milka und Saisonartikel konzentriert.¹²⁰ Neue Wachstumsinitiativen wurden mit dem Ziel stärker differenzierter Neuprodukte für ein nachhaltiges Wachstum gestartet. Für Milka lila Pause wurde eine Produkterneuerung vorbereitet.

Im April 1996 wurde für Milka bei Tafelschokolade eine deutliche Qualitätsverbesserung eingeführt. Die neue Milka Tafelschokolade wurde noch „zarter“. Komplettiert wurde diese Produktverbesserung mit einem neuen Verpackungsdesign und einem aktualisierten Werbe-

¹¹⁹ Statistische Aufstellungen über Bruttowerbeaufwendungen im Süßwarenmarkt von 1982-2002

¹²⁰ KJS Germany, 1997 Business Plan, October 1996, Confectionery, Overall Business Strategy, o. S.

auftritt mit einem größeren Werbebudget für Tafelschokolade. Im Mai wurden die Tafelschokoladenpreise erhöht, wodurch sich die Preisabstände zu Wettbewerbern erhöhten und der Handel Aktionspreisaktivitäten reduzierte. Dieses Maßnahmenbündel führte zu Volumenabweichungen. Um die Marke Milka im Hauptsegment Tafelschokolade zu stärken, wurden 1997 zusätzlich neue Tafeln eingeführt, und zwar Milka Schoko und Keks 55 Gramm, die kleine Milka 40-Gramm-Tafel und eine Toblerone-Varietät.

Bei den Pralinen von I love Milka hatte es noch Ende 1996 die Einführung einer 300-Gramm-Packung in einem speziellen Format gegeben. Im Lauf des Jahres gab es im Süßwarengeschäft ebenfalls erhebliche Preiserhöhungen im Rohstoffbereich sowie ungünstige Währungsentwicklungen. Aufgrund der negativen Erfahrungen der Vorjahre bei Preiserhöhungen nahm man in 1997 davon Abstand und musste eine Abweichung in Kauf nehmen. Die Business Unit Suchard hatte folgende Umsatzentwicklung zu verzeichnen:

Jahr	Umsatz in Mio. DM
1994	1.050
1995	993
1996	941
1997	926

Tabelle 41: Umsatzentwicklung der Business Unit Suchard von 1994 bis 1997¹²¹

Außerdem hatte man nach Joachim Krawczyk, der das Süßwarengeschäft fünf Jahre erfolgreich geführt hatte, von Anfang 1995 bis Mitte 1997 inzwischen den dritten General Manager beziehungsweise Category Director.

7.6.5 Die neue zentrale Verkaufsorganisation

Die neue zentrale Verkaufsorganisation umfasste ca. 700 Planstellen in der Ausgangssituation und war daher ein umfassendes organisatorisches Projekt. Die Umstellung wurde deshalb wieder mit Unterstützung der schon lange im Unternehmen tätigen amerikanischen Unternehmensberatung durchgeführt. Die Einführung erfolgte in mehreren Schritten.

Mit der Projektplanung und späteren Leitung wurde mit Uwe Kegeler der bisherige Verkaufsdirektor für das Kaffeegeschäft betraut. Da der amerikanische Verkaufsaußendienst als Vorbild für eine gemeinsame Verkaufsorganisation diente, reiste eine Delegation aus Deutschland in die USA, um sich vor Ort über die Arbeitsweise zu informieren.

Mit der Zusammenführung wurde auch eine Änderung der Strukturen und Verantwortlichkeiten angestrebt. In der neuen Großkundenorganisation blieb es bei den verschiedenen

¹²¹ O. V., „Ertragseinbuße. Kaffee und Süßes müssten teurer sein“, in Handelsblatt, 9.6.1998, S. 14

Kategorien Kraft, Jacobs und Suchard. Die Bearbeitung der einzelnen Lebensmitteleinzelhandels-geschäfte wurde jedoch warenübergreifend geplant:¹²²

- Im Februar 1997 wurden alle unterstützenden Funktionen wie Vertriebssteuerung, Trade-Marketing und Vertriebssysteme vereinheitlicht. Bis dahin hatten die einzelnen Business Units Kraft, Jacobs und Süßwaren teilweise unterschiedliche Planungs-, Steuerungs- und Abrechnungssysteme.¹²³
- Am 1.4.1997 trat die neue Großkundenorganisation in Kraft mit vier nationalen Account Direktoren, die jeweils einen nationalen Account Manager für die verschiedenen Kategorien hatten mit angeschlossenen regionalen Account Managern. Parallel wurde weiter an der Harmonisierung der Systeme und an der Ermittlung der Arbeitszeiten und Kapazitätsbedarfe für die Einzelhandelsorganisation gearbeitet.
- Am 1.7. 1997 wurde dann die Einzelhandelsorganisation umgestellt.¹²⁴ Anstelle von bisher drei Einzelhandelsorganisationen, die spezialisiert ausschließlich das Verkaufsprogramm der Business Unit oder Kategorie repräsentierten, wurden nun vier Einzelhandelsorganisationen geschaffen, indem jedem nationalen Account-Director eine kundenorientierte Einzelhandelsorganisation zugeordnet wurde. Diese repräsentierte zwar alle Produkte, war aber ausschließlich den Geschäften einer Kundenorganisation für Besuche zugeordnet.

Diese Reorganisation machte natürlich einen erheblichen Trainingsbedarf bei den Mitarbeitern notwendig, ähnlich der Situation 1981 bei HAG GF und 1990 bei der Zusammenführung von Kraft und HAG GF, nur mit einem höheren Komplexitätsgrad. Aus dem Kategorie-fokus entwickelte sich ein Kategorie- und Kundenfokus.

Um die Zusammenarbeit und optimale Abstimmung mit den mehr auf das Marketing konzentrierten Kategorien zu gewährleisten, wurde die Position eines speziellen Category-Planning-Managers für jede Kategorie geschaffen. Darüber hinaus wurden spezielle Funktionen aufgebaut, die sich auf die optimale Zusammenarbeit mit dem Handel bei Themen wie Category Management und Efficient Consumer Response konzentrieren sollten, um die Ertragspotenziale in der Wertschöpfungskette noch besser ausschöpfen zu können. Die notwendigen Systemarbeiten sollten kategorieübergreifend entwickelt werden.¹²⁵ Die Einführung wurde im Sommer mit einer großen Verkaufskonferenz unter dem Motto gestartet: „Kraft Jacobs Suchard – Näher am Kunden.“

¹²² Kraft Jacobs Suchard, Aushang: Neuorganisation im Vertrieb Haushaltsgeschäft, 1997, ohne Datum, S. 1

¹²³ O. V., „KJS mit neuem Vertrieb“, in: Lebensmittel Zeitung, 27.3.1997, S. 12

¹²⁴ Präsentation für William Webb, Chief Operating Officer Philip Morris, 30. Juli 1997, Overview Sales, Trade Support

¹²⁵ O. V., „Mit neuer Vertriebsstruktur näher am Kunden“, in: Lebensmittel Zeitung, 3.4.1998, S. 68

Das gesamte Projekt verlief reibungslos und führte nicht zu einer Unterbrechung in der Handelsunterstützung bei Verkaufsförderungsaktivitäten und Zweitplatzierungen während der Umstellung. Das Projekt war ein organisatorischer Erfolg.¹²⁶ Die Zentralisierung des Verkaufs und der Logistik war eine von der Unternehmenszentrale empfohlene und in den USA vorgelebte Arbeitsweise. Mit der konsequenten Durchführung dieser Maßnahme verschaffte Huber dem Unternehmen finanzielle Freiräume für Investitionen in den Markt.

7.6.6 Kraft Jacobs Suchard Ende 1997

Die erste Zielsetzung für Bernhard Huber bestand zunächst darin, die revidierten Planzahlen für 1996 zu erreichen, um die Irritationen bezüglich der Leistungsfähigkeit innerhalb der eigenen Organisation abzubauen und das Vertrauen der Unternehmenszentrale in die deutsche Organisation zu stabilisieren. Dieses Vorhaben war erfolgreich.

Ende Januar 1997 gab Bernhard Huber weitere personelle Veränderungen auf der Führungsebene bekannt. Die beiden nordamerikanischen Business Unit-Leiter Ron Tomlinson und Gerry Reid verließen das Unternehmen.¹²⁷ Nachfolger wurden im April der Amerikaner Kurt Schmidt für Kraft und im August Christian Köhler für Suchard. Beide kamen aus amerikanischen Markenartikelunternehmen in Deutschland und beide sprachen deutsch. In diesem Zusammenhang gab Bernhard Huber in einem weiteren Schreiben an alle Mitarbeiter bekannt, dass die Arbeitssprache im Unternehmen wieder deutsch sein sollte, „um die Nähe zum Sprachverhalten unserer Konsumenten, Kunden und Mitarbeiter zu respektieren und für die qualitativ bessere Kommunikation zu nutzen.“¹²⁸ Die neuen Führungskräfte nannten sich entsprechend der veränderten Aufgabenstellung nicht mehr Business Unit-Manager sondern Category Director.

¹²⁶ Präsentation für William Webb, Chief Operating Officer Philip Morris, 30. Juli 1997, Overview Sales, Trade Support

¹²⁷ KJS-Hausmitteilung Nr. 017/97 vom 31.1.1997

¹²⁸ KJS-Hausmitteilung Nr. 016/97 vom 29.1.1997

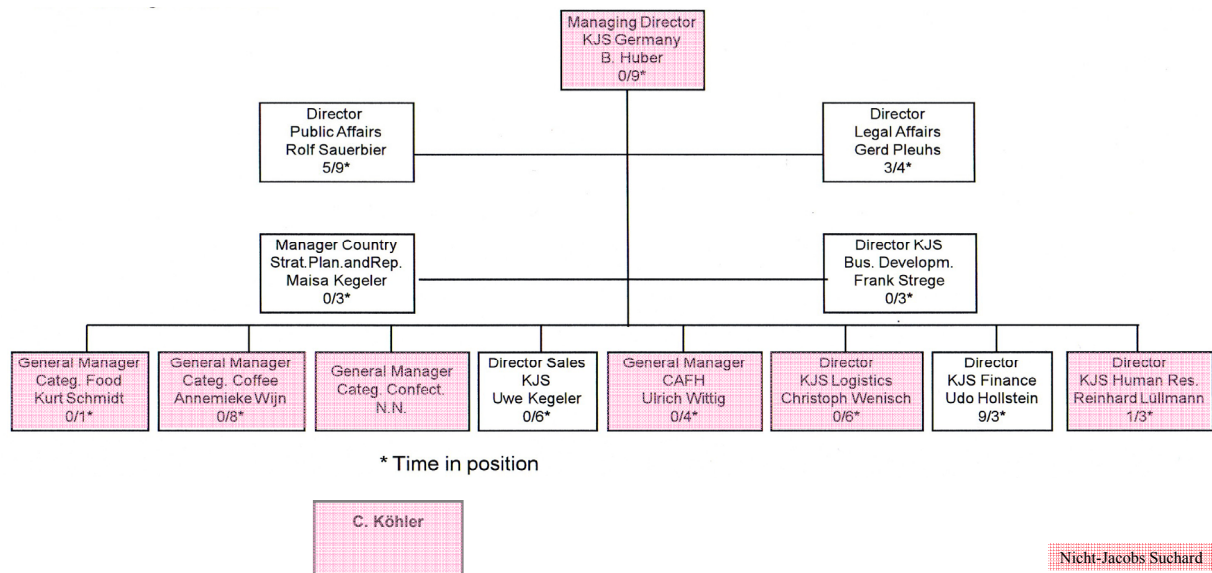


Abbildung 95: Organigramm der Führungsorganisation bei Kraft Jacobs Suchard 1997¹²⁹

Im April kamen noch zwei Positionen hinzu: Der bisherige Verkaufsdirektor für Suchard Frank Strege übernahm die Verkaufsfunktion für das Handelsmarken- und internationale Geschäft. Maisa Kegeler übernahm die Funktion für die strategische Planung.

Bernhard Huber hatte damit alle operativen Bereiche mit Volumen- und Gewinnverantwortung innerhalb eines Jahres neu besetzt, zusätzlich eine zentrale Logistikfunktion mit erheblichen Synergiepotenzialen geschaffen. Die vier Geschäftsleitungsmitglieder für Öffentlichkeitsarbeit, Recht, Finanzen und Informationstechnologie sowie Personal- und Sozialwesen blieben auf ihren Positionen. Die mit einem Stern gekennzeichneten Zahlen unter den Namen bedeuten die Anzahl Jahre und Monate, die die Mitarbeiter diese Tätigkeit ausübten. Acht von zwölf Führungskräften waren neu in ihrer Position. Die Mehrzahl der Führungskräfte waren in der Zwischenzeit auch keine ehemaligen Manager von Jacobs Suchard mehr, sondern kamen entweder von Kraft General Foods oder amerikanischen Unternehmen in Deutschland.

1997 wurde die Anzahl der in Deutschland tätigen Unternehmen von neun auf fünf Gesellschaften reduziert. Damit reduzierte sich auch die Anzahl der Betriebsratsorganisationen und –mitarbeiter, und die Zusammenarbeit mit den Arbeitnehmervertretungen wurde erleichtert.¹³⁰

Bernhard Huber hatte mit seinem Führungsteam „moderate“ Ziele für 1997 vereinbart, um eine Stabilisierung des Unternehmens zu erreichen. Alle Maßnahmen und Ziele waren mit

¹²⁹ Kraft Jacobs Suchard, SRF 1997, Overview-Organisation, S. 14

¹³⁰ Präsentation für William Webb, Chief Operating Officer Philip Morris, 30. Juli 1997, Overview Human Resources, S. 4

der Europa-Zentrale und Kraft General Foods International abgestimmt und von dort als „back to the basics“ eindeutig begrüßt worden.¹³¹

Es wurde zwar eine Reihe von Einzelzielen erreicht, aber im Gesamtergebnis lag das Unternehmen erneut unter den Planwerten. Entscheidend waren die Veränderungen auf dem Kaffeemarkt, denn die Profitabilität des Kaffeegegeschäfts war sehr viel höher als bei den anderen Kategorien.

Eine organisatorische Veränderung außerhalb des Verantwortungsbereichs von Bernhard Huber wurde im Juni 1997 entschieden: Die Kaffeeforschung von Kraft Jacobs Suchard wurde von Bremen nach England verlegt und dort zentralisiert. Damit sollte die Bündelung von Wissen und technischen Einrichtungen erreicht werden. Diese Entscheidung war das Ende einer hundertjährigen Ära deutscher Kaffeeforschung bei Jacobs und konnte trotz der vorangegangenen Argumentation von vielen deutschen Mitarbeitern wegen der unterschiedlichen Bedeutung und Zubereitung von Kaffee in beiden Ländern nicht vollständig nachvollzogen werden.

7.7 Kraft Jacobs Suchard 1998

7.7.1 Status

Die eigene Beurteilung des Geschäftsergebnisses 1997 war: „ein finanziell enttäuschendes Ergebnis in einem schwierigen Umfeld.“¹³² Wie schon dargestellt, lag das weniger an den erreichten Ergebnissen, sondern mehr an den eigenen Ansprüchen. In einer internen Analyse sah man sich mit erschwerten externen und internen Faktoren konfrontiert.¹³³ Es gab nur noch ein geringes Wirtschaftswachstum unter 2 %, die zunehmende Handelskonzentration führte zu überproportionalen Vergütungsforderungen, in den zu bearbeitenden Märkten verzeichnete man insgesamt eine Stagnation und man befand sich mit den Wettbewerbern in einem gewissen „Kaffeepreiskrieg“, der zu erhöhten Preisabständen zu Wettbewerbsprodukten führte. Diese Erkenntnisse galten auch für die anderen Kategorien. Außerdem musste man selbstkritisch festhalten, dass die vielen innerbetrieblichen Einsparungsbemühungen einen großen Umfang in der Managementkapazität beansprucht hatten (internal focus on synergies).¹³⁴

Die Planabweichungen der letzten Jahre hatten das deutsche Unternehmen innerhalb der Unternehmensgruppe von einem Vorzeigeunternehmen zu einem „Problemfall“ werden las-

¹³¹ O. V., „Back to basics“, in: Panorama, Vol. 1, 1997, S. 25

¹³² Kraft Jacobs Suchard Germany, Business Plan 1998, Review 1997, Overview, S. 1

¹³³ Präsentation für William Webb, Chief Operating Officer Philip Morris, 30. Juli 1997, Overview Germany

¹³⁴ Präsentation für William Webb, Chief Operating Officer Philip Morris, 30. Juli 1997, Overview Germany

sen: „Traditional winners became losers.“¹³⁵ Anlässlich internationaler Führungskräftetreffen wurde für Deutschland die Zielsetzung herausgegeben: „Fix Germany!“

7.7.2 Plan 1998

Aufgrund der Erfahrungen der vergangenen Jahre wurde 1998 als ein Übergangsjahr bezeichnet. Es gab weiterhin die Verpflichtung der Unternehmenszentrale aus 1996, innerhalb von zwei Jahren 10 % der Fixkosten abzubauen. Die Zielsetzung, über Innovationen ein Volumen- und ein Gewinnwachstum zu erreichen, war 1997 aufgrund externer Unwägbarkeiten nicht realisiert worden. Für 1998 wurde die Doppelstrategie verfolgt, die bereits 1997 notwendig gewordenen Preiserhöhungen vorzunehmen und einem höheren Konsumrückgang mit einer stimulierenden Innovationspolitik und verstärkter Werbung vor dem Hintergrund kontinuierlich steigender Vergütungen an den Handel zu begegnen.¹³⁶

Dieser Plan hatte in der Summe eine Volumenplanvorgabe über alle Kategorien hinweg von -2,2 % und wurde aus der Sicht von Bernhard Huber in einem Schreiben vom 20. Januar 1998 an alle Mitarbeiter als realistisch betrachtet.¹³⁷ Auf der Basis dieses übergeordneten Volumenziels wurde erstmals mit den Arbeitnehmerorganisationen eine erfolgsabhängige Gehaltsvereinbarung getroffen. Die Mitarbeiter der Nicht-Management-Gehaltsgruppen sollten für 1998 folgende Einmalzahlungen erhalten:¹³⁸

Unternehmensergebnis	DM-Vergütung
Unternehmensplanergebnis unter 100 %	DM 500,-- brutto
Unternehmensplanergebnis zu 100 % erreicht	DM 1.250,-- brutto
Unternehmensplanergebnis um 2,5 % übertroffen	DM 1.500,-- brutto
Unternehmensplanergebnis um 5,0 % übertroffen	DM 2.500,-- brutto
Unternehmensplanergebnis um 10,0 % übertroffen	DM 5.000,-- brutto

Tabelle 42: Gestaltung der variablen Mitarbeitervergütung 1998

Würde die Volumenplanzahl verfehlt, erhielten die Mitarbeiter in jedem Fall eine Einmalzahlung von DM 500,-- brutto. Darüber hinaus wurde eine Beschäftigungsgarantie bis Ende 1999 vereinbart auf der Basis von 1.270 Arbeitsplätzen¹³⁹, die ca. 90 % der Planzahl von 1999 entsprach. Nachdem die Organisation mehrere Jahre die ursprünglichen Jahresziele nicht erreicht hatte, versuchte Bernhard Huber mit diesem Anreizsystem und gestaffelten Prämien das Principal-Agent-Problem zu überwinden.

¹³⁵ Kraft Jacobs Suchard Germany, Business Plan, October 1997, Key Challenges, p. 8

¹³⁶ Drohner, Klaus, „Ertragsminus bei KJS GmbH“, in: Lebensmittel Zeitung, 12.6.1998, S. 12

¹³⁷ Schreiben von Bernhard Huber an alle Mitarbeiter der Kraft Jacobs Suchard Erzeugnisse GmbH & Co. KG und der Kraft Jacobs Suchard GmbH, 20. Januar 1998, S. 2

¹³⁸ Kraft Jacobs Suchard, Entgeltvereinbarung 1988 für Mitarbeiter der Kraft Jacobs Suchard Erzeugnisse GmbH & Co. KG und der Kraft Jacobs Suchard GmbH, 16.1. 1998, S. 1

¹³⁹ Kraft Jacobs Suchard, Protokollnotiz zur Entgeltvereinbarung 1998, 16.1.1998

7.7.3 Weitere Funktionszusammenführungen

7.7.3.1 „One Company Approach“

Das Unternehmen hatte in 1996 mit der Entscheidung für eine zentrale Verkaufs- und Logistikorganisation den Prozess begonnen, von drei teilweise selbstständigen Geschäftsbereichen auf eine „One Company Structure“ umzustellen. Ab 1997 waren bereits eine Reihe von Harmonisierungen und Zusammenführungen erfolgt, wie man in der folgenden Abbildung erkennen kann.¹⁴⁰

Die Organisation von Kraft Jacobs Suchard befand sich in einem Wechsel von drei teil selbstständigen Geschäftseinheiten zu einem einzigen Unternehmen.

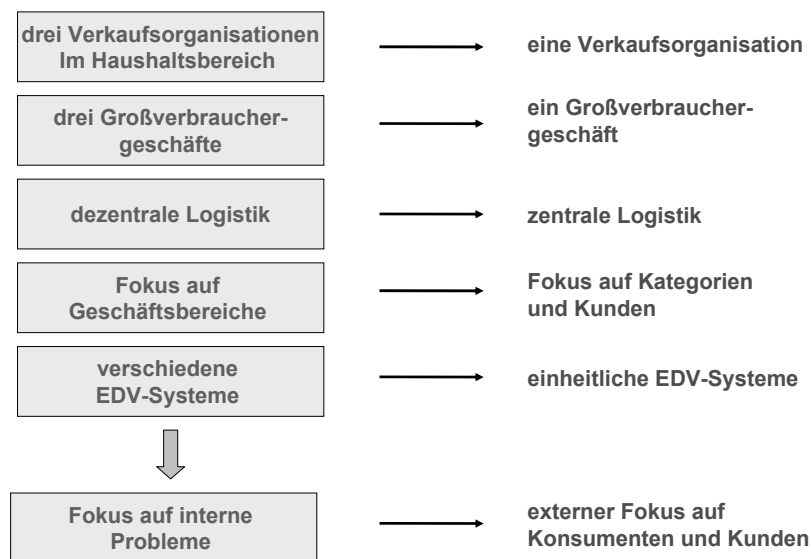


Abbildung 96: Entwicklung des „One Company Approach“

Für 1998 gab es weitere Möglichkeiten, den gesamten Verlauf des Auftragswesens von der Auftragsannahme bis zur Retourenbehandlung zu systematisieren und zu vereinheitlichen. Von diesem Prozess waren ca. 130 Personen betroffen¹⁴¹ mit einem Einsparungspotenzial von 30-50 Personen.¹⁴²

Ab 1998 sollte der Umstellungsprozess allerdings abgeschlossen werden und der Fokus wieder stärker auf den Markt gelegt werden.

7.7.3.2 Weitere Synergien

Die Anstrengungen für die Zusammenlegung von Funktionen führten in 1998 zu einem weiteren Abbau der Mitarbeiter in allen Funktionen zusammen um 50 Planstellen. Bei einzel-

¹⁴⁰ Kraft Jacobs Suchard, Führungskräfte-Meeting Kitzbühel, 22.-24.1.1997, C. Future Organization, Structure

¹⁴¹ Kraft Jacobs Suchard, Business Plan 1998, Financial Review, „Integrated“ supply chain

¹⁴² Kraft Jacobs Suchard, Führungskräfte-Meeting Kitzbühel, 22.-24. Januar 1997, E.1998 and Beyond Projects, Integrated Supply Chain

nen Zahlenreihen gab es Zuwächse beziehungsweise außerordentliche Einsparungen, die weniger mit höherer Produktivität zusammenhingen, sondern mehr ihren Grund in internen Reorganisationsmaßnahmen hatten.

FTE total Retail/AFH	<u>1993</u> *	<u>1994</u>	<u>1995</u>	<u>1996</u>	<u>1997</u>	<u>1998</u>
Category Food	n.a.	n.a.	40	41	29	30
Category Coffee	n.a.	n.a.	43	48	53	49
Category Confectionery	n.a.	n.a.	66	56	54	54
External Affairs	n.a.	n.a.	9	11	8	16
Market Info						
Finance / IS	n.a.	n.a.	378	351	340	335
Human Resources / CS	n.a.	n.a.	94	95	99	87
Legal	n.a.	n.a.	n.a.	8	9	7
Sales Germany	n.a.	n.a.	711	628	518	515
New Business Development	n.a.	n.a.	n.a.	7	n.a.	9
Logistics **	n.a.	n.a.	71	69	62	55
Area Management Other	n.a.	n.a.	12	6	10	8
Other	n.a.	n.a.	26	11	6	-
Subtotal Retail	0	0	1.449	1.330	1.189	1.164
AFH	n.a.	n.a.	365	328	298	271
Total	2.071	1.862	1.814	1.658	1.486	1.435

Abbildung 97: Entwicklung der Mitarbeiterzahlen bei Kraft Jacobs Suchard von 1993 bis 1998¹⁴³

Damit waren allein in der Vermarktungsgesellschaft von Kraft Jacobs Suchard von 1993 bis 1998 über 600 Mitarbeiter abgebaut worden. Dieses Ausmaß war den meisten Mitarbeitern in der Bremer Unternehmenszentrale nicht so deutlich aufgefallen. Der erste große Personalabbau war durch den Kraft GF-Umzug nach Bremen entstanden zwischen 1993 und 1994 mit einem Rückgang von 2.071 auf 1.862 Mitarbeiter, wie man in der untersten Zeile erkennen kann. Der weitere Personalabbau fand weitgehend im Außendienst statt, wie die Bereiche Sales Germany (zentrale Verkaufsorganisation) mit einem Abbau von ca. 200 Mitarbeitern und AFH (Away From Home, Großverbrauchergeschäft) mit 94 Mitarbeitern zeigen. Dieser Personalabbau war für die Mitarbeiter im Innenendienst in Bremen nicht „sichtbar“.

7.7.3.3 Abtrennung des Großverbrauchergeschäfts

Das Großverbrauchergeschäft wurde Anfang 1998 vom deutschen Haushaltsmarkenartikelgeschäft abgetrennt und von einem für das europäische Großverbrauchergeschäft zuständigen Europa-Präsidenten gesteuert. Es behielt aber weiterhin formale Bindungen an das deutsche Haushaltsmarkenartikelgeschäft. Damit sollte erreicht werden, die Komplexität der einzelnen Geschäftsbereiche noch stärker voneinander zu trennen, um weitere Verbesserungspo-

¹⁴³ Kraft Jacobs Suchard, Headcount Report 1993-2002, internes Arbeitspapier 2003, ohne Datum

tenziale in der Kostenstruktur zu erzielen. Dem Großverbrauchergeschäft wurde das deutsche Kaffee- und Getränkeautomatengeschäft Maxpax, ein umsatzmäßig kleines Spezialgeschäft, ab 1998 zugeordnet.

7.7.4 Kategorieentwicklung und zentraler Verkauf

7.7.4.1 Kraft Category

In der Kategorie von Kraft gab es für 1998 keine Veränderungen bei den strategischen Markenzielen. Es wurden die Verpackungsdesigns aller Marken aktualisiert, Preiserhöhungen bei den Kernmarken geplant und eine Verbesserung der Werbemaßnahmen angestrebt. Aufgrund der notwendigen Preiserhöhungen ging man davon aus, dass der Marktanteil bei den Marken mit der Preiserhöhung sinken würde. Da sich diese Marken aber in Wachstumsmärkten befanden, rechnete man mit stabilen Volumina. Zusätzliche Wachstumschancen sah man bei Ketchup mit einem zusätzlichen Werbebudget und eventueller Preiserhöhung und durch die nationale Einführung von Lunchables.

Bei Lunchables handelte es sich um einen gekühlten Pausensnack mit Cräckern und Wurst und Käse, die individuell kombiniert werden konnten und in einer Dreikammerverpackung angeboten wurden.¹⁴⁴ In den USA war dieses Produkt bereits seit 10 Jahren im Markt und erzielte eine Milliarde US-Dollar Jahresumsatz mit steigender Tendenz. Kraft hatte unter der Leitung des neuen Category-Directors Kurt Schmidt bereits Vorarbeiten für eine nationale Einführung geleistet und war sehr daran interessiert, in Deutschland eine völlig neue Produktkategorie begründen zu können.

Wie abzusehen war, mussten die meisten Marken von Kraft aufgrund gestiegener Preisabstände zu Wettbewerbern in der ersten Jahreshälfte Marktanteilseinbußen hinnehmen. Nach einem Volumenrückgang im ersten Halbjahr erzielten die Produkte jedoch positive Zuwachsraten im zweiten Halbjahr.¹⁴⁵ In Bezug auf das Gesamtjahr gab es folgende Marktanteilsentwicklung:¹⁴⁶

Marke	1997 Marktanteil Menge in %	1998 Marktanteil Menge in %
Philadelphia	23,4	20,4
Miracle Whip	33,6	29,3
Ketchup	18,8	16,4
Miracoli ¹⁴⁷	38,1	33,8

Tabelle 43: Marktanteilsentwicklung ausgewählter Kraft-Produkte von 1997 zu 1998

¹⁴⁴ O. V., „Mehr Spaß in der Pause“, in: Lebensmittel Zeitung, 25.9.1998, S. 112

¹⁴⁵ O. V., „Kraft Jacobs Suchard mit deutlichem Gewinnanstieg“, in: Lebensmittel Zeitung, 18.6.1999, S. 12

¹⁴⁶ O. V., „Lebensmittelkonzern verliert Umsatz und gewinnt Ertrag - "Nicht glücklich, aber zufrieden". Kraft Jacobs Suchard sieht weitere Preiserhöhungen“, in: Handelsblatt, 17.6.1999, S. 14

¹⁴⁷ O. V., „Kraft Jacobs Suchard mit deutlichem Gewinnanstieg“, in: Lebensmittel Zeitung, 18.6.1999, S. 12

Da sich die Märkte im Lauf des Jahres schwächer als geplant entwickelten, kam es zu Volumenrückgängen.

Die Neueinführung Lunchables, die nach den Sommerferien national begann, bewährte sich im Einführungsjahr hervorragend, erreichte die notwendige kritische Masse¹⁴⁸ und hatte nach Angaben des Unternehmens das beabsichtigte neue Segment im Bereich Convenience Snacks eröffnet.¹⁴⁹ Der Werbeetat für diese Neueinführung mit acht Millionen DM Bruttowerbeaufwendungen in 1998 für nur wenige Monate deutete auf ein großes Vertrauen in den Erfolg hin.¹⁵⁰

Die Werbeausgaben für die fünf Kernprodukte Philadelphia, Miracoli, Miracle Whip, Kraft Ketchup und Reis-Fit blieben nach dem Startjahr 1994 auf einem weiterhin hohen Niveau. Wie man an dem Verlauf der Linie des Werbeanteils entnehmen kann und für Miracoli und Miracle Whip beispielhaft dargestellt wurde, investierten die Wettbewerber stärker in Werbung als in der Vergangenheit, so dass der Werbeanteil bei den Kernprodukten in ihren Kategorien zusammengenommen wieder auf 27 % zurückfiel.

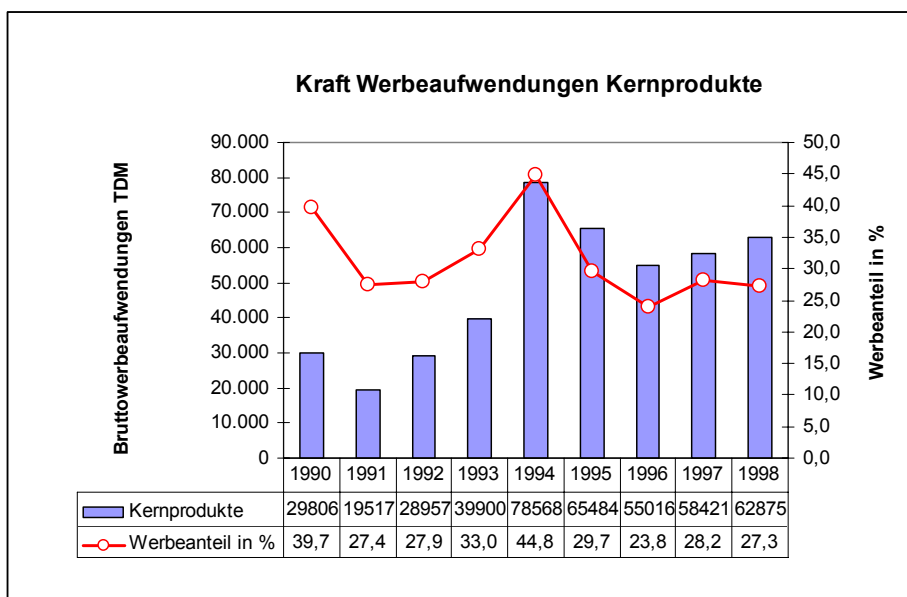


Abbildung 98: Bruttowerbeaufwendungen und Werbeanteil für Kraft Kernmarken 1990 bis 1998

¹⁴⁸ O. V., „Kraft Jacobs Suchard mit deutlichem Gewinnanstieg“, in: Lebensmittel Zeitung, 18.6.1999, S. 12

¹⁴⁹ O. V., „Kaffeegeschäft drückt KJS Umsatz“, in: Lebensmittel Zeitung, 11.12.1998, S. 12

¹⁵⁰ Statistische Aufstellungen über Bruttowerbeaufwendungen in Märkten der Kraft-Kernmarken von 1989-2003

Der Gesamtumsatz fiel bei Kraft auf 674 Millionen DM, was gegenüber dem Vorjahreszeitraum einen Rückgang von 77 Mio. DM bedeutete.¹⁵¹

Jahr	Umsatz Mio. DM
1996	771
1997	751
1998	674

Tabelle 44: Umsatzentwicklung bei Kraft von 1996 bis 1998¹⁵²

7.7.4.2 Jacobs Category

Die Kaffee Kategorie sollte auch im Plan 1998 wieder das „Rückgrat“ (backbone) in Bezug auf die Gewinnerzielung bilden.¹⁵³

Die Übernahme von Eduscho durch Tchibo führte zu einer deutlichen Nummer zwei im Markt und der Trend des Wettbewerbers in den Lebensmitteleinzelhandel verstärkte sich. Die Röstkaffee-Preismarken zeigten Wachstum besonders in den neuen Bundesländern. Nestlé tätigte umfangreiche Investitionen in lösliche Kaffeespezialitäten. Auch die Wettbewerber hatten 1997 die Werbeausgaben erhöht.

Der Jahresplan sah die Stärkung der Spitzenmarke Jacobs Krönung und einen Markentransfer zu Löskaffee vor. Die nationale Einführung der im Testmarkt erfolgreichen Röstkaffeespezialitäten sollte ebenso wie der Ausbau der Löskaffeespezialitäten unter dem Namen Jacobs Café Zauber vorgenommen werden. Für die neuen Bundesländer wurden besondere Initiativen gestartet, um den nach wie vor überproportionalen Marktanteil zu verteidigen.

Nach acht Monaten musste man erkennen, dass der Markt insgesamt und der eigene Marktanteil bei Röstkaffee unter den Planannahmen lagen. Durch Informationen von Tchibo an die Handelspartner wusste man bei Jacobs, dass Tchibo für das Jahresende niedrigere Preisuntergrenzen setzte. Jacobs führte aus diesem Grund Ende Oktober eine Preissenkung durch, um im wichtigen Weihnachtsgeschäft bei Röstkaffee wettbewerbsfähige Preise anbieten zu können.

Insgesamt erzielte das Röstkaffeeengeschäft von Jacobs einen mengenmäßigen Marktanteil von 28,1 %, wobei die größte Einzelmarke, Jacobs Krönung, die Marktposition festigen konnte.¹⁵⁴ Bei den traditionellen Löskaffeeprodukten hielten sich die Anteile mit 25,6 % auf Vor-

¹⁵¹ O. V., „Lebensmittelkonzern verliert Umsatz und gewinnt Ertrag - "Nicht glücklich, aber zufrieden" Kraft Jacobs Suchard sieht weitere Preiserhöhungen“, in: Handelsblatt, 17.6.1999, S. 14

¹⁵² Der Umsatz beinhaltet ab 1996 nicht mehr das Großverbrauchergeschäft Kraft Foodservice

¹⁵³ Kraft Jacobs Suchard, Business Plan 1998, Coffee Category, Overview

¹⁵⁴ O. V., „Kraft Jacobs Suchard mit deutlichem Gewinnanstieg“, in: Lebensmittel Zeitung, 18.6.1999, S. 12

jahresniveau.¹⁵⁵ Der Umsatz fiel aufgrund der Preissenkungen auf 2,2 Milliarden DM. Verbesserte Rohgewinne pro Kilogramm führten zu einem Anstieg des Gewinns trotz erhöhter Werbeausgaben.

Jahr	Umsatz Mio. DM
1995	2.385
1996	2.200
1997	2.400
1998	2.200

Tabelle 45: Umsatzentwicklung bei Jacobs von 1995 bis 1998

7.7.4.3 Suchard Category

Für das Süßwarengeschäft stand die grundsätzliche Frage einer notwendigen Preiserhöhung nicht mehr zur Diskussion. Man wählte eine Variante zwischen 5 und 6 % Preiserhöhung über das gesamte Sortiment zu Beginn des Jahres, die es erlaubte, bei der 100-Gramm Tafelschokolade mit einem Dauerniedrigpreis immer noch unter der Grenze von 1,00 DM zu bleiben.

Weiterhin wurde bei Suchard wie bei Kraft die Erhöhung der Werbeausgaben mit neuen Kampagnen und die Verbesserung des Verpackungsdesigns bei Tafelschokolade angestrebt. Bei Tafelschokolade wurden neue Varietäten mit saisonalen Angeboten eingeführt, insbesondere eine Geburtstagsschokolade zum 25. Geburtstag der Milka Kuh. Eine Neueinführung war die Aero-Schokolade unter dem Namen Milka Lufflée.

Durch die vorgenommene Konzentration auf Tafelschokolade und I love Milka wurden die Werbeausgaben im Zeitraum bis 1998 ebenfalls konzentriert. Bei der Familienmarke Milka ist es nicht sinnvoll, die Werbeanteile in den einzelnen Marktsegmenten zusammen darzustellen und zu berechnen, weil es ja gerade der Vorteil einer Familienmarke ist, einen positiven Transfer zu erzeugen. Die Werbeausgaben insgesamt und die Verteilung innerhalb der Marke ergab folgendes Bild:

¹⁵⁵ O. V., „Lebensmittelkonzern verliert Umsatz und gewinnt Ertrag - "Nicht glücklich, aber zufrieden" Kraft Jacobs Suchard sieht weitere Preiserhöhungen“, in: Handelsblatt, 17.6.1999, S. 14

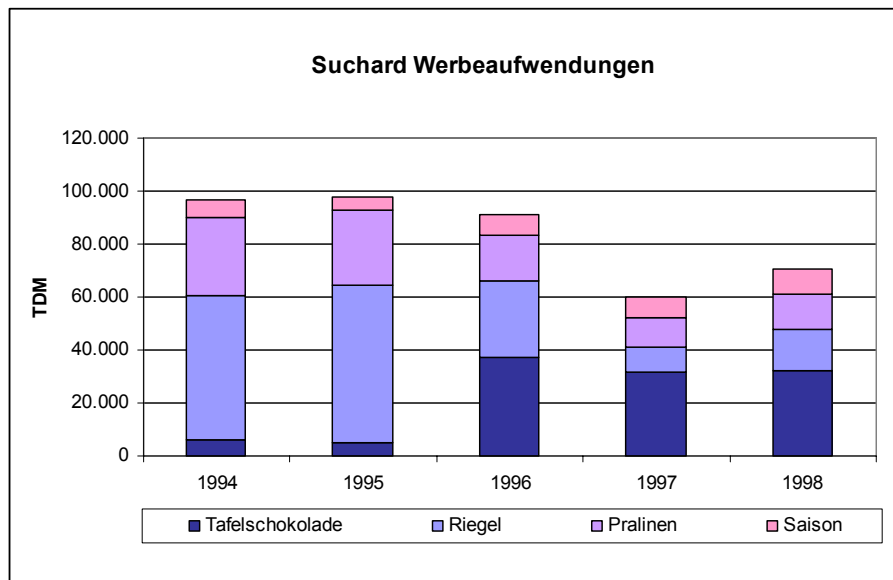


Abbildung 99: Bruttowerbeaufwendungen bei Suchard von 1994 bis 1998¹⁵⁶

Im Gesamtjahr verlor Milka leicht an Marktanteil und Volumen. Das Süßwarengeschäft konnte den Umsatz allerdings um 2 Millionen auf 928 Millionen DM steigern, der Absatz ging von 83.000 Tonnen auf 80.000 Tonnen zurück.¹⁵⁷ Über die letzten drei Jahre ergab sich damit eine Umsatzkonsolidierung, wie die folgende Tabelle zeigt.

Jahr	Umsatz Mio. DM
1995	993
1996	941
1997	926
1998	928

Tabelle 46: Umsatzentwicklung bei Suchard von 1995 bis 1998

7.7.4.4 Kraft Jacobs Suchard 1998

In den Kategorien und in der neu gebildeten Verkaufsorganisation kam es sehr schnell zu einer funktionierenden Zusammenarbeit. Neu war für alle Beteiligten ein limitiertes Maß an Prioritäten pro Quartal und Kategorie, so dass es nicht so einfach wie früher war, auf spontane Entwicklungen innerhalb einer Kategorie zu reagieren. Die personell insgesamt reduzierte Feldorganisation konnte sich bei der Durchsetzung der einzelnen Aktivitäten aus Kapazitätsgründen auch nur um die Prioritäten bemühen. Verkaufsförderungsaktivitäten für kleinere Volumenartikel wurden von vornherein gebündelt, um genügend Volumenbedeutung zu erlangen.

¹⁵⁶ Statistische Aufstellungen über Bruttowerbeaufwendungen im Süßwarenmarkt von 1982-2002

¹⁵⁷ O. V., „Umsatz mit Süßwaren klettert kaum“, in: Handelsblatt, 2.2.1999, S. 18

Das Gesamtunternehmen erzielte über alle Geschäftsbereiche hinweg einen Umsatz von 4,2 Milliarden DM, der um 300 Millionen DM niedriger war als im Jahr zuvor. Dies war im Wesentlichen auf die Kaffeepreissenkung zurückzuführen. Die Gewinnentwicklung war nach Ansicht von Bernhard Huber allerdings im internationalen Maßstab der Unternehmensgruppe nur zufriedenstellend, weil Schwesterunternehmen im Ausland zweistellige Bruttoumsatzrenditen erzielen würden.¹⁵⁸

7.7.5 Mitarbeiterbefragung 1998

In 1998 wurde eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt, die Informationen und Erkenntnisse über die Einstellungen, Erwartungen und Bedürfnisse der Mitarbeiter zum Ziel hatte. Es sollte ein repräsentatives Bild über die Stimmungslage im Unternehmen zu ausgewählten Themen ermittelt werden. Auch der Identifikationsgrad der Mitarbeiter mit dem Unternehmen Kraft Jacobs Suchard sollte abgefragt werden. Die Befragung fand im Juni statt. Es wurden 1.564 Fragebogen ausgesandt, die Rücklaufquote lag bei 74 %.

Es gab viele positive Erkenntnisse bei den Punkten¹⁵⁹ Zufriedenheit mit der Arbeit, Zufriedenheit mit den Menschen, Arbeitsplatzsicherheit bei guter Leistung, Freiraum für die eigene Arbeit, Wissen um die eigene Verantwortung, Vertrauen und Kritik durch Vorgesetzte, Betriebsklima und Zusammenarbeit in der eigenen Abteilung sowie Zusatzleistungen und Arbeitszeitregelungen des Unternehmens.

Eher kritisch waren folgende Ergebnisse:

- kurzfristiger Prioritätenwechsel bei den Zielvorgaben
- keine offene Kommunikation aus Furcht vor Konsequenzen
- zu lange Entscheidungswege und –zeiten selbst bei Routineentscheidungen
- Delegation von Entscheidungen an Projektgruppen bzw. an die nächste Ebene
- zeitliche Überforderung und fachliche Unterforderung in der Arbeitsbelastung
- unzureichende Kommunikation langfristiger Ziele
- zu großer Einfluss der amerikanischen Muttergesellschaft.¹⁶⁰

Die längeren Entscheidungswege, die Verlagerung von Entscheidungen aus dem lokalen Unternehmen und zunehmende Intransparenz der Organisation durch viele Umstellungen bereiteten den meisten Mitarbeitern Probleme.

¹⁵⁸ O. V., „Kraft Jacobs Suchard mit deutlichem Gewinnanstieg“, in: Lebensmittel Zeitung, 18.6.1999, S. 12

¹⁵⁹ Kraft Jacobs Suchard, Präsentation Country Management Mitarbeiterbefragung 1998

¹⁶⁰ Kraft Jacobs Suchard, Country-Ergebnis zur Mitarbeiterbefragung, 1998, Frage 46

Es wurde ein Maßnahmenkatalog erarbeitet, um wesentlichen Beanstandungen der Mitarbeiter Rechnung zu tragen.¹⁶¹ Dabei war das Thema der lokalen Entscheidungshoheit nicht zu lösen.

7.7.6 Organisationsumstellung

Zum 1.12.1998 änderte Kraft Jacobs Suchard die Struktur in Europa und in Deutschland. Die bisher getrennt tätigen Regionen Nord- und Zentraleuropa wurden unter der Leitung von Ronnie Bell zusammengelegt, der bisher für Nordeuropa zuständig war. Es war beabsichtigt, die Europa-Zentrale von Zürich nach London zu verlegen. Der bisher für Westeuropa und damit auch für Deutschland zuständige US-Amerikaner Roger Deromedi wechselte in die Unternehmenszentrale von Kraft General Foods in die USA.¹⁶²

Für das deutsche Geschäft wurde auch eine Organisationsumstellung vorgenommen. Christian Köhler, der Mitte 1997 die Leitung der Suchard Kategorie übernommen und sie neu ausgerichtet hatte, übernahm ab dem 1. Dezember die Leitung des gesamten operativen Geschäfts von Kraft Jacobs Suchard. An Köhler berichten künftig die General Manager der Bereiche Kraft, Jacobs und Suchard sowie der Vertrieb, die Logistik und die Unternehmensfelder External und Business Development.

Die Gesamtverantwortung für Deutschland behielt Bernhard Huber, an den neben Christian Köhler die Zentralfunktionen Finanzen und Personal sowie die Stabsfunktionen Recht, Öffentlichkeitsarbeit und Strategische Planung berichteten.¹⁶³

Mit der Neuaufteilung der Verantwortungen in Bremen wollte das Unternehmen nach eigenen Angaben die Konzentration auf den Markt deutlich verbessern.¹⁶⁴

Mit der letzten Organisationsumstellung Ende 1998 endet diese Dokumentation, weil damit praktisch alle die noch die Kraft-Integration betreffenden Organisationsumstellungen durchgeführt waren.

7.8 Zwischenfazit

Die Zusammenführung von Jacobs Suchard mit Kraft vom zweiten Quartal 1993 bis Mai 1994 verlief unter Mithilfe einer Unternehmensberatung nach professionellen Standards. Im Rahmen des Integrationsmanagements nach Jansen wurde eine detaillierte Integrationspotenzialanalyse durchgeführt. Aufgrund der Komplexität des Geschäfts war eine Erweiterung der

¹⁶¹ Kraft Jacobs Suchard, Top Ten Projekte der Mitarbeiterbefragung bei Kraft Foods, Statusbericht, 6. November 2000, von MOD, Reinhard Lüllmann und Tina Zinsmeister

¹⁶² O. V., „Umstrukturierung. Europageschäft wird neu aufgeteilt“, in: Handelsblatt, 30.11.1998, S. 19

¹⁶³ O. V., „Umstrukturierung. Europageschäft wird neu aufgeteilt“, in: Handelsblatt, 30.11.1998, S. 19

¹⁶⁴ Chwallek, Andreas, „Kraft Jacobs Suchard ändert Struktur“, in: Lebensmittel Zeitung, 27.11.1998, S. 12

bereits bei Jacobs Suchard bestehenden Business Unit-Struktur die sinnvollste Organisationsform, weil sie ähnlich wie 1989/90 bei Kraft und HAG GF die Marktausschöpfung nicht behinderte und trotzdem das Erreichen von Synergien in Höhe von 140 Mitarbeitern (ohne die Einsparungen aus M.O.V.E.) ermöglichte.

Der Standort wurde erst relativ spät im Zusammenhang mit der Entscheidung über die Europa-Organisation bekannt gegeben, obwohl er von Anfang an eigentlich klar war. Es war offensichtlich die verständliche Absicht, die Motivation der Mitarbeiter von Kraft nicht schon ein Jahr vor der physischen Fusion zu gefährden und Unruhe und Unsicherheit zu erzeugen.

Die vom Betriebsrat bei Kraft eingebrachte Version, die Deutschland-Zentrale zwar in Bremen aufzubauen, aber die Marketing- und Vertriebsfunktionen von Kraft in Eschborn zu belassen, fanden aufgrund des Anspruchs des vollen Zugriffs auf die Verfügungsrechte keine Resonanz in der US-amerikanischen Unternehmenszentrale.

Die bei Jansen in Phase III aufgezeigten Integrationsmaßnahmen auf fünf Ebenen wurden konzeptionell vorbereitet. Sowohl die organisatorische Integration mit den Business Units als auch die strategische Integration mit dem Aufbau einer neuen Mission, Vision und der geplanten Unternehmenskultur waren systematisch geplant worden.

Die Organisation der Zusammenführung wurde durch die Bekanntgabe des Ausscheidens der drei Geschäftsführer Timmermann, Weng und Hanke sowie des Verkaufsdirektors Becker von Kraft GF gestört. Dadurch trat Unruhe und Unsicherheit bei den Mitarbeitern von Kraft ein, ob sie in dem neuen Unternehmen bleiben oder den Arbeitsplatz wechseln sollten. Viele Manager von Kraft GF in der Organisationsebene unterhalb der Geschäftsleitung entschieden sich ebenfalls, das Unternehmen vor dem Transfer nach Bremen zu verlassen.

Nach der Bekanntgabe der Task-Force-Ergebnisse im September 1993 bemühte sich die Unternehmensführung von Jacobs Suchard um Götz-Michael Müller intensiv um die Belange der Mitarbeiter von Kraft. Die administrative und operative Organisation am Standort Bremen wurde detailliert vorbereitet und durchgeführt.

Die Arbeitsweise der Mitarbeiter von Jacobs Suchard erwies sich in der täglichen Arbeit als sehr viel aggressiver und herausfordernder, als es bei Kraft GF üblich war. Die im positiven Sinn gemeinte „Durchmischung“ der Mitarbeiter verursachte dadurch einen schnelleren Klärungseffekt über die Mitarbeiterqualifikation. Das führte in 1994 auch zu einer erheblichen Reduzierung der Mitarbeiter von Kraft GF, die ein Arbeitsplatzangebot nach der Pendelphase annahmen. Für viele junge Mitarbeiter von Jacobs Suchard war diese Entwicklung dagegen von Vorteil, da sie schneller in Karrierepositionen in der Business Unit von Kraft befördert wurden.

Die Integrationsphase 1994 war in der Gesamtheit ein operativer Erfolg und führte trotz der umfassenden Fokussierung auf interne Fragestellungen zum erfolgreichsten Jahr der Unternehmensgeschichte.

Die sich erheblich verschlechternden Umweltfaktoren ab Ende 1994 wie Rohkaffee- und Kakaopreiserhöhungen, Konjunkturrückgang (siehe Abbildung 116 im Anhang), Marktsättigung in den neuen Bundesländern, Konzentrationsprozesse im Handel und verstärkte Wettbewerberaktivitäten in allen Kategorien führten in 1995 und 1996 zu Planabweichungen, für die letztlich das Business Unit-Management verantwortlich gemacht wurde. Dieser Rückgang in der Gewinnentwicklung löste ab 1995 erhebliche Wechsel in der Organisation der Führungsebene aus und führte zu Unruhe und Unsicherheit.

Die Souveränität im Managementverhalten und die Sicherheit in den Entscheidungen bis Ende 1994 hatten sich durch die heftige Reaktion der Unternehmenszentrale auf die Planabweichung ab Mitte 1995 in ein eher kontrolliertes Vorgehen am Markt gewandelt. Die bisherige Begeisterung war einer gewissen Unruhe über die Führungsentscheidungen gewichen. Ab Mitte 1996 waren nach dem Ausscheiden von Götz-Michael Müller und Gerd Bersenbrügge alle General Manager der Business Units beziehungsweise Category Directors und der Vorsitzende der Geschäftsführung beziehungsweise Managing Director keine ehemaligen Mitarbeiter von Jacobs Suchard mehr. Die Unternehmenszentralen in Zürich und in den USA verlagerten durch stärkere Zentralisierung und Genehmigungsverfahren Entscheidungen aus dem Unternehmen heraus. Während das Verhalten von Klaus J. Jacobs nach seinen eigenen Worten immer ein Angriffskampf des besseren David alias Jacobs Suchard gegen die Goliaths Unilever, Nestlé und Kraft General Foods war, musste man nun als Kraft Jacobs Suchard in der Rolle des Goliath die eigenen Ergebnisse verteidigen und die Planvorgaben erfüllen. Die quartalsweise Berichterstattung des börsenorientierten und erfolgreichen Unternehmens Philip Morris ließ überraschende Abweichungen nur in begründeten Extremfällen zu.

Die Veränderung des Produktionsregimes wird durch die folgende Abbildung veranschaulicht. Sie geht von Jacobs Suchard 1990 aus über die Zwischenphase 1991 bis 1995 und zeigt die weitere Veränderung zwischen 1996 bis 1998.

Jacobs Suchard 1990	Kraft Jacobs Suchard 1991-1995	Kraft Jacobs Suchard 1996-1998
<i>Führungsprinzipien / Corporate Governance</i>		
dezentral und Zürich Unternehmen der Unternehmer Innovationsklima mündliche Abstimmung	dezentral und Zürich Unternehmergeist Innovationsklima Wochenberichte über Controlling	dezentral und Zürich Manager-Unternehmen kontrollierte Offensive Wochenberichte über Controlling, geringerer Handlungsspielraum
<i>Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung</i>		
freiwillige Vereinbarung mit BR stark erfolgsabhängige Bezahlung des Managements Stärkung der Motivation über Symbole und/oder soziale Beziehungen, z.B. Sport Mitbestimmungsrechte	schriftliche Vereinbarung höheres Fixgehalt + variable Vergütung mehr monetäre Anreize, Motivation über Symbole und/oder soziale Beziehungen (z. B. Sport) Mitbestimmungsrechte	schriftliche Vereinbarung höheres Fixgehalt + variable Vergütung monetäre Anreize, weniger Motivation über Symbole Mitbestimmungsrechte tendenzielles Principal- Agent-Problem
<i>Finanz- und Rechnungswesen</i>		
„profit after tax“	„profit before tax“	„profit before tax“
<i>Organisations- und Vertriebsstruktur</i>		
drei Geschäftsbereiche incl. GV Marktausschöpfung	Eigenständige Vertriebsorganisationen für die Geschäftsbereiche Marktausschöpfung und Synergien	One-Company-Ansatz, Vertrieb des Multisortiments in einer Feldorganisation Synergien und Marktausschöpfung

Abbildung 100: Veränderung des Produktionsregimes nach ausgewählten Merkmalen¹⁶⁵

Im Vergleich zu den vorhergehenden Fusionen kommt auf der Ebene der Führungsprinzipien als Besonderheit hinzu, dass sich Jacobs Suchard von einem „Unternehmen der Unternehmer“, so wie es von Klaus J. Jacobs postuliert wurde, zu einem Manager-Unternehmen wandelte. Wie bereits im Zusammenhang mit der Akquisition der HAG AG durch General Foods gezeigt werden konnte, kann das akquirierende Unternehmen praktisch in allen Bereichen die Prinzipien des amerikanischen Produktionsregimes durchsetzen. Als charakteristisches Merkmal für ein deutsches Produktionsregime bleibt lediglich die Mitbestimmung erhalten. Sie bildet den institutionellen Rahmen der Arbeitsgesetze, die von dem Unternehmen nicht beeinflusst werden können. Über die Aushandlung von Sozialplänen hat der Betriebsrat den Sanierungsprozess zumindest sozial verträglich gestalten und verlangsamen können. Dagegen gab es kaum Möglichkeiten den Sanierungsprozess aufzuhalten.

Obwohl mit den Sanierungsmaßnahmen in den 1990er-Jahren umfassend Synergiepotenziale genutzt werden konnten, verlief die Umsatz- und Gewinnentwicklung bis 1998 sehr uneinheitlich, wie aus Abbildung 101 zu entnehmen ist. Dies hatte unmittelbare Konsequenzen für die Marketingaktivitäten. Die Werbebudgets wurden gekürzt, wenn die Gewinnziele sonst

¹⁶⁵ Eigene Darstellung in Anlehnung an Abelshauser, Werner, Kulturkampf, Berlin 2003, S. 99

nicht erreichbar waren. Das führte im Zeitablauf zu einer Verringerung des Werbedrucks für die eigenen Produkte und zu geringeren Werbeanteilen im Vergleich zu den Wettbewerbern, die damit ihre Wettbewerbsposition verbessern konnten.

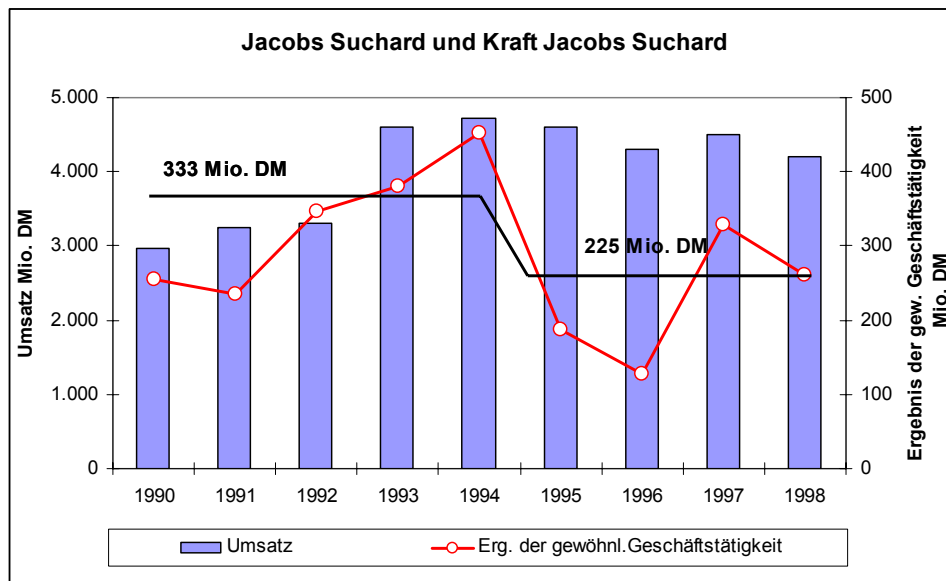


Abbildung 101: Umsatz und Gewinnentwicklung Kraft Jacobs Suchard von 1990 bis 1998¹⁶⁶

Die in der Abbildung 101 dargestellten Bruttogewinne stellten die im Bundesanzeiger veröffentlichten Gewinne der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit für die Kraft Jacobs Suchard GmbH dar, der Dachgesellschaft der deutschen Aktivitäten. Da sich aufgrund von gesellschaftsrechtlichen Veränderungen Gewinnverschiebungen innerhalb der einzelnen Jahre ergaben, war es sinnvoll, Durchschnittswerte für den Zeitraum von 1990 bis 1994 zu ermitteln. Dies waren die Jahre, in denen Jacobs Suchard von Philip Morris beziehungsweise Kraft General Foods übernommen worden war. 1991 war das Kaffeegeschäft von Kraft General Foods dazu gekommen, ab 1993 das übrige Geschäft von Kraft General Foods. Um mögliche Gewinnverschiebungen auszuschalten, wurde bei der Ermittlung des Gewinns dieser Jahre ein Durchschnittswert von 333 Millionen DM pro Jahr ermittelt. Für die Jahre 1995 bis 1998 wurde ein Durchschnittsgewinn der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit von ca. 225 Millionen DM pro Jahr ermittelt.¹⁶⁷

Das Unternehmen konnte trotz aller Anstrengungen auf dem Weg von einer Business Unit-Struktur zu einer funktionalen Organisationsstruktur mit erheblichen Kosteneinsparun-

¹⁶⁶ Jacobs Suchard GmbH, Bremen und Kraft Jacobs Suchard GmbH, Bremen, Jahresabschlüsse und Hinterlegungsbekanntmachungen, Beilagen zum Bundesanzeiger, 1991 bis 1999. Bei der Beurteilung von Kraft Jacobs Suchard bis 1998 wurde nach Rücksprache mit der Finanzabteilung von Kraft Foods der Gewinn der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit als Maßstab für die Profitabilität gewählt, weil Unternehmensreorganisationen mit periodenfremden Effekten erheblichen Einfluss auf den Jahresüberschuss hatten.

¹⁶⁷ Der Gewinn von Kraft GF ist erst ab 1997 enthalten. Die Aussagen werden dadurch nicht beeinflusst.

Jacobs Suchard und Kraft General Foods bis 1998

gen und einer „innovation driven volume growth“-Strategie die Ergebnisse der Jahre 1990 bis 1994 nicht mehr erreichen, weil die Umweltfaktoren es nicht mehr zuließen.

8 Schlussbetrachtung und Ausblick

8.1 Untersuchungsergebnisse

Das Erkenntnisinteresse der vorliegenden Untersuchung war, die Voraussetzungen, Ablauf und Folgen von Fusionen und Übernahmen im Rahmen divergenter Unternehmenskulturen zu untersuchen. Dazu war es zunächst notwendig, die Unternehmensgeschichte des international tätigen Nahrungs- und Genussmittelkonzerns Kraft Foods nachzuzeichnen. Es handelt sich dabei noch um ein sehr junges Unternehmen, das in dieser Form erst seit 1994 existiert. Die Entstehungsgeschichte und die Zusammensetzung dieses Unternehmens reichen aber im Prinzip bis in das 19. Jahrhundert zurück und waren bis zu den Zusammenschlüssen mit US-amerikanischen Unternehmen von Herrschafts- und Lenkungsstrukturen geprägt, die bereits von der Gründergeneration eingeführt wurden. Es war der Gründer- und Pioniergeist innovativer Unternehmerpersönlichkeiten, der die Eigentümer-Unternehmen zu internationaler Bekanntheit und Anerkennung verhalf. Abgesehen von vorübergehenden Einbrüchen in der Wachstumsentwicklung, die durch die beiden Weltkriege hervorgerufen wurden, verlief der Aufstieg dieser Unternehmen kontinuierlich. Die Entwicklung war durch qualitativ hochwertige Produkte, personelle Kontinuität auf der Führungsebene und öffentliche Anerkennung für kulturelles und soziales Engagement, insbesondere bei Ludwig Roselius dem Älteren, gekennzeichnet. Die Akquisition der HAG AG durch General Foods 1979 läutet eine strukturelle Wende in dieser relativ konstant verlaufenden Entwicklung ein. In den folgenden Jahren kam es zu weiteren Akquisitionen und Fusionen, die dazu führten, dass die Firmennamen der ehemals traditionsreichen Nahrungs- und Genussmittelhersteller wie HAG, Tobler, Suchard und Jacobs von der Landkarte verschwanden.

Die Ursachen für die Unternehmenszusammenschlüsse waren die intensiven Akquisitionstätigkeiten US-amerikanischer Nahrungsmittelkonzerne, die sich mit der Übernahme deutscher Markenartikelhersteller einerseits einen strategisch besseren Zugang zum europäischen und speziell zum deutschen Lebensmittelmarkt verschaffen wollten. Andererseits versprachen sie sich durch ein breiteres Produktsortiment und mit der Übernahme etablierter Marken im Lebensmittelhandel eine Verbesserung ihrer Umsatz- und Gewinnsituation. Diese Entwicklung wurde maßgeblich durch die veränderten Umwelt- und Wettbewerbsbedingungen beeinflusst, die seit Mitte der 1970er-Jahre die strategischen Entscheidungen der Nahrungsmittelhersteller beeinflussten. Bis zu dieser Zeit verfügten die Eigentümer-Unternehmer über klare Unternehmensstrukturen und Pfadabhängigkeiten in ihren Unternehmen. HAG und Jacobs waren Spezialunternehmen für Kaffee und Heißgetränke und später auch für Süßwaren. Sie

bevorzugten eine branchenspezifische Arbeitsweise, die sich z.B. bei Kaffee durch eine Direktbelieferung an den stationären Einzelhandel ausdrückte. Einzelne Ansätze, nach dem Vorbild des US-amerikanischen Produktionsregimes auch Produkte anderer Warengruppen zu vermarkten und über die Kaffee-Frischdienst-Verkaufsorganisation zu distribuieren, scheiterten oder wurden von den Eigentümer-Unternehmern unterbunden, um den Besonderheiten des Kaffeegeschäfts gerecht zu werden.

Mit dem Verkauf von HAG und Jacobs übernahmen dann neue Manager-Unternehmer die Verantwortung, die im Rahmen der Zusammenführungen erheblichen Einfluss auf grundsätzliche Unternehmensentscheidungen ausüben konnten. Diesbezüglich zeigt sich auch die Bedeutung der Property-Rights-Theorie für den Fusionsprozess. Im Anschluss an die Unternehmensverkäufe ging es den übernehmenden Unternehmen vor allem um die Durchsetzung der Eigentums- und Verfügungsrechte, ohne die eine Durchführung der Integrationsmaßnahmen nicht möglich gewesen wäre. Ein Motiv von General Foods für die Akquisition der HAG AG war unter anderem die Verfügbarkeit über das Patent der Entkoffeinierungstechnik. Weitere Maßnahmen betrafen fast ausschließlich Kostenreduzierungen in Form von Personalabbau, Werksschließungen, Verkauf von nicht betriebsnotwendigem Anlagevermögen und kleineren Tochterunternehmen.

Ein Konfliktpunkt war diesbezüglich die Frage der Standortwahl, die sich nach jeder Fusion neu stellte. General Foods entschied sich nach der Akquisition der HAG AG beispielsweise für den Standort Bremen als Hauptsitz, da das Unternehmen hier eine gewachsene Infrastruktur für das Deutschland-Geschäft vorfand und sich daher bessere Voraussetzungen im Wettbewerb versprach. Diese Entscheidung ging zu Lasten der eigenen Mitarbeiter, da die eigene Unternehmenszentrale in Elmshorn bereits 1982 aufgelöst wurde. Bei der Zusammenführung mit der HAG GF AG in 1989 legte die Kraft GmbH als Hauptstandort Eschborn fest. Nach der Zusammenführung von Jacobs Suchard und Kraft General Foods ging es dann wieder zurück nach Bremen.

Die Durchsetzung der Eigentums- und Verfügungsrechte zeigte sich auch darin, dass General Foods sehr schnell nach der Akquisition nichtbetriebsnotwendiges Kapital wie Grundstücke und Tochtergesellschaften verkaufte und 1982 das Entkoffeinierungswerk Oldenbüttel der HAG AG schließen ließ. Diese Maßnahme war ein Beispiel dafür, andere Akteure von der Nutzung knapper Güter auszuschließen. So waren die Bemühungen des Betriebsrats vergeblich, die Schließung des Werks zu verhindern. Die finanziellen Mittel für den Sozialplan sollten nicht an die Mitarbeiter ausgezahlt werden, sondern einer noch zugründenden Fördergesellschaft zufließen, die dann die Produktionsstätte im Namen der Mitarbeiter erworben hätte, um auch für Wettbewerber zu produzieren. Auch in der Schließung des Kaf-

Schlussbetrachtung

feewerks Hinz & Küster in Berlin durch Kraft GF kommt zum Ausdruck, dass die akquirierenden Unternehmen relativ flexibel von ihren Verfügungsrechten Gebrauch machen konnten.

Gemeinsamkeiten bei den jeweiligen Unternehmenszusammenführungen gab es in vielfacher Hinsicht. Die rechtlich von General Foods und später Kraft General Foods in Deutschland übernommenen Unternehmen wie HAG, Kraft und Jacobs Suchard waren in Deutschland größer, aufgrund von erfolgreichen Marken in einer besseren Marktposition und profitabler als die jeweilige deutsche Tochter des übernehmenden US-Unternehmens. Die beiden bisher deutschen Unternehmen HAG und Jacobs Suchard bevorzugten die bereits beschriebene branchenspezifische Arbeitsweise, sie waren auf Kaffee spezialisiert.

Bei den Unternehmenszusammenführungen in Deutschland ging es in allen Fällen um die Erhöhung der Profitabilität, die Erreichung von Synergien und die Verbesserung der Position gegenüber den Wettbewerbern, aber auch gegenüber den Handelspartnern, deren Position sich in den 1980er-Jahren immer mehr verbesserte. In allen Fällen wurden erhebliche Synergien durch die Zusammenlegung der Verkaufsaußendienste und die Zentralisierung der Verwaltungsaktivitäten an einem Standort erzielt.

Mit dem Abschluss der Transaktionsphase veränderten sich innerhalb der zusammengeführten Unternehmen auch die Principal-Agent-Beziehungen. Die neuen Principale verfügten häufig nur über unzureichende Informationen über die neuen Mitarbeiter und deren Qualifikationen.

Bereits einige Monate vor Akquisition der HAG AG ließ der zukünftige Vorstandsvorsitzende James Stone ein externes Management-Audit durchführen, um die Informationsasymmetrie zu überwinden und sich ein Bild über die Führungs- und Managementqualitäten der Führungskräfte zu verschaffen. Diese vor Vertragsabschluss durchgeführten Hidden characteristics wurden bei den späteren Akquisitionen nicht wieder durchgeführt.

Es lassen sich im Anschluss an die darauf folgenden Akquisitionen aber Beispiele für Hidden action finden. So übernahm der Vorstandsvorsitzende der HAG GF AG in 1984 die Verantwortung für den unerwarteten Verlust im Rahmen der missglückten Kaffeerevolution und verließ das Unternehmen. 1992 verließ der Vorsitzende der Geschäftsführung von Kraft GF das Unternehmen ebenso wie 1996 der von Kraft Jacobs Suchard. Dazu kamen noch die General Manager für Süßwaren und das Großverbrauchergeschäft in 1995 und Kaffee in 1996. Diese Trennungen waren im Zusammenhang mit der Unzufriedenheit der Unternehmenszentrale über die Entwicklung der Geschäftsergebnisse zu sehen. Es spielte keine Rolle, ob die Ertragseinbußen auf interne Faktoren wie Defizite im Management, verfehlte Marketingstrategien oder auf externe Faktoren wie Rohmaterialpreissteigerungen, Konjunkturerinbrüche, verändertes Konsumverhalten oder Marktsättigung zurückzuführen waren.

Als dritter Problembereich der Principal-Agent-Theorie kam während der Integration Hidden intention hinzu. Obwohl sich beispielsweise General Foods für Bremen als Hauptsitz entschied und den Mitarbeitern in der bisherigen Unternehmenszentrale Elmshorn eine Fülle von Vergünstigungen anbot, nutzten nur wenige Mitarbeiter diese großzügigen Vorleistungen und eine Reihe von ihnen verließ später das Unternehmen, d.h., die Vorleistungen erwiesen sich als irreversibel.

Die Informationsasymmetrie bestand allerdings nicht nur gegenüber den neuen Mitarbeitern und Führungskräften, sondern auch in Bezug auf das Vertriebssystem für Kaffee, das sich durch andere Eigenschaften auszeichnete als das für Käseprodukte und Süßwaren.

Der wachsende Einfluss der US-amerikanischen Lenkungs- und Weisungsstrukturen wirkte sich auch unmittelbar auf die Principal-Agent-Beziehungen aus. Über die Jahrzehnte hatten sich bei der HAG AG Führungsprinzipien etabliert, die sich auf freiwilligen Vereinbarungen mit den Mitarbeitern stützten und für einzelne Mitarbeiter erhebliche Entscheidungsspielräume zuließen. Die Einführung von Controllingssystemen, quartalsbezogenen Zielvereinbarungen und des US-amerikanischen Kontensystems bei HAG GF führte zu mehr Kontrolle und geringeren Entscheidungsbefugnissen. Die Intensivierung der Kontrollsysteme bedeutete mittelfristig, dass immer mehr Entscheidungen aus den deutschen Tochterunternehmen auf die Europa-Zentrale verlagert wurden. Die Verstärkung der Kontrollfunktionen wurde sofort deutlich spürbar und von der Unternehmenszentrale mit der Absicht initiiert, das befürchtete Principal-Agent-Problem zu überwinden. Trotz stärkerer Kontrollmechanismen und einem intensiven Berichtswesen ist die Informationsasymmetrie sicher nicht geringer geworden, denn z.B. im Kaffeegeschäft verlangten die Eigentümer-Unternehmer-Wettbewerbsstrukturen und der hohe Sonderaktionsanteil von Kaffee im Lebensmitteleinzelhandel eine permanent hohe Anpassungsgeschwindigkeit an die Marktgegebenheiten. Diese Erkenntnisse treffen auch auf die Mitarbeiter von Jacobs Suchard nach der Übernahme in 1990 zu. Für die Mitarbeiter, die unter Klaus Jacobs relativ viele Freiheiten hatten, waren die nun geforderte detaillierte Planung und die damit verbundene exakte Planerreicherung ungewohnt. Für die Führungskräfte von Jacobs Suchard führte die Zusammenführung mit Kraft GF auch zu einer Umstellung der Gehaltssysteme. Das Modell von Kraft GF sah für Führungskräfte höhere Fixgehälter und bei außergewöhnlichen Erfolgen auch höhere variable Vergütungen vor.

In allen Integrationsphasen lassen sich Einflussfaktoren identifizieren, die sich auf die Höhe der Transaktionskosten ausgewirkt haben. Die Marktakteure sahen sich seit Mitte der 1970er-Jahre mit erheblichen Markt- und Umweltveränderungen konfrontiert. Kennzeichnend für diese Entwicklung waren beispielsweise auf dem Kaffeemarkt die veränderten Umweltbe-

dingungen wie die Aufhebung der Preisbindung, eine hohe Bedeutung der Entwicklung der Rohkaffeepreise, veränderte Vertriebsorganisationen durch Mahlkaffee in Vakuumverpackungen, der einsetzende Strukturwandel im Lebensmitteleinzelhandel und ein verändertes Konsumverhalten durch konjunkturelle Einflüsse. In diesem Gefüge sich schnell verändernder Umweltbedingungen waren die Wettbewerber immer weniger in der Lage, selbst die kurzfristige Wettbewerbsentwicklung abzuschätzen und entsprechend zu reagieren. Die begrenzte Rationalität der Akteure zeigt sich bereits während der Integration der HAG AG und General Foods. Die Integrationsbemühungen wurden 1980 durch die kaum vorhersehbaren heftigen Wettbewerbsreaktionen bei entkoffeiniertem Kaffee durch Tchibo und Jacobs immer wieder gestört. Das neue Unternehmen kämpfte gleichzeitig an mehreren Fronten: Einerseits musste der Integrationsprozess, der mit sehr vielen Unwägbarkeiten verbunden war, intern mit finanziellem und personellem Aufwand vorangetrieben werden. Andererseits musste man kurzfristig Ressourcen zur Verfügung haben, um den Wettbewerbsreaktionen wirkungsvolle Maßnahmen entgegensetzen zu können. Darüber hinaus erwartete die Unternehmenszentrale eine verbesserte Profitabilität. Auch bei den später folgenden Fusionen erwiesen sich die heftigen Wettbewerbsreaktionen als gezielte Störmanöver, um den neuen Unternehmen den Start in eine erfolgreiche Zukunft zu erschweren. Die gezielten Wettbewerbsreaktionen wiederholten sich 1994 bei den Kernmarken von Kraft. Nach der Zusammenführung waren die „neuen“ Unternehmen zwar kurzfristig erfolgreicher, aber während der Integrationsphasen gab es immer wieder unerwartete Veränderungen der Umweltfaktoren. Deshalb traten jeweils nach dem ersten Erfolgjahr erhebliche Ergebnisprobleme auf.

Die so genannte „Kaffee-Revolution“ ist ebenfalls ein Beispiel dafür, dass unternehmerisches Handeln stets von begrenzter Rationalität begleitet ist. Es zeigte sich sehr bald, dass weder die Hauptwettbewerber die Einführung der 400-Gramm-Packung durch den Marktführer Jacobs vorhersehen konnten, noch Jacobs selbst in der Lage war, die Konsequenzen dieser unternehmerischen Fehlentscheidung abzuschätzen. Für den gesamten Untersuchungszeitraum war die Marktsituation für die beteiligten Unternehmen von einer hohen Komplexität und Unsicherheit geprägt. Beispielsweise war die Unternehmensführung von Kraft sich über die Unsicherheit der Mitarbeiter von HAG GF bewusst und hatte vorsorglich Kontakt zu einem Personalberater aufgenommen, um bei einer hohen Fluktuation schnell personelle Lücken schließen zu können. Innerhalb der Unternehmen war man zwar darum bemüht, die Mitarbeiter mit großzügigen Umzugsregelungen und Sozialplänen zu beruhigen, aber die veränderten Umweltbedingungen forderten von der Unternehmensführung immer wieder neue Anpassungsmaßnahmen in Form von Stellenkürzungen und Veränderungen im Produktsorti-

ment, so dass sich kaum eines der untersuchten Unternehmen über einen längeren Zeitraum in Sicherheit wähen konnte.

Es liegt in der Natur der Sache, dass in Phasen der Unsicherheit und Veränderung, die Unternehmenszusammenschlüsse gemeinhin mit sich bringen, die beteiligten Akteure sensibilisiert sind, eigene Interessen zu verfolgen: Mitarbeiter möchten ihre Besitzstände erhalten, die neuen Eigentümer erwarten eine Verbesserung der Umsatz- und Gewinnentwicklung, Betriebsräte fordern einen sozialverträglichen Umbau der Unternehmensteile und Wettbewerber sind um den Erhalt ihrer Marktposition bemüht. Sicherlich können die gezielten Wettbewerbsreaktionen der Konkurrenten während einer Integrationsphase als Beispiel für ein opportunistisches Verhalten gedeutet werden, um sich gegenüber HAG GF und später Kraft Jacobs Suchard einen strategischen Vorteil zu verschaffen. Ein anderes Beispiel für möglicherweise opportunistisches Verhalten ist das Versprechen von General Foods, nach der Akquisition der HAG AG Investitionen in das Kaffeegeschäft zu tätigen. Wie sich später zeigte, blieben diese Investitionen aufgrund einer veränderten Geschäftssituation aus.

Es gab kein vorgegebenes „role model“ der Unternehmenszentralen in den USA für die Unternehmenszusammenführungen. Ebenfalls kamen keine wirtschaftswissenschaftlichen Modelle wie die idealtypischen Phasen einer Akquisition nach Jansen zur Anwendung. Bei der Zusammenführung zwischen der HAG AG und General Foods vertrauten die neuen Eigentümer auf die langjährige Geschäftserfahrung des Vorstandsvorsitzenden James Stone. Auf eine solche Humankapitalspezifität baute man ebenfalls bei der Integration von Kraft und HAG GF. Der Vorsitzende der Geschäftsführung von Kraft, Frank Staudacher, war früher selbst in der erwähnten amerikanischen Unternehmensberatung tätig und verfügte daher über umfangreiche Erfahrungen für eine derartige Ausnahmesituation. Bei der Zusammenführung von Kraft GF mit Jacobs Suchard war die amerikanische Unternehmensberatung erstmals direkt beteiligt. Die Integrationsmaßnahmen wurden immer in Arbeitsgruppen vorbereitet, die ein eigenständiges Ergebnis erzielen sollten. Mit dieser Maßnahme nutzte man nun sogar die Humankapitalspezifität externer Experten, um der Zusammenführung zum Erfolg zu verhelfen. Für alle Integrationen kann als Ergebnis festgehalten werden, dass die Humankapitalspezifität der Führungskräfte noch keine Garantie für die Erreichung der finanziellen Zielvorgaben war. Auf der Arbeiterebene hatten Synergiepotenziale aufgrund der Ergebnisorientierung der US-amerikanischen Unternehmenszentrale einen Vorrang vor der Humankapitalspezifität, so dass es infolge der Integrationsmaßnahmen zu einem Stellenabbau kam. Die Ausarbeitung der Interessenausgleiche, Sozialpläne und Übergangshilfen zusammen mit den Arbeitnehmerorganisationen verlief fair. Die großzügigen Regelungen wurden auch angestrebt, um nicht weiter Unsicherheit und Unzufriedenheit bei den verbliebenen Mitarbeitern zu schü-

ren. Man nahm den Abgang von Spezialisten für den Vorteil von Standortkosteneinsparungen in Kauf. Teilweise war man auf das Fachwissen der Außendienstmitarbeiter für den Frischedienst im Kaffeegeschäft nicht mehr angewiesen, da die Einführung der Vakuumverpackung und die neuen Vertriebsformen im stationären Lebensmittelhandel die Distribution für Kaffee nachhaltig veränderten.

Die Standortentscheidung fiel immer nach dem Muster, dass das kleinere beim größeren Unternehmen integriert wurde. Während der Integrationsphase war die Unsicherheit bei den Mitarbeitern, die den Standort wechseln mussten, besonders ausgeprägt, so dass verhältnismäßig wenige Mitarbeiter das Angebot für einen Wechsel – trotz umfangreicher Unterstützungszusagen – nach einer Übergangszeit tatsächlich annahmen. Daher mussten keine besonderen kulturellen Integrationsmaßnahmen ergriffen werden.

Bei der Integration des Kaffeegeschäfts von Kraft GF bei Jacobs Suchard 1991 war die Transaktionsatmosphäre allerdings hervorragend, sehr viele Kaffee-Mitarbeiter von Kraft GF kamen gern zu Jacobs Suchard. Der Standort Bremen erwies sich dabei als Glücksfall, da die meisten Kaffeemitarbeiter von Kraft GF aus Bremen kamen und gleichzeitig die branchenspezifische Arbeitsweise aufrechterhalten blieb. Auch in den Experteninterviews konnte die positive Transaktionsatmosphäre bestätigt werden, da die Eigen- und Fremdbilder der Interviewpartner weitgehend deckungsgleich waren. Außerdem herrschte aufgrund der Marktöffnung in Ostdeutschland eine Art Aufbruchstimmung. Eine anhaltend günstige Umsatz- und Gewinnentwicklung bestärkte die Mitarbeiter in ihrem Zusammengehörigkeitsgefühl. Die Integration war vor dem Hintergrund günstiger Umweltbedingungen ein großer Erfolg.

Ganz anders verlief dagegen die Integration von Kraft und Jacobs Suchard in den Jahren von 1993-1994. Die Transaktionsatmosphäre war nicht günstig, da sich die Mitarbeiter von Kraft nicht mit der Professionalität, Selbstsicherheit und Eigeninitiative präsentierten wie die Mitarbeiter von Jacobs Suchard. Außerdem kam es 1994 zu Kaffeepreiserhöhungen, die sich 1995 negativ auf die Umsatz- und Gewinnentwicklung auswirkten.

Insgesamt konnte mit dieser Studie gezeigt werden, dass sich die Neue Institutionenökonomik dazu eignet, den Verlauf einer Unternehmensgeschichte zu analysieren. Es lassen sich mit dieser Theorie Begründungen und Erkenntnisse ableiten, welche internen und externen Faktoren den Erfolg bzw. Misserfolg der Integrationsmaßnahmen begünstigt haben. Allein die Veränderungen der Organisations- und Vertriebsstruktur, neue Führungsprinzipien und eine Anpassung des Finanz- und Rechnungswesens garantieren noch nicht den Erfolg einer Unternehmenszusammenführung. Neben diesen internen Faktoren muss auch immer das gesamte Wettbewerbsumfeld in die Planung und Umsetzung der Integrationsmaßnahmen einbezogen werden. Es konnte gezeigt werden, dass die Lebensmittelbranche für den Untersu-

Schlussbetrachtung

chungszeitraum von 1978-1998 ständig in Bewegung war und alle Wettbewerber zu ständigen Anpassungsmaßnahmen gezwungen waren. Dem Anspruch gerecht zu werden, erwies sich aber besonders in der Integrationsphase für die neuen Unternehmen als eine kaum befriedigend zu lösende Aufgabe. Für die weitere Ergebniszusammenfassung stellt sich die Frage, wie sich die tief greifenden Veränderungen auf die Produktionsregime ausgewirkt haben.

Die folgende Abbildung zeigt noch einmal die Veränderung der Produktionsregime, wie sie sich unter der Regie von US-amerikanischen Unternehmen vollzogen hat. Auf allen Ebenen zeigt sich die weitgehende Dominanz des US-amerikanischen Produktionsregimes.

Produktionsregime-Entwicklung

HAG 1979	Jacobs Suchard 1990	Kraft Jacobs Suchard 1998
Führungsprinzipien		
dezentral Eigentümer-Unternehmen mündliche Abstimmungen Mitbestimmung	dezentral und zentral Eigentümer-Unternehmen mündliche Abstimmungen Mitbestimmung	dezentral und zentral Manager-Unternehmen Wochenberichte über Controlling Mitbestimmung, geringerer Spielraum
Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehung		
freiwillige Vereinbarungen mit BR großzügige Vorstandsverträge Stärkung der intrinsischen Motivation mit Statussymbolen und sozialen Bindungen hohe Akzeptanz für Mitbestimmungsrechte	freiwillige Vereinbarungen mit BR sehr erfolgsabhängige Vergütung der Unternehmensführung Stärkung der intrinsischen Motivation mit Statussymbolen und sozialen Bindungen hohe Akzeptanz für Mitbestimmungsrechte	schriftliche Vereinbarungen mit BR höheres Fixgehalt plus Erfolgsbeteiligungen monetäre Anreize, weniger Motivation über Symbole oder soziale Beziehungen (z. B. Sport) tendenzielles Principal-Agent-Problem
Finanz- und Rechnungswesen		
Bilanzstruktur mit Reserven (z. B. nichtbetriebliches Anlagevermögen) deutscher Kontenrahmen Buchhaltung „profit after tax“	nur betriebsnotwendige Kapitalstruktur deutscher Kontenrahmen einfaches Controlling „profit after tax“	nur betriebsnotwendige Kapitalstruktur US-Kontenrahmen intensives Controlling „profit before tax“
Organisations- und Vertriebsstruktur		
Frischedienst mit Außendienstmitarbeitern branchenspezifische Arbeitsweise Marktausschöpfung	Vakuumverpackung, Vertrieb über den Großhandel branchenspezifische Arbeitsweise Marktausschöpfung	Vertrieb über den Großhandel, Konzentration auf Trockensortiment one company-approach auch im Verkauf Kernsortimente, Synergien vor Ausschöpfung, mehr line extensions, defense strategy advertising

Abbildung 102: Veränderung des Produktionsregimes infolge von Fusionsentscheidungen¹¹ Eigene Darstellung in Anlehnung an Abelshäuser

Auf der Ebene der Führungsprinzipien zeigen sich die Veränderungen vor allem in einer stärkeren Zentralisierung der Unternehmensentscheidungen. Diesbezüglich verfügten die Führungskräfte in den Eigentümer-Unternehmen über einen hohen Vertrauensvorsprung und konnten Planziele mit einem Minimum an Administration abstimmen. Die Überführung in Manager-Unternehmen bedeutete für die hier untersuchten Unternehmen, dass Betriebsstätten und Unternehmenszentrale fortan räumlich voneinander getrennt waren und neue Kontrollsysteme eingeführt wurden. Es steht außer Frage, dass ein global agierender Konzern wie Kraft Foods über Kontrollsysteme verfügen muss, die intensiver sind als bei einem lokalen Eigentümer-Unternehmen. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass die Mitarbeiter diese Arbeitsweise als Selbstverständlichkeit empfinden und nicht als Misstrauensvotum auslegen, weil Misstrauen zu einer Erhöhung der Transaktionskosten führt und sich damit wie eine „Steuer auf wirtschaftliches Handeln“ auswirken kann.²

Eine Beibehaltung des deutschen Produktionsregimes erfolgte in jedem Fall auf der Ebene der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung. Solange die Unternehmen hohe Wachstumsraten und Gewinne zu verzeichnen hatten, waren Betriebsräte für die Wahrung der Arbeitnehmerinteressen nahezu entbehrlich, da materielle und symbolische Anreize von den Eigentümer-Unternehmern Roselius und Jacobs freiwillig geleistet wurden. Erst mit dem Konjunkturunbruch und dem zeitlich einhergehenden Strukturwandel im Lebensmittelhandel Mitte der 1970er-Jahre, der erstmals einen Personalabbau in den Unternehmen zur Folge hatte, erlangten die Betriebsräte für die Durchsetzung der Arbeitnehmerinteressen eine zentrale Bedeutung. Weitere Einflussmöglichkeiten auf die Gestaltung des Integrationsprozesses waren dagegen nicht möglich. Veränderungen bei den Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehungen zeigten sich in der limitierten Akzeptanz für Mitbestimmungsrechte. Waren in den Eigentümer-Unternehmen noch freiwillige Vereinbarungen mit den Betriebsräten möglich, setzte sich auf dieser Ebene ebenfalls eine stärkere Formalisierung der Beziehungen durch, indem Vereinbarungen nur noch schriftlich fixiert wurden. Die Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehungen veränderten sich auch im Hinblick auf die Motivations- und Anreizsysteme. Soziale Bindungen und Statussymbole waren in der HAG AG eine etablierte Form, um die intrinsische Motivation der Mitarbeiter zu stärken. Später erstreckten sich die Vergünstigungen der Mitarbeiter ausschließlich auf monetäre Anreize. Positiv für eine Gleichbehandlung aller Mitarbeiter war die Schließung des Marmorsaaus bei der HAG GF AG für das Mittagessen der Führungskräfte. Motivationsfördernd war auch die Wiedereinführung der Mitarbeiterzeitschrift HAG Impuls in 1985 als Kommunikationsinstrument. Bei der HAG AG wurden die Verträge mit Vor-

² Abelshausen, Werner, Kulturkampf, Berlin 2003, S. 150

Schlussbetrachtung

standsmitgliedern bis 1979 großzügig gestaltet. Bei Jacobs Suchard bevorzugte man dagegen eine stark erfolgsabhängige Vergütung für Führungskräfte. Beide Vergütungssysteme wurden in den Manager-Unternehmen schrittweise abgeschafft und durch hohe Fixgehälter in Verbindung mit verschiedenen Erfolgsbeteiligungen ersetzt.

Eine vollständige Anpassung an das US-amerikanische Produktionsregime zeigte sich auf der Ebene des Finanz- und Rechnungswesens. Die Bilanzstruktur der Eigentümer-Unternehmen beinhaltete in erheblichem Umfang nichtbetriebliches Anlagevermögen. Mit der Übernahme der Unternehmen wurden diese Reserven veräußert und nur noch das betriebsnotwendige Kapital für die Bilanzierung berücksichtigt. Bei der HAG AG begnügte man sich außerdem bis zum Schluss damit, den Erfolg des Unternehmens mit buchhalterischen Methoden abzubilden. Die Übernahme durch die US-amerikanischen Unternehmen bedeutete die Einführung einfacher Controllingsysteme, die später noch intensiviert wurden. Außerdem wurde der US-Kontenrahmen in der Buchhaltung eingeführt, um die Jahresergebnisse der weltweit verteilten Konzerngesellschaften vergleichbar zu machen.

Eine ähnlich konsequente Anpassung erfolgt auf der Ebene der Organisations- und Vertriebsstruktur. Bei HAG in 1980, bei Kraft ab 1994 (Anwendung der Arbeitsweise und des Konditionensystems von Jacobs Suchard) und bei Kraft Jacobs Suchard ab 1997 wurden die branchenspezifischen Arbeitsweisen aufgegeben und standardisierte amerikanische Arbeitsweisen in der Vertriebsabteilung eingeführt, die nun auch für Multisortimente (Getränke, Süßwaren, Käse etc.) zuständig sein sollte. Die Anpassung an das US-amerikanische Produktionsregime mit dem „one company“-Ansatz war auch der Notwendigkeit geschuldet, dass die Vertriebsstruktur an die veränderten Rahmenbedingungen im stationären Lebensmittelhandel angepasst werden sollte. Infolge dieser Maßnahmen kam es zu einem erheblichen Abbau von Arbeitsplätzen. Die Mitarbeiter der übernommenen deutschen Unternehmen empfanden eine Abnahme des Gemeinschaftsgefühls durch die Einführung der neuen Arbeitsmethoden. Nach Beendigung der Restrukturierungsmaßnahmen erreichten die Unternehmen wieder ein befriedigendes Gewinnniveau für die amerikanische Muttergesellschaft, die dann den Weg für neue Marketingoffensiven frei gab.

Die amerikanischen Lenkungs- und Weisungssysteme wurden für die Mitarbeiter vor allem in den Phasen sichtbar, als Negativabweichungen bei der Gewinnentwicklung auftraten.

Es ist schwierig, den ökonomischen Erfolg der drei Zusammenführungen zu bewerten, die alle nach dem gleichen Muster verliefen. Mit der Umsetzung der Unternehmenszusammenführung in Deutschland wurden die „Principals“ des übernommenen deutschen Unternehmens beauftragt. Das Unternehmen mit dem Standortvorteil dominierte die neue Führungsorganisa-

tion zunächst sehr deutlich. Es wurden zunächst Business-Unit- oder Kategorie-Strukturen für die Marketing- und Vertriebsfunktionen gewählt, die übrigen Bereiche wurden zentralisiert.

Kennzeichnend für die jeweiligen Integrationsphasen sind auch die Vorgaben der amerikanischen Unternehmenszentralen, die höhere Ergebnisziele erwarteten als die Eigentümer-Unternehmer Ludwig Roselius und Klaus J. Jacobs. Dieser hohe Anspruch konnte zu Planzielen führen, die die Ausschöpfung aller Marktchancen notwendig machte und das Eintreten von Risiken nicht zuließ. Insofern ist es auch schwierig, den Erfolg der Unternehmenszusammenführungen abschließend zu beurteilen, da die Zielvorgaben in der Regel nicht die jeweils vorherrschenden Markt- und Umweltbedingungen berücksichtigten. So fand der ökonomische Erfolg bei der Integration des Kaffeeengeschäfts von Kraft GF bei Jacobs Suchard 1991 in einer ökonomisch günstigen Phase statt, war dadurch außergewöhnlich hoch und hatte einen gewissen Einmaligkeitscharakter. Diese Interpretation wurde von der Unternehmenszentrale in dieser Form nicht akzeptiert. Bei den übrigen drei Zusammenführungen waren die äußeren Faktoren jedoch vollkommen anders, so dass eine Beurteilung immer vor diesem Hintergrund gesehen werden muss. Obwohl beispielsweise die Gewinnentwicklung bei Kraft Jacobs Suchard in Deutschland von 1995 bis 1998 nicht wieder die Spitzenwerte von 1990 bis 1994 erreichte, kann man davon ausgehen, dass das Unternehmen in dieser Zeit zu den wirtschaftlich erfolgreichsten Markenartikelherstellern der Konsumgüterindustrie in Deutschland gehörte. Diese Aussage zeugt von der Einsicht, dass die Ursachen, Entstehungsbedingungen und Hintergründe für die phasenweise schwierige Geschäftsentwicklung in der Vergangenheit schwer erkennbar waren.

8.2 Ausblick

Es stellt sich immer wieder neu die Frage, ob ein erfolgreich in den USA angewandtes Produktionsregime der Marktbearbeitung auf außeramerikanische Märkte vollständig übertragbar ist oder den lokalen Marktbedingungen angepasst werden muss und welche Freiheiten einem lokalen Management eingeräumt werden können und müssen, um den für das Gesamtunternehmen optimalen Geschäftserfolg zu erzielen.

Der Vorstandsvorsitzende von Kraft Foods weltweit Roger Deromedi brachte im September 2005 in der Presse zum Ausdruck, dass in der Vergangenheit bei Kraft Foods offensichtlich zu viele „Line-Extensions“ (Produktvarianten) auf den Markt gekommen seien, die zu

Schlussbetrachtung

Kannibalisierungseffekten geführt und kein dauerhaftes Umsatzwachstum gewährleistet hätten. Er kündigte deshalb wirkliche „Durchbruch-Innovationen“ für die Zukunft an.³

2006 wurden auf europäischer Ebene grundlegende Änderungen im Unternehmen eingeleitet. Mit dem Motto „One Europe for Growth“ wurde unter der Leitung des Europa-Präsidenten Joachim Krawczyk ein europäisches Geschäftsmodell erarbeitet mit einer zentralen Kategorie-Struktur und einer neuen Europa-Zentrale in Zürich, unterstützt durch harmonisierte Geschäftsprozesse, Systeme und Strukturen.⁴

Der Vorsitzende der deutschen Geschäftsführung, Jean-Paul Rigau, äußerte im Dezember 2006 nach einem erfolgreich verlaufenen Geschäftsjahr, dass der deutsche Lebensmittelmarkt der wohl schwierigste in Europa sei und wer hier erfolgreich arbeiten würde, überall erfolgreich sein könnte.⁵ Diese Aussage zeigt, dass die Ursachen, Entstehungsbedingungen und Hintergründe für die phasenweise schwierige Geschäftsentwicklung in der Vergangenheit erkannt wurden.

³ Dawson, Mike, „Innovationen schnell und unkonventionell umsetzen“, in: Lebensmittel Zeitung, 2.9.2005, S. 38

⁴ O.V., „one Europe for Growth“, in: panorama Frühjahr/Sommer 2007, S. 7

⁵ Struß- von Poellnitz, Annemarie, „Kraft Foods will wachsen und sparen“, in: Bremer Nachrichten, 20.12.2006, S. 21

9 Verzeichnisse

9.1 *Abkürzungsverzeichnis*

EMBU	European Macufacturing Business Unit
GF	General Foods
KJS	Kraft Jacobs Suchard
n.a.	not applicable
OB	Original Budget
SRF	Second Revised Forecast
vs	versus
z.B.	zum Beispiel

9.2 Verzeichnis der Abbildungen

<i>Abbildung 1: Die Unternehmensgeschichte von Kraft Foods Deutschland.....</i>	<i>15</i>
<i>Abbildung 2: Markt-Hierarchie Paradigma</i>	<i>35</i>
<i>Abbildung 3: Divergenz der Produktionsregime (Deutschland – USA): Ende des 20. Jahrhunderts.....</i>	<i>44</i>
<i>Abbildung 4: Ebenen der Unternehmenskultur in Anlehnung an Schein.....</i>	<i>52</i>
<i>Abbildung 5: Die drei idealtypischen Phasen einer Akquisition nach Jansen.....</i>	<i>56</i>
<i>Abbildung 6: Entwicklung der Rohkaffeepreise von 1969 bis 1976</i>	<i>87</i>
<i>Abbildung 7: Röstkaffeeverbrauch von 1970 bis 1980.....</i>	<i>87</i>
<i>Abbildung 8: Entwicklung der Röstkaffee-Marktanteile von 1970 bis 1979.....</i>	<i>88</i>
<i>Abbildung 9: Bruttowerbeaufwendungen Röstkaffee von 1970 bis 1979.....</i>	<i>89</i>
<i>Abbildung 10: Bruttowerbeaufwendungen für Kaffee Onko von 1970 bis 1979.....</i>	<i>89</i>
<i>Abbildung 11: Bruttowerbeaufwendungen für Jacobs Röstkaffee von 1970 bis 1979.....</i>	<i>90</i>
<i>Abbildung 12: Marktanteilsentwicklung bei Kaffee HAG und Tchibo Sana von 1970 bis 1979.....</i>	<i>91</i>
<i>Abbildung 13: Marktanteile Menge kakaohaltiger Getränkpulver in Prozent im Zeitablauf.....</i>	<i>93</i>
<i>Abbildung 14: Graphische Entwicklung der wesentlichen Unternehmensergebnisse von 1971 bis 1974</i>	<i>95</i>
<i>Abbildung 15: Führungskräfte-Organigramm von General Foods Elmshorn im August 1969.....</i>	<i>115</i>
<i>Abbildung 16: Führungskräfte-Organigramm von General Foods Elmshorn im Januar 1972.....</i>	<i>116</i>
<i>Abbildung 17: Führungskräfte-Organigramm von General Foods Elmshorn im November 1975.....</i>	<i>118</i>
<i>Abbildung 18: Anzahl Lebensmittelgeschäfte in Deutschland von 1975 bis 1999.....</i>	<i>133</i>
<i>Abbildung 19: Handelskonzentration von 1985-1992.....</i>	<i>134</i>
<i>Abbildung 20: Entwicklung der Handelsmarken-Anteile am Lebensmittelumsatz.....</i>	<i>134</i>
<i>Abbildung 21: Organigramm der HAG GF AG.....</i>	<i>143</i>
<i>Abbildung 22: Bruttowerbeaufwendungen entkoffeinerter Kaffeesorten von 1976 bis 1980.....</i>	<i>145</i>
<i>Abbildung 23: Bruttowerbeaufwendungen entkoffeinerter Kaffeesorten von 1976 bis 1981.....</i>	<i>147</i>
<i>Abbildung 24: Marktanteile von entkoffeinierten Kaffees im Röstkaffeemarkt von 1978 bis 1981.....</i>	<i>148</i>
<i>Abbildung 25: Personalentwicklung bei General Foods Elmshorn von 1980 bis 1981.....</i>	<i>150</i>
<i>Abbildung 26: Wirtschaftswachstum in Deutschland 1951 bis 2006.....</i>	<i>152</i>
<i>Abbildung 27: Rückgang der Deckungsbeiträge in % pro Marke von 1980 zu 1981</i>	<i>153</i>
<i>Abbildung 28: Entwicklung des Führungskräfteteams der HAG GF AG und oHG von 1982-1983.....</i>	<i>156</i>
<i>Abbildung 29: Umstellung der Verkaufsorganisation von Direkt- auf Großhandelsbelieferung.....</i>	<i>162</i>
<i>Abbildung 30: Werbeaufwendungen einzelner Kaffee Onko-Sorten zwischen 1970 und 1984.....</i>	<i>164</i>
<i>Abbildung 31: Entwicklung der Deckungsbeiträge pro Marke von 1978 bis 1982, indiziert</i>	<i>165</i>
<i>Abbildung 32: Mengenentwicklung aller Röstkaffee-Wettbewerber Januar-April 1984</i>	<i>168</i>
<i>Abbildung 33: Marktanteile Menge in % Röstkaffee von 1982 bis 1984.....</i>	<i>169</i>
<i>Abbildung 34: Marktabdeckung im Verhältnis zu besuchten Kunden im Lebensmitteleinzelhandel</i>	<i>173</i>
<i>Abbildung 35: Personalabbauplan 1984/85 nach Abteilungen</i>	<i>174</i>
<i>Abbildung 36: Personelle Entwicklung des HAG GF-Führungskräfte-Teams von 1981 bis 1986.....</i>	<i>178</i>
<i>Abbildung 37: Bruttowerbeaufwendungen Kaffee Onko zwischen 1980 und 1986 nach Sorten</i>	<i>179</i>
<i>Abbildung 38: Bruttowerbeaufwendungen für Kaffee HAG und Kaffee Onko von 1980 bis 1989</i>	<i>184</i>

Anhang

<i>Abbildung 39: Marktanteilsvergleich von HAG GF zu Melitta von 1980 bis 1989</i>	184
<i>Abbildung 40: Veränderung des Produktionsregimes nach ausgewählten Merkmalen</i>	190
<i>Abbildung 41: Umsatz- und Jahresüberschussentwicklung von Kraft Deutschland von 1970 bis 1979</i>	208
<i>Abbildung 42: Umsatz- und Jahresüberschussentwicklung bei Kraft von 1970 bis 1984</i>	211
<i>Abbildung 43: Umsatz- und Jahresüberschussentwicklung bei Kraft von 1970 bis 1988</i>	217
<i>Abbildung 44: Neueinführungen bei Kraft im Zeitablauf</i>	218
<i>Abbildung 45: Mission von Philip Morris und Kraft General Foods</i>	220
<i>Abbildung 46: Organigramm der Führungsorganisation Kraft General Foods 1989</i>	228
<i>Abbildung 47: Bruttowerbeaufwendungen Röstkaffee von 1988 bis 1990</i>	236
<i>Abbildung 48: Marktanteilsvergleich Deutschland West von HAG und Melitta von 1980 bis 1991</i>	238
<i>Abbildung 49: Integrationspotenzialanalyse Personal für Kraft General Foods 1990</i>	240
<i>Abbildung 50: Mitarbeiterreduzierung nach Abteilungen und Quartalen 1989/1990</i>	241
<i>Abbildung 51: Umsatz- und Jahresüberschussentwicklung bei Kraft von 1970 bis 1990</i>	241
<i>Abbildung 52: Führungsorganisation Kraft Deutschland September 1991</i>	245
<i>Abbildung 53: Organigramm Kraft Eschborn April 1993</i>	251
<i>Abbildung 54: Veränderung des Produktionsregimes nach ausgewählten Merkmalen</i>	254
<i>Abbildung 55: Analyse der Geschäftsberichte der Suchard GmbH von 1972 bis 1982</i>	266
<i>Abbildung 56: Umsatz und Gewinn bei Tobler Deutschland von 1970 bis 1982</i>	270
<i>Abbildung 57: Jacobs Strukturorganisation am 1.6.1973</i>	284
<i>Abbildung 58: Jacobs Krönung Tonnage, Werbeaufwendungen und Mahlkaffee-Anteil bis 1980</i>	286
<i>Abbildung 59: Jacobs Marktanteil Röstkaffee von 1970 bis 1976</i>	288
<i>Abbildung 60: Entwicklung der Rohkaffee-Preise von 1958 bis 1977</i>	290
<i>Abbildung 61: Umsatz und Jahresüberschuss der Jacobs AG Zürich von 1974 bis 1978</i>	291
<i>Abbildung 62: Jacobs Werbeausgaben Röstkaffee von 1975 bis 1982</i>	294
<i>Abbildung 63 Entwicklung Jacobs Marktanteil Röstkaffee von 1975 bis 1982</i>	295
<i>Abbildung 64: Umsatz und Jahresüberschuss Jacobs Suchard AG Zürich von 1982 bis 1985</i>	297
<i>Abbildung 65: Marktanteile Jacobs, Tchibo und Aldi von 1981 bis 1985</i>	300
<i>Abbildung 66: Entwicklung der Marktanteile für Jacobs, Tchibo und Aldi von 1981 bis 1990</i>	306
<i>Abbildung 67: Umsatzentwicklung bei Suchard Tobler von 1984 bis 1990</i>	310
<i>Abbildung 68: Umsatz und Jahresüberschuss Jacobs Suchard AG Zürich von 1982 bis 1989</i>	312
<i>Abbildung 69: Marktanteil Jacobs in Ostdeutschland und in Gesamtdeutschland von 1990 bis 1993</i>	328
<i>Abbildung 70: Jacobs Marktanteil und Anteil an den Bruttowerbeaufwendungen von 1990 bis 1993</i>	329
<i>Abbildung 71: Suchard Bruttowerbeaufwendungen nach Segmenten von 1990 bis 1993</i>	330
<i>Abbildung 72: Umsatz und Unternehmensergebnis von 1990 bis 1993 (1993 ohne Kraft)</i>	331
<i>Abbildung 73: Umsatz und Jahresüberschuss bei Jacobs Suchard und Kraft von 1990 bis 1992</i>	338
<i>Abbildung 74: Marktgröße und Marktposition der Jacobs Suchard- und Kraft-Marken</i>	340
<i>Abbildung 75: Das neue Unternehmen Kraft Jacobs Suchard</i>	342
<i>Abbildung 76: Kraft Jacobs Suchard Unternehmenskultur: Organisationsverhalten</i>	343
<i>Abbildung 77: Planung von Synergien durch Personaleinsparungen</i>	344
<i>Abbildung 78: Organisation der Business Unit von Kraft 1994</i>	352
<i>Abbildung 79: Grundlagenuntersuchung zur Marke Kraft und ihren Einzelmarken 1994</i>	353
<i>Abbildung 80: Werbeaufwendungen und Werbeanteil für Kraft-Kernmarken von 1990 bis 1994</i>	354

Anhang

Abbildung 81: Marktanteils- und Werbeausgabenanteilsentwicklung von 1990-1994 bei Jacobs.....	357
Abbildung 82: Organigramm der Führungsorganisation von Kraft Jacobs Suchard 1994.....	359
Abbildung 83: Umsatz und Ergebnis von Kraft Jacobs Suchard.....	360
Abbildung 84: Entwicklung des 500-Gramm-Röstkaffeemarktpreises von 1990 bis 1995.....	362
Abbildung 85: Marktanteilsentwicklung bei Jacobs West- und Ostdeutschland von 1988 bis 1995	363
Abbildung 86: Umsatz und Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit von 1990 bis 1995	366
Abbildung 87: Vergleich Kraft Jacobs Suchard zu Hauptwettbewerbern von 1993-1995.....	369
Abbildung 88: Organigramm der Führungsorganisation von Kraft Jacobs Suchard im Oktober 1996.....	370
Abbildung 89: Organigramm der Führungsorganisation von Kraft Jacobs Suchard im Januar 1997	371
Abbildung 90: Bruttowerbeaufwendungen für Nudelfertiggerichte von 1990 bis 1997.....	372
Abbildung 91: Bruttowerbeaufwendungen der Hauptanbieter Mayonnaise von 1990 bis 1997.....	373
Abbildung 92: Absatz Kraft Naturkäse, Schmelzkäse und Kuchenmischungen von 1970 bis 1996.....	374
Abbildung 93: Entwicklung der Marktpreise für 500 Gramm Röstkaffee von 1990 bis 1997.....	376
Abbildung 94: Bruttowerbeaufwendungen für ausgesuchte Pralinen von 1990 bis 1996	378
Abbildung 95: Organigramm der Führungsorganisation bei Kraft Jacobs Suchard 1997.....	382
Abbildung 96: Entwicklung des „One Company Approach“.....	385
Abbildung 97: Entwicklung der Mitarbeiterzahlen bei Kraft Jacobs Suchard von 1993 bis 1998	386
Abbildung 98: Bruttowerbeaufwendungen und Werbeanteil für Kraft Kernmarken 1990 bis 1998.....	388
Abbildung 99: Bruttowerbeaufwendungen bei Suchard von 1994 bis 1998	391
Abbildung 100: Veränderung des Produktionsregimes nach ausgewählten Merkmalen.....	396
Abbildung 101: Umsatz und Gewinnentwicklung Kraft Jacobs Suchard von 1990 bis 1998	397
Abbildung 102: Veränderung des Produktionsregimes infolge von Fusionsentscheidungen	407
Abbildung 103: Kaffee Hag Packung 1906.....	439
Abbildung 104: Kaffee HAG Packung 1906 Rückseite	439
Abbildung 105: KABA Packung 1929.....	439
Abbildung 106: Maxwell House Coffee	439
Abbildung 107: Organigramm des Kaffee HAG Konzerns 1943	440
Abbildung 108: KABA Packung ab 1955	441
Abbildung 109: Kaffee HAG Packung ab 1961	441
Abbildung 110: Philadelphia 1928	441
Abbildung 111: Miracle Whip 1933.....	441
Abbildung 112: Philadelphia 1960er-Jahre	442
Abbildung 113: Miracle Whip 1970er-Jahre.....	442
Abbildung 114: Miracoli Packung 1962.....	442
Abbildung 115: Philadelphia Packung 1998	442
Abbildung 116: Wirtschaftswachstum in Deutschland 1951 bis 2006.....	443
Abbildung 117: Marktanteile Deutschland West 1980 bis 1998 Röstkaffee	443
Abbildung 118: Suchard Schokolade 1901	444
Abbildung 119: Milka Tafel 1960	444
Abbildung 120: Milka Tafel 1999	444
Abbildung 121: Toblerone Werbeschild aus den 1920er-Jahren.....	445
Abbildung 122: Jacobs Kaffee	446

Anhang

<i>Abbildung 123: Jacobs Krönung 1966</i>	446
<i>Abbildung 124: Jacobs Krönung 1975 bis 1985</i>	446
<i>Abbildung 125: Jacobs Krönung 1990 bis 1996</i>	446
<i>Abbildung 126: Die umworbene Elite 1989</i>	447
<i>Abbildung 127: Die Ergebnisse der M.O.V.E.-Studie 1993</i>	448
<i>Abbildung 128: geplante Unternehmensstruktur 1993</i>	448
<i>Abbildung 129: Integrationszeitplan 1993 bis 1994</i>	449

9.3 Verzeichnis der Tabellen

<i>Tabelle 1: Zusammenführung HAG AG und General Foods</i>	61
<i>Tabelle 2: Zusammenführung Kraft und HAG GF</i>	61
<i>Tabelle 3: Integration des Kaffeegeschäfts von Kraft GF bei Jacobs Suchard</i>	61
<i>Tabelle 4: Zusammenführung Jacobs Suchard und Kraft</i>	61
<i>Tabelle 5: Rohkaffee-Importe 1953 und 1960</i>	78
<i>Tabelle 6: Umsatzentwicklung, Wachstum und Mitarbeiterzahl der HAG AG von 1955 bis 1960</i>	79
<i>Tabelle 7: Umsatzentwicklung der HAG AG von 1960 bis 1969</i>	83
<i>Tabelle 8: Rohkaffee-Importe von 1953 bis 1970</i>	83
<i>Tabelle 9: Rohkaffee-Importe von 1953 bis 1975</i>	86
<i>Tabelle 10: Entwicklung der Mitarbeiterzahl der HAG AG</i>	97
<i>Tabelle 11: Experteninterviews, HAG Kultur, Eigenbild und Fremdbild 1980</i>	148
<i>Tabelle 12: Experteninterviews, General Foods Kultur, Eigenbild und Fremdbild 1980</i>	149
<i>Tabelle 13: Entwicklung der Mitarbeiterzahl von HAG GF von 1980 bis 1983</i>	166
<i>Tabelle 14: Umsatzaufteilung von HAG GF 1983 in Produktbereiche</i>	167
<i>Tabelle 15: Entwicklung der Mitarbeiterzahl bei HAG GF von 1980 bis 1986</i>	181
<i>Tabelle 16: Entwicklung des Produktsortiments bei HAG GF von 1987 bis 1989</i>	185
<i>Tabelle 17: Umsatzentwicklung der Kraft/Velveta Milchwerke GmbH von 1939 bis 1945</i>	199
<i>Tabelle 18: Umsatzstruktur Kraft Deutschland 1977</i>	207
<i>Tabelle 19: Entwicklung der Mitarbeiterzahlen bei Kraft Deutschland von 1970 bis 1984</i>	211
<i>Tabelle 20: Entwicklung der Mitarbeiterzahlen bei Kraft Deutschland von 1970 bis 1988</i>	215
<i>Tabelle 21: Marktanteilsvergleich von Kraft- und HAG GF-Produkten und Marktposition 1988</i>	223
<i>Tabelle 22: Integrationspotenzialanalyse von Kraft und HAG GF im Verkauf 1989</i>	230
<i>Tabelle 23: Experteninterviews, Kraft Kultur, Eigenbild und Fremdbild 1990</i>	232
<i>Tabelle 24: Experteninterviews, HAG GF Kultur, Eigenbild und Fremdbild 1990</i>	233
<i>Tabelle 25: Unternehmenszielvorgaben für Kraft von der Europa-Zentrale für 1991</i>	242
<i>Tabelle 26: Umsatzentwicklung Jacobs von 1948 bis 1959</i>	276
<i>Tabelle 27: Umsatzentwicklung bei Jacobs von 1960 bis 1970</i>	278
<i>Tabelle 28: Umsatz und Jahresüberschuss bei Jacobs von 1972 bis 1974</i>	285
<i>Tabelle 29: Umsatzentwicklung bei Jacobs Suchard Deutschland 1984 und 1985</i>	303
<i>Tabelle 30: Präsenz und Marktposition von Jacobs Suchard 1988 in internationalen Märkten</i>	311
<i>Tabelle 31: Experteninterviews, Jacobs Kultur, Eigen- und Fremdbild</i>	322

Anhang

<i>Tabelle 32: Experteninterviews, HAG Kultur, Eigen- und Fremdbild.....</i>	<i>322</i>
<i>Tabelle 33: Kraft GF-Kaffeemitarbeiter zu Jacobs Suchard 1991</i>	<i>323</i>
<i>Tabelle 34:Kraft GF-Kaffeemitarbeiter der AG zu Jacobs Suchard 1991.....</i>	<i>323</i>
<i>Tabelle 35: Umsatzentwicklung Suchard 1990 bis 1993</i>	<i>330</i>
<i>Tabelle 36: Umsatzentwicklung von Jacobs Suchard Europe und Kraft Europe von 1990 bis 1992</i>	<i>336</i>
<i>Tabelle 37: Task-Force-Mitglieder für die Zusammenführung Jacobs Suchard und Kraft 1993</i>	<i>337</i>
<i>Tabelle 38: Experteninterviews, Jacobs Suchard Kultur, Eigen- und Fremdbild.....</i>	<i>340</i>
<i>Tabelle 39: Experteninterviews, Kraft Kultur, Eigen- und Fremdbild.....</i>	<i>341</i>
<i>Tabelle 40: Anzahl der Mitarbeiter bei Kraft Jacobs Suchard von 1993 bis 1995.....</i>	<i>365</i>
<i>Tabelle 41: Umsatzentwicklung der Business Unit Suchard von 1994 bis 1997</i>	<i>379</i>
<i>Tabelle 42: Gestaltung der variablen Mitarbeitervergütung 1998</i>	<i>384</i>
<i>Tabelle 43: Marktanteilsentwicklung ausgewählter Kraft-Produkte von 1997 zu 1998</i>	<i>387</i>
<i>Tabelle 44: Umsatzentwicklung bei Kraft von 1996 bis 1998.....</i>	<i>389</i>
<i>Tabelle 45: Umsatzentwicklung bei Jacobs von 1995 bis 1998.....</i>	<i>390</i>
<i>Tabelle 46: Umsatzentwicklung bei Suchard von 1995 bis 1998.....</i>	<i>391</i>

9.4 Literaturverzeichnis

Bei der Erarbeitung des Literaturverzeichnisses ergab sich die Notwendigkeit, innerhalb der einzelnen Literaturtypen eine Untergruppierung vorzunehmen, weil insbesondere bei den externen als auch bei den internen Zeitschriften Namensänderungen im Zeitraum der Untersuchung aufgetreten waren.

9.4.1 Bücher

- Abelshauer, Werner: Deutsche Wirtschaftsgeschichte seit 1945, München 2004
- Abelshauer, Werner: Kulturkampf. Der deutsche Weg in die Neue Wirtschaft und die amerikanische Herausforderung, Berlin 2003
- Abelshauer, Werner: Umbruch und Persistenz: Das deutsche Produktionsregime in historischer Perspektive, in: Geschichte und Gesellschaft, 27. Jg. 2001, Heft 4, S. 503-523
- Arnold, Herbert: HAG – Story, Bremen 1979
- Atteslander, Peter: Methoden der empirischen Sozialforschung, 10. neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Berlin, New York, 2003
- Berger, Peter Ludwig/ Luckmann, Thomas: Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenssoziologie, Frankfurt a. M. 1986
- Berghoff, Hartmut. Transaktionskosten: Generalschlüssel zum Verständnis langfristiger Unternehmensentwicklung?, in: Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte 1999, S. 160-176
- Berthel, Jürgen/ Becker, Fred C., Personalmanagement, Stuttgart 2007
- Borscheid, Peter. Der ökonomische Kern der Unternehmensgeschichte, in: Zeitschrift für Unternehmensführung, 46. Jg. 2001, Nr. 1, S. 5-10
- Bortz, Jürgen/ Döring, Nicola: Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler, 3. überarbeitete Auflage, Berlin, Heidelberg 2003
- Bucher, Anne/ Villines, Melanie: The Greatest Thing Since Sliced Cheese, Northfield 2005
- Carlos, Ann M. / Nicholas, Stephen: Agency Problems in Early Chartered Companies: The Case of the Hudson's Bay Company, in: The Journal of Economic History Vol. 50, (1990), p. 853-875
- Casson, Mark: Der Unternehmer. Versuch einer historisch-theoretischen Deutung, in: Geschichte und Gesellschaft, 27. Jg. 2001, Heft 4, S. 524-544
- Coase, Ronald E.: The Nature of the Firm, in: *Economica* Vol. 4 (1937), S. 386-405
- Design Zentrum Bremen (Hrsg.), Von der braunen Kaffeebohne zum Verwöhn-Aroma, Bremen 1998
- Drucker, Peter F.: *Managing in the next society*, 1. ed., New York 2002
- Drucker, Peter F.: The Shape of Things to Come; in: *Leader to Leader* 1 Summer (1996), S. 6-18
- Dülfer, Eberhard: *Internationales Management*, München 1997
- Ebers, Mark/ Gotsch, Wilfried: *Institutionenökonomische Theorien der Organisation*, in: Kieser, Alfred (Hrsg.): *Organisationstheorien*, 3. Auflage, Stuttgart u.a., 1999
- Edlin, Christa: *Philippe Suchard, Schokoladefabrikant und Sozialpionier*, Meilen 1972
- Erlei, Matthias/ Leschke, Martin/ Sauerland, Dirk: *Neue Institutionenökonomik*, Stuttgart 1999
- Feuz, Patrick/ Tobler, Andreas: Theodor Tobler (1876-1941)., in: Leimgruber, Yvonne/ Feuz, Patrick/ Rossfeld, Roman/Tobler, Andreas (Hrsg.), *Chocolat Tobler: Zur Geschichte der Schokolade und einer Berner Fabrik*, Bern 2001, S. 81-89

- Genschel, Philipp: Variationen des Wandels: Institutionelle Evolution in der Telekommunikation und im Gesundheitssystem, in: Politische Vierteljahresschrift, 37. Jg. (1996), Heft 1, S. 56-79
- Gerber, Marc/ Rossfeld, Roman/Siegenthaler, Susanne: Blechpest und Schokoladenhelgen, in: Leimgruber, Yvonne/ Feuz, Patrick/ Rossfeld, Roman/Tobler, Andreas (Hrsg.), Chocolat Tobler: Zur Geschichte der Schokolade und einer Berner Fabrik, Bern 2001, S. 142-155
- Gläser, Jochen/ Laudel, Grit: Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse, Wiesbaden 2004
- Göbel, Elisabeth, Neue Institutionenökonomik – Konzeption und betriebswirtschaftliche Anwendungen, Stuttgart 2002
- Göckel, Wolfgang: Von Suchard zu Kraft Foods, in: Lörracher Jahrbuch 2001, Lörrach 2001, S. 69
- Gohlke, Martin: Rotes Herz – Tiefer Riss, Bremen 2003
- Grube, Rüdiger/ Töpfer, Armin: Post Merger Integration, Stuttgart, 2002
- Henzler, Herbert: Strategische Unternehmensführung unter dem Einfluss der Globalisierung, in: Giesel, Franz/ Glaum, Martin (Hrsg.): Globalisierung, München 1999, S. 10
- Hofer, Kurt, Ernährung und Nachhaltigkeit, Arbeitsbericht Nr. 135/Juli 1999, geographisches Institut der Universität Bern
- Hopfenbeck, W.: Allgemeine Betriebs- und Managementlehre, 13. Auflage, 2000
- Jacobs, Klaus J.: Unternehmen und gestalten, Ansprachen von Klaus J. Jacobs, 1978-1986
- Jacobs, Louise. Café Heimat, Berlin 2006
- Jansen, Stephan: Mergers & Acquisitions, Unternehmensakquisitionen und –kooperationen, 2. Auflage, Wiesbaden, 1999
- Kassner, Karsten/ Wassermann, Petra: Nicht überall, wo Methode draufsteht, ist Methode drin. Zur Problematik der Fundierung von ExpertInneninterviews, in: Bogner, Alexander/ Littig, Beate/ Menz, Wolfgang (Hrsg.), Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung. 2. Auflage, Wiesbaden 2005, S. 95-112.
- Kraft Foods (Hrsg.): Milka: Das Jahrhundertbuch der Schokolade, München 2001
- Kraft Jacobs Suchard (Hrsg.): 100 Jahre Jacobs Cafe, Bremen 1994
- Krause-Junk, Gerold. Neue Institutionenökonomik – Ideen und Möglichkeiten, Steuersysteme der Zukunft, Band 256, Berlin/ Kassel, 1998
- Krystek, Ulrich/ Zur, Eberhard: Handbuch Internationalisierung, Globalisierung – eine Herausforderung für die Unternehmensführung, 2. Auflage, Berlin, 2000
- Kunze, Svenja: Kaffee HAG schont Ihr Herz., in: Hamburger Wirtschafts-Chronik, Neue Folge, Band 4, 2004
- Lamnek, Siegfried: Qualitative Sozialforschung, Lehrbuch, 4.vollständig überarbeitete Auflage, Weinheim 2005
- Lukas, Andreas: Unternehmensbewertung und intellektuelles Kapital. Preisfindung im Mergers & Acquisitionsprozess, Berlin 2004
- Lüthi, Christian: Chocolat Tobler in der Quartier - und Stadtgeschichte, in: Leimgruber, Yvonne/ Feuz, Patrick/ Rossfeld, Roman/Tobler, Andreas (Hrsg.), Chocolat Tobler: Zur Geschichte der Schokolade und einer Berner Fabrik, Bern 2001, S. 157
- Macharzina, Klaus: Unternehmensführung, Das internationale Managementwissen, Konzepte – Methoden - Praxis, 3. Auflage, Wiesbaden, 1999
- Mayer, Horst O., Interview und schriftliche Befragung: Entwicklung, Durchführung und Auswertung, München, Wien, 2002
- Milka: Das Jahrhundertbuch der Schokolade, München 2001
- Müller, Stefan/ Kornmeier, Martin: Strategisches Internationales Management, München 2002
- Nassauer, Frank, Corporate Governance und die Internationalisierung von Unternehmen Frankfurt am Main u.a. 2000

- North, Douglass C.: Theorie des institutionellen Wandels. Eine neue Sicht der Wirtschaftsgeschichte, Tübingen 1988
- Nowack, Gerhard: Unternehmer, Mäzen, Sportler – Ludwig Roselius, in: Adamietz, Horst (Hrsg.), Bremer Profile, Bremen 1972, S. 167-182
- Oldenbüttel, Lars, „Ludwig Roselius“, in: 100 Jahre Kaffee HAG, Kraft Foods Deutschland (Hrsg.), Bremen 2006
- Pendergrast, Mark: Kaffee: wie eine Bohne die Welt veränderte, Bremen 2001
- Perlitz, Manfred: Internationales Management, 4. Auflage, Stuttgart 2000
- Pfadenhauer, Michaela: Auf gleicher Augenhöhe reden. Das Experteninterview-ein Gespräch zwischen Experte und Quasi-Experte, in: Bogner, Alexander/ Littig, Beate/ Menz, Wolfgang (Hrsg.), Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung. 2. Aufl., Wiesbaden 2005, S. 113-130.
- Pfiffner, Albert: Henri Nestlé, Zürich 1993, Kurzfassung 1995 Nestle AG, Vevey
- Pfließendörfer, Dieter: Ludwig Roselius... wie ihn keiner kennt, Werkstattberichte des Forschungsschwerpunkts Arbeit und Bildung, Band 5, Universität Bremen, 1987
- Picot, Arnold/ Dietl, Helmut/ Franck, Egon: Organisation: Eine ökonomische Perspektive, 2. Auflage, Stuttgart 1999
- Picot, Arnold/ Dietl, Helmut: Transaktionskostentheorie, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 19. Jg.1990, Heft 4, S. 178-184
- Picot, Arnold/ Reichwald, Ralf/ Wiegand, Rolf T.: Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation und Management, 4. Auflage, Wiesbaden 2001
- Picot, Arnold: Transaktionskosten im Handel. Zur Notwendigkeit einer flexiblen Strukturentwicklung in der Distribution, in : Der Betriebsberater, Beilage 13/1986 zu Heft 27, 1986, 2. Halbjahr
- Picot, Arnold: Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie: Stand der Diskussion und Aussagewert, in: Die Betriebswirtschaft, 42. Jg., 1982, Heft 2, S. 267-284
- Picot, Gerhard (Hrsg.): Handbuch Mergers & Acquisitions, Stuttgart, 2000
- Plumpe, Werner: Das Unternehmen als soziale Organisation, in: Akkumulation 1998, Heft 11, S. 1-7
- Plumpe, Werner: Perspektiven der Unternehmensgeschichte, in: Schulz, Günther (Hrsg.), Sozial- und Wirtschaftsgeschichte. 100 Jahre Vierteljahrschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte, Stuttgart 2004, S. 403-428
- Richter, Rudolf/ Bindseil, Ulrich.: Neue Institutionenökonomik, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 24. Jg. 1995, Heft 3, S. 132-140
- Richter, Rudolf/ Furubotn, Eirik Grundtvig: Neue Institutionenökonomik, Tübingen 2003
- Ridder, Hans-Gerd: Personalwirtschaftslehre, Stuttgart/Berlin, 1999
- Roder, Hartmut (Hrsg.): Schokolade, Geschichte, Geschäft und Genuss, Bremen 2002
- Roselius, Kurt: Roselius, Ludwig, 1874-1943, in: Niedersächsische Lebensbilder, Fünfter Band, Hildesheim 1962, S. 260
- Rüther, Bernhardine: Geschlechtsspezifische Allokation auf dem Arbeitsmarkt, Schriftreihe: Empirische Personal- und Organisationsforschung, Band 17, Mering/München, 2001
- Schewe, Gerhard/ Gerd, Johannes: Erfolgsfaktoren von Post Merger Integrationen, Ergebnisse einer pfadanalytischen Untersuchung, Münster/ Düsseldorf, 2000. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jg. 67, Ergänzungsheft 1/2001, S.75-103, Vgl. auch: Lajoux, A.: The Art of M&A Integration: A Guide to Merging Resources, Processes and Responsibilities, New York, 1998, S.13ff.
- Scholl, Armin: Die Befragung. Sozialwissenschaftliche Methode und kommunikationswissenschaftliche Anwendung, Konstanz 2003
- Schoppe, Siegrid G./ Wass von Czege, Andreas Graf/ Münchow, Malte-Maria: Moderne Theorie der Unternehmung, München/Wien, 1995
- Schug, Alexander, „100 Jahre Kaffee Kaffee-Handels-Aktiengesellschaft“, in: 100 Jahre Kaffee HAG, Kraft Foods

- Schumpeter, Joseph: The Theory of Economic Development, Cambridge/Mass. 1934, zitiert bei Casson, Mark, Der Unternehmer. Versuch einer historisch-theoretischen Deutung, in: Geschichte und Gesellschaft, 27. Jg., 2001, Heft 4, S. 526
- Schwarzwälder, Herbert: Ludwig Roselius – Ein Mann ohne Schatten?, in: Berühmte Bremer, München 1972
- Sjurts, Insa: Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser? In: Die Betriebswirtschaft, 58.Jg. Heft 3, 1998, S. 283-298
- Soskice, David: Globalisierung und institutionelle Divergenz: Die USA und Deutschland im Vergleich, in: Geschichte und Gesellschaft, 25. Jg. 1999, S. 201-223.
- Spang, Günther: Rotes Herz und brauner Trank, Bremen 1956
- Suchard: 100 Jahre Suchard GmbH Lörrach, Lörrach 1980
- Sydow, Jörg: Strategische Netzwerke und Transaktionskosten. Über die Grenzen einer transaktionskostentheoretischen Erklärung der Evolution strategischer Netzwerke, in: Stähle, W.H./P. Conrad: Managementforschung 2, Berlin, New York 1992, S. 239-311
- Vetter, Nikola: Ludwig Roselius, Bremen 2002
- Wall, Stephen J./ Wall, Shannon Rye: Post-Merger Management, Landsberg 2001
- Wieland, Dietrich: Der Erfolg des Zweiten, in: Adamietz, Horst (Hrsg.), Bremer Profile, Bremen 1972, S. 75-92
- Williamson, Oliver E.: Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus, Tübingen 1990
- Williamson, Oliver E.: Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. A Study in the Economics of International Organisation, New York 1975
- Wischermann, Clemens: Der Property-Rights-Ansatz und die „neue“ Wirtschaftsgeschichte, in: Geschichte und Gesellschaft, 19. Jg., 1993, S. 239-258
- Wischermann, Clemens: Frühindustrielle Unternehmensgeschichte in institutionalistischer Perspektive, in: Geschichte und Gesellschaft, 19. Jg. 1993, S. 453-474
- Zürcher, Franziska: Von Nimrod über Tobler-o-Rum zu Toblerone Pralinés, in: Leimgruber, Yvonne/ Feuz, Patrick/ Rossfeld, Roman/ Tobler, Andreas (Hrsg.), Chocolat Tobler: Zur Geschichte der Schokolade und einer Berner Fabrik, Bern 2001, S. 129-141

9.4.2 Zeitschriften und Zeitungen extern

Absatzwirtschaft

O.V., „Marktführer mit zarter Versuchung“, in: Absatzwirtschaft, 1.10.1989, S. 96-100

Bilanz

Bieri, Beat, „Cowboy für die lila Kuh“, in: Bilanz, Nr. 2, 1991, S. 42-51

Börsenzeitung

O. V., „Nestle konnte HAG nicht kaufen“, in: Börsenzeitung Frankfurt, 3.10.1979, o. S.

Bremer Blatt

Kowalczyk, Charly, „Braune Bohne“, in: Bremer Blatt, Juni 1982, S.11

Bremer Nachrichten

O. V., „500 Arbeitsplätze sind bei HAG gefährdet“, in: Bremer Nachrichten, 3.3.1982

O. V., „Auch Nestlé wollte bei HAG einsteigen“, in: Bremer Nachrichten, 4.10.1979, o. S.

Struß- von Poellnitz, Annemarie, „Kraft Foods will wachsen und sparen“, in: Bremer Nachrichten, 20.12.2006, S. 21

O. V., „Neuer Chef bei Jacobs Suchard“, in: Bremer Nachrichten, 17.10.1990, o. S.

Business Week

Dunkin, Amy, „Can Hamish Maxwell satisfy his big hunger?“, in: Business Week, October 31, 1988, p. 25

Capital

Antrecht, Rolf, „Der Platzhalter“, in: Capital, Nr. 10, 1992, S. 218

Chemiker-Zeitung

Roselius, Ludwig, „Die Erfindung des coffeinfreien Kaffees“, in: Chemiker-Zeitung, Fach- und Handelsblatt für Chemiker Nr. 61, 1937, S. 13

Der Spiegel

O. V., „Kaffee – heiss wie die Hölle“, in: Der Spiegel, 17. Oktober 1962, S. 46 u. 48

O. V., „Aus der Traum“, in: Der Spiegel, Nr. 26, 1990, S. 95

Die Welt

Brech, Jan „Neue Packungsgröße und Preise“, in: Die Welt, 10.1.1984, o. S.

Brech, Jan, „Am Kaffeemarkt den Anteil kräftig ausgebaut“, in: Die Welt, 29.7.1983, o. S.

Brech, Jan, „Amerikanischer Kaffee“, in: Die Welt, 11.10.1979, o. S.

Brech, Jan, „General Foods bläst zum Sammeln“, in: Die Welt, 23.8.1980, S. 11

Brech, Jan, „Kaffeekrieg fordert noch immer Opfer“, in: Die Welt, 2.8.1984, o. S.

Brech, Jan, „Philip Morris, ein kreatives Kraftwerk“, in: Die Welt, 16.10.1986, o. S.

O. V., „General Foods wird offensiv“, in: Die Welt, 25.6.1969, o. S.

Wessendorf, Winfried, „Amerikaner kaufen Kaffee HAG“, in: Die Welt, 28.9.1979, o. S.

Elmshorner Nachrichten

Braatz, Dieter „GF will auf 140 Mitarbeiter verzichten“, Elmshorner Nachrichten, 27.10.1979, o. S.

O. V., „In Elmshorn: 55 Million – Projekt gerichtet“, in: Elmshorner Nachrichten, 20.4.1968, S. 15

O. V., „Skandalöses Verhalten der Firmenleitung“, in: Elmshorner Nachrichten, 7.6.1982, o. S.

Extrakte

O. V., „General Foods / Elmshorn bleibt trotz aller Rückschläge optimistisch“, in: Extrakte, Nr. 82/78 NG, 13. Oktober 1978, S. 3

Forbes

Chakravarty, Subrata N., „Philip Morris is still hungry“, in: Forbes, April 2, 1990, S. 96-101

O. V., „Who is next“, in: Forbes, April 2, 1990, S. 1

Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung

Görtz, Franz Josef, „Der Bundesfeinschmecker“, in: Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung, 23. Juli 2006, S. 50

Frankfurter Allgemeine Zeitung

O. V., „Der Marlboro-Cowboy isst jetzt Jell-O-Pudding“, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 1.10.1985, S. 15

O. V., „General Foods hält sich auch weiterhin fit“, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 17.2.1979, S. 15

O. V., „Hag auch unter amerikanischer Flagge auf Erfolgskurs“, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 15.08.1980, o. S.,

O. V., „Neuer Vorstandschef für die HAG GF“, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 31.10.1984, o. S.

O. V., „Philip Morris zahlt Klaus J. Jacobs netto 2 Milliarden Schweizer Franken“, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 12.7.1990, S. 16

Wiborg, Klaus, „Hanseaten verkaufen sich teuer“, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 16.10.1979, o. S.,

Frankfurter Rundschau

O. V., „Kurzfristig kein Kraft-Akt jenseits der Elbe“, in: Frankfurter Rundschau, 15.05.1990, S. 8

Hamburger Abendblatt

O. V., „Darum kaufte Philip Morris General Foods“, in: Hamburger Abendblatt, 20.10.1986, o. S.

O. V., „Zum Marktführer avanciert“, in: Hamburger Abendblatt, 25.09.1972, o. S.

Handelsblatt

- Brors, Peter/Stock, Oliver, „Das ist nichts für junge Manager“, in: Handelsblatt, 19.12.2005, S. 10
- O. V., „Gewinn stieg auf 14 Millionen DM, Umsatz stagniert bei 1,1 Milliarden DM“, in: Handelsblatt, 02.02.1987, S. 14
- O. V., „Jahresüberschuss fällt doppelt so gut aus wie erwartet“, in: Handelsblatt, 4.8.1983, o. S.
- O. V., „Nach Rekordjahr nunmehr verhalteneres Wachstum“, in: Handelsblatt, 21.5.1992, S. 24
- O. V., „Aktionäre sollen unveränderte Gesamtausschüttung erhalten. Hoher Betriebsverlust der...“, in: Handelsblatt, 7.3.1990, S. 20
- O. V., „Reorganisation soll fruchten. Die gesetzten Ziele verfehlt“, in: Handelsblatt, 27.5.1993, S. 17
- O. V., „Expansionspläne und die Suche nach dem Partner“, in: Handelsblatt, 11.10.1978, S. 13f
- O. V., „Fiebich: Vorstandsbericht Rekort minimalster Aussage“, in: Handelsblatt, 13.08.1979, o. S.,
- O. V., „Gewinnrückgang bei Jacobs Suchard Bremen“, in: Handelsblatt, 8.11.1990, S. 25
- O. V., „Umsatzplus auch in der Bundesrepublik – Schokoladengeschäft war nicht zufriedenstellend“, in: Handelsblatt, 20.3.1986, S. 23
- O. V., „Expansionspläne und die Suche nach einem Partner“, in: Handelsblatt, 11. Oktober 1978, S. 13
- O. V., „Asiatischer Markt im Visier - Neues Werk für Schoko- Riegel in Berlin. "Europäisierung" der...“, in: Handelsblatt, 21.4.1989, S. 20
- O. V., „Beim Kaffee weiter der Marktführer. Wachstumsimpulse vor allem aus Ostdeutschland“, in: Handelsblatt, 13.3.1991, S. 16
- O. V., „Bereits 4 "Shop in the shop"-Läden in Verbrauchermärkten eröffnet. Brötchen und Kaffeeduft...“, in: Handelsblatt, 18.11.1986, S. 18
- O. V., „Der deutsche Süßwarenumsatz stieg nur leicht auf 957 Millionen DM. Wieder neue Produktkonzepte...“, in: Handelsblatt, 1.2.1990, S. 21
- O. V., „Der Umsatz kletterte 1988 kräftig um 25 Prozent auf 953 Millionen DM. Die Produktgruppe "Milka"...“, in: Handelsblatt, 10.2.1989, S. 22
- O. V., „Ein „wunderbarer Marktführer“, in: Handelsblatt, 26.9.1972, o. S
- O. V., „Ertragseinbuße. Kaffee und Süßes müssten teurer sein“, in: Handelsblatt, 9.6.1998, S. 14
- O. V., „FTC gibt grünes Licht für Philip Morris“, in: Handelsblatt, 1.12.1988, o.S
- O. V., „Führung im Kaffeemarkt ausgebaut. Espresso und "Light"-Sorte liegen im Verbrauchertrend“, in: Handelsblatt, 23.7.1990, S. 16
- O. V., „Führungsposition zurückerober "Normalisierung" auf dem Kaffeemarkt in Sicht“, in: Handelsblatt, 18.12.1987, S. 18
- O. V., „General Foods will mit neuen Produkten weiter expandieren“, in: Handelsblatt, 7.12.1977,
- O. V., „In diesem Jahr soll der Umsatz 4,8 Mrd. DM erreichen. Süßwarengeschäft hat in erheblichem Masse zum guten Ergebnis beigetragen“, in: Handelsblatt, 27.1.1994, S. 16
- O. V., „Jacobs Cafe baut Marktposition aus“, in: Handelsblatt, 15.12.1993, S. 13
- O. V., „Jacobs mit neuer Marke“, in: Handelsblatt, 27.2.1987, S.27
- O. V., „Jacobs Suchard gegen Aldi“, in: Handelsblatt, 16.6.1986, S.13
- O. V., „Jacobs Suchard Strategie im Schokomarkt. Die „Lila-Kuh“ soll noch kräftiger gemolken werden“, in: Handelsblatt, 9.11.1988, S. 18
- O. V., „Kaffee HAG wird integriert“, in: Handelsblatt, 20.12.1990, S. 17
- O. V., „Kartellamt segnet Kauf von Jacobs Suchard ab“, in: Handelsblatt, 5.11.1990, S. 21
- O. V., „Käse-Kraft: Sturzflug beim Ertrag. Lebensmittelkonzern hofft auf kräftiges Wachstum“, in: Handelsblatt, 6.6.1994, S. 18

Anhang

- O. V., „Kraft Jacobs Suchard baut in Bremen Stellen ab“, in: Handelsblatt, 23.10.1995, S. 17
- O. V., „Kraft Jacobs Suchard. Minus in Erlös und Ergebnis“, in: Handelsblatt, 30.10.1996, S. 19
- O. V., „Lebensmittelkonzern verliert Umsatz und gewinnt Ertrag. "Nicht glücklich, aber zufrieden" Kraft Jacobs Suchard sieht weitere Preiserhöhungen“, in: Handelsblatt, 17.6.1999, S. 14
- O. V., „Müller verlässt Kraft-Jacobs“, in: Handelsblatt, 5.7.1996, S. 13
- O. V., „Nach "sehr erfolgreichem Integrationsjahr" 1991 wird nun die Konsolidierung des Erreichten angestrebt. Bei Kaffee nach wie vor unangefochten Marktführer“, in: Handelsblatt, 28.2.1992, S. 20
- O. V., „Nahrungsmittelriese mit einer glänzenden Finanzverfassung“, in: Handelsblatt, 1.10.1979, o. S.
- O. V., „Personalien“, in: Handelsblatt, 10.10.1989, S. 22
- O. V., „Personalien“, in: Handelsblatt, 25.1.1989, S. 14
- O. V., „Philip Morris hält über 99% an Jacobs-Suchard“, in: Handelsblatt, 21.9.1990, S. 21
- O. V., „Reingewinn stieg 1986 um 26,9 % - Der Konzernumsatz sank um 2,7% auf 5,2 Mrd. sfr. Der Hunger...“, in: Handelsblatt, 13.3.1987, S. 14,
- O. V., „Rekordwerbung für neue "Krönung". Der Kaffeepreis wird zum Jahresbeginn kräftig erhöht“, in: Handelsblatt, 11.10.1993, S. 18
- O. V., „Rowntree bringt 430 Millionen sfr ein.“, in: Handelsblatt, 23.3.1989, S. 16
- O. V., „Stellenabbau eher außerhalb Europas“, in: Handelsblatt, 25.4.1990, S. 27
- O. V., „Süßwaren-Absatz geschrumpft - Leichtes Plus bei Kaffee. Marktanteile wurden ausgebaut“, in: Handelsblatt, 30.1.1996, S. 21
- O. V., „Umsatz mit Süßwaren klettert kaum“, in: Handelsblatt, 2.2.1999, S. 18
- O. V., „Umsatzplus auch in der Bundesrepublik. Schokoladengeschäft war nicht zufriedenstellend“, in: Handelsblatt, 20.3.1986, S. 23
- O. V., „Verdacht des Insiderhandels. Großer Image-Verlust für Klaus J. Jacobs in der Schweiz“, in: Handelsblatt, 26.6.1990
- O. V., „Wachstum gegen den Branchentrend. Werbung und Innovationen sollen Wachstum sichern“, in: Handelsblatt, 30.1.1995, S.19
- O. V., „Zukunftsweisende Firmenstruktur. Integrationsprozess beendet!“, in: Handelsblatt, 9.1.1995, S.17
- O.V., „Umstrukturierung. Europageschäft wird neu aufgeteilt“, in: Handelsblatt, 30.11.1998, S. 19

Horizont

Gries, Rainer, „Deutsche Lektion: Päckchen nach drüben“, in: Horizont, 19.11.1993, S. 30

Lebensmittel Zeitung

- Chwalleck, Andreas, „Kraft Jacobs Suchard ändert Struktur“, in: Lebensmittel Zeitung, 27.11.1998, S. 12
- Dawson, Mike, „Handel bleibt Rendite-Schwächling“, Lebensmittel Zeitung, 6.5.2005, S. 33
- Dawson, Mike, „Innovationen schnell und unkonventionell umsetzen“, in: Lebensmittel Zeitung, 2.9.2005, S. 38
- Drohner, Klaus, „Ertragsminus bei KJS GmbH“, in: Lebensmittel Zeitung, 12.6.1998, S. 12
- Heimig, Dieter „Kraft setzt auf Kontinuität“, Marktteil Wert, jeweils Juni/Juli-April/Mai 1994/1995, 1995/1996, 1996/1997, in: Lebensmittelzeitung, 5.9.1997 S. 71
- Murmann, Christoph „Bremerland übernimmt Qremor“, Lebensmittel Zeitung, 16.1.1998, S. 20
- O V., „Kraft kann nicht mehr ausliefern“, in: Lebensmittelzeitung, 8. Februar 1991, S. 1
- O. V., „Mehr Spaß in der Pause“, in: Lebensmittel Zeitung, 25.9.1998, S. 112
- O. V., „Elefantenhochzeit geglückt“, in: Lebensmittel-Zeitung, 4. November 1988, o. S.
- O. V., „General Foods` großer Schluck“, in: Lebensmittelzeitung, 5. Oktober 1979, S. 30

Anhang

- O. V., „General Foods formiert sich neu: Ein Vertrieb für alle Produkte“, in Lebensmittelzeitung, 22.01.1981, o. S.
- O. V., „Kaffeegeschäft drückt KJS Umsatz“, in: Lebensmittel Zeitung, 11.12.1998, S. 12
- O. V., „Das Geschäft wird härter. Einkaufsmacht des Handels beeinflusst die Messegespräche“, in: Lebensmittel Zeitung, 20.8.1999, S. 48
- O. V., „Kraft Jacobs Suchard mit deutlichem Gewinnanstieg“, in: Lebensmittel Zeitung, 18.6.1999, S. 12
- O. V., „KJS mit neuem Vertrieb“, in: Lebensmittel Zeitung, 27.3.1997, S. 12
- O. V., „Kraft Jacobs Suchard steigert Gewinn“, in: Lebensmittelzeitung, 23.5.1997, S. 14
- O. V., „Kraft verdoppelt Betriebsergebnis“, in: Lebensmittelzeitung, 31. Mai 1991, S. 20
- O. V., „Kraftvoll Philip Morris bei Diversifikation helfen“, in: Lebensmittelzeitung Nr. 42, 21.Oktober 1988, S. 12
- O. V., „Markentreue kontra Nachfragemacht“, in Lebensmittel Zeitung, 21.2.1997, S.56.
- O. V., „Mit neuer Vertriebsstruktur näher am Kunden“, in: Lebensmittel Zeitung, 3.4.1998, S. 68
- O. V., „Neuer Auftritt für Kaffee Hag“, in: Lebensmittelzeitung 13. Juli 1990, o. S.
- O. V., „Philip Morris mach Druck“, in: Lebensmittel Zeitung, Nr. 43, 23. Oktober 1992, S. 1
- O. V., „Startschuss für Großfusion“, in: Lebensmittel Zeitung, Nr.16, 23. April 1993, S. 1
- O. V., „Vertrieb für alle Produkte“, in: Lebensmittelzeitung, 23. Januar 1981, o. S.
- O. V., „Werbeausgaben im Spiegel der Statistik“, in: Lebensmittelzeitung, 15. Januar 1988, S. 16
- manager magazin**
- Hoffmann, Klaus „Die Marionetten von White Plains“ manager magazin, Nr. 3, 1972 , S. 36-42
- Käckenhoff, Uwe/ Raithel, Helmut, „Schlecht gemischt“, manager magazin, Nr. 10, 1979, S. 37–43
- O. V., „Abschied ohne Dramatik“, in: manager magazin, Nr. 7, 1979, o. S.
- O. V., „Das war eine große Enttäuschung“, in: manager magazin, Nr. 2, 1991, S. 50
- O. V., „HAG GF – Salz im Kaffee“, in: manager magazin, Nr. 10, 1984, S. 13ff.
- O. V., „Noch keine angemessene Kapitalkverzinsung“, in: manager magazin, Nr. 10, 1984, S. 14
- Raithel, Helmut, „Den ersten beißen die Hunde“, in: manager magazin, Nr. 2, 1991, S. 48
- Neue Züricher Zeitung**
- „Geheimes Übernahmeangebot für General Foods“in: Neue Züricher Zeitung, 25. September 1985, o. S.
- Newsweek**
- Schwartz, John/Murr, Andrew/Springen, Karen, „Wall Street smokes“, in: Newsweek, October 31, 1988, p. 38
- Pinneberger Tageblatt**
- Weiß, Wolfgang, „130 Arbeitsplätze gehen verloren“, in: Pinneberger Tageblatt, 05.10.1992, o. S.
- VWD – Mitteilungen**
- O. V., „Sylvester Hinkes neuer Vorstandchef bei HAG GF“, in: VWD – Mitteilungen, 31.Oktober 1984, Nr. 212, D 7824, o. S.
- Wall Street Journal**
- Freedmann, Alix M./Gibbon, Richard, “Healthy Appetite”, in: Wall Street Journal, 20.10.1988, p. 3f.
- Welt der Arbeit**
- Wiemers, Eckhard, „HAG AG: Handel mit Herz?“in: Welt der Arbeit, 11.10.1979
- Weser Kurier**
- O. V. „100 Jahre Jacobs Café“, in: Weser Kurier, 15.01.1995, S. 8f.,
- O. V. „Kaffee HAG gewann Marktanteile“, in: Weser Kurier, 15.08.1980, o. S.

- Heinrich, Hansjörg „Das lief sehr, sehr harmonisch ab“, in: Weser Kurier, 19.09.1991
O. V., „Nestlé will Kaffeegeschäft ausbauen“, in: Weser Kurier, 22.08.1984, o. S.
O. V., „General Foods wertet Bremen auf“, in: Weser Kurier, 23.08.1980, S. 4
O. V., „Wiederholungen machen Gerüchte nicht wahr“, in: Weser Kurier, 26.03.1985, o. S.
O. V., „General Foods übernahm HAG AG“, in: Weser Kurier, 28.09.1979, o. S.
Schuller, Axel, „General Foods: Wert der Böttcherstraße erkannt“, in: Weser Kurier, 28.09.1979, o. S.

Weser Report

- O. V., „Klaus J. Jacobs` Brief an seine Freunde“, in: Weser Report, 18.07.1990, o. S.

Wirtschaftswoche

- O. V., „Größe kaufen“, in: Wirtschaftswoche, Nr. 34, 19.8.1988, S. 111f.
O. V., „Weltruf durch entschärfte Bohnen“, in: Wirtschaftswoche Nr.16, 07.4.1977, S. 57
O. V., „Am Vorstand gespart“, in: Wirtschaftswoche, 10.12.1982

9.4.3 Interne Zeitschriften

Bohne, Zeitung für Arbeitnehmer der HAG GF AG und OHG der IG Chemie

- O. V., „Sylvester ist bei uns das ganze Jahr“, in: Bohne, Zeitung für Mitarbeiter der HAG GF AG und OHG, Bremen, Heft Nr. 10. Dezember 1985, S. 3
O. V., „Todesanzeigen“, in: Bohne, Zeitung für Mitarbeiter der HAG GF AG und OHG, Bremen, Heft Nr. 10. Dezember 1985, S. 6
O. V., „Salamitaktik – Informationen Scheiblettenweise zum Aus“, in: Bohne, Zeitung für Mitarbeiter der HAG GF AG und OHG, Bremen, Heft Nr. 31, August 1989, S. 3
O. V., „Geschmacklos? Wer?“, in: Bohne, Zeitung für Mitarbeiter der HAG GF AG und OHG, Bremen, Heft Nr. 12, April 1986, S. 2
O. V., „Fünf Finger sind eine Hand“, in: Bohne, Zeitung für Mitarbeiter der HAG GF AG und OHG, Bremen, Heft Nr. 28, Juli 1989, S. 3 u. 7

Contact Aktuell für Mitarbeiter von Jacobs Suchard

- O. V., „Jacobs Suchard auch im „Integrationsjahr“ 1991 mit hohen Zuwächsen – gute Ausichten für 1992“, in: Contact Aktuell, 2.3.1992, S. 2

Contact Deutschland für Mitarbeiter von Jacobs Suchard

- Felgen, Hartmut „Liebe Mitarbeiterinnen, liebe Mitarbeiter“, in: Contact Deutschland, Nr. 1, 1985, S. 2
O. V., „Die neue Bequemlichkeit“, in: Contact Deutschland, Nr. 2, 1988, S. 22
O. V., „Aus dem Jacobs Suchard Geschäftsbericht“, in: Contact Deutschland, Nr. 1, 1986, S. 8
O. V., „David unter den ganz Großen“, in: Contact Deutschland, Nr. 1. 1986, S. 21
O. V., „Deutschlands erster Familientag“, in: Contact Deutschland, Nr. 2, 1988, S. 26
O. V., „Die umworbene Elite“, in: Contact Deutschland, Nr. 1, 1989, S. 12
O. V., „Eine neu Kaffeegeneration startet in Berlin“, in: Contact Deutschland Sonderausgabe 1990, S. 2
O. V., „Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung“, in: Contact Deutschland, Sonderausgabe, 1989, S. 3
O. V., „Jacobs Café goes East“, in: Contact Deutschland, Nr. 4, 1992, S. 5
O. V., „Jacobs Café läutet das Europa der 90er Jahre ein“, in: Contact Deutschland, Nr. 3, 1989, S. 3
O. V., „Jacobs Krönung hat sich 1984 erfolgreich behauptet“, in: Contact Deutschland, Nr. 1, 1985, S. 11
O. V., „Jacobs Krönung“, in: Contact Deutschland, Nr. 1, 1986, S. 5ff.
O. V., „Kaffeetrinken noch bequemer“, in: Contact Deutschland, Nr. 2, 1989, S. 9
O. V., „Krönung: Relaunch“, in: Contact Deutschland, Nr. 4, 1993, S. 10

- O. V., „Milka erleben“, in: Contact, Nr. 1, 1993, S. 13
O. V., „Mutter aller Marken“, in: Contact Deutschland, Nr. 3, 1991, S. 4
O. V., „Personalmeldungen“, in: Contact Deutschland, Nr. 2, 1988, S. 14
O. V., „Pralinen oder Papillon?“, in: Contact Deutschland, Nr. 1, 1990, S. 8
O. V., „Weniger ist mehr“, in: Contact Deutschland, Nr. 2, 1990, S. 5

Contact International für Mitarbeiter von Jacobs Suchard

- Jacobs, Klaus J., „Liebe Mitarbeiterinnen, liebe Mitarbeiter“, in: Contact International, Dezember 1980, S. 4
Jacobs, Klaus J., „Verstärkung der Führungsspitze“, in: Contact international Nr. 3, 1981, S. 3ff.
O. V., „Die neue 400-Gramm-Packung von Jacobs“ in : Contact International, Nr. 3, 1983, S. 20 f.
O. V., „Gemeinsame geographische Expansion“, in: Contact International, Nr. 6, 1982, S. 6
O. V., „Mit vollem Schwung und Elan“, in: Contact International, Nr. 1, 1982, S. 9
O. V., „Neuer Name und neues Signet“, in: Contact International, Nr.1, 1983, S. 6
O. V., „Pressemitteilungen zu Jacobs“, in: Contact International, Nr. 5, 1982, S. 4

Der Kontakt für Mitarbeiter von Jacobs

- Diepenbrock, Leonard „Liebe Mitarbeiter“, in: Der Kontakt, Nr. 5, 1970, S. 5
Heidbrink, Paul-G., „Strukturorganisation“, in: Der Kontakt, Nr. 7, 1973, S. 6
Jacobs, Klaus J., „Unternehmensstrategie“, in: Der Kontakt, Nr. 4, 1972, S. 12
Jacobs, Klaus J. „Was passiert nach Diepenbrock“, in: Der Kontakt, Nr. 9, 1970, S. 4
Jacobs, Klaus J., „Begrüßungsworte zur Umstellung der Mitarbeiterzeitschrift“, in: Der Kontakt, Nr. 4, 1970, S. 1
Jacobs, Klaus J., „Liebe Mitarbeiter“, in: Der Kontakt, Nr. 1, 1973, S. 1
Jacobs, Klaus J., „Mit dem Geschäftsbericht erklärt Klaus J. Jacobs die Unternehmensentwicklungen“, in: Der Kontakt, Nr. 7/8, 1970, S. 2-5
Jacobs, Walther J., „Jacobs gestern und die Verpflichtung von morgen“, in: Der Kontakt, Nr. 4, 1970, S. 2f.,
O. V., „Fusion“, in: Der Kontakt, Nr. 7, 1973, S. 1 ff.,
O. V., „Der deutsche Kaffeemarkt 1976“, in: Der Kontakt, Nr. 8, 1977, S. 4
O. V., „Pressemeldungen zum Unternehmensbericht“, in: Der Kontakt, Nr. 12, 1973, S. 16
O. V., „Pressemitteilung: Krönung als Beweispackung“, in: Contact Deutschland, Nr. 1, 1984, S. 3

Der Rote Kaffeepott, Betriebszeitung der Betriebsgruppe Bremer Kaffeebetriebe

- O. V., „Personalveränderungen im Rahmen dieses Gesamtkonzeptes“, in: Der Rote Kaffeepott, Betriebszeitung der Betriebsgruppe Bremer Kaffeebetriebe, April 1986, S. 3

GF-Express für Mitarbeiter von General Foods

- Hinkes Sylvester T., „Liebe Mitarbeiterinnen, liebe Mitarbeiter!“, in: GF-Express, Nr. 22, Dezember 1974, S. 2
Hinkes Sylvester T., „Liebe Mitarbeiterinnen, liebe Mitarbeiter“, in: GF-Express, Nr. 26, Dezember 1975, S. 2
O. V., „An der Entwicklung der Firma sind alle Mitarbeiter beteiligt“, in: GF-Express, Nr. 10, Dezember 1972, S.2
O. V., „39 Jubilare“ in: GF-Express, Nr. 4, Dezember 1971, S. 9
O. V., „Die Geschichte der General Foods Corporation“, in: GF-Express, Nr. 19, Juli 1974, S. 8ff
O. V., „Die größte GF-Tochter in Europa – General Foods Limited“, in: GF-Express, Nr. 11, März 1973, S. 12f
O. V., „Die zweitgrößte Niederlassung in Europa: General Foods Frankreich“ in: GF-Express, Nr. 9, November 1972, S. 12
O. V., „Fragen an W. D. Bausch“, in: GF-Express, Nr. 23, März 1975, S. 1
O. V., „Gemeinsamkeit macht stark“, in: GF-Express, Nr. 32, März 1977, S. 2

Anhang

- O. V., „General Foods Europa: Ziele und Aufgaben“, in: GF-Express, Nr. 7, Juli 1972, S. 10f
- O. V., „GF-Nachrichtenspiegel, Beförderungen und Versetzungen“, in: GF-Express, Nr. 13, Juli 1973, S. 3
- O. V., „GF-Nachrichtenspiegel, Neuer Englischkurs“, in: GF-Express, Nr. 7, Juli 1972, S. 5
- O. V., „GF-Nachrichtenspiegel“, in: GF-Express, Nr. 4, Dezember 1971, S. 6
- O. V., „Im Außendienst muss manchmal Pionierarbeit geleistet werden“, in: GF-Express, Nr. 12, Mai 1973, S. 6f.
- O. V., „Portrait der General Foods GmbH in Deutschland“, in: GF-Express, Nr. 1, Juli 1971, S. 4f.
- O. V., „Schon wieder ein neues Produkt: Cefrisch“, in: GF-Express, Nr. 4, Dezember 1971, S. 3
- O. V., „The Jell-O Submarine“, in: GF-Express, Nr. 21, November 1974, S. 10f.
- O. V., „Betriebsausflug 1972: Fahrt an den Kellersee“, in: GF-Express, Nr. 8, September 1972, S. 4
- O. V., „Betriebsfest – ja oder nein?“, in: GF-Express, Nr. 12, Mai 1972, S. 3
- O. V., „Unser Interview mit Wolf Dieter Bausch“, in: GF-Express, Nr. 23, März 1975, S. 2
- HAG GF Impuls für Mitarbeiter von HAG GF**
- Hinkes, Sylvester T., „HAG GF 1987 im Zeichen des Wachstums“, in HAG GF Impuls, Heft 5, Dezember 1986, S. 2
- Hinkes, Sylvester T., „Durchbruch 85“, in: HAG GF Impuls, Heft 5, Juni 1986, S. 3
- Hinkes, Sylvester T., „Ein paar Worte zu unserer Situation“, in: HAG GF Impuls, Heft 1, Juli 1985, S. 2
- Hinkes, Sylvester T., „Jahreswechsel 1985-96“, in: HAG GF Impuls, Heft 3, Dezember 1985, S. 2
- O. V., „Finanzplanung und Kontrolle berichtet“, in: HAG GF Impuls, Heft 2, Oktober 1985, S. 2,
- O. V., „HAG Barometer – Absatz und Gewinn – 4. Quartal 85“, in: HAG GF Impuls, Heft 4, März 1986, S. 2
- O. V., „Start mit Telefonverkauf“, in: HAG GF Impuls, Heft 1, Juli 1985, S. 6
- haghefte/ HAG Hefte für Mitarbeiter der HAG AG**
- „Costa Rica – Die reiche Küste“, in: haghefte Nr. 57, Oktober 1968, S. 2
- Faust, Alfred, „Christian Friedrich Müller 70 Jahre“, in: haghefte, III, Februar 1959, o. S.
- Nolting-Hauff, Wilhelm, „Der finanzielle Aufbau unseres Unternehmens“, in: haghefte Dezember 1958, o. S.
- O. V. „Mit Leben erfüllen: Unser Grundsatzprogramm“, in: haghefte April 1973, S. 10f
- O. V. „Müller, Christian Friedrich, Das Portrait“, in: haghefte III, Februar 1959, S.11
- O. V. „Senator Dr. Wilhelm Nolting-Hauff 40 Jahre bei der HAG“, in: haghefte August 1964, S. 2f.
- O. V. „Wir wollen auf die Tube drücken“, in: haghefte, Nr. 3, 1978, S. 8
- O. V. „Zum 100. Geburtstag Dr. Ludwig Roselius d. Ä.“, in: haghefte Nr. 80, Juni 1974, S. 1f
- O. V., „Das Topgespräch“, Interview mit Dr. Ludwig Roselius, in: haghefte April 1978. o. S.
- O. V., „Erfolgsrezept: Blick nach vorn“, in: haghefte Oktober 1971, S. 8ff.
- O. V., „Unternehmensgrundsätze der HAG AG“, in: haghefte Nr. 75, April 1973, S. 1
- O. V., „Hermann Rickens“, in: haghefte Dezember 1959, S. 5 – 7
- O. V., „imPress 20 Kräutertee“ neu im HAG-Vertrieb“, in: haghefte Nr. 71, März 1972, S. 1
- O. V., „Mehr Umsatz – weniger Gewinn“, Interview mit Dr. Oßenbrügge, in: haghefte Nr. 85, September 1975, S. 12ff
- O.V., „Direktor Kurt Kauler im Vorstand“, in: haghefte, März 1968, S. 11
- Rickens, Hermann, „Marktanalyse im Jahre 1928“, in: haghefte Nr. 72, Juli 1972, S. 12
- Roselius, Hildegard, „Heinz Puvogel, zum goldenen Dienstjubiläum“, in: haghefte Dezember 1959, S. 3-4

Roselius, Ludwig, „Auch 1963 voran mit vereinten Kräften!“, in: haghefte XXVII, Februar 1963. o. S.

Roselius, Ludwig, „Über Mitverantwortung zum neuen Führungsstil“, in: haghefte, Dezember 1969, S. 4,

Roselius, Ludwig, „Zum Geleit“, in: haghefte, Nr. 1, Oktober 1958. o. S.

Kontakt, Hauszeitschrift der Firmen Schoko-Buck und Chocolat Tobler GmbH

O. V., „70 Jahre und kein bisschen älter“, in: Kontakt, Hauszeitschrift für die Mitarbeiter der Chocolat Tobler GmbH Stuttgart, Nr. 61, 1979, o. S.

O. V., „Die Konzernorganisation der weltumspannenden AG Chocolat Tobler“, in: Kontakt, Hauszeitschrift der Firmen Schoko-Buck und Chocolat Tobler GmbH Stuttgart, Nr. 27, 1967, S. 4f

O. V., „Eine Rarität aus dem Jahre 1938“, in: Kontakt, Hauszeitschrift der Firmen Schoko-Buck und Chocolat Tobler GmbH Stuttgart, Nr. 15, 1964, S. 18f

O. V., „Hofer Rudolf“, in: Kontakt, Hauszeitschrift der Firmen Schoko-Buck und Chocolat Tobler GmbH Stuttgart, Nr. 19, 1964, S. 4f.

O. V., „Jahreskonferenz 1961“, in Kontakt, Hauszeitschrift der Firmen Schoko-Buck und Chocolat Tobler GmbH Stuttgart, Nr. 5, 1962, S. 5

O. V., „Mit Schwung ins Toblerone-Jahr 1968“, in: Kontakt, Hauszeitschrift der Firmen Schoko-Buck und Chocolat Tobler GmbH Stuttgart, Nr. 28, 1967, S. 4

O. V., „Notar Otto Wirz“, in: Kontakt, Hauszeitschrift der Firmen Schoko-Buck und Chocolat Tobler GmbH Stuttgart, Nr. 2, 1961, S. 3

O. V., „Tobler in der Presse“, in: Kontakt, Hauszeitschrift für die Mitarbeiter der Chocolat Tobler GmbH Stuttgart, Nr. 64, 1979, o. S.

Kontakt und kontakt für Mitarbeiter von Jacobs und Jacobs Suchard

O. V., „Das Jacobs Marktmodell“, in: kontakt Nr. 2, 1975, S. 5

O. V., „Der deutsche Kaffeemarkt 1976“, in: kontakt Nr. 8, 1977, S. 4

O. V., „Der deutsche Kaffeemarkt 1976“, in: Kontakt, Nr. 8, 1977, S. 4

O. V., „Der deutsche Kaffeemarkt 1978“, in: kontakt Nr. 4, 1979, S. 4

O. V., „Der deutsche Kaffeemarkt 1978“, in: kontakt, Nr. 4, 1979, S. 4ff.

O. V., „Jacobs übernimmt Frankreichs größten Kaffeeröster“, in: kontakt, Nr. 5, 1977, S. 6

O. V., „Kurskorrektur zur Sicherung des Unternehmens“, in: Kontakt, Nr. 11, 1975, S. 4ff.

O. V., „Nationaler Start von „Jota Sport“, in: kontakt Nr. 6/7, 1977, S. 8

O. V., „Neue Größen bei Vakuumpackungen“, in: Kontakt, Nr. 10, 1975, S. 8

O. V., „Pressemeldungen zum Unternehmensbericht 1972“, in: Kontakt, Nr. 12, 1973, S. 16

O. V., „Sinfonie mit dem Paukenschlag“, in: kontakt, Nr. 7, 1980, S. 9

O. V., „Spezialisierung im Außendienst“, in: Kontakt, Nr. 7-8, 1974, S. 7 + 28

O. V., „Start an der neuen Produktidee“, in: kontakt Nr. 5, 1977, S. 4

O. V., „Tobler baut in Stuttgart 200 Arbeitsplätze ab“, in: Kontakt, Nr. 72, 1982, o. S.

O. V., „Unternehmenssituation“, in: kontakt, Nr. 10, 1975, S. 4 u. 8

O. V., „Zur Lage des Unternehmens“, in: kontakt Nr.1/2, 1977, S. 4

Zinser, Gerhard, „Voraussetzung für gutes Marketing ist Integrität und Lauterkeit“, in: Kontakt, Nr. 4, 1974, S. 5

Mitarbeiterzeitschrift von Kraft Jacobs Suchard und Panorama für Mitarbeiter

Deromedi, Roger, „Nur durch Wachstum werden wir langfristigen Erfolg haben“, in: Panorama, Vol. 2, 1996, S. 22

Müller Götz-Michael, „Erfolgreicher Start in 1996“ in: Panorama, Vol. 2, 1996, S. 8

Müller, Götz-Michael, „Erfolgreicher Start in 1996“, in: Panorama, Vol. 3, 1996, S. 8

Müller, Götz-Michael, „Liebe Mitarbeiterinnen, liebe Mitarbeiter“, in: Panorama, Vol. 4, März 1995, S. 1

Müller, Götz-Michael, „Liebe Mitarbeiterinnen, liebe Mitarbeiter“, in: Panorama, Vol. 3, Juli 1995, S. 1

O. V., „Back to basics“, in: Panorama, Vol. 1, 1997, S. 25

- O. V., „100 Jahre Jacobs Café“, in: Panorama, Vol. 4, März 1995, S. 2
- O. V., „Das neue Gesicht von Kraft“, in: Panorama, Vol.3, Juli 1995, S. 4
- O. V., „Führungswechsel“, in: Panorama, Vol. 4, März 1995, S. 4
- O. V., „Jacobs Café beweist Marktverantwortung“, in: Panorama, Vol. 2, September 1994, S. 1
- O. V., „Kraft setzt auf seine Stärken“, in: Mitarbeiterzeitschrift von Kraft Jacobs Suchard (noch ohne Titel), Vol. 1, 1. Juli 1994, S. 1
- O. V., „Mit guten Marken und guten Leuten erfolgreich“, in: Mitarbeiterzeitschrift von Kraft Jacobs Suchard (noch ohne Titel), Vol. 1, 1. Juli 1994, S. 1
- O. V., „Ökologistik à la Kraft“, in: Panorama, Vol. 3, Dezember 1994, S. 1
- O. V., „Suchard startet ins Daim Zeitalter“, in: Panorama, Vol. 3, Dezember 1994, S. 1
- O.V., „Integration Kraft Jacobs Suchard: Eine Herausforderung für die Mitarbeiter“, in: Mitarbeiterzeitschrift von Kraft Jacobs Suchard (noch ohne Titel), Vol. 1, 1. Juli 1994, S. 2
- O.V., „Neue Strukturen, bessere Zusammenarbeit, höhere Motivation“, in: Panorama, Vol.4 1995, S. 15
- O.V., „one Europe for Growth“, in: panorama, Frühjahr/Sommer 2007, S. 7
- Wir Kraft Leute und WIR für Mitarbeiter von Kraft und Kraft General Foods**
- Kohlhaas, Heribert, „Größere Aufgaben nach großen Leistungen“, in: Wir Kraft Leute, 17. Jahrgang 1969, Heft 4, S. 4,
- Kohlhaas, Heribert, „Mit Kraft in die 70er Jahre“, in: Wir Kraft Leute, 18. Jahrgang 1970, Heft 1, S. 4
- Müller, Götz-Michael, „KJS: der Beginn einer neuen Ära“, in: WIR von Kraft Jacobs Suchard, Nr. 3, 1993, S. 2
- O. V., „10 Jahre „Wir Kraft Leute“, in: Wir Kraft Leute, 10. Jahrgang 1961, Heft 1, S. 2
- O. V., „20 Jahre Velveta“, in: Wir Kraft Leute, 7. Jahrgang 1957 März, S. 4 u. 6
- O. V., „25 Jahre Velveta“, in: Wir Kraft Leute, 11. Jahrgang 1962, Heft 3, S. 6
- O. V., „27 weitere DLG Auszeichnungen für Kraft“, in: Wir Kraft Leute, 16. Jahrgang 1968, Heft 6, S. 11
- O. V., „40 Jahre Spiegel der Kraft Geschichte“, in: Wir Kraft Leute, 15. Jahrgang 1967, Heft 4, S. 4
- O. V., „ALUSTAR Haushaltsfolien von KRAFT“, in: Wir Kraft Leute, 19. Jahrgang 1970, Heft 5, S. 8
- O. V., „Bestes Betriebsergebnis seit Gründung KRAFT GmbH“, in: Wir Kraft Leute, Jahrgang 1989, Nr. 2, Juli 89, S. 3,
- O. V., „Catalina“, in: Wir Kraft Leute, 11. Jahrgang 1962, Heft 2, S. 8
- O. V., „Das 3. Quartal 1978“, in: Wir Kraft Leute, 27. Jahrgang 1978, Heft 4, S. 1, Einleger
- O. V., „Die Käpt'n Nuss-Story“, in: Wir Kraft Leute, 17. Jahrgang 1969, Heft 3, S. 12
- O. V., „Ein neues Großunternehmen Dart & Kraft Inc“, in: Wir Kraft Leute, 29. Jahrgang, 1980, Heft 8, S. 4,
- O. V., „Erfolgsteam 90 – Innovation ins neue Jahrzehnt“, in: WIR, Nr. 1, März 1990, S. 4f.
- O. V., „Großer Erfolg“, in: Wir Kraft Leute, 35. Jahrgang 1986, Heft 3, S. 11
- O. V., „KRAFT + Pillsbury = Freunde und Partner“, in: Wir Kraft Leute, 23. Jahrgang 1974, Heft 1, S. 2f.
- O. V., „Kraft Europa – Acht unter einem Dach“, in: Wir Kraft Leute, 28. Jahrgang 1980, Heft 2, S.3
- O. V., „Kraft Foods – Weltweit auf Erfolgskurs mit sieben Unternehmensgruppen“, in: WIR, Nr. 2, Juni 1990, S. 4
- O. V., „Kraft General Foods – Neue Führungsstruktur – erste Ergebnisse, in: Wir Kraft Leute, Jahrgang 1989, Heft 3
- O. V., „KRAFTCO über 3 Milliarden Dollar Umsatz erzielt“, in: Wir Kraft Leute,
- O. V., „Luc Vandavelde“, in: Wir Kraft Leute, 35. Jahrgang 1986, Heft 3, S. 5
- O. V., „Markenpflege hat sich bewährt“, in: Wir Kraft Leute, 27. Jahrgang 1978, Heft 4, S. 9

Anhang

- O. V., „Mit frischer Kraft voraus“, in: Wir Kraft Leute, 30. Jahrgang 1981, Heft 1, S. 7
- O. V., „Neu von Kraft: Backe, backe Kuchen mit Kraft Konsummischungen“, in: Wir Kraft Leute, 14. Jahrgang 1965, Heft 2, S. 8
- O. V., „Neu von Kraft“, in: Wir Kraft Leute, 21. Jahrgang 1972, Heft 1, S. 13
- O. V., „Philadelphia jetzt im gesamten Bundesgebiet auf dem Markt“, in: Wir Kraft Leute, 11. Jahrgang 1962, Heft 4, S. 8
- O. V., „Tischfertige Erzeugnisse“, in: Wir Kraft Leute, Januar/Februar 1957, S. 3
- O. V., „Tomaten-Ketchup wird Konsumartikel“, in: Wir Kraft Leute, 15. Jahrgang 1966, Heft 6, S. 10f.
- O. V., „Trennung nur letzter Ausweg“, in: Wir Kraft Leute, 31. Jahrgang 1982, Heft 7, S. 10
- O. V., „Unsere Mutter heißt jetzt KRAFTCO“, in: Wir Kraft Leute, 17. Jahrgang 1969, Heft 3, S. 2
- O. V., „Wir sind Kraft – gestern – heute – morgen“, in: Wir Kraft Leute, 15. Jahrgang 1967, Heft 4, S. 2
- O. V., W., „Goldener Zuckerhut“, in: Wir Kraft Leute, 15. Jahrgang 1967, Heft 5, S. 2
- Paine, John „Liebe Kraft Leute“, in: Wir Kraft Leute, 10. Jahrgang 1961, Heft 4, S. 3
- Rhensius, Hans Otto „Liebe Mitarbeiterinnen, liebe Mitarbeiter“, in: Wir Kraft Leute, 31. Jahrgang 1982, Heft 7, S. 2
- Staudacher, Frank „Liebe Mitarbeiterinnen, liebe Mitarbeiter“, in: Wir Kraft Leute, 34. Jahrgang 1985, Heft 4, S. 2
- Staudacher, Frank, „Liebe Mitarbeiterinnen, liebe Mitarbeiter“, in: WKL Magazin, Nr. 3. September 1989, S. 2
- Staudacher, Frank, „Liebe Mitarbeiterinnen, liebe Mitarbeiter“, in: WIR, Nr. 1, März 1990, S. 2
- Staudacher, Frank, „Liebe Mitarbeiterinnen, liebe Mitarbeiter“, in: WIR, Nr. 2, 1992, S. 2
- Stoller, Hermann, „Ein Leben für Kraft“, in: Wir Kraft Leute, September-Oktober 1958, S. 5
- Valdieck, Manfred „Liebe Kolleginnen, liebe Kollegen, liebe KRAFT-Rentner“, in: Wir Kraft Leute, 35. Jahrgang 1986, Heft 6, S. 3
- Weng, Dieter, „Zufrieden mit dem Gesamtergebnis“, in: WIR, Nr. 2, 1993, S. 2
- Woelfle Arthur W. „Weiter aufwärts mit Kraft“, in: Wir Kraft Leute, 16. Jahrgang 1968, Heft 3, S. 3f.
- Woelfle, Arthur W., „Liebe Kraft-Leute“, in: Wir Kraft Leute, 15. Jahrgang 1967, Heft 6, S. 2

9.4.4 Weitere Quellen

General Foods

- G&I-Daten Wert, Anlage zum Schreiben an das Bundeskartellamt vom 6.12. 1988
- General Foods Führungskräfteorganigramm, 1. August 1968
- General Foods GmbH, Elmshorn, 1.1.1972 Organigramm
- GF- Bericht über die Sitzung des GF-Wirtschaftsausschusses vom 21.7.1978, Erläuterungen zum Juni-Quartal-Ergebnis
- GF, Bericht über die Sitzung des Wirtschaftsausschusses am 26. April 1979
- GF-Bericht über die Sitzung des Wirtschaftsausschusses am 12. September 1977
- GF-Bericht über die Sitzung des Wirtschaftsausschusses am 24. November 1977
- GF-Bericht über die Sitzung des Wirtschaftsausschusses am 26. April 1979, Protokoll vom 21.5.1979
- GF-Betriebsvereinbarung General Foods vom 02.10.1980
- GF-C 1981, Annual Financial Plan GF Elmshorn Products
- GF-Erklärung des Wirtschaftsausschusses zur Betriebsversammlung, 16. September 1980
- GF-General Foods Elmshorn, Situations-Analyse und Schlussfolgerungen, Oktober 1979
- GF-Geschäftsleitung und Betriebsrat vom 20.9.1957, Protokoll der Sitzung

- GF-Information an die Belegschaft über die wirtschaftliche Situation des Unternehmens nach §110 des Betriebsverfassungsgesetzes vom 7. Juni 1978
- GF-Information an die Belegschaft über die wirtschaftliche Situation des Unternehmens nach §110 des Betriebsverfassungsgesetzes vom 21. Juli 1979
- GF-Information an die Belegschaft über die wirtschaftliche Situation des Unternehmens nach § 110 des Betriebsverfassungsgesetzes vom 30.08.1979
- GF-Information an die Belegschaft über die wirtschaftliche Situation des Unternehmens nach §110 des Betriebsverfassungsgesetzes vom 14. Februar 1980
- GF-Jahresabschlüsse
- GF-Mitarbeiterinformation der Geschäftsleitung der General Foods GmbH, Elmshorn, 4.9.1980
- GF-Protokoll der Sitzung zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung der General Foods GmbH am 20.9.1957
- GF-Protokoll der Wirtschaftsausschuss-Sitzung am 24. Juli 1980, S. 1, vom 8. August 1980
- GF-Protokoll zur Betriebsratssitzung vom 23. April 1970
- GF-Sitzung des Wirtschaftsausschusses vom 21.7.1978, Erläuterungen zum Juni-Quartal-Ergebnis
- GF-Überbrückungs- und „Pendelhilfen“ General Foods vom 2.10.1980
- GF-Umzugskostenregelung General Foods vom 2.10.1980
- GF-Wirtschaftsausschuss-Sitzung vom 06.12.1979
- GF-Wirtschaftsausschuss-Sitzung vom 10. 06. 1980
- GF-Wirtschaftsausschuss-Sitzung vom 12.09.1977
- GF-Wirtschaftsausschuss-Sitzung vom 13.02.1980
- GF-Wirtschaftsausschuss-Sitzung vom 24.07.1980
- HAG und HAG GF**
- Gutachten über die Ermittlung des angemessenen Ausgleichs gemäß § 304 Aktiengesetz und der angemessenen Abfindung gemäß § 305 Aktiengesetz für die aussenstehenden Aktionäre der HAG AG Bremen, Fides Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Bremen, 29.7.1980
- HAG AG Bremen, Bericht über das 68. Geschäftsjahr 1974
- HAG AG Bremen, Gutachten über die Ermittlung des angemessenen Ausgleichs gemäß § 304 Aktiengesetz und der angemessenen Abfindung gemäß § 305 Aktiengesetz für die aussenstehenden Aktionäre der, Fides Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Bremen, 29. 7. 1980
- HAG AG und HAG GF AG, Geschäftsberichte von 1918 bis 1989
- HAG AG, Arnold, Herbert, HAG – Story, Bremen 1979, S. 2 ff., zitiert bei Schwarze, Thomas, Kaffee HAG, Bremen 1906-1979, ohne Jahresangabe
- HAG AG, Bericht des Vorstandes an den Aufsichtsrat, Sitzung vom 13. November 1980
- HAG AG, Bericht des Vorstands über die wirtschaftliche Lage und die Entwicklung des Unternehmens im 1. Halbjahr 1979
- HAG AG, Büro Dr. Ludwig, November 1970
- HAG AG, Mitarbeiterinformation des Vorstands, 21.08.1980
- HAG AG, Presseinformation 1977
- HAG AG, Protokoll der Wirtschaftsausschuss-Sitzung am 24.Juli 1980, vom 8. August 1980
- HAG AG, Public Relations, HAG 77 Presseinformation, 19.07.1978
- HAG AG, Puvogel, Heinz: Kaffee HAG – Firmengründung und Entwicklung 1909-1914, Bremen,1977, (unveröffentlichtes Typoscript)
- HAG AG, Roselius Wilhelm: Aus den HAG-Archiven, Bremen 1976
- HAG AG, Schwarze, Thomas: Kaffee HAG, Bremen 1906-1979, ohne Jahresangabe
- HAG AG, Strategic Plan KABA 1983
- HAG AG, Wirtschaftsausschuss-Sitzung vom 10.06.1980
- HAG extra, 27. September 1979
- HAG General Foods, Guest, Mike, Rückblick 1987 / Ausblick 1988, Im Januar 1988, S. 1
- HAG General Foods, Kaffee HAG, 80 Jahre entkoffeinierter Kaffee, Sonderausgabe 1986

Anhang

HAG General Foods, Sozialausschüsse der Christlich -Demokratischen Arbeitnehmerschaft, Schreiben vom 18.5.1982

HAG GF AG und der HAG GF Vertriebs GmbH & Co oHG/Innen, Gemeinsame Erklärung der Betriebsräte.

HAG GF AG, Aushang 15.11.1982

HAG GF AG, Aushang 18. September 1990

HAG GF AG, Aushang 18.9.1990

HAG GF AG, Aushang, 19.11.1982

HAG GF AG, Aushang, 19.11.1983

HAG GF AG, Aushang, 20. Februar 1989 Neue Organisation von Kraft General Foods

HAG GF AG, Aushang, 21. Juni 1989

HAG GF AG, Aushang, 24. August 1989, Führungsorganisation European Coffee Resources

HAG GF AG, Aushang, 26.10. 1984

HAG GF AG, Aushang, 5. April 1989 Kraft General Foods International

HAG GF AG, Bericht an den Wirtschaftsausschuss, Entwicklung von Deckungsbeiträgen ausgewählter Produkte von 1978-1982, 1983

HAG GF AG, Bericht des Vorstandes an den Aufsichtsrat, Sitzung am 13. November 1980

HAG GF AG, Bericht des Vorstandes an den Aufsichtsrat, Sitzung vom 12. November 1981

HAG GF AG, Bericht des Vorstandes der HAG GF AG an den Aufsichtsrat über die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens über das 1. Halbjahr 1981

HAG GF AG, Bericht über die wirtschaftliche Lage und Entwicklung des Unternehmens, 2. Quartal 1984, Juli 1984

HAG GF AG, Bericht über die wirtschaftliche Lage und Entwicklung des Unternehmens, 4. Quartal 1983, 22. Februar 1984

HAG GF AG, Bericht über die wirtschaftliche Lage und Entwicklung des Unternehmens, 1. Quartal 1984, Mai 1984

HAG GF AG, G & I – Haushaltspläne

HAG GF AG, Gemeinsame Erklärung der Betriebsräte der HAG GF AG und der HAG GF Vertriebs GmbH & Co oHG/Innen

HAG GF AG, Guest, Mike: Rückblick 1987 / Ausblick 1988, Im Januar 1988

HAG GF AG, Schreiben des Betriebsrats Nord an die Geschäftsleitung der HAG GF Vertriebs GmbH & Co OHG vom 16. August 1983

HAG GF AG, Sozialplanentwurf gem. § 112 BetrVG des Gesamtbetriebsrats vom 08.04.1982

HAG GF AG, Strategic Systems Plan 86-89, 12.11. 85

HAG GF AG, Strategischer Plan C 83

HAG GF AG, U. Karsten / H.J. Hartzel, KABA, Management of Business, 01.07.1983

HAG GF Verkaufs-Organisation, Darstellung 1986

HAG GF, Aushang, 1. März 1982

HAG GF, C 1989 – C 1993 Strategic Plan

HAG GF, Germany, C 82 Strategic Plan

HAG GF-Selbstdarstellung Dezember 1988, Selbstbewertung von HAG GF, Schreiben an das Bundeskartellamt Dezember 1988

HAG, BR-Oldenbüttel informiert, 4.6.1982

Roselius, Wilhelm: Niederschrift der wissenschaftlichen Gespräche mit Generalkonsul Dr. h.c. Ludwig Roselius, o.O. 1974, S. 2

Schwarze, Thomas, Kaffee HAG Bremen, 1906 – 1979

Verbesserung der Ertragskraft HAG GF, Bremen 30.5.1984, McKinsey & Company, Inc., **Jacobs, Suchard, Tobler und Jacobs Suchard**

Jacobs AG Zürich Contact International Spezial 1981, Anlage zum Geschäftsbericht 1981

Jacobs AG Zürich, Mitarbeiterbrief der Geschäftsführung der Joh. Jacobs & Co. GmbH als Beilage zum Geschäftsbericht 1979

Jacobs Chronik

- Jacobs Suchard AG Zürich, Analyse der Personalabteilung Jacobs Suchard zu Mitarbeiterübernahmen in 1991
- Jacobs Suchard AG Zürich, Pressemitteilung 14.9.1987. O. V., Positive results in the first half of 1987
- Jacobs Suchard AG Zürich, Pressemitteilung 30. Januar 1987, 00992789
- Jacobs Suchard AG, Zürich. Anlage zum Geschäftsbericht 1981 der Jacobs AG, Zürich
- Jacobs Suchard GmbH Bremen, Jahresabschlüsse und Hinterlegungsbekanntmachungen, Beilagen zum Bundesanzeiger 1991 bis 1994
- Jacobs Suchard Zürich Geschäftsberichte 1982-1985
- Jacobs Suchard, Analyse der Geschäftsberichte bzw. Veröffentlichungen im Bundesanzeiger
- Jacobs Suchard, Analyse der Personalabteilung Jacobs Suchard zu Mitarbeiterübernahmen in 1991
- Jacobs Suchard, Developing an Integrated Trade Marketing Concept for JS/ KGF's Beverage Business in Germany, Bremen, August 1991
- Jacobs Suchard, Draft Integration Letter, ohne Datum
- Jacobs Suchard, Factbook Germany 1992
- Jacobs Suchard, Prüfungsberichte 1990, 1991
- Jacobs Suchard, Unternehmensbroschüre 1988, Ein Unternehmen der Unternehmer
- Jacobs Suchard-Mitteilung Nr.23/90, 22.11.1990
- Jacobs und Jacobs Suchard AG Zürich, alle Geschäftsberichte
- Johann Jacobs & Co. Bremen, Unternehmensbericht 1971
- Suchard GmbH Lörrach, alle Geschäftsberichte
- Tobler Stuttgart GmbH, alle Geschäftsberichte
- Kraft und Kraft General Foods**
- Kraft und Kraft General Foods, alle Geschäftsberichte
- Kraft General Foods Europe, „Führung und Kompetenz“, Timmermann, Dieter/ Weng, Dieter, Eschborn, im Oktober 1992
- Kraft General Foods Europe, Announcement, 16. Juni 1992
- Kraft General Foods Europe, Aushang Führungsorganisation European Coffee Resources vom 24. August 1989
- Kraft General Foods Europe, Organisation Charts, 21. Juni 1991
- Kraft General Foods Germany, Headcount Development (FTE), 6.11.89
- Kraft General Foods, Anlage zum Protokoll des Board of Management Meeting vom 9. Juni 1994
- Kraft General Foods, Aufsichtsratssitzung vom 06.12.1990, Präsentation der Geschäftsführung
- Kraft General Foods, Aushang 11. März 1991
- Kraft General Foods, Aushang 15. April 1993
- Kraft General Foods, Aushang 17. September 1990
- Kraft General Foods, Aushang 31. Mai 1990
- Kraft General Foods, Aushang KGF Europe vom 21. Juni 1989
- Kraft General Foods, Aushang, 1. Oktober 1993
- Kraft General Foods, Draft: Letter to the Lord Mayor of Eschborn, 25. August 1993
- Kraft General Foods, Eschborn, Mitarbeiter-Aushang, 15. April 1993
- Kraft General Foods, Liste aller zu Kraft GF GmbH versetzten HAG GF Mitarbeiter, 7.8.1990
- Kraft General Foods, Minutes of Task Force Meeting Foodservice – July 18, 1989 in Bremen, Final Recommendation
- Kraft General Foods, Personal- und Sozialbericht 1991, 1. Juni 1992
- Kraft General Foods, Personal- und Sozialbericht 1994, 31. Oktober 1994
- Kraft General Foods, Plackett, John G., 1991 O.B. Targets/Planning Process, 5. Juni 1990
- Kraft General Foods, Plackett, John G., 1991 O.B. Targets/Planning Process, 5. Juni 1990

Anhang

- Kraft General Foods, Protokoll der Aufsichtsratssitzung vom 16. Mai 1991
Kraft General Foods, Protokoll der Aufsichtsratssitzung vom 18. Mai 1992
Kraft General Foods, Protokoll der Aufsichtsratssitzung, 7. September 1993
Kraft General Foods, Staff Integration Task Force Role Concept
Kraft General Foods, Zusammenführung KGF/JS, Arbeitnehmervertreter Kraft General Foods GmbH, 9.7.1993
Kraft, „75 Jahre Kraft in Deutschland (1927-2002) – Ein Überblick“, 2002
Kraft, 125 Jahre Lörrach, Philippe Suchard, eine wahre Gründerpersönlichkeit, Kraft Foods-interne Ausstellung 2005
Kraft, Anlage zum Protokoll des Board of Management Meeting Kraft vom 9. Juni 1994
Kraft, Archive 100 Jahre Suchard GmbH Lörrach, Lörrach 1980
Kraft, Aushang 24. Juni 1987
Kraft, Aushang 15. April 1987
Kraft, Aushang 21. Februar 1986
Kraft, Aushang 7. Juli 1986
Kraft, Aushang 7. März 1986
Kraft, Aushang an alle Mitarbeiter, 18. Oktober 1988
Kraft, Aushang, 9. September 1981
Kraft, G&I-Daten Wert, Anlage zum Schreiben an das Bundeskartellamt 06.12.1988
Kraft, Hausmitteilung vom 13. Oktober 1989, Integration der HAG GF-Mitarbeiter in Eschborn
Kraft, Interne Ausstellung 100 Jahre Kraft, Company Archive, 2003, Anfänge Velveta
Kraft, Interne Ausstellung 100 Jahre Kraft, Company Archive, 2003, Velveta in Deutschland 1937-1938
Kraft, Presentation by Michael A. Miles, President and Chief Operating Officer Kraft, Inc., The Investment Analysts Society of Chicago, Illinois, September 8, 1988, Inter-Office Communication Headquarters
Kraft, Pressemitteilung 30. Oktober 1988
Kraft, Protokoll der Sitzung zwischen GF-Geschäftsleitung und Betriebsrat vom 20.9.1957
Kraft, Schriftwechsel Schulz & Partner GmbH, 10.8.1989
Minutes of Task Force Meeting Foodservice – July 18, 1989, in Bremen, Final Recommendation, p. 7
Schreiben der Beschlussabteilung des Bundeskartellamts vom 22.12.1988
Schreiben des Bürgermeisters der Stadt Eschborn an Jack Keenan vom 13.7.1993
Staff Integration Task-Force Role Concept 1989, p. 2
Kraft Jacobs Suchard und Kraft Foods
BVG 60, Interessenausgleich für die Zusammenlegung der Vertriebs- und Verwaltungsaktivitäten von Kraft General Foods und Jacobs Suchard 1993
KJS 1998 Business Plan, Coffee Category, R&G Trade Margins, 16.10.1997, S. 8
KJS Germany, 1997 Business Plan, November 15, 1996, Part 1, KJS Performance vs. Competition
KJS Germany, 1997 Business Plan, October 1996, Confectionery, Overall Business Strategy, o. S.
Kraft Foods, Intranet-Informationen Kraft Foods, History Archive, Marketing Milestones 1929-1930
Kraft Foods, Intranet-Informationen Kraft Foods, History Archive, Kraft Foods History, Key Events 1960-1979
Kraft Foods, Intranet-Informationen Kraft Foods, History Archive, Product Introductions 1920-1939
Kraft Foods, Intranet-Informationen Kraft Foods, History Archive, Product Introductions 1960-1979
Kraft Foods, Liste aller zur Kraft GF GmbH versetzten HAG GF Mitarbeiter, 7. August 1990

Anhang

- Kraft Jacobs Suchard Deutschland, Management Information, Integration, 24. März 1994, Anlage 3
- Kraft Jacobs Suchard GmbH Bremen, Jahresabschlüsse und Hinterlegungsbekanntmachungen, Beilagen zum Bundesanzeiger 1995 bis 1999
- Kraft Jacobs Suchard GmbH, Bremen und Jacobs Suchard GmbH, Bremen Jahresabschlüsse und Hinterlegungsbekanntmachungen, Beilagen zum Bundesanzeiger, 1991 bis 1999
- Kraft Jacobs Suchard Hausmitteilung Nr. 153/97: Kuchenland, 6.11.1997
- Kraft Jacobs Suchard, 1995-1997 Business Plan Kraft
- Kraft Jacobs Suchard, 1998 Business Plan
- Kraft Jacobs Suchard, Anlage zur Information von Hans-Georg Lampferhoff an Ronald Tomlinson vom 20. Oktober 1994, Subject: Marketing
- Kraft Jacobs Suchard, Business Plan 1995-1997, Market Share Development KJS vs. Competition
- Kraft Jacobs Suchard, Entgeltvereinbarung 1988 für Mitarbeiter der Kraft Jacobs Suchard Erzeugnisse GmbH & Co. KG und der Kraft Jacobs Suchard GmbH, 16.1.1998
- Kraft Jacobs Suchard, Führungskräfte-Meeting Kitzbühel, 22.-24.1. 1997,
- Kraft Jacobs Suchard, Gegenüberstellungen der Arbeitsbedingungen Kraft Jacobs Suchard 1993
- Kraft Jacobs Suchard, German Reorganization, Final Presentation, Munich, July 2, 1993
- Kraft Jacobs Suchard, German Reorganization, Prefinal Presentation to Review Team München, 17. Juni 1993
- Kraft Jacobs Suchard, Germany, SRF 1997, 5. Mai 1997
- Kraft Jacobs Suchard, Grundlagenuntersuchung zur Marke Kraft und ihren Einzelmarken 1994, Institut für Jugendforschung, München
- Kraft Jacobs Suchard, Headcount Report 1993-2002, internes Arbeitspapier 2003, ohne Datum
- Kraft Jacobs Suchard, Information zu „Kraft-Welcome Parties“, 25.4.1994
- Kraft Jacobs Suchard, Job Offers and Decisions, internes Arbeitspapier, 29.11.1994
- Kraft Jacobs Suchard, Media Information, 5.1.1995
- Kraft Jacobs Suchard, Mitarbeiter-Information, 24. März 1994, 4., Organisation
- Kraft Jacobs Suchard, Präsentation für William Webb, Chief Operating Officer Philip Morris, 30. Juli 1997
- Kraft Jacobs Suchard, Pressemitteilung Restrukturierung KJS vom 12.10.1995
- Kraft Jacobs Suchard, Protokoll des Board of Management Meeting Kraft vom 24. Mai 1994
- Kraft Jacobs Suchard, Protokoll des Board of Management Meeting Kraft vom 9.3.1994
- Kraft Jacobs Suchard, Protokollnotiz zur Entgeltvereinbarung 1998, 16.1.1998
- Kraft Jacobs Suchard, Protokollnotiz zur Entgeltvereinbarung 1998, 16.1.1998
- Kraft Jacobs Suchard, Schreiben von Bernhard Huber an alle Mitarbeiter der Kraft Jacobs Suchard Erzeugnisse GmbH & Co. KG und der Kraft Jacobs Suchard GmbH, 20. Januar 1998, S. 2
- Kraft Jacobs Suchard, SRF 1997
- Kraft Jacobs Suchard, Top Ten Projekte der Mitarbeiterbefragung bei Kraft Foods, Statusbericht, 6. November 2000, von MOD, R. Lüllmann und Tina Zinsmeister
- Kraft Jacobs Suchard-Hausmitteilung Nr. 016/97, vom 29.1.1997
- Kraft Jacobs Suchard-Hausmitteilung Nr. 017/97, vom 31.1.1997
- Minutes 2nd German Task-Force Meeting in Eschborn on April 22, 1993, p.1
- Sonstige**
- Bruttoinlandsprodukt 2006 für Deutschland, Informationsmaterialien zur Pressekonferenz am 11. Januar 2007 in Frankfurt/Main, Statistisches Bundesamt, Schaubild 2
- Deutscher Kaffeeverband, Jahresbericht 2004
- Deutscher Kaffeeverband, Jahresbericht 2005
- Kaffee-Digest 1, Deutscher Kaffeeverband, Stand 1998

Marktanteile Deutschland West 1980-1998 Röstkaffee, GFK Haushaltspanel
Nielsen Universum 1976-1998, ab 1991 inklusive neue Bundesländer
Philip Morris Report 4/85, S. 8, O.V., Größter Zigarettenhersteller in Europa,
Statistische Aufstellungen über Bruttowerbeaufwendungen im Kaffeemarkt von 1966-2003
Statistische Aufstellungen über Bruttowerbeaufwendungen im Süßwarenmarkt von 1982
Statistische Aufstellungen über Bruttowerbeaufwendungen in Märkten der Kraft-Kernmarken
von 1989-2003
The Endgame – 200x: Eine Vision für die deutsche Packaged Goods Industrie, Dezember
1994, Schaubild 39

9.4.5 Internetquellen

<http://www.wirtschaftslexikon24.net/suche/search.php?query=Akquisition&search=1&imageField.x=12&imageField.y=15>, abgefragt am 2.3.2007
<http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/fusion/fusion.htm>, abgefragt am 17.01.2007
<http://www.kaffeeverband.de/539.htm>, Kaffeebibliothek, 3.2.4. Ernteerträge reagieren auf Preise, abgefragt 4.3.2007
<http://www.kaffeeverband.de/544.htm>, Kaffeebibliothek, 4.2. Erntezeiten, abgefragt 4.3.2007
<http://www.kaffeeverband.de/186.htm>, Aktuelles, abgefragt 4.3.2007
<http://www.die-akademie.de/glossarbegriff.html?name=Harzburger%20Modell>, abgefragt am 4.3.2007
<http://dip.bundestag.de/btd/14/011/1401139.pdf>, abgefragt am 8.3.2007, Bericht des Bundeskartellamts über seine Tätigkeit in den Jahren 1997/1998
<http://www.br-online.de/umwelt-gesundheit/artikel/0311/24-essgewohnheiten/index.xml>, abgefragt am 3.1. 2006
<http://www.deutschesgeschichten.de/zeitraum/themaplus.asp?KategorieID=1007&InhaltID=1634&Seite=5> und 16, abgefragt 29.7.2006
http://www.toblerone.ch/our_secret/legal-de.html, Markenschutz, abgefragt am 20.9. 2006
http://www.toblerone.ch/our_secret/legal-de.html, Wie alles begann: 1908, abgefragt am 20.9.2006
http://www.everything2.com/index.pl?node_id=811682, abgefragt am 20.9.2006
http://www.toblerone.ch/time_machine/toblers_1969-de.html, Toblers Schokolade, abgefragt am 20.9.2006
<http://www.milka.de/milka/page?siteid=milka-prd&locale=dede1&PageRef=38#>, abgefragt am 24.09. 2006

Anhang

Index

- A**
- Arbeitsvertrag 170, 351
Arbeitsverträge..... 21, 25, 231
- B**
- begrenzte Rationalität 35, 190
betriebsnotwendigen Immobilien..... 137
branchenspezifisch.....45, 123, 284, 400, 401
breites Sortiment 341
- C**
- Code of Conduct 158
Corporate Governance 27
Corporate Identity 343
- D**
- Deckungsbeiträge..... 153
- E**
- Eigentümer-Unternehmer..26, 29, 80, 279, 313, 399
Experteninterview60, 148, 189, 232, 321, 340
- H**
- hidden action..... 24, 115, 364
hidden characteristics..... 137
Hidden intention..... 24
Humankapitalspezifität 38, 117, 188, 204
- I**
- Informationsasymmetrie23, 25, 28, 37, 41, 169, 255
Integrationspotenzial..... 188, 230, 393
- K**
- Know-how-Transfer..... 54, 253, 301
Kontrollsystem..... 22, 33, 188, 335
Kurzzeitröstung..... 166, 298
- M**
- Manager-Unternehmer .26, 143, 170, 201, 248, 320,
333, 367, 400
Markendehnung 220
Mitarbeiterbefragung 316
Mitarbeiterreduzierung..... 241
Multisortimente..... 409
- N**
- Neue Institutionenökonomik..... 18
- O**
- Opportunistisches Verhalten 36, 39
Organisationsentwicklung..... 333
- P**
- Principal-Agent22, 45, 137, 176, 188, 203, 250,
314, 343, 384
Produktionsregime16, 42, 43, 44, 47, 48, 68, 81, 85,
117, 125, 140, 158, 189, 190, 209, 235, 249,
253, 254, 275, 280, 285, 287, 312, 332, 335,
395, 400
Produktsortiment.....94, 125, 185, 280, 399
Property-Rights-Theorie 20
- S**
- Standortspezifität38, 45, 110
stille Bruderschaft..... 26, 322
Synergien 54, 149, 171, 226, 301, 323, 341, 360,
385, 394, 401
Synergiepotenziale..... 16, 230
- T**
- Transaktionsatmosphäre41, 42, 106, 141, 335
- U**
- Unsicherheit... 39, 97, 141, 176, 229, 231, 254, 304,
343, 394
Unternehmen der Unternehmer...313, 315, 321, 396
Unternehmensgrundsätze..... 85
Unternehmenskultur...25, 42, 58, 85, 129, 136, 149,
189, 232, 254, 314, 322, 332, 340, 341, 343,
369, 394, *Siehe*
Unternehmenskulturunterschiede..... 321
- V**
- Verfügungsrechte..20, 21, 22, 33, 50, 182, 253, 394
- Z**
- Zusammenschlüsse 14, 18, 33, 43, 53, 399
Zwischenfazit..... 187, 252, 333, 393

10 Anhang



Abbildung 103:
Kaffee Hag Packung 1906



Abbildung 104:
Kaffee HAG Packung 1906 Rückseite



Abbildung 105: KABA Packung 1929



Abbildung 106: Maxwell House Coffee

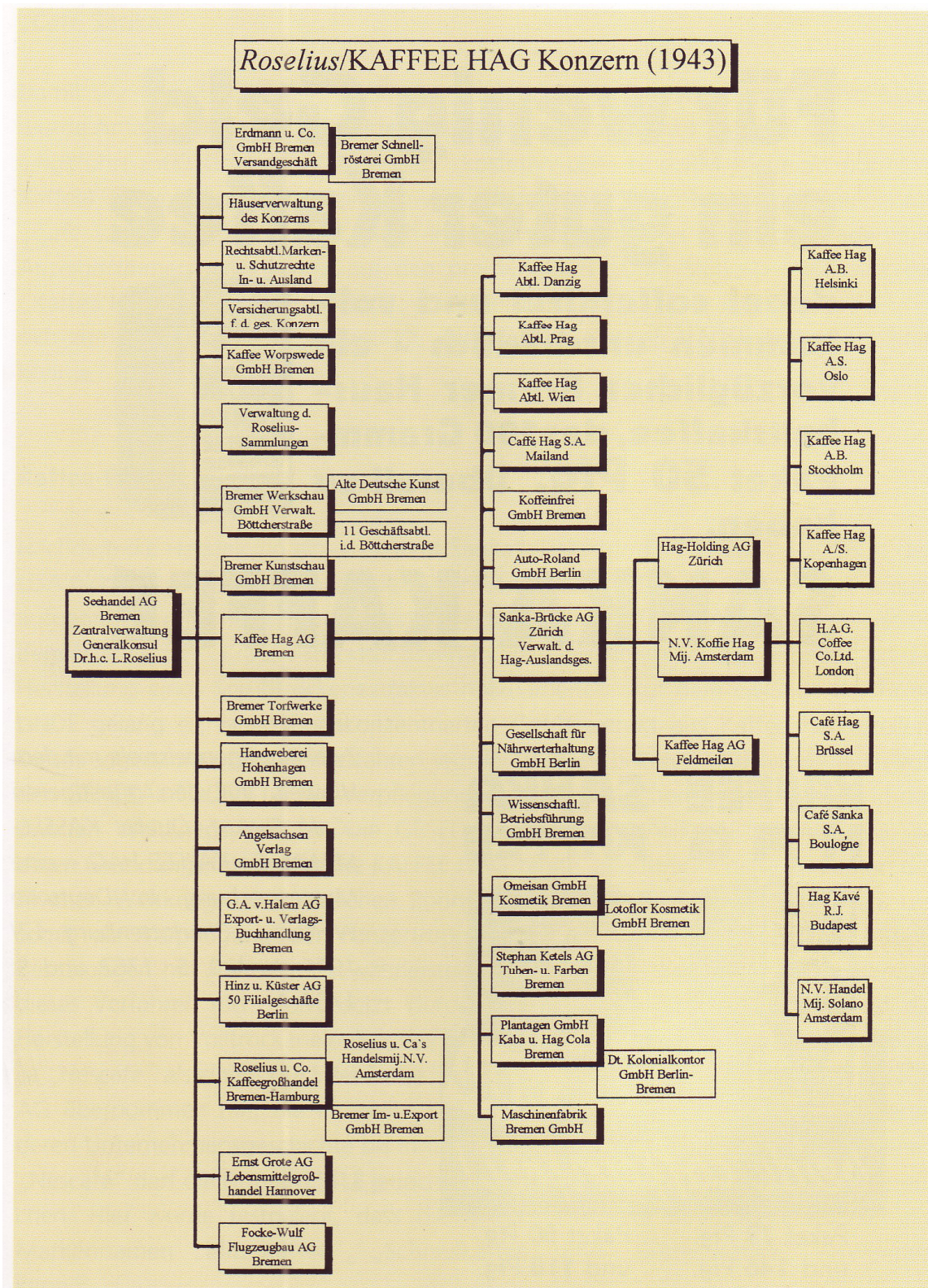


Abbildung 107: Organigramm des Kaffee HAG Konzerns 1943



Abbildung 108: KABA Packung ab 1955



Abbildung 109: Kaffee HAG Packung ab 1961



Abbildung 110: Philadelphia 1928



Abbildung 111: Miracle Whip 1933



Abbildung 112: Philadelphia 1960er-Jahre



Abbildung 113: Miracle Whip 1970er-Jahre



Abbildung 114: Miracoli Packung 1962



Abbildung 115: Philadelphia Packung 1998

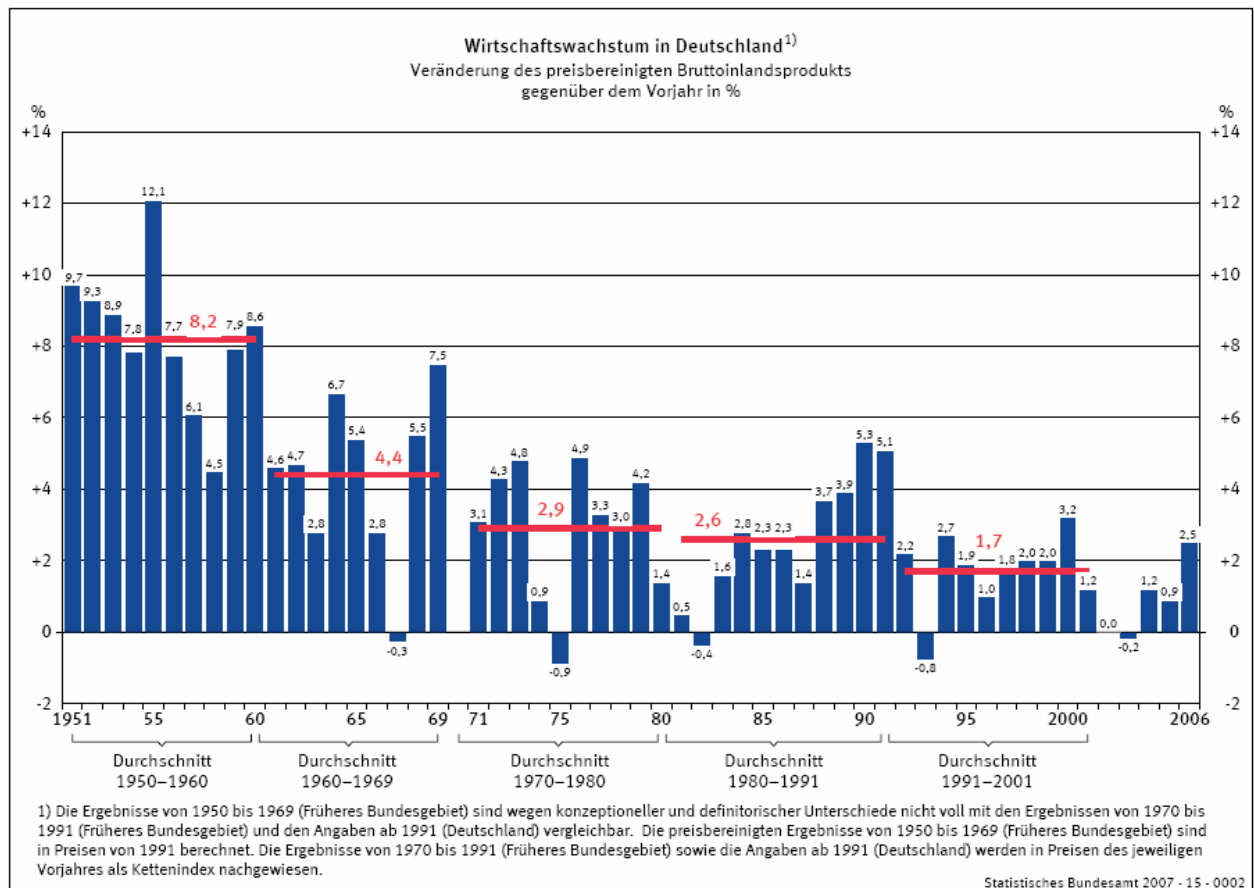


Abbildung 116: Wirtschaftswachstum in Deutschland 1951 bis 2006

Marktanteile Deutschland West 1980-1998 Röstkaffee

	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Jacobs	23,9	23,9	23,1	23,7	20,3	20,0	18,5	21,5	20,0	20,4	20,0	19,6	18,4	18,6	16,7	17,7	16,5	15,6	15,6
Onko	3,7	3,8	3,3	3,6	2,8	2,7	2,3	2,5	3,0	3,2	2,8	3,2	3,4	3,7	3,7	4,1	4,3	4,9	5,3
Hag	2,9	3,4	3,4	3,8	2,8	2,6	2,1	2,6	2,6	2,5	2,5	2,1	2,1	2,1	1,8	1,6	1,2	1,3	1,4
Melitta	4,1	3,8	3,9	4,5	4,0	4,1	4,1	4,2	4,0	4,2	5,3	6,2	7,4	8,7	9,5	12,1	12,3	12,1	13,1
Idee	1,4	1,6	2,0	1,8	2,5	2,2	2,3	2,1	2,4	2,4	2,4	2,7	2,5	2,5	2,3	2,5	2,7	2,3	2,1
Dallmayr	1,8	1,9	2,0	1,9	2,3	2,1	2,5	3,0	3,5	4,1	5,0	5,2	5,4	6,1	6,2	6,8	6,8	6,8	7,6
Aldi	14,5	14,5	14,3	14,2	17,9	18,0	18,5	17,3	17,7	17,7	16,9	16,6	16,1	14,9	16,8	14,7	15,4	16,9	15,4
Tchibo	22,8	22,7	21,8	20,2	17,5	19,0	19,2	19,3	18,7	18,3	18,7	19,2	19,2	18,8	17,7	17,7	18,2	17,8	17,0
Gala v. Ed.	11,6	11,3	11,3	11,4	14,2	14,0	14,2	14,7	14,9	14,3	14,1	14,0	14,3	13,7	12,9	12,0	11,3	10,5	10,4
Handelsmarke	5,9	6,4	8,2	8,3	9,0	9,1	9,4	7,2	7,2	8,0	7,4	6,8	6,4	5,9	7,1	5,6	5,7	6,8	7,2
Sonstige	7,4	6,7	6,7	6,6	6,7	6,2	6,9	5,6	6,0	4,9	4,9	4,4	4,8	5,0	5,3	5,2	5,6	5,0	4,9
Gesamt	241	253	258	265	252	268	269	289	287	289	292	288	292	286	274	266	265	252	248
VÄ in %	5,2	5,0	2,0	2,7	2,7	6,3	0,4	7,4	0,4	0,7	1,0	-1,4	1,4	-2,1	-4,2	-2,8	-0,6	-4,6	-1,5
D-Preis €	4,93	4,68	4,93	4,86	5,17	5,46	5,79	4,43	4,16	4,17	3,69	3,61	3,59	3,46	3,88	4,13	3,61	4,01	4,09

GfK Haushaltspanel

Abbildung 117: Marktanteile Deutschland West 1980 bis 1998 Röstkaffee



Abbildung 118: Suchard Schokolade 1901



Abbildung 119: Milka Tafel 1960



Abbildung 120: Milka Tafel 1999



Abbildung 121: Toblerone Werbeschild aus den 1920er-Jahren



Abbildung 122: Jacobs Kaffee



Abbildung 123: Jacobs Krönung 1966



Abbildung 124:
Jacobs Krönung 1975 bis 1985




Abbildung 125:
Jacobs Krönung 1990 bis 1996

Die umworbene Elite

An den Universitäten platzen die Hörsäle aus allen Nähten. Wer Betriebswirtschaftslehre studieren möchte, muß seit neuestem hohe Barrieren überwinden. Doch trotz der Studentenflut kämpfen Unternehmen um eine kleine Schar von Hochschulabsolventen: die Besten von ihnen. Sie haben durchschnittlich hohes Fachwissen, scheuen während des Studiums nicht den Kontakt mit der Praxis und studierten in vielen Fällen vorübergehend im Ausland. Die meisten von ihnen haben einen Anstellungsvertrag in der Tasche, bevor sie das Examen beendet haben.

JACOBS SUCHARD
EIN STUDIUM IST KEINE GARANTIE
 Götz-Michael Müller
 General Manager
 Unternehmensbereich Jacobs Kaffee



Für welche Marken würden Sie nach Ihrem Hochschulabschluss gerne arbeiten? Für Jacobs Kaffee, Mild & Fein, Niggi & Day oder Singsang zum Beispiel?

Mein Start bei Jacobs Kaffee - nach dem Marketingstudium an der Universität Münster - begann mit einer Ausbildung, die mich mit einer Marke prägen sollte, sondern die mich mit dem gesamten Geschäft vertraut machte.

Wenn Sie nicht nur die großen Markenmenschen sehen, sondern auch bereit sind, sich für Bereiche zu engagieren, die Ihnen weniger vertraut erscheinen, dann hat Ihr

KARRIERESTART

bei Jacobs Suchard eine gesunde Basis.

Wir brauchen Mitarbeiter mit exzellenter Ausbildung für alle Unternehmensbereiche, sowohl Spezialisten, die ein Fachkompetenz beherrschen, als auch Generalisten, die ein komplexeres Netzwerk managen können.

In Ihrem Studium haben Sie komplexe Vorgänge simuliert, die in der Praxis später auf Sie zukommen. Damit haben Sie gute Voraussetzungen für eine Karriere bei Jacobs Suchard. Aber denken Sie immer daran, ein Hochschulabschluss garantiert Ihnen keine Karriere.


Um an die Spitze zu kommen, müssen Sie Ihre Interessen eigenständig verfolgen und gleichzeitig Mitarbeiter für Jacobs Kaffee gewinnen, um eine optimale Unternehmensstruktur zu gewährleisten.

Meine Karriere zum General Manager führte mich nach dem Marketingstudium in sieben Jahren über den Verkauf und das Selbstvertriebsgeschäft in unseren Kaffee- und Niggi & Day-Vertriebsbereichen. In dieser Zeit konnte ich lernen, wie ein erfolgreicher Mitarbeiter nachzusuchen sollte.

Deshalb gehe ich Ihren Informationswünschen über Ihren Karrierestart bei Jacobs Suchard. Eine Postkarte mit dem Stichwort "Karrierestart" genügt. Natürlich können Sie Ihre Bewerbungsunterlagen auch selbst bei uns einreichen. Jacobs Suchard, Bereich Personal, Langenmarkstraße 8-20, 2800 Bremen 1

JACOBS SUCHARD
 EIN UNTERNEHMEN DER UNTERNEHMER

JACOBS SUCHARD
VORAUSSETZUNG IST DER WILLE ZUM ERFOLG
 Joachim Krawczyk (37)
 General Manager
 Unternehmensbereich New Marken



Wissen Sie, welche Fragen Sie in einem Vorstellungsgespräch erwarten, wenn Sie als Hochschulabsolvent in die berufliche Praxis wollen?

Ich frage Sie unter anderem, was Sie in 3 Jahren bei uns machen möchten. Mich interessiert Ihre Zukunft mehr als Ihre Vergangenheit. Weil Jacobs Suchard Mitarbeiter braucht, die schnell vorankommen wollen, ich erwarte von Ihnen, daß Sie mit einer positiven Einstellung an Ihre Arbeit gehen, eigene Ideen und Teamfähigkeit mitbringen. Und wenn auch noch die "Chemie" stimmt, ist Ihr persönlicher

KARRIERESTART

bei Jacobs Suchard schon fast perfekt.

Für mich ist jede Mitarbeiter- oder Marketing- oder Controlling-Funktion ein Verkauf, vom ersten Tag an wertvoll. Neue Ideen sind bei uns immer gefragt.

Wir müssen Wege finden, unsere Produkte so attraktiv zu machen, daß wir damit neue Märkte erobern können und dabei in stagnierenden Segmenten Zuwachsraten erreichen. Wenn Sie mit uns zusammen diesen Weg gehen wollen in einem jungen, engagierten Team, sind Sie bei Jacobs Suchard willkommen.


Ich habe vor zehn Jahren als Assistent Brand Manager begonnen, mich für die Hochschulbildung für Wirtschaft im Bereich Marketing interessiert. Nach vier Jahren in der Sparte, zunächst als General Manager im Großverbraucherbereich.

Sie müssen den Willen zum Erfolg haben, nicht nur um gut zu werden, sondern auch um mehr Gestaltungsfreiheit zu erhalten. Denn je höher Sie kommen, desto eher werden Sie Ihre Kräfte und Ihre Kreativität verfeinern.

Gerne senden wir Ihnen unsere Informationsbrochure über Ihren Karrierestart bei Jacobs Suchard. Eine Postkarte mit dem Stichwort "Karrierestart" genügt. Natürlich können Sie Ihre Bewerbungsunterlagen auch selbst bei uns einreichen. Jacobs Suchard, Bereich Personal, Langenmarkstraße 8-20, 2800 Bremen 1

JACOBS SUCHARD
 EIN UNTERNEHMEN DER UNTERNEHMER

JACOBS SUCHARD
DIE UNHEIMLICHE KRAFT DER FARBE LILA
 Albert C. Freese (37)
 General Manager
 Unternehmensbereich Suchard Tabak



Sind Sie sich bewußt, daß Sie als Hochschulabsolvent ein großes Risiko eingehen, wenn Sie Ihren beruflichen Einstieg nicht sorgfältig planen?

Schon während meines Studiums in Münster habe ich mir ein klares Entscheidungsprofil aufgrund mit fünf maßgebenden Kriterien, die meine Karriere später im Unternehmen absichern sollten.

Das Unternehmen muß professionelles Marketing betreiben, Top-Marketing anbieten, kundenzentriert agieren und international tätig sein.

Erfüllt ein Unternehmen diese Kriterien, hat Ihr persönlicher

KARRIERESTART

ein solides Fundament.

Daß meine eigene Entscheidung vor neun Jahren richtig war, weiß ich auch gut genug. Ich habe die Verantwortung für unsere Kaffee-Milch-Fein-Ausstattung übernommen. Inzwischen kann ich Verantwortung für unser größtes Unternehmen, für unsere 2500 Mitarbeiter, übernehmen. Seit 1984 bin ich General Manager für unser Unternehmen mit den Marken Milka, Suchard, Goldschmidt und einem Umsatz von 900 Millionen DM.

Jeder Mitarbeiter, ob im Marketing, in der Produktion oder im Finanzbereich, übernimmt bei uns die Verantwortung für sein eigenes Verhalten. Dabei wird der Handlungsrahmen ganz wesentlich durch die persönliche Initiative bestimmt.

Aus Fehlern lernen ist eines unserer Prinzipien. Über die Schultern gucken können Sie wunden. Arbeiten Sie in einem inspirierenden Team mit einem jungen, engagierten Team an Produkten, die das Markt mit einem neuen, innovativen Team an Produkten, die das Leben angenehmer machen.

Gerne senden wir Ihnen unsere Informationsbrochure über Ihren Karrierestart bei Jacobs Suchard. Eine Postkarte mit dem Stichwort "Karrierestart" genügt. Natürlich können Sie Ihre Bewerbungsunterlagen auch selbst bei uns einreichen. Jacobs Suchard, Bereich Personal, Langenmarkstraße 8-20, 2800 Bremen 1

JACOBS SUCHARD
 EIN UNTERNEHMEN DER UNTERNEHMER

Um die Aufmerksamkeit dieser umworbene Crème de la Crème der Akademiker auf sich zu lenken, hat Jacobs Suchard einen neuen Weg eingeschlagen: In einer Anzeigenkampagne erklären Götz-Michael Müller, Albert C. Freese und Joachim Krawczyk in persönlichen Statements, warum sich ein Karrierestart bei Jacobs Suchard lohnt. Die Studenten erfahren nicht nur, was die drei

Top-Manager von Führungskräften erwarten, sondern bekommen dreifach vorgeführt, wie man bei Jacobs Suchard eindrucksvolle Karrieren machen kann.

Ungewöhnlich für die Personal-Kampagne sind die Zeitschriften, in denen sie seit Februar veröffentlicht wird. Man wählt nicht

Abbildung 126: Die umworbene Elite 1989

Two thirds of headcount savings can be realized by the end of 1994

SUMMARY OF HEADCOUNT SAVINGS BY BU/CENTRAL FUNCTION BY YEAR
man-years

	1993	1994	1995	1996	Total
Coffee	-1.8	26.0	5.0		30.1
Confectionery	7.3	13.2	3.5		24.0
CASH	0.5	6.2	2.0		8.7
Finance	6.3	16.5	12.0	4.5	41.3
HR	5.2	13.2	14.6		33.0
Area Strat. Pl.	2.0	2.6	2.3		7.1
Marketing Systems/CP	-5.5				-5.5
PR	1.8	1.2			3.0
Legal	1.4	2.6			4.0
Ex Logistics*	2.0				2.0
IMC Coffee	5.9	2.7	0.5		9.2
Total*	25.1	86.5	40.8	4.5	156.8*

* Totals do not add up due to rounding

Abbildung 127: Die Ergebnisse der M.O.V.E.-Studie 1993

PROPOSED KRAFT JACOBS SUCHARD ORGANIZATION AFTER MERGER

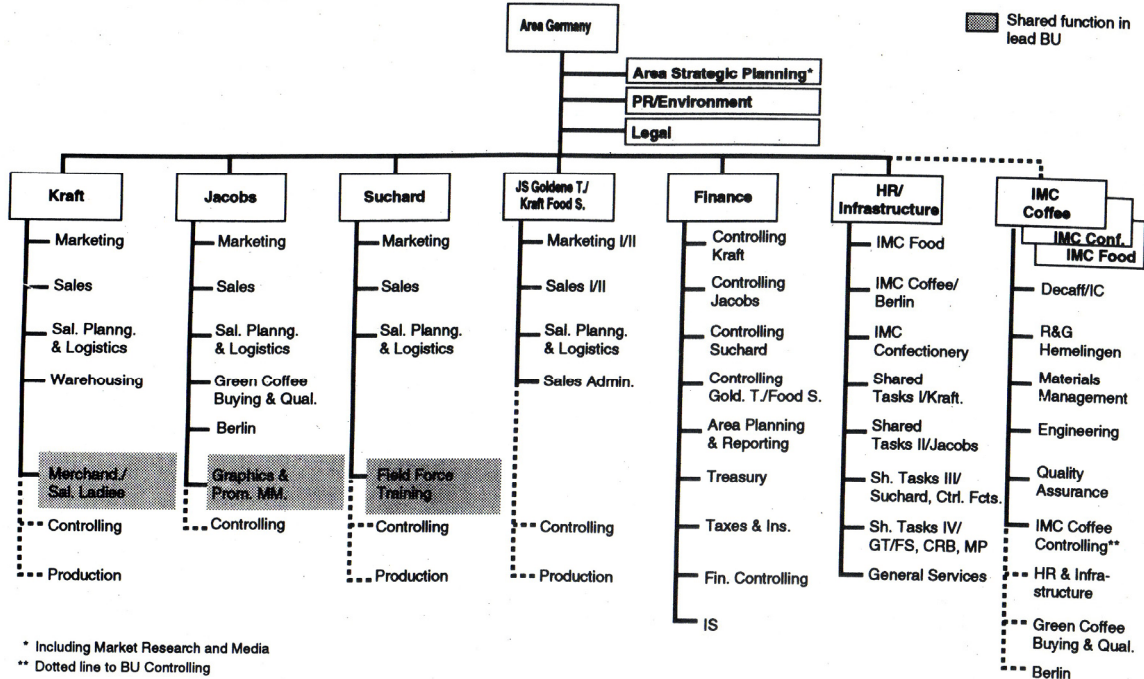
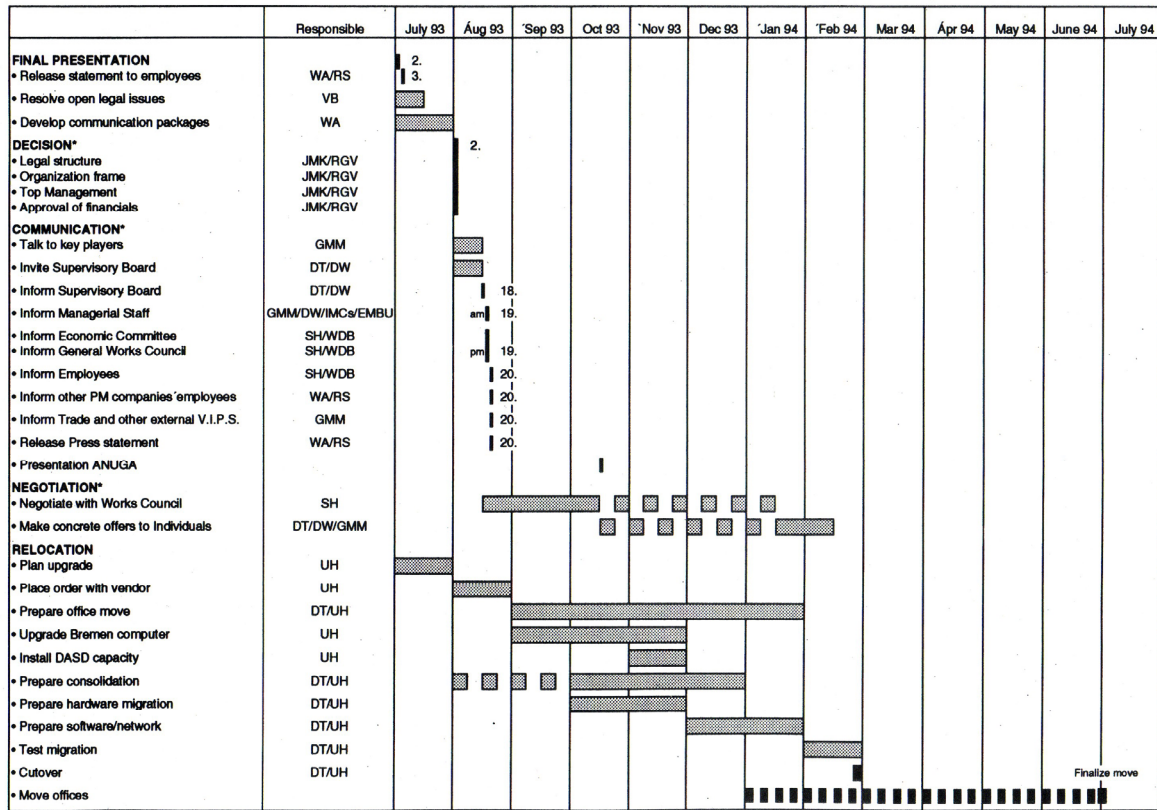


Abbildung 128: geplante Unternehmensstruktur 1993

SHORT - TERM IMPLEMENTATION PLANNING



* Earlier decision making by Headoffice would shift implementation time table accordingly

Abbildung 129: Integrationszeitplan 1993 bis 1994

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die Arbeit mit dem Titel „Die Unternehmensentwicklung von Kraft Foods in Deutschland unter besonderer Berücksichtigung internationaler Akquisitionen zwischen 1978 und 1998“ selbstständig verfasst habe und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe.

Verden, den

Zum Autor:



Ulrich Wittig, geboren 1948, wuchs in Celle auf. Nach dem Abitur begann er in Münster Betriebswirtschaft zu studieren und schloss das Studium an der Universität Hamburg ab. Seine berufliche Tätigkeit startete er 1973 als Management-Trainee bei Effem (Mars) in Verden. 15 Jahre lang war er innerhalb Mars-Gruppe in verschiedenen Funktionen im Marketing und Vertrieb tätig, zuletzt als Geschäftsführer in Oslo. 1987 folgte er einem Angebot der Altria-Gruppe als Geschäftsführer Vertrieb bei HAG GF in Bremen und 1990 als Geschäftsbereichsleiter bei Kraft GF in Eschborn. 1991 wechselte er zu Melitta Haushaltsprodukte in Minden als Geschäftsführer Vertrieb und 1993 Marketing und Vertrieb. 1994 kehrte er zur Altria-Gruppe zurück und übernahm bei Kraft Foods in Bremen die Geschäftsführung für das Außer-Haus-Geschäft. 1998 folgte die Beförderung zum General Manager für Kaffee. 2001 bat Ulrich Wittig aus familiären Gründen eine Sabbatzeit von zwei Jahren. Seit 2003 lehrt der Autor hauptsächlich an der Hochschule in Bremen Internationales Marketing und hält Gastvorlesungen.

