Wandel als Herausforderung Nestlé 1990–2005

Albert Pfiffner
Hans-Jörg Renk

Wandel als Herausforderung
Nestlé 1990–2005

Albert Pfiffner (*1960)
Dr. phil., Studium der Geschichte und der Volkswirtschaftslehre an der Universität Zürich; seit 1993 Firmenhistoriker und Leiter des Historischen Archivs Nestlé.

Hans-Jörg Renk (*1940)
Dr. phil., studierte an der Universität Basel Geschichte und arbeitete von 1995 bis 2005 in der Abteilung Corporate Communications der Nestlé AG.

Wandel als Herausforderung
Nestlé 1990–2005

Wandel als Herausforderung
Nestlé 1990–2005

Ausblicke – Einblicke
Fenster vermitteln Ausblicke auf die unmittelbare Umwelt und gleichzeitig Einblicke ins Innere. Zwischen dem Innen und Aussen bestehen eine Spannung und ein Wechselspiel, die zu Veränderungen der Wahrnehmung führen können.

Der Fotograf Christian Vogt hat eine Serie von Bildausschnitten angefertigt, die dieses Wechselspiel aufnehmen. Die Bilder auf der Umschlagseite und am Beginn jedes Kapitels zeigen Ausblicke von und Einblicke in Nestlé-Gebäude in Vevey (Hauptsitz), La Tour-de-Peilz (Ausbildungszentrum Rive-Reine) und Orbe (Fabrik und Forschungsgebäude).

Inhaltsverzeichnis

Vorwort 7
Einleitung 9

Teil I

Ausgangslage und Umwelt 27

1. Ausgangslage 29
2. Politisches, wirtschaftliches und gesellschaftliches Umfeld 39

Teil II

Strategien und ihre Umsetzung 76

3. Führungspersonen und Strategien 79
4. Businessmix und Markenpolitik 99
5. Geografische Expansion: Zonen und Märkte 141
6. Organisatorischer Wandel 153
7. GLOBE 185
8. Forschung und Entwicklung 193

Teil III

Nestlé und ihre Anspruchsgruppen 225

9. Corporate Governance 227
10. Human Resources/Gewerkschaften 257
11. Nestlé und die Öffentlichkeit 283

Nachwort 317

Anhang 323

I. Verzeichnis der Generaldirektoren, 1990–2005 324
II. Organigramm, 2005 326
III. Zahlen-Übersicht, 1990–2005 328
IV. Akquisitionen, Beteiligungen und Veräusserungen, 1990–2005 (Auswahl) 330
V. Nestlé Forschungszentren 1990–2005 (nach Ländern) 338
VI. Abkürzungverzeichnis 340
VII. Verzeichnis der Grafiken und Tabellen 346
VIII. Nestlé-Publikationen (Auswahl) 348
IX. Fussnoten 352
X. Index 368

Vorwort

Nestlé wird heuer 140 Jahre alt – oder vielmehr jung, denn das Unternehmen hat sich in diesen nahezu eineinhalb Jahrhunderten stets erneuert, ohne deswegen seine grundlegenden Werte zu verleugnen. 140 Jahre sind kein Anlass für besondere Festivitäten – solche sind auch nicht geplant – und normalerweise auch kein Grund, eine Firmengeschichte zu veröffentlichen.

Wenn ich dennoch den Firmenhistoriker von Nestlé, Dr. Albert Pfiffner, gebeten habe, die Geschichte des Unternehmens von 1990 bis 2005 in der Nachfolge des Werkes von Jean Heer aus dem Jahre 1991 auf den letzten Stand zu bringen, so geschah dies aus der Überlegung heraus, dass sich Nestlé und ihre Umwelt in diesen 15 Jahren stärker verändert haben als früher in einem Vierteljahrhundert. Angesichts des sich weiter beschleunigenden Wandels innerhalb und ausserhalb des Unternehmens wollte ich nicht bis zum 150. Jahrestag zuwarten, um die Veränderungen – aber auch die Kontinuitäten – aufzuzeichnen, die Nestlé in den vergangenen eineinhalb Jahrzehnten geprägt haben.

Dr. Pfiffner und sein Mitautor, Dr. Hans-Jörg Renk, ehemaliger Mitarbeiter des Pressedienstes von Nestlé, genossen bei ihrer Arbeit volle Freiheit und ungehinderten Zugang zu allen internen Quellen sowie zu aktiven und ehemaligen Führungspersönlichkeiten von Nestlé. Sie waren an keine Vorgaben gebunden, sondern arbeiteten nach bestem Wissen und Gewissen auf der Grundlage historischer Fakten. Sie haben dabei ihre eigenen Schwerpunkte gewählt und sind zu Interpretationen gelangt, die nicht in allen Teilen mit den offiziellen Ansichten des Unternehmens übereinstimmen müssen. Es entspricht wichtigen Eckpfeilern der Unternehmenskultur von Nestlé, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern den für ihre Arbeit und Entscheidungen notwendigen Freiraum zu gewähren.

Ich freue mich, Ihnen dieses Werk überreichen zu können, und wünsche Ihnen eine interessante Lektüre.

Peter Brabeck-Letmathe
Präsident und Delegierter des Verwaltungsrates

Einleitung

Für einen Firmenhistoriker ist es eine seltene Gelegenheit, über eine Zeit zu schreiben, die er – in meinem Fall seit 1993 – selber miterlebt hat und die bis in die Gegenwart hineinreicht. Dieser Umstand bietet Chancen, aber auch Risiken. Die Chance, die Zeitumstände, das Umfeld der Entscheidungen und die meisten der Entscheidungsträger aus eigener Anschauung und Erfahrung zu kennen. Die Möglichkeit, mit den Akteuren zu diskutieren und sie zu verschiedenen Aspekten befragen zu können, haben mein Mitautor, Hans-Jörg Renk, und ich denn auch wahrgenommen, soweit dies die knapp bemessene Zeit erlaubte. Als Historiker war ich gewohnt, über Ereignisse und Personen – wie beispielsweise den Firmengründer Henri Nestlé – zu schreiben, die ich nur aus den Quellen kannte. Lücken mussten wegen fehlender Quellen unzählige in Kauf genommen werden. Bei der jetzigen Aufgabe war hingegen die Masse der zur Verfügung stehenden Quellen immens. Was jedoch fehlte – und damit zu den Risiken –, war die gewohnte Distanz, sowohl zu den Personen als auch zu den Ereignissen. Die Auswirkungen vieler Entscheide lassen sich noch kaum in voller Konsequenz absehen, und eine ausgewogene Beurteilung wird wohl erst aus einer grösseren zeitlichen Distanz möglich sein.

Der besondere Reiz und die Herausforderung dieser Publikation lagen denn auch darin, die «innere» Sichtweise des Unternehmens, respektive jene der Hauptakteure, zum Ausdruck zu bringen. Denn es ist nicht so sehr die Umwelt an sich, die das Handeln der Firma beeinflusst, als vielmehr die Vorstellung der massgeblichen Akteure innerhalb des Unternehmens über diese Umwelt. In diesem Sinne mag dieses Werk als Einstiegslektüre, aber ebenso als Zeitdokument für die spätere Unternehmensgeschichtsschreibung über Nestlé dienen.

Die gewählte Perspektive ist die Nestlé-Gruppe als Ganzes, nicht die Geschichte einzelner Unternehmensbereiche, Märkte, Produkte oder Marken. Diese werden nur in ausgewählten Fällen beispielhaft als Teil des Ganzen behandelt. Des-

halb ist die Optik des vorliegenden Werkes primär jene des Hauptsitzes.

Tabellen und Statistiken sollen einen schnellen Überblick ermöglichen, ergänzende Informationen liefern und Trends veranschaulichen. Die absoluten Zahlen sollten jedoch mit der notwendigen Vorsicht aufgenommen werden, denn die Erhebungsgrundlagen sind häufigen Änderungen ausgesetzt und die Zahlenreihen über längere Perioden und verschiedene Produktbereiche, Länder, Währungen und Konzerne hinweg immer nur beschränkt vergleichbar.

Der Aufbau des Buches folgt unseren Grundfragen. Im I. Teil gehen wir der Frage nach, welches die von den Führungsverantwortlichen im untersuchten Zeitraum als relevant angesehenen Veränderungen in der Unternehmensumwelt und als solche die Herausforderungen der Nestlé-Gruppe waren. Im II. Teil werden die daraufhin entworfenen Strategien und Lösungsansätze beleuchtet sowie untersucht, wie und mit welchem Resultat diese umgesetzt wurden. Im III. Teil werden einige zentrale Themen behandelt, die die verschiedenen Interessengruppen (Stakeholders) des Unternehmens besonders betrafen.

Soweit es die Informationslage und unser Zeitbudget zuliessen, haben wir neben dem weiteren wirtschaftlichen und sozialen Kontext versucht, den Blick vereinzelt auch auf die Mitbewerber zu richten. Dies erst ermöglicht Aussagen darüber, wo Nestlé allgemeinen Trends folgte oder aber eigene Wege ging.

Dies ist eine Publikation für das breite Publikum und keine wissenschaftliche Arbeit. Dennoch sollte sie minimalen wissenschaftlichen Kriterien genügen, weshalb die verwendeten Quellen angegeben werden. Für die Auswahl, Bewertung, aber auch allfällige Fehlinterpretationen sind wir Autoren alleine verantwortlich. Wir hatten Zugang zu vertraulichen Quellen wie Strategiepapieren und Verwaltungsratsprotokollen und waren frei, die Themen auszuwählen und sie unter Berücksichtigung der Vertraulichkeit so zu behandeln, wie wir uns dies vorstellten. Die grösste Einschränkung setzte uns der Zeit-

rahmen von weniger als zwei Jahren, der uns zwang, sehr selektiv vorzugehen. Weder konnten wir alle Unterlagen im Detail durchsehen noch alle Themen behandeln oder Personen interviewen, die ebenfalls interessante Beiträge hätten liefern können.

Danken möchten wir insbesondere Peter Brabeck-Letmathe, CEO seit 1997 und Präsident des Verwaltungsrates seit 2005, für das uns geschenkte Vertrauen, die zahlreichen offenen Gespräche sowie den notwendigen Freiraum für das Schreiben dieses Buches. Ohne seine Initiative und Offenheit wäre diese Publikation in dieser Form nie möglich gewesen. Mein Dank geht auch an meinen Mitautor Hans-Jörg Renk, der mit seinen Beiträgen, seinen Kenntnissen und seinem Beziehungsnetz aus seiner Zeit als Mitarbeiter der Kommunikationsabteilung am Hauptsitz in Vevey, viel zu dieser Publikation beitrug. Danken möchte ich auch meinen beiden Kolleginnen im Historischen Archiv Nestlé, den Historikerinnen Lisane Lavanchy und Tanja Aenis. Sie schrieben Kastentexte zur Geschichte verschiedener Akquisitionen und Beteiligungen und waren sowohl für die Beschaffung der Illustrationen, die Legenden als auch die Koordination der Übersetzungen aus dem deutschen Original in drei weitere Sprachen auf Seiten von Nestlé zuständig.

Mehrere Personen standen uns als Interviewpartner zur Verfügung. Neben Peter Brabeck waren dies in erster Linie seine beiden Vorgänger als Präsidenten des Verwaltungsrates der Nestlé AG, Helmut O. Maucher (CEO 1981–1997, Präsident 1990–2000, seither Ehrenpräsident) und Rainer E. Gut (Verwaltungsrat 1981–2005 und Präsident 2000–2005). Unsere mehrmaligen Gespräche mit diesen drei Persönlichkeiten vermittelten uns wichtige Einblicke und Hintergründe, nicht nur über den im Buch beschriebenen Zeitraum, sondern auch über dessen Vorgeschichte, ohne deren Kenntnis viele Entwicklungen der vergangenen 15 Jahre nicht verständlich wären. Ihnen gebührt daher unser ganz besonderer Dank für ihr Vertrauen und ihre Offenheit, die unsere Arbeit wesentlich erleichterten.

Das Gleiche gilt auch für alle unsere anderen Gesprächspartner, die uns wertvolle Einblicke in ihre jeweiligen Tätigkeitsbereiche gewährten: Werner Bauer, Generaldirektor (Technik, Produktion, Umwelt, Forschung und Entwicklung), und seine beiden Vorgänger Rupert Gasser und Brian Suter, sowie die früheren Generaldirektoren Mario A. Corti (Finanzen und Kontrolle) und Michael W. O. Garrett (Asien, Ozeanien, Afrika). Des Weiteren danken wir für Informationen und Unterlagen: Marlyse Amez-Droz (Nestlé Nutrition), Anita Baldauf (Investor Relations), Caroline Biétry (Corporate Communications), Jenny Bohn (Generalsekretariat), Yvan Borgeat (Business Information Center), Danielle Bouvier, Paul Broeckx (Human Resources), Niels Christiansen (Public Affairs), Bernard Daniel (Generalsekretariat), Marina Delessert (ehemals Zone Amerika), Jean Claude Dispaux (ehemals Informationstechnologie), Edward B. Fern (Corporate Wellness Unit), Ami Gabioud (Financial Consolidation), Barbara Groll (Nestlé Deutschland), Herb Hottinger (Forschung und Entwicklung), Muriel Huber (Acquisitions & Business Dev.), Jean-Michel Jaquet (GLOBE), Felicia Jerie, Anna Korb (Nestlé Deutschland AG), Jean-Daniel Luthi (Finance Projects), Denise Meister (Corporate Communications), Herbert Oberhänsli (Economic and International Relations), François X. Perroud (Corporate Communications), Claude Rossier (Pharma & Cosmetics), Marcel Rubin (ehemals Corporate Communications), Klaus Schnyder (ehemals Public Affairs), Eric Somnolet (Nestlé Nutrition), Roland Stalder (Quality Management), Roland Suchet (Architecture & Construction), Jenny Sykes (Generalsekretariat), Peter van Bladeren (Forschungszentrum), Lisa Welsh (Nestlé Purina PetCare), Friedrich Wernli (Architecture & Construction) und Brian Young (Chef America). Margrit Müller von der Universität Zürich danken wir für die aktuellen Forschungsarbeiten, die sie uns im Vorfeld der Arbeit zur Verfügung stellte.

René Ciocca und Siegfried von Känel (Corporate Identity & Design) besorgten zusammen mit dem Büro messi & schmidt die grafische Gestaltung und das Layout. Für die Produktion des Buches waren Heinz Malzacher und Claude-Evelyne Rü-

fenacht von der Stämpfli AG in Bern zuständig. Die Übersetzungsarbeiten wurden auf Seiten der CLS Communication AG von Christine Gerber und Carmela Ahokas geleitet. Hans-Peter Thür und Ursula Merz vom NZZ-Verlag ermöglichten uns den Vertrieb der deutschen Ausgabe im Buchhandel. Ihnen allen danken wir für ihre wertvollen Beiträge zu diesem Buch. Ein besonderer Dank geht an unsere Partnerinnen, die uns auch in den grössten Druckphasen nicht nur aushielten, sondern aktiv unterstützten.

Die vorliegende Aufdatierung der Nestlé-Geschichte beginnt in jener Zeit, in welcher der amerikanische Politologe Francis Fukuyama unter dem Eindruck des Falles der Berliner Mauer und des Zusammenbruchs der kommunistischen Regimes in Mittel- und Osteuropa sowie angesichts des Sieges von Demokratie und Marktwirtschaft das «Ende der Geschichte»[1] gekommen wähnte. Wir wissen seither, dass Fukuyama zu optimistisch war: Die Geschichte ging weiter, aber nicht nur in der Richtung, die er und viele andere Zeitgenossen sich erhofft hatten. Die Wende von 1989/90 schuf zwar ideale Bedingungen für eine neue Epoche des Friedens, der Stabilität und der Prosperität, aber auch für neue Krisen und Kriege, selbst dort, wo man diese am wenigsten erwartet hätte, nämlich in Europa.

Aus der Rückschau von 15 Jahren muss man Fukuyama dennoch Weitblick zubilligen. Das «annus mirabilis» 1989 war eine geschichtliche Zäsur, die wohl nur mit derjenigen von 1945 vergleichbar ist. Es brachte zwar nicht das Ende der Geschichte, aber auf jeden Fall das definitive Ende der Nachkriegszeit, das man früher schon so oft herbeigeredet hatte. Es brachte aber auch das Ende der Gewissheiten, die der Ost-West-Gegensatz während fast eines halben Jahrhunderts mit seinem zwar labilen, aber letztlich doch stabilisierenden «Gleichgewicht des Schreckens» scheinbar gewährt hatte. Es leitete ein Zeitalter der Unsicherheit und der Gegensätze ein, aber auch der bis anhin ungeahnten Möglichkeiten. Der Zusammenbruch des bipolaren Systems mit seinen beiden rivalisierenden Supermächten USA und UdSSR setzte weltweit unerwartete, aber auch unkontrollierbare Kräfte frei. Es gibt kaum eine Entwicklung der vergangenen anderthalb Jahrzehnte – im Guten wie im Schlechten –, die nicht direkt oder indirekt auf den Umbruch von 1989/90 zurückgeführt werden könnte: die Wiedervereinigung Deutschlands, die Einführung von Demokratie und Marktwirtschaft in den Staaten Mittel- und Osteuropas, die Auflösung der Sowjetunion, die Vertiefung der Europäischen Union (EU) durch den Vertrag von Maastricht, die Einführung des Euro, die Erweiterung der EU durch

die ehemaligen EFTA-Staaten Österreich, Finnland und Schweden sowie ein knappes Jahrzehnt später durch acht Staaten Mittel- und Osteuropas sowie Zypern und Malta. Selbst das Ende der Apartheid in Südafrika und die Rückkehr verschiedener lateinamerikanischer Länder zur Demokratie wären unter den Bedingungen des Kalten Krieges geradesowenig möglich gewesen wie die anfänglich erfolgreichen Versuche einer Annäherung zwischen Israel und den Palästinensern durch das Abkommen von Oslo 1993.

Das Gleiche gilt für die wirtschaftliche Entwicklung. Der Wegfall politischer Schranken ermöglichte den Abbau von Handelsbarrieren, nicht nur innerhalb von regionalen Zusammenschlüssen wie der EU, der ASEAN (Vereinigung südostasiatischer Staaten) in Südostasien oder der NAFTA (Nordamerikanisches Freihandelsabkommen) und des Mercosur (Gemeinsamer Markt des Südens) auf dem amerikanischen Kontinent, sondern weltweit im Rahmen der neu gegründeten Welthandelsorganisation WTO (World Trade Organisation), des früheren GATT (General Agreement on Tariffs and Trade). Die Wende von 1989/90 verstärkte die neue Phase beschleunigter Globalisierung. Dank der Liberalisierung des Handels und der Privatisierung der Wirtschaft in Ländern, die bis anhin nur die staatlich verordnete Kommandowirtschaft kannten, öffneten sich neue Märkte und Investitionsmöglichkeiten in Osteuropa, vor allem aber in China, das mit seiner einmaligen Kombination von Kommunismus und Kapitalismus ein wahres Wirtschaftswunder vollbrachte und in weniger als einem Jahrzehnt zu einem der wichtigsten Akteure der Weltwirtschaft aufstieg, dicht gefolgt von Indien, das seine Vorzüge – Demokratie, Marktwirtschaft, hohes Bildungsniveau und Englisch als Verkehrssprache – mehr und mehr zur Geltung brachte.

Die Wende von 1989/90 war somit nicht das Ende, sondern in mancher Hinsicht eine neue Phase der Geschichte. Viele Zeitgenossen vergassen jedoch in ihrer Euphorie, dass sich die Geschichte nicht wie eine Uhr auf null zurückstellen lässt. So war der Schock umso grösser, als nur ein Dreivierteljahr nach dem Fall der Berliner Mauer mit der Eroberung des

ölreichen Kuwait durch Saddam Hussein wieder ein Krieg ausbrach. Der irakische Diktator hatte angesichts der Schwäche der Sowjetunion geglaubt, sein lange gehegtes Ziel ohne grosse Risiken erreichen zu können. Er täuschte sich, denn gerade die Schwäche der UdSSR ermöglichte es den USA ein halbes Jahr später, ein UNO-Mandat zu erreichen, das es einer von den Amerikanern angeführten Koalition erlaubte, Kuwait wieder zu befreien, ohne jedoch Saddam Hussein zu Fall zu bringen. Noch grösser war der Schock, insbesondere in Europa, als im gleichen Jahre 1991 der Zerfall Jugoslawiens einsetzte. Auch er war unter anderem eine Folge des sich abzeichnenden Endes der UdSSR, hatte doch die Drohung einer sowjetischen Intervention den Vielvölkerstaat auch noch ein Jahrzehnt nach dem Tode Titos zusammengehalten. Ihr Wegfall brachte die jahrzehntelangen inneren Spannungen zum Ausbruch. Sie entluden sich in einem blutigen Bürgerkrieg, der sich mit Unterbrüchen über das ganze letzte Jahrzehnt des 20. Jahrhunderts erstreckte und der durch das von den Grossmächten auferlegte Abkommen von Dayton 1995, durch die Intervention der NATO im Kosovo 1999 und den Sturz des serbischen Diktators Slobodan Milosevic im folgenden Jahr nur unvollkommen beigelegt werden konnte. Während sich die vom Kommunismus befreiten Staaten Mittel- und Osteuropas nach relativ kurzer Zeit an Demokratie und Marktwirtschaft gewöhnten und erfreuliche wirtschaftliche Wachstumsraten aufwiesen und während sich Tschechen und Slowaken friedlich trennten, zeigte der Krieg in Jugoslawien Begleiterscheinungen wie Massenmorde und ethnische Säuberungen, die man ein für alle Mal einer finsteren Vergangenheit angehörig glaubte. Die Gleichzeitigkeit unterschiedlichster Entwicklungen zeigte sich auch in Afrika: Während in Südafrika 1994 die ersten freien Wahlen das Ende der Apartheid einläuteten, fielen in Ruanda gegen 800 000 Menschen einem grausamen Massenmord zum Opfer. Noch dramatischer waren die ab 1996 im Kongo (damals Zaire) wütenden Kriege.

Auch in Asien prägten und prägen Gegensätze das Bild: Wirtschaftliche Erfolgsmeldungen gehen einher mit unge-

lösten politischen Problemen, die sich wenigstens theoretisch jederzeit in offene Konflikte verwandeln können, etwa dem seit über einem halben Jahrhundert andauernden indisch-pakistanischen Konflikt oder der nahezu ebenso alten Trennung von Nord- und Südkorea, ganz abgesehen vom andauernden Nahostkonflikt. Die amerikanische Intervention in Afghanistan in der Folge der Terroranschläge vom September 2001 brachte das dortige Taliban-Regime und der amerikanisch-britische Einmarsch im Irak im April 2003 dasjenige Saddam Husseins zu Fall, schufen jedoch bisher weder im einen noch im anderen Fall neue stabile Verhältnisse. Beide Länder blieben entgegen den Absichten der intervenierenden Mächte Quellen des Terrorismus, auch er eine unerwartete Spätfolge der Umwälzungen von 1989/90. Dies skizzenhaft einige politische Ereignisse der Epoche.

Nestlé reagierte auf die Öffnung der Märkte und die neuen Wachstumsperspektiven zu Beginn der Neunzigerjahre, indem sie sich unter der Bezeichnung «Nestlé 2000» eine neue Organisationsstruktur gab, um die bevorstehenden Anforderungen zu bewältigen. An die Stelle der bisherigen Aufteilung des Hauptsitzes nach Geografie, Produkten und Technik trat eine Organisation, die Elemente einer Matrix-Struktur aufwies, in der sich die angestammten geografisch ausgerichteten Geschäftseinheiten (Zonen) und die neu geschaffenen produktbezogenen strategischen Geschäftseinheiten (SBU) überlagerten. Die SBUs übernahmen dabei die Aufgaben der bisherigen Direktion Produkte und teilweise auch diejenigen der technischen Direktion. Die Reorganisation ging einher mit einer Erneuerung der Konzernleitung. Der jüngste unter ihnen, Peter Brabeck-Letmathe, wurde 1997 als Nachfolger von Helmut Maucher Delegierter und 2005 gleichzeitig Präsident des Verwaltungsrates. Nach dem altersbedingten Rücktritt von Helmut Maucher als Präsident im Jahre 2000 hatte Rainer E. Gut, seit 1981 Mitglied des Verwaltungsrates, das Präsidium übernommen, das er bis 2005 innehatte. Diese Kontinuität auf höchster Ebene unterstreicht die langfristige Ausrichtung des

Unternehmens, die zweifellos ein wesentlicher Bestandteil seines Erfolgs ist.

In einem zweiten bedeutenden organisatorischen Wandel wird Peter Brabeck nun das Fundament für ein Unternehmen legen, das den Wachstumsrhythmus weiterführen kann. Dazu wird die bisherige Organisationsstruktur zu einer verknüpften Netzwerkstruktur (interlinked network structure) weiterentwickelt. Oder bildlich ausgedrückt: Der Supertanker Nestlé wird in eine Flotte agilerer Kreuzer und Schnellboote umgewandelt, die von einem strategischen Flaggschiff (Hauptsitz) geführt und einem Versorgungsschiff (Projekt «GLOBE») unterstützt wird. Parallel zum organisatorischen Transformationsprozess läuft ein strategischer: die Neuausrichtung des Unternehmens auf die Bereiche Ernährung, Gesundheit und Wohlbefinden (Nutrition, Health and Wellness). Bis 2008 soll diese bereits eingeleitete Transformation verankert sein.

Die organisatorische und personelle Neuausrichtung versetzte Nestlé in die Lage, auf die wirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Herausforderungen der 1990er-Jahre und des beginnenden 21. Jahrhunderts rasch und flexibel zu reagieren. Das Unternehmen begnügte sich indessen nicht mit der Reaktion. Es suchte wenn möglich die Entwicklungen zu antizipieren. So verhandelte Nestlé, die bereits in Hongkong präsent war, schon Anfang der 1980er-Jahre über ein Engagement in China, zu einem Zeitpunkt, als die Wirtschaftsreformen Deng Xiaopings noch kaum konkrete Wirkungen entfalteten und die seitherige Entwicklung noch längst nicht abzusehen war. Es dauerte dann allerdings länger als bei einigen Mitbewerbern, bis die erste Fabrik realisiert wurde, da die vertraglichen Abmachungen beiden Seiten langfristige Perspektiven ermöglichen sollten und Nestlé die Mehrheitsverhältnisse beanspruchte.

Das Unternehmen fasste auch schon früh in den 1990er-Jahren in Mittel- und Osteuropa sowie in Russland Fuss. Allerdings gehörte es ausser in der ehemaligen DDR auch hier nicht zu den Ersten, da es abwarten wollte, bis die dortigen wirtschaftlichen und politischen Veränderungen einigermassen

von Dauer sein würden. Umgekehrt blieb Nestlé auch in schwierigen Zeiten ihrem Grundsatz treu, an einer einmal errungenen Präsenz in einem Land festzuhalten. So blieb das Unternehmen auch während und nach der Finanzkrise von 1998 in Russland und baute im Gegenteil seine Stellung durch Akquisitionen weiter aus, während sich andere westliche Firmen zurückzogen. Die gleiche Strategie verfolgte Nestlé zur selben Zeit auch angesichts der Südostasien-Krise, indem sie die sich bietende Gelegenheit ergriff, die Anteile der auf Geld angewiesenen lokalen Aktionäre an ihren Gesellschaften aufzukaufen und so in einigen Ländern ihrem langfristigen Ziel einer hundertprozentigen Beteiligung nahe zu kommen. Neben diesen beiden Krisen hatte Nestlé im Herbst 1998 eine weitere in Brasilien zu bewältigen, wo dieselben Grundsätze zur Geltung kamen. Dabei stellte Nestlé die Fähigkeit unter Beweis, dank ihrer Strategie einer breiten geografischen und produktemässigen Streuung die negativen Auswirkungen der Krisen abzuschwächen, beim Aufschwung jedoch sofort dabei zu sein.

Mit der flexiblen, auf jedes Geschäft abgestimmten Organisationsform soll nun jeder Bereich die besten Wachstumschancen erhalten, damit das angestrebte Gesamtwachstum erreicht werden kann. Die starke Vernetzung untereinander, ermöglicht durch das Projekt «Global Business Excellence» (GLOBE), soll aber auch die Vorteile der Grösse zur Geltung bringen und Einsparungen ermöglichen.

Nestlé bereitete sich auch auf die Veränderungen in der EU vor: Die Vollendung des Binnenmarktes auf den 1. Januar 1993 wurde zum Anlass, die überkommene industrielle Struktur in Europa zu überprüfen und weiter zu rationalisieren. Angesichts der vier Freiheiten des Binnenmarktes (freier Verkehr von Waren, Personen, Dienstleistungen und Kapital) war es noch weniger notwendig, in einem EU-Land für jede Produktkategorie eine eigene Fabrik zu unterhalten. Die Folge war eine weitere Verringerung der Zahl der europäischen Fabriken im Nahrungsmittel- und Getränkebereich um einen Drittel von 182 (1990) auf 123 (2005). Dies führte unvermeidlicherweise

zu Auseinandersetzungen mit den auf ihren Besitzstand pochenden Gewerkschaften, deren Stellung überdies durch die von der EU-Gesetzgebung geschaffenen europäischen Betriebsräte gestärkt worden war. In der Schweiz setzte sich Nestlé nach der Ablehnung des Europäischen Wirtschaftsraumes (EWR) in der Volksabstimmung vom 6. Dezember 1992 für das Zustandekommen des sie besonders interessierenden bilateralen Abkommens mit der EU über verarbeitete landwirtschaftliche Produkte ein, das Anfang 2005 in Kraft trat. Auf dem amerikanischen Kontinent beteiligte sich das Unternehmen aktiv am Zustandekommen von NAFTA und Mercosur. Durch ihre Mitwirkung in Fachverbänden und Institutionen wie dem European Roundtable of Industrialists (ERT), der International Chamber of Commerce (ICC) und dem World Economic Forum (WEF) wirkte Nestlé indirekt an der Ausarbeitung neuer Regeln im Rahmen der EU oder der WTO mit.

Die 1990er-Jahre stellten Nestlé indessen nicht nur vor neue politische und wirtschaftliche, sondern auch vor technische und vor allem gesellschaftliche Herausforderungen. Dem Aufkommen des Internets Mitte des Jahrzehnts begegnete das Unternehmen mit der Einrichtung einer wachsenden Zahl von Websites. Die Entwicklung der Informationstechnologie ermöglichte auch, die Wertschöpfungskette weiter zu optimieren und sowohl die Beziehung zu den anderen Unternehmen (B2B) als auch jene zu den Konsumenten (B2C) zu erleichtern. Die Informationstechnologie nimmt auch in einem der bedeutendsten Projekte der letzten Jahre, dem im Mai 2000 lancierten Projekt «GLOBE», eine wichtige Stellung ein. Dabei wurden nicht nur Datensätze innerhalb der Gruppe bereinigt und vereinheitlicht sowie Informationssysteme und -technologie standardisiert, sondern vor allem die geeignetsten Verfahren («best practices») für bestimmte Abläufe definiert. Das Projekt ist daher viel mehr als ein Informatikprojekt. Durch die weltweit einheitliche Verwendung gemeinsamer Definitionen und Standards spielt die Gruppe – beispielsweise im Einkauf – ihre Grösse als Vorteil aus.

In den Jahren 1997 und 1998 wurde Nestlé wie andere grosse Schweizer Unternehmen im Rahmen der emotionalen Debatte über die Rolle des Landes während des Zweiten Weltkrieges mit Fragen der Beschäftigung von Zwangsarbeitern in seinen Betrieben in Nazideutschland und den vom Dritten Reich besetzten Gebieten konfrontiert. Nestlé öffnete der vom Bundesrat eingesetzten Historikerkommission ihre Archive im Rahmen der gesetzlichen Bestimmungen. Sie beteiligte sich zudem solidarisch am eingerichteten Fonds der Schweizer Wirtschaft zur Abgeltung der finanziellen Ansprüche einer Sammelklage gegen private Schweizer Banken und andere Schweizer Körperschaften.

In derselben Zeit hatte sich das Unternehmen auch mit Themen auseinanderzusetzen, die sich auf sein Kerngeschäft, die Ernährung, bezogen: Die Diskussion um die Gentechnologie in der Landwirtschaft, die zeitlich mit der ebenso hitzigen Debatte um den «Rinderwahnsinn» (BSE) zusammenfiel, betraf zwar Bereiche, in denen Nestlé nicht direkt tätig war; als grösstes Nahungsmittelunternehmen der Welt hatte es sich dennoch der Diskussion zu stellen. Zentralere Bereiche der Geschäftstätigkeit von Nestlé berührte die um die Jahrhundertwende nach den USA auch in Westeuropa vehement einsetzende Diskussion um die Fettleibigkeit (obesity). Nestlé war auf diese Debatte dank ihrer regen Forschungstätigkeit und ihres seit Beginn der Neunzigerjahre forcierten Engagements im Bereich «Nutrition» gut vorbereitet. So kamen eine Reihe gesundheitsfördernder Lebensmittel auf den Markt, darunter rund ein Dutzend sogenannte «Branded Active Benefits», das heisst markenrechtlich geschützte Wirkstoffe, die traditionellen Produkten beigegeben werden. Dabei legte Nestlé immer Wert auf eine klare Abgrenzung zu pharmazeutischen Produkten und auf die Feststellung, das Unternehmen sei wohl in der Vorbeugung, nicht aber der Heilung von Krankheiten aktiv. Die Bedeutung der Nutrition wurde zusätzlich durch die Schaffung der gleichnamigen Abteilung 1997 unterstrichen, Peter Brabecks erste Amtshandlung als Chief Executive Officer (CEO), sowie ihre Umwandlung in eine autonome, weltweit operie-

rende Geschäftsabteilung (2006). Das Unternehmen weitete seither den traditionellen Begriff «Nutrition» über die direkt dadurch definierten Bereiche Säuglingsnahrung sowie Leistungs- und Gesundheitsernährung bis zu den Dienstleistungen der Gewichtskontrollfirma Jenny Craig aus. Um die Jahrhundertwende erhitzte sich die öffentliche Debatte auch an weiteren Themen, die Nestlé als weltgrössten Käufer von Kaffee und Kakao direkt betrafen. So wurde Nestlé z. B. vorgeworfen, die Preise für Rohkaffee künstlich tief zu halten. Weiter behaupteten gewisse Gruppen, Nestlé dulde Kinderarbeit auf Kakaoplantagen. Nestlé konterte mit den Argumenten, dass ihr Einfluss auf die Rohkaffeepreise vernachlässigbar sei, dass das Unternehmen seine Rohstoffe mehrheitlich bei Dritten einkaufe und daher nicht direkt verantwortlich für die Arbeitsbedingungen bei den Lieferanten sei. Hingegen verpflichtete sich Nestlé, zusammen mit anderen Schokoladeherstellern, ihren Einfluss bei den Kakaoproduzenten im Sinne der Abschaffung jeglicher Kinderarbeit geltend zu machen. Diese Fragenkreise belebten auch die Debatte um das allgemeine Verhalten von Nestlé in Entwicklungsländern neu. Das Unternehmen reagierte darauf mit umfassenden Berichten über seine Tätigkeit in Afrika und Lateinamerika, die den Geschäftsberichten 2004 bzw. 2005 beilagen, und führte in Grossbritannien 2005 mit *«Nescafé – Partner's Blend»* ein erstes «Fairtrade»-Produkt ein.

Mit Beginn des neuen Jahrtausends verstärkte sich speziell in Europa der Wandel in der Lebensmitteldistribution. Die bereits in den Neunzigerjahren vorhandenen «Hard Discounters» steigerten ihren Marktanteil erheblich, u. a. weil die von hoher Arbeitslosigkeit betroffene Bevölkerung namentlich in Deutschland und Frankreich ihre Lebensmittel möglichst billig einkaufen wollte. Dies stärkte die Verhandlungsposition der «Hard Discounters» gegenüber den Herstellern. Nestlé folgte ihren Konsumenten auch zu den Discountern und entwickelte eine Geschäftspolitik, die den Ansprüchen dieser immer wichtiger werdenden Detailhändler entgegenkam. Im Jahre 2004 entfielen bereits 5% des Nestlé-Umsatzes im Einzelhandel in Europa auf die «Hard Discounters».

Nestlé konnte die entsprechenden Verhandlungen aus einer guten Position führen. Dazu hatte insbesondere die seit Helmut Maucher konsequent verfolgte Strategie beigetragen, in allen Bereichen der Lebensmittel, inklusive Wasser und Heimtiernahrung, wo immer möglich den ersten Rang einzunehmen. Wichtige Etappen auf diesem Weg waren eine Reihe von strategischen Akquisitionen in drei Bereichen, in denen Nestlé dieses Ziel noch nicht erreicht hatte: beim Wasser die Perrier-Gruppe 1992 sowie San Pellegrino 1994, im Bereich Heimtiernahrung Alpo 1994, Spillers 1998 und Ralston Purina 2001 und im Speiseeissektor die Erwerbungen von Finitalgel 1993, Häagen-Dazs 1999, Schöller und Dreyer's 2002 sowie Mövenpick 2003.

Nestlé hatte sich aus den grossen Umschichtungen innerhalb der Nahrungsmittelindustrie zu Beginn des Jahrtausends herausgehalten. Einerseits waren in den für sie wichtigsten Bereichen aus kartellrechtlichen Gründen Grossakquisitionen kaum mehr möglich, andererseits waren in den übrigen Bereichen keine Übernahmekandidaten vorhanden. Stattdessen hatte Nestlé auf eine selektive Akquisitionspolitik gesetzt. Ein weiterer wichtiger Bestandteil dieser Strategie ist auch die Markenpolitik, die von Peter Brabeck noch als Generaldirektor unter Helmut Maucher entwickelt wurde und sich auf wenige Dachmarken – darunter als wichtigste *Nestlé* selbst – konzentriert. Damit einher gingen auch eine Stärkung der «Corporate Identity» und eine Rückbesinnung auf den Namen Nestlé sowie das auf den Gründervater Henri Nestlé zurückgehende Firmenlogo.

Nachdem Mitte der Neunzigerjahre der Begriff des Shareholder-Value die Debatte dominiert hatte, traten in den ersten Jahren des neuen Jahrtausends zunehmend Fragen der damit eng verbundenen «Corporate Governance» in den Vordergrund, d. h. des Zusammenspiels von Aktionären, Verwaltungsrat und Geschäftsleitung. Die Diskussion entzündete sich insbesondere an der im Vorfeld der Nestlé-Generalversammlung von 2005 bekannt gegebenen Absicht, das Amt des Präsidenten mit demjenigen des Delegierten des Verwaltungs-

rates zusammenzulegen. Ein Antrag von Seiten eines kritischen Fondsmanagers und einiger öffentlicher Pensionskassen, über eine Statutenänderung ein Doppelmandat zu verbieten, wurde von der Generalversammlung nur knapp abgelehnt. Die darauf im Verwaltungsrat vorgenommenen Massnahmen, insbesondere die angekündigte Statutenrevision, entspannten die Diskussion.

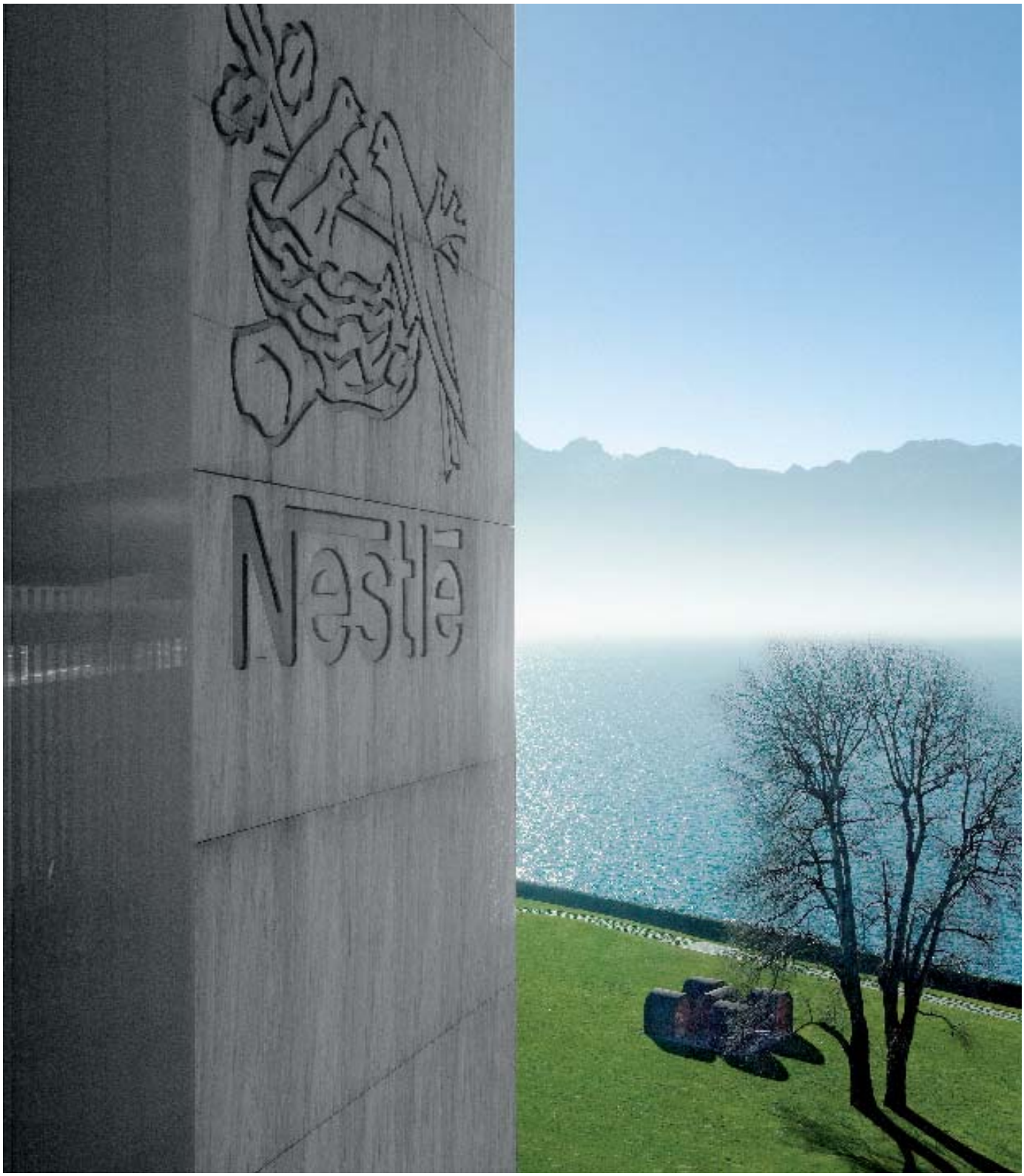
Das für das Geschäftsjahr 2005 vorgelegte gute Gesamtresultat in einem insgesamt positiveren wirtschaftlichen Umfeld stärkte das Vertrauen der Anleger in die soliden Werte des Unternehmens weiter, was sich nicht zuletzt in einem Anstieg des Aktienkurses widerspiegelte, der erstmals bei diesem Nominalwert die Marke von CHF 400 überschritt.

Teil I

Ausgangslage und Umwelt

1. Ausgangslage 29
Ein multinationales Unternehmen 29
Eine 140-jährige Geschichte internationalen Wachstums 32

2. Politisches, wirtschaftliches und gesellschaftliches Umfeld und sein Einfluss auf Nestlé 39
Das Entstehen neuer Märkte und Wachstumsregionen 40
Zunehmende Integration bisher nur lose verbundener Märkte 41
Shareholder-Value, Druck zur Offenlegung und soziale Verantwortung 44
Veränderungen im Transport-, Kommunikations- und Informatikbereich 55
Bevölkerungswachstum und steigende Kaufkraft 58
Verändertes Konsumentenverhalten 65
Nahrungsmittelindustrie und Detailhandel 70


Nestlé

1. Ausgangslage

Ein multinationales Unternehmen

Nestlé übernahm mit der Akquisition der Ursina-Franck-Gruppe im Jahre 1971 umsatzmässig erstmals die weltweite Spitzenposition unter den Nahrungsmittelunternehmen. Allein von 1990 bis 2005 verdoppelte sich ihr Umsatz beinahe von CHF 46 Milliarden auf CHF 91 Milliarden, davon rund 93% mit Nahrungsmitteln und Getränken. Die Zahl der Mitarbeiter stieg im selben Zeitraum von 199 000 auf 253 000. Kein anderes Grossunternehmen der Nahrungsmittelindustrie zeigte in der betreffenden Periode ein vergleichbares Umsatzwachstum.[1] Seit der Gründung im Jahre 1866 expandierte Nestlé geografisch und produktmässig. Sie betreibt Ende 2005 knapp 500 Fabriken in über 80 Ländern weltweit. Ihre Produkte findet man überall auf der Welt. Deshalb wird Nestlé oft auch als «das multinationalste der multinationalen Unternehmen» bezeichnet. Nestlé ist 2005 weltweit Marktführerin in den Bereichen löslicher Kaffee, Kindernahrungsmittel, Milchprodukte, Schokoladen-Milch-Getränke, bei abgefüllten Wässern, bei der Heimtiernahrung und (zusammen mit Unilever) beim Speiseeis.

Ist von Nestlé die Rede, wird sowohl in internen wie externen Berichten oft deren Grösse, ausgedrückt in Umsatz- oder Gewinnzahlen, in den Vordergrund gerückt. Fälschlicherweise wird dabei oft angenommen, die Grösse an sich oder vor allem externe Faktoren seien für den Erfolg verantwortlich.

Selbst unter langjährigen Mitarbeitern findet man die Meinung, dass Nestlé ihren Erfolg einigen glücklichen Umständen verdanken würde; wie etwa der Tatsache, dass sie der relativ konjunkturunabhängigen Nahrungsmittelindustrie angehöre, dass die Nestlé-Produkte auch in schwierigen Zeiten erschwinglich wären oder bei der Produktvielfalt und geografischen Verbreitung immer einige Produktbereiche oder Regionen «in Form» seien.[5] Implizit wird damit fast angenommen, Nestlé könne gar nicht anders, als erfolgreich zu sein.

Grösse gilt als Ausdruck des Erfolgs, sollte aber nie missverstanden werden als Erfolgsgarant, oder wie es Peter Brabeck ausdrückte: «Grösse ist immer weniger eine Garantie dafür, eine führende Position zu bewahren oder gar zu überleben.»[6] Eine Untersuchung der 100 grössten Unternehmenskrisen der Jahre 1998–2002 zeigt, dass gut die Hälfte der betroffenen Unternehmen, darunter einige Traditionsunternehmen, bis zu ihrem Niedergang als Spitzenfirmen galten, Marktführer und hochrentabel waren.[7] Die Mehrheit unter ihnen litt gemäss den Autoren nicht etwa an zu wenig Wachstum, einem zögerlichen Wandel, schwachen Unternehmensführern und einem Klima der Stubenwärme, das kaum Leistung forderte, sondern im Gegenteil an einer Überdosis von alledem. Das Wachstum artete in extreme Expansion aus mit zu vielen Akquisitionen, welche die Übersicht raubten und Schuldenberge verursachten. Der Wandel verlief entsprechend unkontrolliert und orientierungslos. Starke Führungsfiguren sammelten wenig kritische Jasager um sich, und eine übertrieben erfolgsorientierte Unternehmenskultur zog Karrieristen an, denen Loyalität wenig bedeutete. Die vier wichtigen Erfolgsfaktoren hohes Wachstum, die Fähigkeit zur permanenten Veränderung, eine starke visionäre Führung und eine erfolgsorientierte Unternehmenskultur waren nicht mehr in der richtigen

Umsatz Nahrungsmittel & Getränke der grössten Nahrungsmittelunternehmen, 1990/1997/2005
In Milliarden USD

	Nestlé	PM/ Kraft Foods	PepsiCo	Unilever	Coca Cola	Mars	BSN/ Danone	Con Agra Foods	Cadbury	Gen. Mills	Sara Lee	Kellogg's	Heinz	RJR Nabisco	P&G
1990[2]	33,8	29,6*	17,8	21,1*	10,2	9,0[e]	10,5	8,8	6,1	6,4	7,3	5,2	6,1	5,8*	3,3*
1997[3]	46,1	31,9	20,9	23,4	18,9	13,8[e]	13,8	18,1	6,9	5,6	10,4	6,8	9,4	8,7	4,1
2005[4]	68,2	34,1	32,6	27,5	23,1	18,9[e]	16,2	14,6	11,8	11,2	10,9	10,1	8,9	—	5,1[e]
Nahrungsmittel In % des Umsatzes															
2005	93	100	100	56	100	97	100	100	100	100	57	100	100	—	9

[e] Schätzung
* von Nestlé-Konkurrenten, die im «Non-Food-Bereich» stark diversifiziert waren, nur die Umsätze im Bereich Nahrungsmittel & Getränke.

Dosis vorhanden. Diese «Dosis» gilt es durch das Management immer wieder neu zu bestimmen und ins Gleichgewicht zu bringen.

Auch die internationale Nahrungsmittelindustrie hat sich seit 1990 stark verändert. Allein seit Beginn der 1990er-Jahre sind viele Mitbewerber von Nestlé als eigene juristische Gebilde verschwunden – selbst wenn ihre Marken häufig weiterlebten: Jacobs Suchard (Philip Morris, 1990 > Kraft Foods, 2000), RJR Nabisco (Philip Morris > Kraft Foods, 2000), Borden (Kohlberg Kravis Roberts & Co KKR; Borden Milk Products LP, 1995 > Milk Products LP), CPC International mit Knorr (als «Bestfoods» > Unilever, 2000), Ralston Purina (Nestlé, 2001), Agnesi (BSN/Danone > Paribas Affaires Industrielles PAI, 1997 > Colussi, 1999), Gerber Products (Sandoz, 1994 > Novartis, 1996), Quaker Oats (PepsiCo, 2000), Freia Marabou (Kraft General Foods, 1993). Die Gründe für die Veränderungen sind unterschiedlich. Sie stehen aber für den starken Wandel dieser Industrie.

Daraus abzuleiten, die Konzentration in diesem Industriezweig sei speziell hoch, wäre hingegen falsch. Im Gegensatz zu anderen Fertigungsindustrien wie der Automobil-, der chemischen oder pharmazeutischen Industrie wird die Nahrungsmittelindustrie nicht von wenigen grossen Firmen mit Produktionsstätten an wenigen Standorten dominiert.[8] Sowohl grosse als auch kleine Nahrungsmittelfirmen haben ihre spezifischen Vorteile, welche es ihnen ermöglichen, in demselben Markt zu existieren. Während in den USA einige der grössten Nahrungsmittelproduzenten weiter expandierten, traten viele kleine Firmen neu in den Markt ein.[9] Neben relativ wenigen grossen Unternehmen existiert weltweit eine sehr grosse Zahl mittlerer und kleinerer Nahrungsmittelunternehmen.

Das Marktvolumen der gesamten Nahrungsmittel- und Getränkeindustrie wird auf rund USD 3,5 bis 4 Billionen geschätzt. Davon besitzt Nestlé als grösster Anbieter je nach Berechnungsart zwischen 1,6 und 3 Prozent.[10] Die 20 grössten Nahrungsmittel- und Getränkeproduzenten erreichten zusammen 2003 nur 11% des Gesamtmarktes. Da die meisten Firmen in den letzten Jahren jedoch eine stark fokussierte Wachstumsstrategie gewählt haben, sind je nach Produktkategorie und Land zunehmende Marktkonzentrationen feststellbar.

Charakteristisch für die Nahrungsmittelindustrie in den 1990er-Jahren ist der starke Trend zur Globalisierung bezogen auf Vermögen, Umsatz und Mitarbeiter im Ausland im Verhältnis zur entsprechenden Gesamtzahl eines Unternehmens. Der von der UNCTAD berechnete «transnationality index»[11] (TNI) ergibt für die Nahrungsmittelindustrie nach der Medienindustrie den zweithöchsten Wert (1999) und zeigt seit 1990 den stärksten Anstieg aller Branchen. Gleichzeitig zeigt die Branche den tiefsten Grad an geografischer Konzentration.[12] Die Hauptgründe dafür liegen in der stärkeren Bindung der Nahrungsmittel- und Getränkeindustrie an nationale Regelungen, Rohstoffe und vor allem Konsumgewohnheiten, als dies etwa für die Industrie von Technologieprodukten (Computer, Mobiltelefone etc.) der Fall ist. Dies liess Nahrungsmittelunternehmen eher ausländische Direktinvestitionen tätigen als die Technologiebranche, die weit stärker auf den Handel setzte.[13]

Nestlé erwirtschaftete 2005 gerade noch 1,6 Prozent ihres Umsatzes im Heimmarkt Schweiz. 1990 waren es noch 2 Prozent. In der UNCTAD-Rangliste[14] der am stärksten international ausgerichteten Unternehmen ausserhalb der Finanzbranche liegt Nestlé 2003 bezogen auf ihre ausländischen Tochtergesellschaften weltweit auf Rang 3, bezogen auf den TNI auf Rang 15 und beim Auslandvermögen auf Rang 30. Unilever nimmt in denselben Kategorien die Plätze 62 (Tochtergesellschaften), 35 (TNI) und 43 (Auslandvermögen) ein, Altria Group Inc. (Muttergesellschaft von Kraft Foods) die Ränge 14, 86 und 52.

Eine 140-jährige Geschichte internationalen Wachstums

Nestlé als multinationales Unternehmen muss sich an ein verändertes Umfeld anpassen, das durch die Globalisierung der Märkte (nicht der Konsumenten!), die Bildung neuer Wirtschaftsräume, gewandeltes Investorenverhalten, neue Vertriebs- und Kommunikationskanäle usw. gekennzeichnet ist. Als Nahrungsmittelunternehmen hat es den sich wandelnden Konsumbedürfnissen und Ernährungsgewohnheiten, der zunehmenden Macht der Detailhandelsketten, neuen Forschungserkenntnissen und Technologien Rechnung zu tragen, um überleben und wachsen zu können. Gleichzeitig nimmt Nestlé wie alle grossen multinationalen Firmen mit ihren Entscheidungen Einfluss auf diesen Prozess, indem sie ihre Organisation und ihre Aktivitäten über die Landesgrenzen hinweg plant, organisiert und kontrolliert, neue Produkte mit ausgewählten Rohstoffen und bestimmten Eigenschaften auf eine möglichst rationelle Weise herstellt und sie dem Abnehmer für eine bestimmte Konsumentengruppe anbietet. Die Frage, wie sich Nestlé all diesen Veränderungen einer globalisierten Welt anpassen soll, ist allerdings nicht neu.

Von Beginn weg hatten sich Nestlé und die 1905 mit ihr fusionierte Anglo-Swiss Condensed Milk Co. mit Erscheinungen auseinanderzusetzen, die heute unter den Begriff «Globalisierung» fallen. Die Firmengründungen 1866 (Anglo-

Fabriken und Tochtergesellschaften von Nestlé & Anglo-Swiss, 1905

Schweiz
1. Cham
2. Düdingen
3. Egnach
4. Vevey
5. Bercher
6. Payerne
7. Neuenegg

Grossbritannien
8. Chippenham
9. Aylesbury
10. Middlewich
11. Staverton
12. Tutbury

Norwegen
13. Sandesund
14. Hamar
15. Kap

USA
16. Fulton

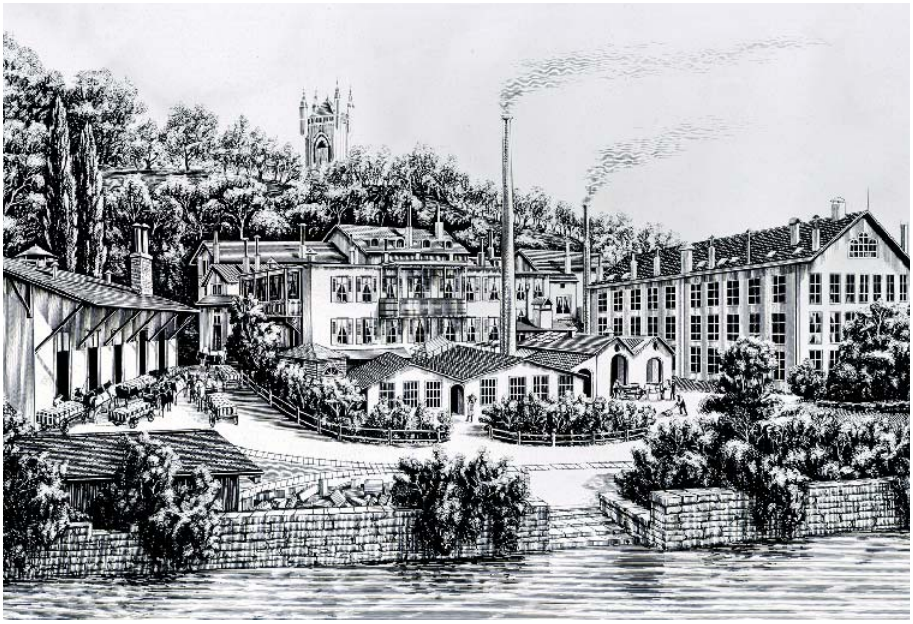
Deutschland
17. Hegge
18. Lindau

Spanien
19. La Penilla

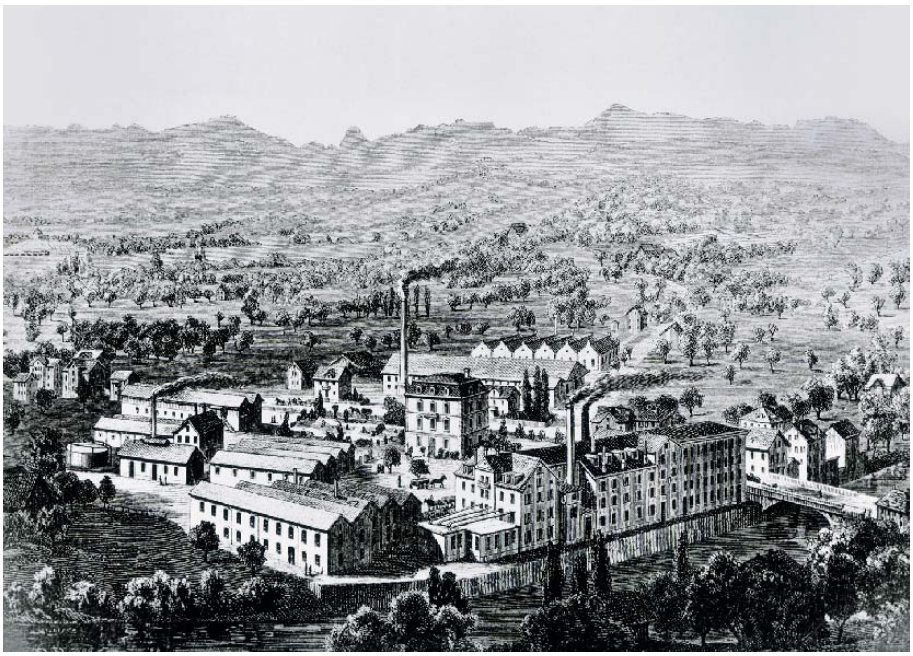
Österreich
20. Edlitz-Grimmenstein

Tochtergesellschaften: London, Tutbury, Berlin, Hegge, Paris, New York, Fulton, Christiana (Oslo), Wien, La Penilla

■ Fabriken
■ Tochtergesellschaften



1



2

1 Fabrik der Anglo-Swiss Condensed Milk Co. in Cham (Schweiz), 1881, die als erste (gezuckerte) Kondensmilch in Europa herstellte.

2 Nestlé-Fabrik, Vevey, ca. 1890. Henri Nestlé, seit 1843 selbstständig in Vevey (Schweiz) tätig, entwickelte 1867 das Kindermehl. 1875 verkaufte er sein Unternehmen.

Swiss) respektive 1867 (Nestlé) fielen in der Tat in die erste Globalisierungsphase (1850–1914), die durch die Verbreitung der Eisenbahn, Dampfschifffahrt und neuer Kommunikationsmittel die Mobilität von Personen, Gütern und Kapital enorm verbesserte und insbesondere ab 1880 zu einer eigentlichen Welle von grenzüberschreitenden Investitionen (sog. Direktinvestitionen) führte.[15]

Die Geschichte von Nestlé selbst ist geprägt von internationalem Wachstum über die Grenzen ihres kleinen Heimatlandes hinaus. Bereits wenige Jahre nach ihrer Gründung war Nestlé ein globalisierter Konzern.[16] Über eine geografische, produkt- und produktionsmässige Ausdehnung ihres Aktionsradius auf ausländische Märkte und eine Reihe von Übernahmen und Fusionen fand dieser Prozess statt. Nestlé exportierte von Beginn weg das vom Gründer Henri Nestlé entwickelte Kindermehl hauptsächlich in die Nachbarländer Deutschland, Frankreich und Österreich sowie in zweiter Linie nach Amerika, England und Russland, während für die gezuckerte Kondensmilch der Anglo-Swiss England den mit Abstand grössten Absatzmarkt darstellte. Die Geschäfte im Ausland wurden zunächst von Agenten, bald von eigenen Verkaufsbüros und später von Tochtergesellschaften wahrgenommen. Es folgten Fabrikgründungen und eine Reihe von Akquisitionen.

1874 baute die Anglo-Swiss ihre ersten ausländischen Fabriken in England und Deutschland und erwarb im folgenden Jahr eine englische Kondensmilchfirma. Nestlé eröffnete 1877 ein eigenes Verkaufsbüro in London, 1883 ihre erste ausländische Fabrik in der Nähe von Wien und erwarb 1898 ein norwegisches Kondensmilchunternehmen. Nach der Fusion 1905 besass die neue Firma «Nestlé & Anglo-Swiss Condensed Milk Co.» insgesamt 20 Fabriken, wovon 13 im Ausland sowie zehn ausländische Tochtergesellschaften. Die Versorgung mit dem Rohstoff Milch, die Vermeidung von Handels- und Zollschranken, die Senkung der Transportkosten und die Marktnähe waren dazu ausschlaggebend.

Vor und während des Ersten Weltkrieges führten die nationalistischen Strömungen dazu, dass Nestlé (ähnlich wie die 1947 erworbene Maggi) als je-

1

1 Nestlé bringt 1905 eine Milchschokolade mit ihrem Namen und Logo auf den Markt. Hergestellt wurde sie von Peter und Kohler. Die Preisliste zeigt das Sortiment, welches 1906 in Grossbritannien verkauft wurde.

weils inländisches oder zumindest schweizerisches Unternehmen wahrgenommen werden wollte. Es kam zu einer Welle von Neugründungen oder Namensänderungen von Tochtergesellschaften im Ausland.[17]

Im Fusionsjahr 1905 erfolgte auch die erste massgebliche Produktdiversifikation: Es kam die erste Schokolade der Marke *Nestlé* auf den Markt, was nach Jahren der Zusammenarbeit schliesslich 1929 zur Übernahme der Schweizer Schokoladenhersteller Peter, Cailler und Kohler durch Nestlé führte. Letztere hatte bereits früher den Vertrieb der Schokoladen dieser Produzenten in zahlreichen Ländern übernommen und Produktionskapazitäten im Ausland zur Verfügung gestellt.

Die Boomjahre vor und während des Ersten Weltkrieges, die einen Ausbau der Produktion vor allem in Australien und Amerika brachten, endeten nach Kriegsende abrupt. Mit Krediten finanzierte Überkapazitäten, Abwertung und Währungsturbulenzen, verbunden mit einer schwerfälligen Verwaltungsstruktur, führten dazu, dass Nestlé 1921 den ersten und einzigen Verlust in ihrer Geschichte ausweisen musste. Harte Restrukturierungsmassnahmen, verbunden mit einer Straffung der Organisationsstruktur unter dem 1922 als Krisenmanager eingesetzten Louis Dapples, waren notwendig, um das Unternehmen wieder wettbewerbsfähig zu machen. Auf diese Weise gestärkt, überstand es den Börsencrash von 1929 und die anschliessende Weltwirtschaftskrise relativ gut, musste aber in der Schweiz, die lange mit einer Abwertung ihrer Währung zuwartete, seine beiden auf den Export ausgerichteten ersten Fabriken in Cham und Vevey schliessen. Im Ausland, hauptsächlich in Süd- und Mittelamerika, schritt seine Expansion hingegen weiter fort. Als prägendes Element aus dieser Krisenerfahrung blieb der Gruppe ein äusserst vorsichtiges Finanzgebaren, welches darin bestand, ihre Expansionen und Akquisitionen bis in die 1980erJahre immer zu 100 Prozent mit eigenen Mitteln zu finanzieren. Sie hielt immer genügend kurzfristige Vermögenswerte, um ihre Schulden vollständig zurückzahlen zu können.[18] Dafür profitierte sie mit wenigen Ausnahmen bis heute vom besten AAA-Kreditrating.

2

Erste Fabrik je Kontinent

vor Fusion 1905 getrennt nach Nestlé und Anglo-Swiss Condensed Milk Co.

Europa	Schweiz	1866 1843/1867*	Cham, Anglo-Swiss Condensed Milk Co. Vevey, Nestlé
Nordamerika	USA	1882 1900	Middletown, Anglo-Swiss Cond. Milk Co. Fulton, Nestlé
Australien		1908	Toogoolawah & Wilson Plains
Südamerika	Brasilien	1920	Araras
Afrika	Südafrika	1927	Estcourt & Donnybrook
Asien	Japan	1933	Hirota

* 1843: erste Gewerbeliegenschaft von Henri Nestlé in Vevey; 1867: Produktionsbeginn von «Nestlé's Kindermehl».

2 Verpackung, 1936. *Nestrovit* ist das Ergebnis einer Zusammenarbeit zwischen Nestlé und Hoffmann-La Roche. Das Vitaminpräparat wurde 1936 auf den Markt gebracht und von Roche bis 2005 kommerzialisiert. Seither besitzt Nestlé das alleinige Vertriebsrecht.

Der lösliche Kaffee *Nescafé* wurde 1938 in der Schweiz lanciert und ein Jahr später auch in Grossbritannien, woher die Werbetafel stammt.

Parallel zu den Akquisitionen stärkte Nestlé das interne Wachstum, indem sie der Entwicklung neuer Produkte grosse Aufmerksamkeit schenkte. Dazu organisierte sie in den 1930er-Jahren die Forschungsabteilung komplett neu, was schliesslich zu einer starken Verbreiterung der bisherigen Palette an Milchprodukten und Kindernahrungsmitteln (*Nestogen* 1930, *Sinlac* 1932, *Nescao* 1932, *Pelargon* 1934, *Milo Tonic* 1934) führte und einen ersten, vorerst zaghaften Einstieg in den pharmazeutischen Bereich (*Nestrovit* 1936 zusammen mit Roche) und einen weit entscheidenderen ins Kaffeegeschäft (*Nescafé* 1938) brachte.

Die bis ins Detail geplante und bereits begonnene Lancierung des *Nescafé* wurde durch den Kriegsausbruch vor allem in Kontinentaleuropa unterbrochen, während sie in Übersee weiterging. Nestlé hatte sich auf einen möglichen Konflikt vorbereitet, indem sie bereits 1936 zwei Holdinggesellschaften gründete: die «Nestlé and Anglo-Swiss Holding Co. Ltd» mit Sitzen in Cham und Vevey sowie eine zweite mit dem Namen «Unilac» in Panama. Letzterer wurden bei Kriegsausbruch die Beteiligungen an den Tochtergesellschaften in der westlichen Hemisphäre (Amerika, Ferner Osten und England) übertragen. Um auf eine mögliche Teilung der Firma bei einer Besetzung durch die Achsenmächte vorbereitet zu sein, wurde auch die Führung aufgeteilt. Der Verwaltungsratspräsident Edouard Muller ging mit einigen engen Mitarbeitern in die USA, wo er bis 1947 verblieb, während der Vizepräsident Carl J. Abegg und der Delegierte Maurice Paternot die Leitung in Vevey innehatten.

Nach dem Zweiten Weltkrieg bis Ende der 1950er-Jahre galt es primär, die 1947 übernommene Firma Maggi mit den kulinarischen Produkten zu integrieren, die Produktionsstätten zu modernisieren sowie *Nescafé* in weiteren Ländern einzuführen. In diesen neuen Bereichen lag denn auch das grösste Wachstum.

In den 1960er-Jahren setzte das externe Wachstum über Akquisitionen ein, die den Einstieg in neue Bereiche der Nahrungsmittelindustrie ermöglichten: Konserven (Crosse & Blackwell 1960, Libby 1963), Speiseeis (France Glaces und Jopa 1960, Delasa 1963), gefrorene und gekühlte Produkte (Findus 1962, Chambourcy 1968) sowie Mineralwasser (*Vittel* und *Deer Park* 1969).

Die 1970er-Jahre brachten zunächst den Einstieg ins Gastgewerbe und in den Weinbau (Eurest und Cahills 1970, Beringer 1971, Stouffer 1973) – Bereiche, die später wieder veräussert wurden – und mit dem Kauf von Ursina-Franck (1971) eine Abrundung im traditionellen Geschäft. Die wirtschaftlichen Turbulenzen (Erdölkrisen, hohe Inflationsraten, Währungsturbulenzen) beeinträchtigten das Wachstum der Gruppe. Erstmals wurden nun – gemäss den damals vorherrschenden Managementprinzipien – bedeutende Diversifikationen über den angestammten Nahrungsmittelsektor hinaus getätigt. Einer Minderheitsbeteiligung an der Kosmetikfirma L'Oréal (1974) folgte die Übernahme des ophthalmologischen Unternehmens Alcon Laboratories (1977), von dem 2002 ein Anteil von rund 25% mit grossem Erfolg an die Börse gebracht wurde. Dass diese Beteiligung für Nestlé mehr als eine finanzielle Investition war, zeigte sich auch 1981, als sie zusammen mit L'Oréal das Dermatologie-Joint-Venture Galderma ins Leben rief.

Nach einer notwendig gewordenen Konsolidierungsphase zu Beginn der 1980er-Jahre, in welcher das Produktportfolio bereinigt, unrentable Bereiche abgestossen und die finanzielle Basis der Gruppe verbessert wurde, ging es darum, einerseits geografisch breiter präsent zu sein, andererseits produktmässig in den Kernbereichen möglichst die Nummer eins zu werden. Um den Marktanteil in den USA zu verstärken, wurde 1985 die im Milchgeschäft, in der Heimtiernahrung und Gemeinschaftsverpflegung tätige Carnation erworben. Um die Position bei Schokolade und Süsswaren sowie im kulinarischen Bereich zu verbessern, erfolgten die Ankäufe von Rowntree und Buitoni-Perugina (1988).

Wenden wir uns einigen Entwicklungen im politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umfeld von Nestlé zu, um die von ihr verfolgten Strategien und vorgenommenen Änderungen der Jahre 1990 bis 2005 besser zu verstehen.

Elemente der Nestlé-Kultur:
Werte-, nicht Struktur-geprägt

Nestlé ist eines der ältesten multinationalen Unternehmen mit Fabriken ausserhalb ihres Herkunftslandes.

Sie hat in vielen Ländern eine lange Tradition und sich so sehr an die lokalen Bedingungen und Mentalitäten in jedem Land angepasst, dass sie vielerorts als «einheimisches» Unternehmen wahrgenommen wird.

Das überwiegend lokale Management verstärkt diesen Eindruck.

Trotzdem hat sie grundlegende Prinzipien bewahrt, die vom schweizerischen Charakter der Gruppe geprägt sind (Qualität, Pragmatismus, solide Finanzierung > AAA-Rating, Zurückhaltung im Auftritt nach aussen, Arbeitsethik ...).

Typisch für Nestlé ist das grosse Spektrum an Produkten und deren weite geografische Verbreitung.

Ihre Produktion ist stark dezentralisiert.

Sie passt viele ihrer Produkte dem lokalen Geschmack an. Nestlé glaubt an die Globalisierung der Märkte, nicht an jene der Konsumenten.

Sie hat – im Gegensatz etwa zu Unilever – nie vertikale Integration betrieben und weder Plantagen noch Verkaufsgeschäfte dem Unternehmen angegliedert.

Sie pflegt eine Tradition von evolutionär und nicht revolutionär verlaufenden Veränderungen in stabil verankerten Werterahmen; ständige Anpassungen sollen abrupte Änderungen vermeiden.

Kontinuität hat einen hohen Stellenwert.

Sie ist langfristig orientiert.

Nestlé versteht sich als eine Werte- und nicht als eine Struktur-geprägte Organisation.

2. Politisches, wirtschaftliches und gesellschaftliches Umfeld und sein Einfluss auf Nestlé

Die Interaktionen zwischen einem Unternehmen und der Umwelt, in der es agiert, sind vielfältig und komplex. Einige wenige Entwicklungen der Jahre 1990 bis 2005 sollen hier etwas detaillierter dargestellt werden. Es sind jene, die das Unternehmen Nestlé insgesamt dazu bewogen oder geleitet haben, neue Strategien zu formulieren und diese so gut wie möglich umzusetzen.[1] Diese Entwicklungen sind selbstverständlich nicht unabhängig voneinander zu sehen, sondern beeinflussen sich gegenseitig, auch wenn dies nicht jedes Mal erwähnt wird.

1

2

3

1–3 Beim Ausbau der Fabrik in Kabirwala in Pakistan 1995 entstehen das Dach der Lagerhalle und die Plattform für den Standort der Sprühtrockner (Egron). Daneben wird ein Milchtank von 100 000 Litern Fassungsvermögen errichtet. Qualität und Sicherheit der Produktionsanlagen haben beim Bau der Nestlé-Fabriken oberste Priorität. Dabei werden lokale Techniken und lokales Know-how wo immer möglich integriert.

Das Entstehen neuer Märkte und Wachstumsregionen

Nestlé hat seit ihrer Gründung 1866 immer versucht, geografisch zu expandieren und neue Märkte zu erschliessen. Sehr rasch wurden die Nestlé-Produkte in vielen Ländern auf allen fünf Kontinenten verkauft. Wenig später errichtete sie die ersten Fabriken im Ausland: die Anglo-Swiss 1874 in England, Nestlé 1883 in Österreich.[2] Auch in den 1980er-Jahren setzte Nestlé unter Helmut Maucher diese Politik fort. Als letzte waren neu in China, Ägypten und Pakistan Fabriken dazugekommen.[3] Es blieben nur wenige Länder, zu denen insbesondere die kommunistischen zählten, in denen Nestlé nicht – oder nicht mehr – industriell präsent war.

Mit dem Verschwinden des Eisernen Vorhangs, der Vereinigung Deutschlands und der Öffnung der osteuropäischen Staaten im Jahre 1990 boten sich zunächst in Europa neue Möglichkeiten für international agierende Firmen, geografisch zu expandieren. Diese Öffnung ging allerdings einher mit einer politischen Destabilisierung. Verunsicherung kennzeichnete insbesondere die Entwicklung in Russland nach Auflösung der Sowjetunion im Dezember 1991. Es dauerte noch einige Zeit über die russische Verfassungskrise im Herbst 1993 hinaus, bis westliche Investoren – darunter Nestlé – genügend Vertrauen ins neue politische System gewannen und auch in Russland aktiv wurden. Schneller schritt die Entwicklung Richtung marktwirtschaftliche Strukturen in Ländern wie Ungarn, der Tschechischen Republik, der Slowakei und Polen voran.

Die Öffnungsschritte und die Privatisierung staatlicher Betriebe, verbunden mit der Möglichkeit, Direktinvestitionen zu tätigen, verliefen je nach Land unterschiedlich schnell. Wie langwierig dieser Prozess sein konnte und wie er sich in der Frühphase einer Öffnung für ein Unternehmen wie Nestlé präsentierte, zeigte sich insbesondere in China. Von der Aufnahme der ersten Verhandlungen Anfang der 1980er-Jahre über die Unterzeichnung der Verträge eines Joint Ventures bis zur Eröffnung einer ersten Milchfabrik dauerte es rund neun Jahre. In den 1990er-Jahren beschleunigte sich die Entwicklung hingegen rasant. Ende 1996 zählte Nestlé bereits neun und 2005 21 Fabriken in China. Das ungeheure Potenzial, welches das Reich der Mitte bot, liess kaum ein international tätiges Unternehmen kalt. Auch Konkurrenten wie Kraft Foods (1984), Unilever (1986) oder Danone (1991) waren sehr rasch präsent.[4]

Der zweite grosse Markt in Asien, der sich in den 1990er-Jahren für ausländische Unternehmen weiter öffnete, war Indien. Ab 1991 wurde dessen gelenkte Marktwirtschaft zunehmend liberalisiert. Bestimmungen wurden abgeschafft, welche bei ausländischen Investitionen eine indische Mehrheitsbeteiligung verlangten. Dies sollte es Nestlé ermöglichen, neue Direktinvestitionen zu tätigen und sowohl Mehrheiten an bisherigen Beteiligungen zu übernehmen als auch Fabriken aufzubauen. Zusammen umfassen Indien und China rund 30% der Weltbevölkerung und stellen wichtige Wachstumsmärkte dar. Aber auch weitere Länder wie beispielsweise Vietnam führten marktwirtschaftliche Reformen durch, erlaubten oder erleichterten Investitionen ausländischer Firmen und eröffneten damit internationalen Unternehmen wie Nestlé neue Chancen. Diesen standen allerdings nicht unbeträchtliche Risiken gegen-

über, und Rückschläge mussten ebenso in Kauf genommen werden, auch wenn – wie zum Beispiel Nestlé – Unternehmen langjährige Erfahrungen im Umgang mit Volkswirtschaften in Schwellenländern besassen.

Zunehmende Integration bisher nur lose verbundener Märkte

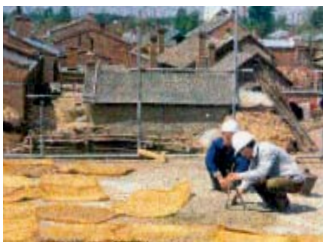
Eine weitere – von den international tätigen Unternehmen selber angestrebte – Veränderung im wirtschaftspolitischen Umfeld mit grossem Einfluss auf deren eigene Organisation stellte die Bildung neuer Wirtschaftsräume dar, die durch die Integration vieler bisher getrennter Märkte entstanden. Kooperationen und Abkommen zwischen den Wirtschaftsblöcken ihrerseits verstärken den Trend weiter zu grösseren Wirtschaftseinheiten und zum Abbau von Handelshemmnissen.

Die am stärksten integrierte regionale Wirtschaftszone stellte Anfang der 1990er-Jahre die EU dar, respektive der Europäische Wirtschaftsraum (EWR). Letzterer entstand 1992 mit der Unterzeichnung des Abkommens zwischen der EU und den EFTA-Staaten (mit Ausnahme der Schweiz). Mit den im EWR-Raum geltenden zahlreichen Harmonisierungsvorschriften wurde mehr als nur eine einfache Freihandelszone geschaffen. Nach Inkrafttreten der Osterweiterung per 1. Mai 2004 gehörten ihm 25 EU- sowie drei EFTA-Staaten an.

Der European Round Table of Industrialists (ERT), dem Maucher (1983–99, davon 1996–99 als Vorsitzender) und später auch Brabeck (seit 1999) als Mitglieder angehörten, spielte für die Schaffung des europäischen Binnenmarktes 1992 eine wichtige Rolle.[5]

In Nordamerika wurde zum 1. Januar 1994 die Nordamerikanische Freihandelszone NAFTA gegründet, die aus dem fünf Jahre älteren Freihandelsabkommen zwischen den USA und Kanada hervorging und neu auch Mexiko umfasste. Damit entstand ein Markt mit 380 Millionen Menschen und einem Bruttoinlandprodukt von über USD 6 Billionen, was etwa der EG-15 entsprach. Die südamerikanischen Staaten Argentinien, Brasilien, Paraguay und Uruguay schlossen sich 1991 ihrerseits zu einem gemeinsamen Markt zusammen, dem sich bis Ende 2005 weitere sechs Staaten als assoziierte Mitglieder anschlossen. Dieser «Gemeinsame Markt des Südens» (MERCOSUR) bildet mit der Andengemeinschaft (CAN) die Südamerikanische Staatengemeinschaft (CSN), und gemeinsam sollen sie in Zukunft ebenfalls eine riesige Freihandelszone bilden. In Asien wiederum beschlossen einerseits die in der Vereinigung der südostasiatischen Staaten (ASEAN) zusammengeschlossenen Länder[6] 1992, eine Freihandelszone (AFTA) zu schaffen, die Anfang 2003 in Kraft trat. Andererseits taten sich sieben Staaten um Indien und Pakistan zusammen, gründeten die Südasiatische Vereinigung für Regionale Kooperation (SAARC) und einigten sich auf die Umsetzung einer Freihandelszone ab 2006 im mit rund 1,5 Milliarden Menschen bevölkerungsmässig bisher weltweit grössten Wirtschaftsraum. Auch in Afrika bildeten sich einzelne Freihandelszonen, mehrheitlich aber Kooperationsgemeinschaften zur Förderung der wirtschaftlichen Entwicklung einzelner Regionen heraus. Fünf solcher Handelsblöcke stellen

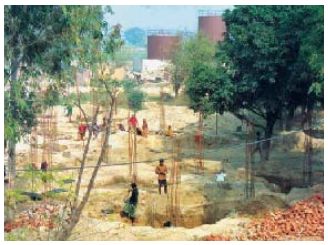
4



5

6

4–6 Bau der Fabrik für Milchprodukte in Shuangcheng in China 1987, die 1990 in Betrieb ging.



1

2

3

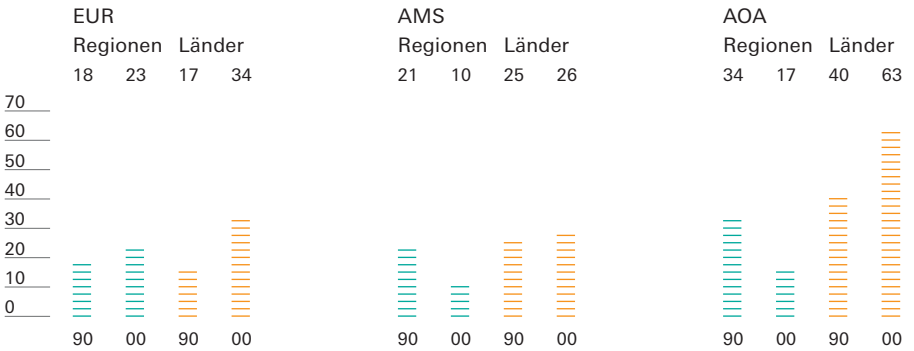
den Kern der Afrikanischen Wirtschaftsgemeinschaft dar. Deren Integration und Zusammenarbeit wird jedoch durch zahlreiche Konflikte behindert.[7]

Auf weltweiter Ebene setzt sich seit 1995 die Welthandelsorganisation (WTO) in Genf, welche die Nachfolge des früheren GATT übernahm, für den Abbau von Handelshemmnissen ein.

Diese räumliche Verdichtung und Regionalisierung zusammen mit dem Abbau der Handelsschranken führte in den international tätigen Nahrungsmittelunternehmen selbst zu einem Umdenken und schliesslich zu einer Neuorganisation. Das ursprünglich einfache Konzept «Man produziert dort, wo man verkauft» wich in den 1990er-Jahren Ansätzen der immer weiter gehenden Arbeitsteilung, welche ökonomische Vorteile brachte, aber auch komplexer und anfälliger für Störungen war. War bei Nestlé beispielsweise die Produktion von Schokolade- oder Kindernahrungsmittelprodukten zu Beginn der 1990er-Jahre noch stark auf einzelne Länder bezogen organisiert, ist 2005 eine spezialisierte Fabrik für die Versorgung mehrerer Länder zuständig. Gleichwohl werden weiterhin viele Nestlé-Produkte dem lokalen Geschmack angeglichen. Dies verlangte nach Anpassungen sowohl bei der Versorgungskette (supply chain) wie bei der Organisationsstruktur. Bei Nestlé wurden in der Folge verschiedene, bisher selbstständige nationale Märkte zu Unterregionen zusammengefasst.[8] Das Resultat dieser organisatorischen Anpassungen, die gekoppelt waren mit einer beschleunigten industriellen Restrukturierung und einem Warenaustausch zwischen den Märkten, war eindrücklich. Obwohl sich die Zahl der Länder, in denen Nestlé eine Vertretung hatte, zwischen 1990 und 2000 von 82 auf 123 erhöhte, nahm die Zahl der in wirtschaftlichem Sinne als eigene Märkte geführten Einheiten von 73 auf 50 ab. Dies trotz der Bildung von neuen Märkten in Osteuropa.[9] [Vgl. «Anzahl Nestlé-Regionen und Länder pro Zone, 1990/2000»]

Das Risiko, neue Märkte zu erschliessen, wurde insofern kleiner, als Produkte vermehrt von existierenden Fabriken in andere Ländern geliefert werden können. Dies ermöglichte mehr Firmen, international aktiv zu werden, was zur

Anzahl Nestlé-Regionen und Länder pro Zone, 1990/2000



1–2 Bau und Aussenansicht der Fabrik in Samalkha in Indien 1991.

3 Ausbau der Fabrik in Antigua in Guatemala 1997.

4

4 Sicherheitsmassnahmen zur Instandhaltung der Fabrik in Bicholim in Indien.

Erhöhung des globalen Wettbewerbsdrucks beitrug. Dieser wiederum zwang seinerseits die Unternehmen, Sparpotenziale rigoros wahrzunehmen und arbeitsintensive Prozesse mit geringer Wertschöpfung in Billiglohnländer zu verlagern. Andererseits nahm der Wettbewerb nicht nur zwischen den Unternehmen zu, sondern auch zwischen den Ländern. Diese versuchen, ihre jeweiligen komparativen Vorteile auszuspielen, um Investitionen und Arbeitsplätze anzuziehen und ihr Wachstum und ihren Wohlstand zu steigern.Die Öffnung der Märkte, die Regionalisierung, die entstandenen Freihandelszonen, die grösseren Freiheiten, zu investieren und Geschäfte tätigen zu können, boten international tätigen Firmen neue Gelegenheiten zu wachsen. Sie mussten sich dabei aber nicht nur die Frage nach der Art der Anpassung ihrer Strukturen stellen, sondern grundsätzlich diejenige nach den verfügbaren Ressourcen und einzuschlagenden Strategien: ob sie in ihren angestammten Tätigkeitsgebieten weiter geografisch wachsen konnten und wollten – und wenn ja, wo und wie? – oder ob sie allenfalls gewisse Bereiche aufgeben und sich auf bestimmte Produktbereiche oder geografische Gebiete konzentrieren sollten.

Unternehmenswert (Shareholder-Value), Druck zur Offenlegung und soziale Verantwortung des Unternehmens (CSR)

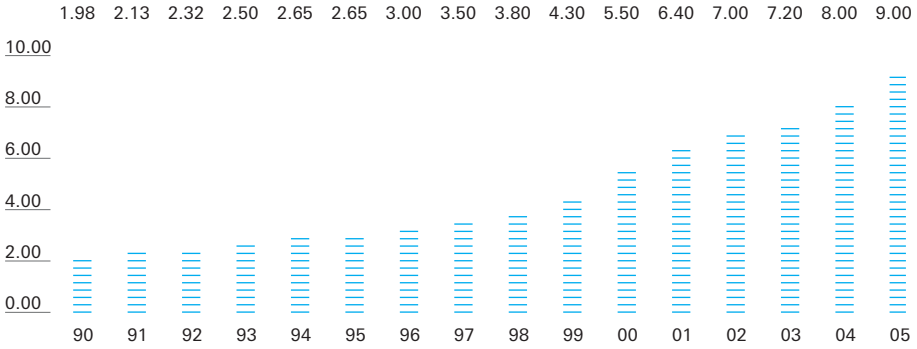
1986 veröffentlichte Alfred Rappaport sein Buch «Creating Shareholder Value. The New Standard for Business Performance». Er hat damit die Diskussion um den Shareholder-Value-Ansatz erst richtig lanciert, obwohl sein Buch schliesslich nur eine Art Spitze des ganzen Eisberges bildete. Im Kern geht es darum, als Unternehmensziel in erster Linie den Wert eines Unternehmens zu steigern, um das von Investoren eingesetzte Kapital angemessen zu verzinsen. Als Messgrösse dient der sogenannte «Economic Profit».[10]

Der ungebremste Vormarsch der institutionellen Anleger wie Pensionskassen, Lebensversicherungen, Anlagefonds etc. verstärkte die vermehrte Ausrichtung auf die mit einer Aktie erzielbare Gesamtrendite, bestehend aus Dividendenertrag und langfristiger Wertsteigerung. Rating-Agenturen vergleichen die Anlagemöglichkeiten, und Ranking-Tabellen weisen die «Performance» von Unternehmen aus. Diese werden so unter Druck gesetzt, schnelle und ständig gesteigerte Gewinne auszuweisen, um von den Analysten nicht zurückgestuft zu werden. Dieser Druck führte dazu, dass die Renditeziele immer höhergeschraubt wurden. Um diese erreichen zu können, begannen immer mehr Unternehmen, Unternehmensteile abzustossen, um Komplexität zu vermindern und effizienter operieren zu können. Ein Prozess, der auch vor der Nahrungsmittelindustrie nicht haltmachte. Trotz der Kritik an einer allzu einseitigen Ausrichtung auf rein ökonomische, messbare Erfolgsgrössen, einer Übertreibung der an sich wünschenswerten Effizienzsteigerung, der mangelnden Einbindung anderer Anspruchsgruppen und der Gefahr allzu kurzfristig ausgerichteten Managerhandelns wurde der Shareholder-Value in den 1990er-Jahren zu einer Bewertungsgrösse für die Qualität der Führung. Dadurch beeinflusste er auch die Strategien vieler Unternehmen, wenn auch in unterschiedlichem Ausmass.[11]

Statt der noch in den 1970er-Jahren verbreiteten Strategie zur Diversifizierung und Bildung von Konglomeraten kehrte der Trend in Richtung Fokussierung, zur Verschlankung von Unternehmensstrukturen, zur Auslagerung von betriebswirtschaftlich notwendigen Aktivitäten ausserhalb des eigentlichen Kerngeschäfts (outsourcing) und zu einer Zunahme strategischer Allianzen und Kooperationen in den verschiedensten Varianten (Joint Ventures, «subcontracting», Netzwerke, «franchising», «contract manufacturers» etc.).[12] Positive Effekte dieser Entwicklung sind ein wirksamerer Einsatz der Produktionsmittel und eine Leistungssteigerung, die sich letztlich in einem höheren Unternehmenswert niederschlägt. Gleichzeitig führen Sparmassnahmen, Effizienzsteigerung und Kontrolle der Investitionen zu höheren Erträgen, die teilweise in Form von Dividenden weitergegeben werden. Bei Nestlé beispielsweise hat sich die Dividende pro Aktie zwischen 1996 und 2005 verdreifacht. Die gesamte Aktienrendite aus Dividende und Kurssteigerung beläuft sich in diesem Zeitraum auf 267% oder annähernd 15% pro Jahr. Davon profitieren auch alle Arbeitstätigen, deren Pensionskassen zur wachsenden Gruppe der Nestlé-Investoren zählen.[13]

Beinahe parallel zum Shareholder-Value-Ansatz hatte sich seit den 1980er-Jahren der sogenannte Stakeholder-Ansatz herausgebildet. Als Stakeholder einer Aktiengesellschaft gelten neben den Aktionären alle Individuen und Gruppen, die in besonderer Weise mit dem Unternehmen verbunden sind; etwa die Beschäftigten, Eigentümer, Lieferanten, Kunden, Konkurrenten, Anwohner etc. Dieser Ansatz betont die aktive Pflege des Geschäftsumfelds, der Beziehungen und gemeinsamen Interessen der Beteiligten. Ende der 1990er-Jahre wurde er um ethische und ökologische Bereiche erweitert und findet verstärkt nach der Krise der «New Economy» unter dem Begriff «soziale Verantwortung der Unternehmen» («Corporate Social Responsibility» – CSR) Verbreitung.[14] Die Europäische Kommission definierte 2001 die «soziale Verantwortung der Unternehmen» als Konzept, «das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmens-

Dividendenentwicklung, 1990–2005 (in CHF)

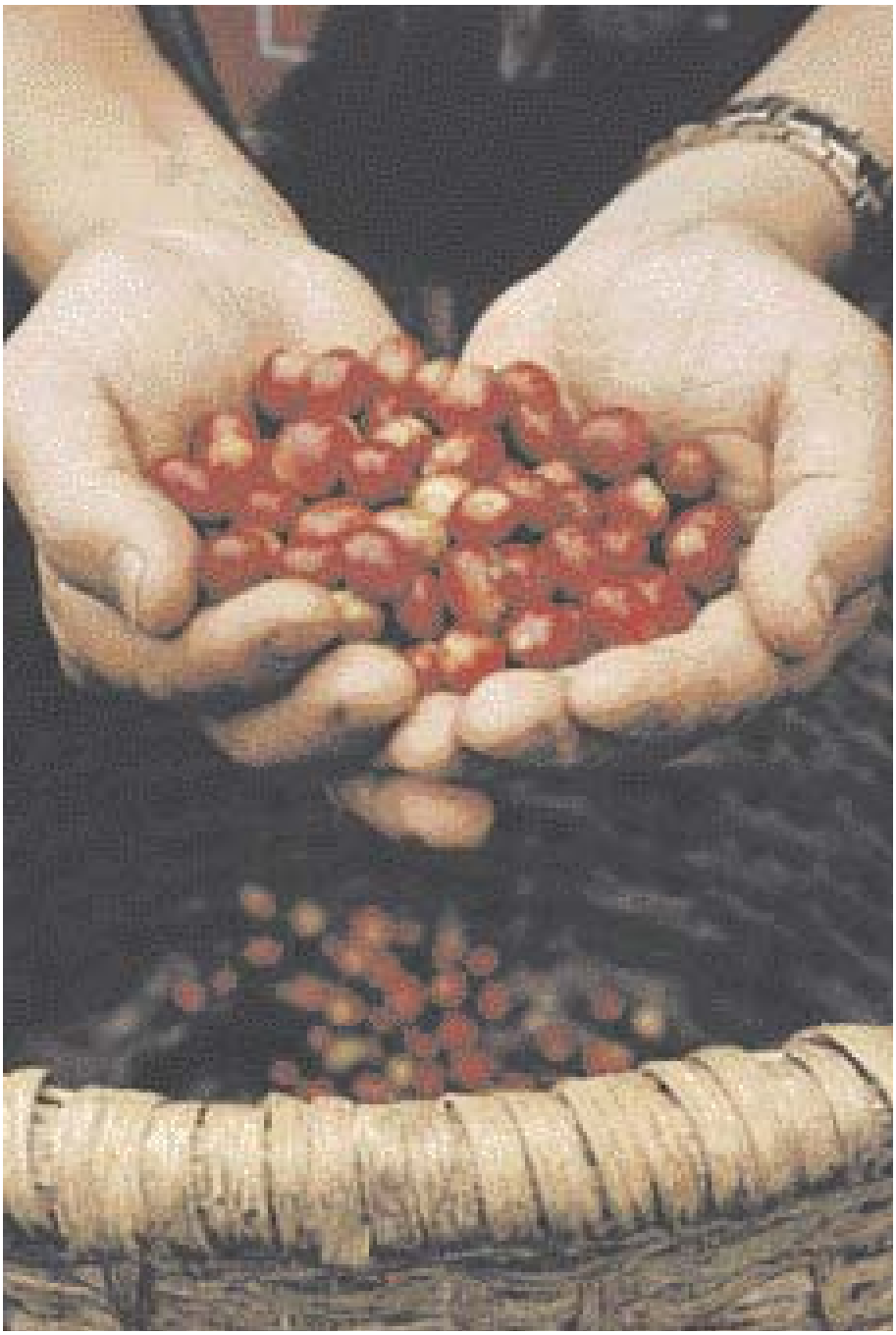


1

2

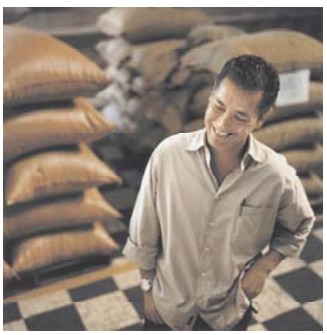
3

1–6 Die Kaffeeforschung des F&E-Zentrums im französischen Tours (Bild 1) trägt in kaffeeproduzierenden Ländern wie Mexiko und Costa Rica (Bilder 2 bis 6) Früchte. Unterstützt durch NGOs sorgt sie dafür, dass Kleinbetriebe ihre Ernteerträge steigern und ihr Einkommen durch den Direktverkauf an die Industrie verbessern können. Nestlé kauft auf diesem Weg 110 000 Tonnen Kaffee bzw. 15% des Bedarfs ihrer 28 Fabriken für löslichen Kaffee und *Nespresso*.



4

5



6

tätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren».[15] Die EU will damit die Anstrengungen der Unternehmen zu sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit auf freiwilliger Basis fördern. Insgesamt stehen diese Entwicklungen für den zunehmenden Druck der Öffentlichkeit auf die Unternehmensführung, neben ökonomischen auch ökologische und soziale Faktoren zu berücksichtigen. Daraus ergibt sich für das Management eines Unternehmens ein Dilemma zwischen den eher kurzfristigen Interessen einiger Eigentümer (Aktionäre) nach einer höheren Rendite und den Ansprüchen der übrigen Stakeholder.

Parallel mit der wachsenden Bedeutung der institutionellen Anleger und der weltweiten Verflechtung der Finanzmärkte nahm auch der Druck zur Offenlegung vor allem im finanziellen Bereich zu.

H. Maucher zum Shareholder-Value, 2006

«brand eins: Dem Aussenstehenden erscheint der Beruf des Topmanagers entweder als überfordernd oder als so herausfordernd, dass ihn nur Ausnahmetalente schaffen. Wie gross ist die Komplexität wirklich?
Maucher: Wir müssen zunächst zwei Ebenen unterscheiden: zum einen die Komplexität des Unternehmens, das ein Manager führt. Zum anderen die Komplexität des Jobs.

Fangen wir mit dem Job an.
Der ist sicher in den vergangenen Jahren immer komplexer geworden. Das liegt am Wettbewerb, an den modernen Techniken, an der Internationalität und allem anderen, was auf das Unternehmen einwirkt. Aber das grösste Dilemma, in dem heute jeder Manager steht, ist der Konflikt zwischen den kurzfristigen Zielen der Shareholder-Value-Fetischisten und den Anforderungen der Gesellschaft. Also den ethischen und sozialen Anforderungen, denen ein Manager verpflichtet ist.

Gab es die zu Ihrer Zeit nicht auch schon?
Doch, Mitte der neunziger Jahre gab es eine regelrechte Shareholder-Value-Welle – und jeder CEO musste sich entscheiden, wie viel Zeit er für die vielen Finanzanalysten und Finanzmedien aufbringen wollte. Damals hatte ich ein Interview mit einem Ihrer Kollegen von einem wichtigen Finanzmedium, und der hielt mir vor: «Sie treffen die Finanzanalysten nur zweimal im Jahr. Ihre Kollegen machen das viel häufiger. Nehmen Sie den Aktionär nicht ernst?» Und ich habe ihm gesagt: Ich tue meine Pflicht. Erstens sehe ich die Analysten zweimal im Jahr, zweitens gebe ich Ihnen hier ein Interview – aber darüber hinaus bin ich der Meinung, dass es im Interesse der Aktionäre liegt, wenn ich mehr Zeit auf mein eigentliches Geschäft verwende und die Investor-Relations-Aufgaben an meinen Finanzkollegen delegiere. Der kann das genauso gut erklären wie ich – aber die Geschäfte kann ich etwas besser führen als er. Und das wiederum dient den Zahlen und dem Shareholder. Das nennt sich dann langfristiger Erfolg.

Klingt plausibel. Hat er das eingesehen?
Ich weiss es nicht. Aber kurzfristig sind Meinungen wichtiger als Tatsachen – langfristig sind Tatsachen wichtiger als Meinungen. Daran habe ich mich immer gehalten und versucht, danach meine Zeit einigermassen gerecht aufzuteilen. […]»[16]

Einfluss auf Nestlé

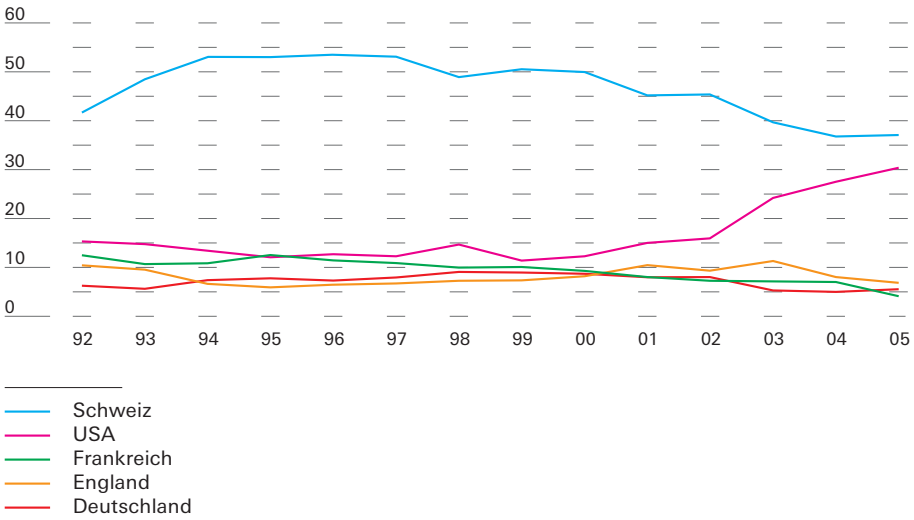
Die Internationalisierung der Kapitalmärkte hatte Auswirkungen auf die Zusammensetzung des Aktionariats. Dies wiederum führte im Zusammenhang mit den oben angeführten Diskussionen um den Shareholder-Value zu stark gestiegenen Renditeerwartungen der Eigentümer gegenüber dem Management. 1988 hatte der Nestlé-Verwaltungsrat beschlossen, dass auch ausländische Aktionäre die bisher mit wenigen Ausnahmen Schweizern vorbehaltenen Namenaktien erwerben konnten. Diese Titel bildeten zwei Drittel des Aktienkapitals. Damit fiel eine Beschränkung weg, die zur Sicherung und Stärkung des schweizerischen Charakters des Unternehmens 1959 eingeführt worden war.[17] Nestlé selber wollte mit diesem Entscheid den Schweizer Malus der viel tiefer bewerteten Namenaktien eliminieren und eine im Vergleich zu den direkten Konkurrenten ähnliche Bewertung ihrer Aktien erreichen. Auf sogenannten «Roadshows» wurden ab 1989 Investoren und Analysten im Ausland gezielt finanzrelevante Informationen über Nestlé vermittelt. Die Nestlé-Aktien wurden zudem neu an den Börsen von London, Paris und Tokio kotiert.[18] Im Weiteren wurde die Kapitalstruktur vereinfacht. In drei Schritten (1989, 1991, 1993) wurde das Aktienkapital von 330 auf CHF 404 Millionen erhöht. Damit wurde zunächst ein Reservekapital geschaffen und schliesslich 1993 die Partizipationsscheine in Aktien umgewandelt. Gleichzeitig wurde die Einheitsaktie eingeführt und die Inhaberaktie abgeschafft.[19] Mit diesen Vereinfachungen und weiteren Massnahmen erhöhte Nestlé die Attraktivität ihrer Papiere für internationale Investoren und schuf damit die Voraussetzungen für die Wertsteigerung des Unternehmens.[20]

Die Verteilung des Aktienkapitals nach Nationalitäten veränderte sich in der Folge markant. Nur zehn Monate nach dem Entscheid, dass Ausländer Namenaktien erwerben konnten, stieg der von ausländischen Aktionären gehaltene Anteil am gesamten Nestlé-Aktienkapital von knapp einem Drittel auf rund 50%.[21] Er schwankte dann während der 1990er-Jahre in relative engen Bandbreiten und stieg ab 2002 rasant auf knapp zwei Drittel an. Wobei dieser Anstieg vor allem auf amerikanische Investoren zurückging. Als zweites wichtiges Element nahm der Anteil der institutionellen Anleger stark zu: von rund 44% im Jahre 1994 auf knapp 69% 2005.[22] Diese Veränderungen im Aktionariat verstärkten den Druck auf die Nestlé-Führung, höhere Renditen in kürzerer Zeit zu liefern und die Informationspolitik gegenüber den Aktionären auszubauen. Im Mai 1990 schrieb «Die Welt»: «Für Maucher geht es jetzt zunehmend darum, auch das Interesse internationaler Anleger, nicht zuletzt amerikanischer und japanischer Investoren, für die Firma zu fördern. Das soll auch durch eine offene Informationspraxis nach US-Vorbild, zum Beispiel mit der Publikation von Halbjahresberichten, geschehen. … inzwischen befinden sich über die Hälfte aller Titel in ausländischen Händen.»[24] An der Verwaltungsratssitzung im März 1992 informierte Helmut Maucher seine Kollegen darüber, dass er in seinem Brief an die Aktionäre im Geschäftsbericht erstmals eine qualitative Einschätzung der Perspektiven für das laufende Jahr abgeben werde. Diese Prognosen waren in erster Linie an die institutionellen Anleger gerichtet und ein Entge-

genkommen an die gestiegenen Erwartungen der Aktionäre. Dies sollte jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass Helmut Maucher selber die Beziehungspflege mit seinen Investoren nicht als seine prioritäre Aufgabe ansah. Diese überliess der sonst überaus kommunikative Präsident lieber seinem Finanzchef.[25] Dazu passte, dass intern fixierte Jahresziele kaum nach aussen kommuniziert wurden, um sich nicht zusätzlich unter Druck setzen zu lassen und flexibel zu bleiben. Aus ähnlichen Gründen wurde eine mögliche Kotierung an der New Yorker Börse nie umgesetzt. Maucher wollte, dass die Europäer mit den Amerikanern erst ein Abkommen über die gegenseitige Anerkennung ihrer jeweiligen Regeln zur Rechnungslegung (IAS und US-GAAP) schliessen, bevor die Kotierung der Nestlé-Aktien in den USA ernsthaft geprüft würde.[26] Mauchers Zurückhaltung betreffend «Investor Relations» heisst aber nicht, dass unter seiner Ägide die finanziellen Interessen der Aktionäre nicht ernst genommen worden wären. Im Strategiepapier der Nestlé-Gruppe wird 1993 erstmals explizit festgehalten, dass der Aktienkurs gefördert werden soll, indem das Preis-Gewinn-Verhältnis (P/E-ratio) höher oder mindestens gleich hoch wie der Durchschnitt der Branche auf internationalem Niveau sein soll. Dies beinhaltete ein stärkeres Gewinnwachstum pro Aktie durch eine gewisse Zurückhaltung bei der Ausgabe neuen Kapitals und selbstverständlich auch eine angestrebte Steigerung des konsolidierten Nettogewinns der Gruppe. Ein Jahr später wurde an der gleichen Stelle ergänzt, dass gewisse Nicht-Kerngeschäfte oder nicht profitable Bereiche im Hinblick auf einen Verkauf aktiver überprüft werden sollten.

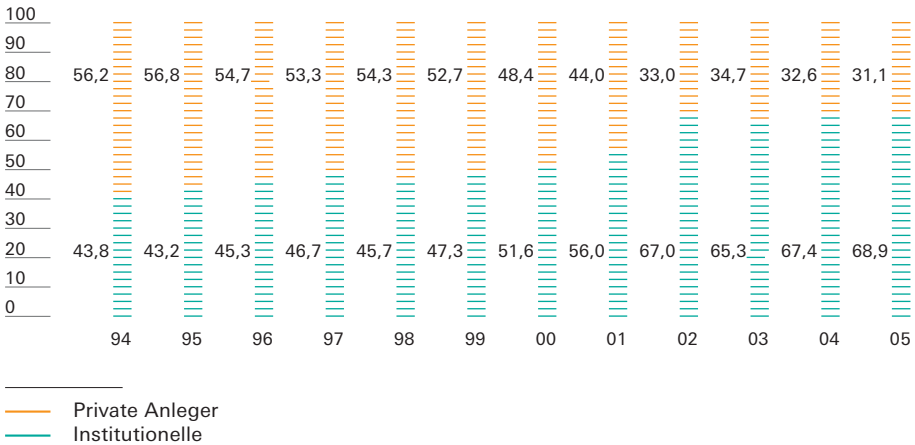
Mauchers Anliegen war es, zwischen der langfristig angelegten Strategie des Unternehmens und den renditeorientierten Zielen gewisser institutioneller Aktionärsgruppen einen Ausgleich zu finden. In seiner Rede an die Aktionäre griff er an der Generalversammlung 1996 die in der Öffentlichkeit diskutierten Themen «Shareholder-Value» und «Fokussierung» auf und warnte vor Übertreibungen: «Ich benutze die Gelegenheit, […] um ein Thema aufzugreifen, das mich beschäftigt und das im Laufe des Jahres des öfteren aufge-

Aktienkapital nach Nationalitäten, 1992–2005 (in %)



griffen wurde. Ich meine den Fragenkreis ‹shareholder value›, diesen angelsächsischen Begriff, der in etwa auf Seiten der Führungskräfte eine Haltung umschreibt, welche den Interessen der Aktionäre den Vorrang vor denen aller anderen irgendwie am Unternehmen interessierten Gruppen, wie Mitarbeiter, Kunden oder Behörden, einräumt. Ich möchte gleich hier unterstreichen, dass ich mich seit Jahren für dieses Prinzip einsetze, da es mir immer schon klar war, dass der Aktionär Anspruch auf eine Belohnung seines Kapitaleinsatzes hat und dass sein Wunsch nach einer Wertsteigerung seiner Investition absolut legitim und normal ist. Heute nun scheint diese Haltung von einer überwiegenden Mehrzahl der Stimmen geteilt zu werden und sogar zu gewissen Übertreibungen zu führen. Diese betreffen vor allem die Frage, ob ein möglichst hoher Mehrwert über kurze oder längere Frist erzielt werden soll. Denn wenn dieser ‹shareholder value› auf Kosten der Strategie oder der langfristigen Entwicklung des Unternehmens realisiert wird, wird sich dieses nach einigen Jahren in einer ungünstigeren Wettbewerbsposition befinden und läuft Gefahr, bald schon nicht mehr einen genügenden Mehrwert zu produzieren, da es zwischen dem Hammer des Wettbewerbes und dem Amboss der Restrukturierungen gefangen ist. Hingegen bin auch ich der Ansicht, dass eine langfristige Betrachtungsweise nur möglich ist, wenn das Unternehmen regelmässigen Gewinn abwirft. Kein Zweifel also, dass der Erwartungsdruck für einen alljährlichen Leistungsausweis im allgemeinen nützlich ist. Übertreibung und Einseitigkeit sind immer gefährlich. Dies trifft auch auf einen anderen Modebegriff unserer Zeit zu, nämlich die Fokalisierung (oder ‹focusing› auf Englisch). Hier geht es um die Konzentration des Unternehmens auf einige klar definierte und eingeschränkte Tätigkeitsbereiche, mit der damit einhergehenden Aufforderung, sich um jeden Preis von nichtzentralen Teilen oder zur Zeit noch nicht genügend rentablen Unternehmensteilen zu trennen. Natürlich sind solche Forderungen zum Teil durchaus sinnvoll und unsere Gesellschaft hat sich immer sorgfältig davor gehütet, in Bereiche vorzudringen, die ihr grundsätzlich fremd und mit ihren Kenntnissen und ihrer Kultur unvereinbar waren. Nestlé ist ein

Aktienkapital nach Anleger-Typen, 1994–2005 (in %)[23]



P. Brabeck zum internen Wachstum als Unternehmensziel

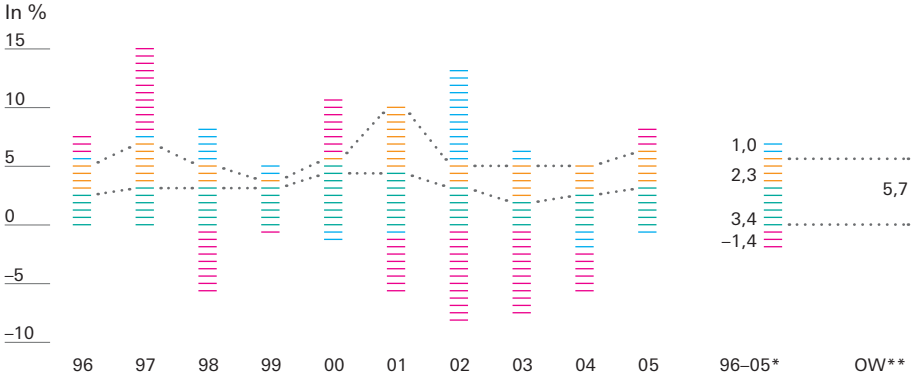
«Die einzige Zielsetzung, die ich öffentlich nannte, ist jene von 4% internem Wachstum. Nun, ich habe dies nicht für die Finanzwelt getan. Ich habe dies für die Nestlé Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter getan. Wenn ich nur Wachstum allein wollte, hätte ich dies selber mit einem Bankier und einem Vermittler durch Erwerbungen erreichen können. Aber ich kann nicht selber internes Wachstum erzielen. Ich benötige dazu den persönlichen Einsatz der 230 000 Leute, die für Nestlé arbeiten. Deshalb gab ich das Ziel von 4% Wachstum aus. Es handelt sich um einen Massstab, um uns daran zu messen – und um einen sehr anspruchsvollen Orientierungswert für eine so grosse Organsation wie die unsrige.»[28]

stark fokalisiertes Unternehmen, das über 95 Prozent seines Umsatzes im Nahrungsmittel-Bereich erzielt. Und dabei schliesst unsere Palette erst noch eine ganze Reihe von Bereichen wie Gebäck in Europa, Margarine oder ‹commodity›-ähnliche Produkte aus. Im Verlaufe der letzten 15 Jahre haben wir darüber hinaus sämtliche Aktivitäten abgestossen, die nicht zu den strategischen Entwicklungsrichtungen gehörten, darunter […] Ende 1995 unser Weingeschäft [Beringer] in Kalifornien.»[27]

Peter Brabeck legte nach der Übernahme des CEO-Postens 1997 das Schwergewicht auf das interne Wachstum und führte im Bereich Aktionärspflege zunächst die Politik Mauchers fort. Im ersten sogenannten «Blue Print for the future», in dem Brabeck seine Ideen und Pläne den in Vevey versammelten Marktchefs näherbrachte, waren die Aktionäre denn auch noch kein spezielles Thema. Unter dem Eindruck der neu geöffneten Märkte in Osteuropa und Asien setzte er mit dem nach innen und nach aussen kommunizierten Gruppenziel eines durchschnittlich 4-prozentigen internen Wachstums, das heisst eines Wachstums ohne Währungs- und Preiseffekte und ohne Erwerbungen, jedoch ehrgeizige Ziele fest. Auch wenn die Kommunikation des Wachstumsziels primär an die eigenen Leute gerichtet war (siehe Kastentext), so war es gleichzeitig auch ein Signal an die Investoren, dass es ihm mit der Wachstumsstrategie ernst sei und er sich nicht scheute, sich am kommunizierten Ziel messen zu lassen.

An der nächsten Konferenz der Marktchefs ein gutes Jahr später betonte er, dass es gelungen sei, die Finanzmärkte von der Gültigkeit der Nestlé-Inter-

Auswirkungen der vier Einflussfaktoren auf den Nestlé-Umsatz, 1996–2005



Internes Wachstum (RIG)
Preis- und andere Effekte
Erwerbungen/Veräusserungen
Wechselkurse

* Durchschnitt 10 Jahre
** Organisches Wachstum

pretation des Shareholder-Prinzips zu überzeugen. Das heisst, im Vordergrund stehe das langfristige, profitable, nachhaltige Wachstum, welches am ehesten eine stetige Steigerung des Aktionärswerts am Unternehmen garantiere. Nachhaltigkeit verlange kontinuierliche Investitionen in die drei wichtigsten Aktivposten des Unternehmens: die Mitarbeiter, die Produkte und die Marken. Gleichzeitig verstehe man aber die Erwartungen der Finanzgemeinde hinsichtlich kurzfristiger Rentabilitätssteigerungen. Diese müssten durch eine höhere betriebliche Effizienz und eine schlankere Administration erreicht werden und nicht durch eine Kürzung strategisch wichtiger Investitionen in zukünftige Wachstumsbereiche.[29]

Als man Ende der 1990er-Jahre vermehrt begann, von «alter» und «neuer» Wirtschaft zu sprechen, immer mehr Leute ihr Geld in Unternehmen der Informationsbranche investierten und der Glaube aufkam, bisherige grundsätzliche Annahmen über die Funktionsweise der kapitalistischen Wirtschaft seien überholt, musste Nestlé sich noch mehr anstrengen, die Analysten und Investoren vom bewährten, aber wenig spektakulären Nestlé-Weg zu überzeugen. Gleichzeitig mussten aber auch Zeichen gesetzt werden, dass die Erwartungen der Aktionäre ernst genommen würden. An der Präsentation der Jahresergebnisse im Februar 2001 konnte der damalige Finanzchef Mario Corti nach jahrelangen internen Bemühungen die von Rappaport propagierten «Werttreiber» des Shareholder-Value-Konzepts vorstellen und erstmals die Nestlé-Ergebnisse entsprechend diesen Kriterien präsentieren. Erste vertrauliche Berechnungen für die Periode 1981 bis 1996 hatte er bereits im September 1996 anstellen lassen.[30] Corti hatte unterschiedliche Geschäftsstrategien mess- und miteinander vergleichbar machen wollen. Die beiden wichtigsten Zielgrössen für das Unternehmen waren und blieben dabei das Umsatzwachstum und die betriebliche Gewinnmarge (EBITA). Als Wachstumsziel wurde bis 2003 das «interne Wachstum» (real internal growth, RIG) von 4% festgelegt. Um die Resultate besser mit jenen der Konkurrenz vergleichen zu können und da weder die Presse noch die Finanzwelt den Begriff «RIG» je verstanden, wurde das «orga-

Mit dem Fall der Berliner Mauer am 9. und 10. November 1989 öffneten sich die osteuropäischen Märkte.

nische Wachstum», welches zusätzlich die Preissteigerungen berücksichtigt, in der Spanne von 5 bis 6% als Zielgrösse genommen. Für die Gewinnmarge legte Peter Brabeck eine «jährliche Verbesserung» als Ziel fest.[31] Dem Bedürfnis der Investoren nach rascheren und aktuelleren Informationen wurde insofern entsprochen, als noch am Morgen vor Beginn der Pressekonferenz 2001 neben der üblichen Pressemitteilung mit den Umsatz- und Gewinnzahlen sowie Dividendenvorschlägen erstmals gleichzeitig auf dem Internet bereits der vollständige Finanzbericht veröffentlicht wurde.[32] Dann folgten noch vor der Orientierung der Presse eine erste Konferenz mit Analysten in Europa und nachmittags eine solche mit den amerikanischen. Selbst die Generalversammlung wurde dem allgemeinen Trend in den USA und der Schweiz folgend rund zwei Monate früher im Jahr (Anfang April) angesetzt als bisher.[33]

Im Bewusstsein, dass die Kunden und Aktionäre – nicht allein, aber in erster Linie – über den Erfolg von Nestlé entscheiden, betonte Brabeck nach innen regelmässig die beiden wichtigsten langfristigen Ziele des Unternehmens:

1. das Vertrauen der Konsumenten als bevorzugtes Nahrungs- und Getränkeunternehmen gewinnen, indem es deren aktuelle Konsumbedürfnisse überdurchschnittlich befriedigt und zukünftige antizipiert, wodurch

2. Nestlé ein attraktives Investitionsobjekt für langfristige Anleger mit über dem Branchendurchschnitt liegenden Gesamtrenditen bleibt, indem das langfristige, profitable und nachhaltige Wachstum gesichert und kurzfristige Verbesserungen erzielt werden.[34]

Gegen aussen hingegen erklärte Brabeck immer wieder das Nestlé-Modell und betonte die langfristige Sicht- und Handlungsweise: «… ein weiterer zentraler Grundsatz von Nestlé, den wir ganz bestimmt nicht ändern werden, ist unsere Einstellung gegenüber Ertrags- und Gewinnwachstum. Wir haben noch nie an die Maximierung von kurzfristigem Shareholder-Value geglaubt. Sie macht einfach keinen Sinn. Wenn man ständig den Umsatz und den Nettoertrag erhöhen will, muss man auf alle möglichen ausserordentlichen und einmaligen Änderungen und Kniffe zurückgreifen. Und das wollen wir nicht. Bitte verstehen Sie mich nicht falsch: Wir wollen jedes Jahr einen vernünftigen Gewinn erzielen – und ich finde nicht, dass eine Nettoumsatzrendite von 7% eine Schallgrenze ist. Aber unser Hauptziel muss eine langfristige, nachhaltige und rentable Entwicklung unseres Geschäfts sein.

Und das macht Roadshows, insbesondere in New York und in London, so interessant. Die Finanzanalysten und Vermögensverwalter setzen uns immer unter enormen Druck. «Was sind Ihre Ziele? Was ist dies? Was ist das?» Sie wollen sofortige Resultate sehen.

Ich erzähle ihnen immer dasselbe. «Ich kann Ihnen so lange, wie Sie wollen, unsere Strategien sowie die Ideen und Umstände erklären, die dazu geführt haben. Aber Sie werden es nicht schaffen, dass ich mich auf irgendeine genaue Zahl festlege – weder für den Betriebsgewinn noch für den Reinge-

Peter Brabeck zur Corporate Social Responsibility bei Nestlé, 2006

«Nestlé geht mit ihrem Konzept der sozialen Verantwortung des Unternehmens noch einen Schritt weiter. Bei uns hört dieses Konzept nämlich nicht bei den Aktionären auf. Wir sind seit jeher überzeugt, dass ein Unternehmen langfristigen Shareholder-Value nur dann generieren kann, wenn es gleichzeitig langfristigen Wert für die Gesellschaften schafft, in denen es tätig ist. Durch unsere Aktivitäten als Einkäufer von Rohmaterialien, Ausrüstungen und Dienstleistungen, als verantwortungsvoller Arbeitgeber und Steuerzahler sowie als Anbieter von hochwertigen Nahrungsmitteln für Milliarden von Konsumenten rund um die Welt schafft Nestlé Mehrwert im Alltag von buchstäblich Millionen von Menschen. Die soziale Verantwortung unseres Unternehmens nehmen wir ernst. Sie ist nicht einfach eine Zugabe oder ein Aushängeschild für einen Akt öffentlicher Wohltätigkeit. Sie ist vielmehr ein integraler Bestandteil unseres Geschäftsmodells und unserer Strategie sowie der Art und Weise, wie wir unser Unternehmen und unsere Geschäfte täglich führen. Nestlé ist stolz darauf, Shareholder-Value zu schaffen. Unsere Interpretation des Shareholder-Value ist jedoch langfristig orientiert und deshalb können wir mit unserem Konzept noch einen Schritt weiter gehen. Wir schaffen nämlich auch Werte in Form von Chancen, Überzeugungen, Respekt und Empathie. Diese teilen wir mit Milliarden von Konsumenten, Millionen von Bauern und ihren Familien, Tausenden von Lieferanten, unseren 250 000 Mitarbeitenden sowie den Institutionen und Menschen, die zu Nestlé in Kontakt stehen.»[36]

winn. Stattdessen zeige ich Ihnen gerne auf, wie unsere Strategien zu einer langfristigen Optimierung des Shareholder-Value führen. Ich führe ein Unternehmen doch nicht nach den Launen des Marktes und mache einen Fehler nach dem anderen, nur nur um das umzusetzen, was ich einmal zu den Analysten gesagt habe, damit sie zufrieden sind.»[35]

Veränderungen im Transport-, Kommunikations- und Informatikbereich

Seit Beginn der Industrialisierung führten technische Fortschritte im Bereich des Transport- und Kommunikationswesens im 19. Jahrhundert zu einer Verkürzung der Distanzen und zu sinkenden Preisen. Der Übergang zu dampf-, diesel- und benzin- sowie elektrisch betriebenen Transportmitteln erlaubte einen immer schnelleren, zuverlässigeren und kostengünstigeren Güter- und Personentransport zur See, auf dem Land und in der Luft. Auch die neueste Phase der Globalisierung – oder vielleicht müsste man eher von globaler Regionalisierung sprechen – wäre ohne kostengünstige, containerunterstützte Transportmöglichkeiten und die insgesamt gesunkenen Transaktionskosten undenkbar. Dies begünstigt die Verlagerung der Produktion von den Industrieländern in die Entwicklungsländer. Weiter wurden die Güter- und Informationsflüsse (z.B. Supply Chain Management, produktionssynchrone Liefersysteme, Verzicht auf Zwischenlager) in den letzten Jahren weltweit optimiert.[37]

Die Zahl der Fabriken lässt sich jedoch nur so weit reduzieren, als genügend geeignete Transportkapazitäten zur Verfügung stehen, deren Gesamtkosten die erzielten Einsparungen nicht übertreffen. Dabei hängt es auch von den Eigenschaften des transportierten Guts ab, ob es sich lohnt, dieses weiter zu transportieren. Leichte, kleine, haltbare Güter mit grosser Marge werden in der Regel über weitere Distanzen transportiert als schwerere, voluminösere mit geringer Marge. Der Anteil der Transportkosten am Produktionswert ist je nach Branche unterschiedlich. Während sie bei den Baustoffen auf rund 6,5–7,2% geschätzt werden, machen sie bei den Nahrungsmitteln 3,6–3,9%

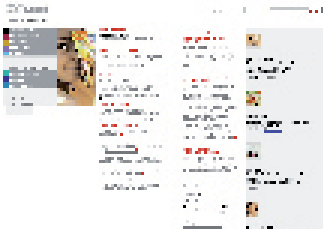
aus.[38] Innerhalb der Nahrungsmittel wiederum lohnt es sich aus ökonomischen und ökologischen Gründen, Produkte wie Mineralwasser weniger weit zu transportieren als etwa *Nestrovit*. Dies beeinflusste auch die Nestlé-Strategie, indem beispielsweise beschlossen wurde, eher lokale Wasser abzufüllen und zu vertreiben, als von wenigen Quellen aus die halbe Welt zu beliefern.

Internet und E-Mail-Verkehr, Mobiltelefone und Videoübertragungen stehen in der Tradition von Telegrafen-, Telefon-, Telex- und Faxverbindungen, allerdings mit neuen Qualitäten und zusätzlichen Anwendungsbereichen. Sie wurden teilweise erst möglich mit der Verbreitung und Durchsetzung der Informatik, das heisst der Informationsverarbeitung durch Computer. In den 1980er-Jahren hatten die Personalcomputer Einzug in die Büros gehalten. Aber noch einige Zeit handelte es sich eher um luxuriöse Schreibmaschinen, die noch kaum vernetzt waren. Mit der Anwendung der WWW-Software ausserhalb des CERN, wo die HyperText Markup Language (HTML) entwickelt und 1990 erstmals eingesetzt worden war, begann 1993 der Aufstieg des Internets. Die Zahl der Anwender (User) stieg von rund 45 Millionen (1995) auf über eine Milliarde (2005). Die zunehmende Vernetzung begünstigte auch die Durchsetzung des E-Mail-Verkehrs (elektronische Post), was die Informationsvermittlung billiger und billiger werden liess. 2003 kostete der Versand eines 40-seitigen Dokuments von Chile nach Kenia mit normaler Post CHF 70.–, per Fax rund CHF 15.– und per E-Mail gerade noch CHF 0.15.[39] Die Unternehmen waren gezwungen, sich die jeweils aktuelle Informationstechnologie zunutze zu machen und die Arbeitsabläufe anzupassen, wollten sie die Kommunikation mit ihren Stakeholders nicht verlieren. Arbeitsplätze wurden mit PC ausgestattet und vernetzt, der Arbeitsplatz mobil gestaltet, aus den Sekretärinnen wurden Assistentinnen, die nicht mehr primär Texte ins Reine schreiben mussten, da dies der Vorgesetzte selbst erledigte. Über unternehmenseigene Internet- und Intranetseiten werden Zielgruppen mit Informationen versorgt.

1990 waren E-Mail noch wenig, Internet und Intranet noch gar nicht bekannt. Ja selbst den PC, der meist nicht vernetzt war, nutzten bei Nestlé erst wenige Mitarbeiter regelmässig am Arbeitsplatz. Eine gewisse Popularität genossen hingegen die von verschiedenen nationalen Telekommunikationsgesellschaften angebotenen Videotex-Systeme. Auf diesen boten die Nestlé-Holding und verschiedene nationale Nestlé-Gesellschaften Informationen über das Unternehmen, die Produkte oder generelle Ernährungstipps an.[40] Diese Systeme wurden schliesslich vom World Wide Web abgelöst. Seit 1996 wurden unter der offiziellen Internetadresse www.nestle.com vom Hauptsitz aus Informationen über das Unternehmen angeboten. Die meisten operationellen Gesellschaften folgten oder waren in Einzelfällen sogar noch etwas früher. Die Mitarbeiter hingegen wurden ab 1999 über das interne Internet (Intranet) über wichtige Ereignisse direkt informiert. Der zuständige Generaldirektor, F. Castañer, über dessen Zweck: «Die Globalisierung verlangt, dass die Politik der Gruppe, die Entscheidungen der Generaldirektion sowie Einzelereignisse sehr rasch allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bekannt gegeben werden.»[41] Bis Anfang der 1990er-Jahre hatten die wenigen existierenden E-Mail-Verbindungen zwischen dem Hauptquartier in Vevey und den USA und England auch

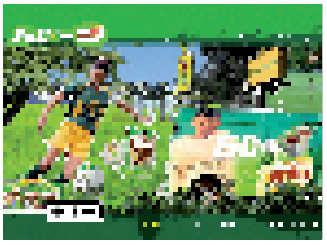
kaum nachteilige Auswirkungen gehabt, da die einzelnen Länder hauptsächlich für den lokalen Bereich produzierten. Doch mit den gemeinsamen Märkten in Europa, Asien und Amerika vor Augen, in denen auch die Supermarktketten transnational handelten, musste Nestlé reagieren. Sie musste schneller auf Produktions-, Liefer- und Verkaufszahlen zugreifen können, um diese Abnehmer besser bedienen zu können. 1992 führte Nestlé erstmals ein unternehmensweites E-Mail- und Datenkommunikationsnetzwerk ein und erhöhte die Zahl der elektronischen Mailboxen von 6000 auf 60 000. Von der schnelleren Kommunikation erhofften sich die Verantwortlichen auch schnellere Entscheidungen.[42] Mit der Migration auf Windows 95, am Zentrum unter dem Namen START im Jahre 1997 eingeführt, bekamen alle Mitarbeiter im Zentrum und rund ein Viertel aller Mitarbeiter weltweit Zugang zum Internet und waren per E-Mail erreichbar. Die Einführung von E-Mail, Internet und Intranet hatte unter allen Informatikprojekten wohl den grössten Einfluss auf die Unternehmenskultur. Einerseits erlaubten sie den direkten informellen Kontakt unter den Mitarbeitern auf der ganzen Welt über alle Hierarchiegrenzen hinweg, andererseits einen umfassenderen Zugang zu Informationen. Dieser schnellere und breitere Zugang beeinflusst auch die Art, wie das Unternehmen geführt wird. Vorgesetzte können ihre Autorität immer weniger auf den selektiven und restriktiven Zugang zu Informationen ihrer Untergebenen stützen. Sie müssen im Gegenteil dafür sorgen, dass diese besser vernetzt und in Kooperation mit anderen Abteilungen arbeiten, um ihre jeweiligen Ziele leichter und schneller zu erreichen.

Die gewünschte Effizienzsteigerung in der Administration, aber auch in den Fabriken verlangte, dass die technischen Fortschritte genutzt wurden, wenn Nestlé als Industrieunternehmen auch selten zu den frühesten Anwendern gehörte und wegen ihrer Grösse meist auf bewährte Systeme setzte. Wie in den übrigen Bereichen galt auch für die Informatik das Prinzip, dass jeder Markt über seine eigenen Informatikmittel entscheidet. Vom Hauptsitz aus sollten die Aktivitäten koordiniert und Informatikstandards für die Gruppe in Zusammenarbeit mit den Märkten erarbeitet werden. Beim Einkauf wollte Nestlé von den Skalenerträgen profitieren und beispielsweise Studien nicht mehrfach wiederholen müssen. Trotz Übernahme externer (Windows) und interner (Wahl des Lieferanten, Architektur) Standards führten die rasche technische Entwicklung, die besonderen Bedürfnisse der jeweiligen operationellen Gesellschaften und insbesondere die dezentrale Organisationsstruktur dazu, dass spezifische, bisher nur national benötigte Daten nicht ohne weiteres austauschbar waren. Mit dem Zusammenschluss von Märkten angesichts der Regionalisierung einerseits sowie der geplanten Schaffung von kleineren, weltweit operierenden Produkteinheiten andererseits wurde die Bedeutung einheitlicher Standards noch grösser. Peter Brabecks strategisches Ziel Anfang des neuen Jahrhunderts war es, sowohl die Grössenvorteile von Nestlé zu nutzen als auch die Vorteile kleinerer, flexiblerer Einheiten. Zu diesem Zweck wurden mit dem Projekt GLOBE («Global Business Excellence») ehrgeizige innerbetriebliche Strukturwandlungen in Angriff genommen und die Voraussetzung für diese Umwandlung geschaffen. Dabei ging es nicht nur darum, die weltweit vorhandenen



1

2



3

1–3 Die Nestlé AG verfügt seit 1996 über eine Homepage. Heute haben viele ihrer Märkte und Marken einen eigenen Internetauftritt, darunter nestle.com, *Nescafé* in Grossbritannien und *Milo* in Australien.

1

Stammdaten nach vorgegebenen Standards verfügbar zu machen, sondern ebenso für verschiedene Geschäftsabläufe die besten Prozesse als Nestlé-Standards zu definieren und mit einer einheitlichen Infrastruktur umzusetzen (vgl. Kap. «GLOBE»).[43]

Die Entwicklung der Informationstechnologie bot aber noch weitere wichtige Veränderungen, die Nestlé aktiv nutzen wollte: Die eine lag in der Beziehung zu anderen Unternehmen (Business to Business oder B2B), die andere in jener zu den Konsumenten (Business to Consumer oder B2C). Beim B2B geht es darum, die Wertschöpfungskette zu optimieren, um die Qualität bei tieferen Kosten, die Verfügbarkeit der Produkte oder den Kundendienst verbessern zu können. Dies geschieht etwa durch Online-Hilfe bei der Planung oder Verwaltung der Lagerbestände des Händlers, der Möglichkeit, über Internet zu bestellen und zu bezahlen usw. Um all dies zu realisieren, stieg Nestlé im Jahr 2000 als treibende Kraft und Teilnehmerin in die elektronischen Marktplätze «Transora.com» in den USA und «CPG-market.com» in Europa im E-Commerce ein.[44]

Beim B2C geht es Nestlé nicht primär darum, Produkte direkt an den Endverbraucher zu verkaufen. Nestlé wird sich weiterhin mehrheitlich auf die Nahrungsmittelverarbeitung und -vermarktung konzentrieren. Die vorhandenen Verkaufskanäle über das Internet (Beispiel Nespresso) sollen die Ausnahmen in einigen Nischenbereichen bleiben. Die Bedeutung des Internets in diesem Bereich liegt für Nestlé vielmehr in der direkten und interaktiven Kommunikation mit den Konsumenten. Während noch vor wenigen Jahren die Werbung grösstenteils auf die wenigen nationalen TV-Anstalten konzentriert war, gleicht bei der heutigen Sendervielfalt die TV-Werbung eher einem Ansatz mit der Schrotflinte. Um so wichtiger werden die über das Internet zum Konsumenten aufgebauten Beziehungen, welche im Austausch von Interessen, Befürchtungen, Hobbys usw. bestehen. Deswegen unterhält Nestlé eine so grosse Zahl unterschiedlicher Webseiten, die sich teils ganz speziellen Themen widmen wie dem Grossziehen von Kindern, den verschiedenen kulinarischen Traditionen oder Produkten oder der Tierpflege.[45]

Bevölkerungswachstum und steigende Kaufkraft

Die Entwicklung der Bevölkerung und der Kaufkraft stellen zusammen mit dem gesellschaftlichen Wandel für ein langfristig orientiertes und weltweit operierendes Unternehmen wie Nestlé wichtige Elemente des Geschäftsumfelds dar. Es gehört zu den Aufgaben des Managements, langfristige Trends zu erkennen und im Hinblick auf mögliche für das Unternehmen sich ergebende Geschäftschancen oder Gefahren hin zu prüfen.

Von 1985 bis 2005 stieg die Weltbevölkerung um 1,7 Milliarden Menschen auf 6,5 Milliarden. Bis 2025 wird mit einem weiteren Wachstum um 1,4 Milliarden gerechnet.[46] Für die Nahrungsmittelindustrie und ihre Strategien massgebend ist primär die zu erwartende Nachfrage nach ihren industriell verarbeiteten Nahrungsmitteln, die ab einem gewissen Einkommensniveau von Leuten in bestimmten Lebenssituationen (z. B. wohnhaft in Städten, Arbeit aus-

1 Seit 2000 sorgen das GLOBE-Programm und sein «Business Technology Center» (BTC) in Vevey für die Standardisierung von Abläufen, Daten und Systemen.

ser Haus, je nach Haushaltsgrösse etc.) und in einem bestimmten Alter (z. B. Kindernahrungsmittel, Kaffee etc.) erworben werden.

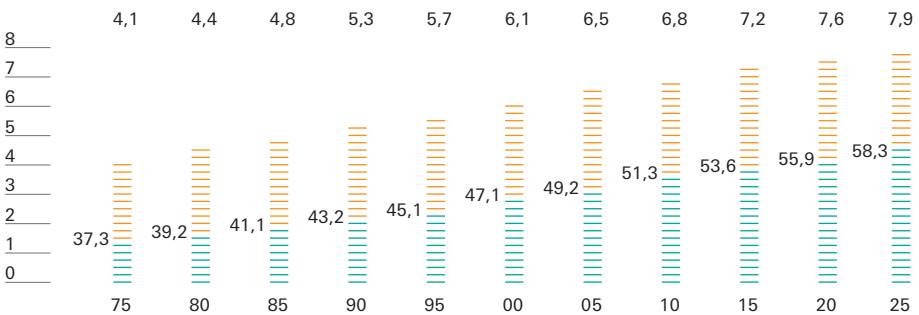
Beispielhaft sollen hier einige demografische Entwicklungen und Erwartungen angeführt werden, die sich in den Jahren 1990 bis 2005 für die nähere Zukunft feststellen lassen:

Die Weltbevölkerung nimmt weiter zu, dies insbesondere in den Schwellen- und Entwicklungsländern. Die Wachstumsrate nimmt jedoch tendenziell ab. Der grösste Teil des Umsatzes an verarbeiteten Nahrungsmitteln (2005 rund ⅔) wurde und wird von einer Minderheit der Weltbevölkerung in den industrialisierten Ländern konsumiert. Das grösste Wachstumspotenzial aus dem Bevölkerungswachstum wird daher in den Schwellen- und Entwicklungsländern liegen. Bereits in den Jahren 2000–2005 lag das durchschnittliche Wachstum an verarbeiteten Nahrungsmitteln gemäss einer Studie in den entwickelten Ländern bei 2,9%, in den Schwellenländern jedoch bei 9%.[47] Entsprechend werden sich die multinational operierenden Handelsketten und Hersteller stärker auf diese Länder konzentrieren.[48] Dies zeigt auch das Beispiel von Danone, die nach Jahren der Reorganisation und Konzentration eine neue Akquisitionsstrategie einschlagen will, und dies in den schneller wachsenden Schwellenländern. Ebenso steigerte Unilever seit 1990 die Verkäufe ausserhalb Europas und Nordamerikas überdurchschnittlich.[49]

Entscheidender als das Bevölkerungswachstum an sich ist für die Nahrungsmittelindustrie die Entwicklung der Einkommensverteilung. In der Periode 1995 bis 2015 fällt auf, dass der Anteil der Menschen sinkt, die in extremer Armut leben und weniger als 1500 PPP$[51] zu Verfügung haben. Zwischen 1995 und 2005 wuchs die Gruppe mit einem Einkommen von 1500 bis 5000 PPP$ am stärksten, in den folgenden zehn Jahren wird es jene mit einem Einkommen von 5000 bis 13 000 PPP$ sein. Gleichzeitig legt auch die Gruppe mit einem Einkommen über 28 000 PPP$ stark zu.[52] Für ein weltweit tätiges Nahrungsmittelunternehmen heisst dies, dass es Wachstum sowohl in der unteren wie der wohlhabendsten Einkommensklasse generieren kann, wenn es ihm

2

Weltbevölkerung und Anteil der Stadtbevölkerung, 1975–2025[50]
In Milliarden und in %



2 Das Angebot von Nestlé umfasst Produkte für alle Generationen.

gelingt, mit seinen Produkten die jeweils unterschiedlichen Bedürfnisse zu befriedigen. Bereits ab einem Pro-Kopf-Einkommen um 1800 PPP$ werden die ersten Nestlé-Produkte regelmässig konsumiert.[53]

In der altersmässigen Zusammensetzung der Bevölkerung zeichnet sich bis 2025 weiterhin eine starke Zunahme der Personen über 65 Jahre ab. Angehörige dieser relativ vermögenden Altersgruppe, insbesondere in den Industrieländern, erwarten von der Nahrungsmittelindustrie immer mehr Produkte, welche einen aktiven Lebensstil unterstützen und zur Erhaltung der Gesundheit und des Wohlbefindens insgesamt beitragen. Ebenfalls zunehmen wird die Gruppe der aktiven erwerbstätigen Bevölkerung zwischen 14 und 65 Jahren, die insgesamt signifikant mehr Kalorien benötigt und diese auf möglichst zeit- und arbeitssparende Art zu sich nehmen wird. Gefördert wird die Nachfrage nach verarbeiteten Nahrungsmitteln zudem durch die Zunahme der Verstädterung und den damit einhergehenden Verlust der direkten landwirtschaftlichen Versorgung. Auf der anderen Seite stagniert die Zahl der Kinder unter 14 Jahren. Tendenziell werden mengenmässig eher weniger Nahrungsmittel von dieser Altersgruppe konsumiert werden, dafür eher solche mit einem speziellen Mehrwert, da mehr Erwachsene der Eltern- und Grosselterngeneration weniger Kindern gegenüberstehen und deren materielle Bedürfnisse befriedigen können.[54]

Wie hat Nestlé auf diese demografischen Faktoren reagiert? Nestlé hatte bereits unter Maucher Ende der 1980er-Jahre in einem Strategiepapier festgestellt, dass sie 82% ihres Umsatzes mit nur 16% der Weltbevölkerung in den nichtkommunistischen Industrieländern erzielt und insbesondere in den Schwellenländern Asiens und Lateinamerikas ein grosses Wachstumspotenzial liegt.[55] Sie hatte deshalb ihre Anstrengungen intensiviert, spezielle Produkte auf der Basis lokaler Rohstoffe zu entwickeln, die an den Geschmack und die Kaufkraft der lokalen Bevölkerung angepasst waren. Es handelte sich dabei um einfachere Produkte, intern PPPs (Popularly Positioned Products, Produits à prix populaire) genannt. Dazu gehörten beispielsweise ein Getränk aus Soja und

1

1 Auch der Geschmack und die Bedürfnisse von Senioren werden vom CRN erforscht.

Kuhmilch, *Maggi*-Suppen aus günstigen Rohstoffen mit einfacher Verpackung oder ein eiweissreicher Fleischersatz auf Sojabasis. Die einfacheren Produkte besassen vielleicht eine längere Zubereitungszeit, waren aber preiswerter.[56]

An der Generalversammlung 1992 verdeutlichte Maucher gegenüber den Aktionären die eingeschlagene Doppelstrategie des Unternehmens, sowohl den Konsumenten in den reichen Ländern zu entsprechen als gleichzeitig auch in den Schwellen- und Entwicklungsländern mit speziellen Produkten präsent zu sein: «In den Industrieländern fahren wir damit fort, unsere Produktepalette an die Erwartungen der Konsumenten anzupassen. Von ständig wachsender Bedeutung sind dabei die Aspekte Gesundheit, Frische und leichte Zubereitung. In den Entwicklungsländern stossen unsere traditionellen Produkte infolge des Bevölkerungsanstieges und der wachsenden Kaufkraft auf eine starke und ständig wachsende Nachfrage. Im Rahmen unserer Doppelstrategie bemühen wir uns gleichzeitig, die Produktepalette auszuweiten, um breiteren Schichten der Bevölkerung den Zugang zu Produkten unseres Hauses zu ermöglichen. Wir gehen dabei keinerlei Kompromisse bezüglich Qualität und Sicherheit ein, doch bieten diese Produkte, die oft aus lokalen Rohstoffen hergestellt sind, dank weniger ausgeklügelten Rezepten, längeren Zubereitungszeiten und einfacherer Verpackung auch wirtschaftliche Vorteile. Sie entsprechen den spezifischen ernährungswissenschaftlichen Erfordernissen und dem Geschmack der lokalen Bevölkerung und tragen, indem sie gewisse Mangelerscheinungen abdecken, zur Verbesserung der Ernährung bei; gleichzeitig eröffnen solche Produkte unseren Gesellschaften neue Absatzmöglichkeiten.»[57]

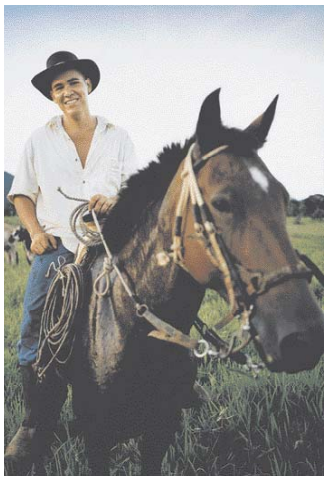
Der Umstand, dass Nestlé sowohl in den Industrie- wie den Entwicklungsländern präsent sein wollte, war keineswegs neu. Mit den Investitionen in Milchfabriken in Brasilien, Argentinien und Südafrika in den 1920er-Jahren hatte sie ihre diesbezügliche, bereits früh eingeschlagene Strategie eindrücklich unterstrichen. Neu waren hingegen die explizite Berufung auf die demografische Entwicklung und die Formulierung der Dualstrategie, die seit den 1980er-Jahren zunächst in groben Zügen, dann ab 1996 in den Strategiepapieren ausführlicher dargestellt und seither immer weiter verfeinert wurde.

Obwohl einzelne Elemente dieser Strategie zumindest vorläufig als gescheitert angesehen werden müssen, wie beispielsweise die in Ländern der Dritten Welt entwickelten Produkte auf Sojabasis und die Schliessung von entsprechenden Entwicklungszentren, wurden das Konzept der Dualstrategie und der Tiefpreisprodukte (PPPs) unter Brabeck beibehalten und mit neuem Elan verfolgt.[58] Weshalb er die Berücksichtigung der demografischen Entwicklung für so wichtig hält, erklärte Brabeck in einem Vortrag wie folgt: «Demografische Trends reagieren nicht auf kurzfristige Anreize, und ich glaube, dass sie unsere Zukunft grundlegender beeinflussen werden, als wir meinen.»[59]

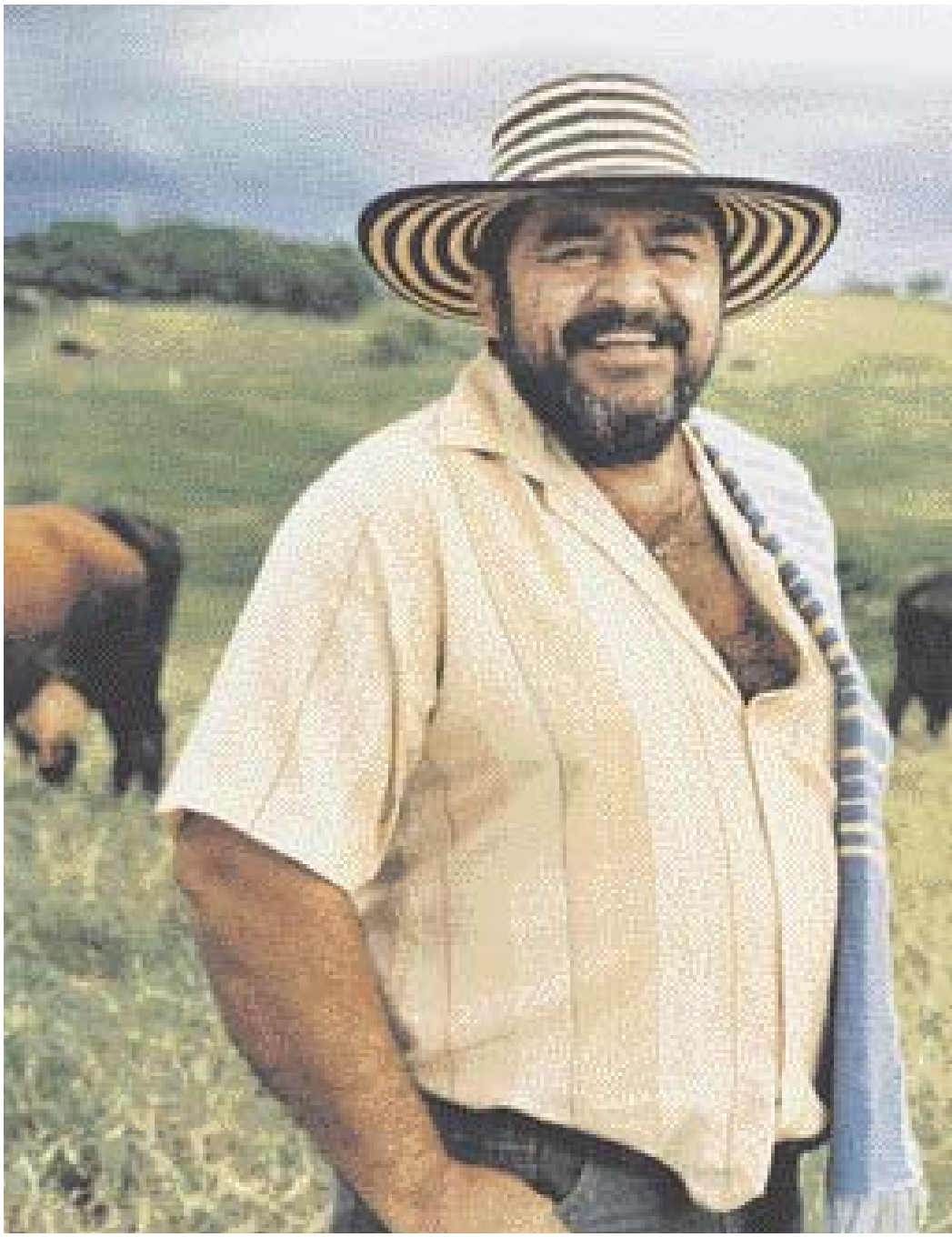
Bereits in seinem ersten «Blue print for the future» aus dem Jahr 1997, der (später gedruckten) Rede an die in Vevey versammelten Marktchefs kurz nach seinem Amtsantritt als CEO, erinnerte er im Zusammenhang mit dem internen Wachstumspotenzial an die Dualstrategie und die Tiefpreisprodukte.[60] Knapp neun Jahre später, an der Jahrespressekonferenz im Februar 2006, er-

2

2 Mit der Einführung von *Nestlé Pure Life,* das in Nigeria seit 2005 im Handel ist, bietet Nestlé der Bevölkerung in Entwicklungsländern Zugang zu bedarfsgerechten Produkten, die auf ihre Kaufkraft zugeschnitten sind.



1



2

1–4 Der Nestlé-Milchdistrikt in Caquetá in Kolumbien wurde vor rund dreissig Jahren angelegt. Um den Milchertrag der Kühe zu steigern, weiden diese im Rahmen einer gemeinsamen Initiative von Nestlé und lokalen Projekten auf Weideland mit «brachiaria», einem lokalen, besonders proteinreichen Gras. Der Ertrag der Kühe in diesem Distrikt hat sich heute verfünffacht.

3

4

läuterte er auch dem breiten Publikum das Konzept, wie Nestlé auf die durch Bevölkerungswachstum und steigende Kaufkraft erhöhte Nachfrage in den Entwicklungsländern mit Tiefpreisprodukten reagieren will, die in ihrer Zusammensetzung, Grösse, Verpackung und bezüglich Vertriebskanälen den speziellen Bedürfnissen einer Bevölkerungsgruppe mit tiefen Einkommen angepasst sein sollen. Dadurch werden die «neuen» Konsumenten früh mit den Nestlé-Marken vertraut. Mit steigendem Einkommen werden die Tiefpreisprodukte dann zunehmend durch Produkte abgelöst, die Mehrwert in Bezug auf Convenience, Genuss und Abwechslung, in einer weiteren Phase dann auch Zusatznutzen betreffend Gesundheit, Nutrition und Wellness beinhalten. Neben der Neulancierung der Tiefpreisprodukte beabsichtigt Brabeck, diesen letzteren Bereich ausbauen, um die Erwartungen vermögender, durchschnittlich immer älter werdender, gut informierter, aktiver, gesundheitsbewusster Konsumenten in den Industrie- und zunehmend in den Schwellenländern besser befriedigen zu können.[61]

Trotz der langen Präsenz von Nestlé in den Entwicklungsländern und der in den 1980er-Jahren entwickelten Dualstrategie wird noch heute der grösste Teil des Nestlé-Umsatzes in den Industrieländern erzielt. Dies hängt auch damit zusammen, dass die grossen Neuerwerbungen (Perrier, San Pellegrino; Alpo, Spillers, Ralston Purina; Schöller, Dreyer's) in den strategisch wichtigen Bereichen (Mineralwasser, Tiernahrungsmittel, Speiseeis) zwischen 1990 und 2005 in den Industrieländern lagen und die Beteiligungen im pharmazeutisch-kosmetischen Bereich prozentual an Gewicht gewannen. Dagegen wird aus den Umsatzzahlen nach Regionen deutlich, dass im traditionellen Geschäftsbereich von Nestlé industrialisierte Regionen wie Europa relativ an Bedeutung verloren. Dies gilt auch für andere europäische Nahrungsmittelproduzenten wie Unilever oder Danone.[62]

Sollte es Nestlé gelingen, ihren Umsatz in Ländern, in denen sie gemessen an der Bevölkerungszahl und im Vergleich zu ähnlichen Volkswirtschaften bisher schwach vertreten war, auf das in vergleichbaren Ländern erreichte Ni-

Aufteilung des globalen Nestlé-Umsatzes, 1990–2005 (in %)

	1990[66]	1995[65]	2000[64]	2005[63]
Amerika	32,8	30,5	31,3	33,8
Europa	46,9	39,7	32,3	30,3
Asien-Ozeanien-Afrika	16,0	18,2	19,3	17,2
Wasser	1,1	6,7	7,3	9,7
Nespresso, Pharma und weltweite Joint Ventures	3,2	4,8	9,8	9,0

Nestlé hat ihr Wassergeschäft durch Übernahmen, aber auch durch Neuheiten bei Produkten und im Vertrieb ausgebaut. Das 1999 in Vietnam eingeführte Mineralwasser *La Vie* ist beispielsweise das erste Wasser, das in Grossverpackungen (Ballons oder Wasserspender) für Büros, Ladenzentren etc. vertrieben wird (HOD).

veau zu steigern sowie vom steigenden Pro-Kopf-Einkommen in bevölkerungsreichen Schwellenländern wie China, Indien, Indonesien und Brasilien zu profitieren, so dürfte allein daraus ein beträchtliches Umsatzwachstum resultieren.[67] Die Bedeutung der Märkte – gemessen an den Verkäufen – könnte sich dann weiter zugunsten der asiatischen und südamerikanischen Regionen verschieben. Wertmässig – und damit für das finanzielle Ergebnis in CHF – sind jedoch nach wie vor die industrialisierten Länder mit tendenziell stabileren Währungen entscheidend. Mit der verstärkten Ausrichtung der Nestlé-Gruppe auf die Bereiche Nutrition, Gesundheit und Wohlbefinden reagiert Brabeck auf das sich ändernde Konsumverhalten der wohlhabenderen Bevölkerung insbesondere dieser Länder. Dort steigt die Nachfrage nach Produkten mit spezifischem Mehrwert stärker als jene nach zusätzlichen Kalorien.[68] Und die wachsende Schicht vermögender Leute in den Schwellenländern unterstützt diesen Trend.

Verändertes Konsumentenverhalten

Wie bereits oben angetönt, verändert sich das Konsumentenverhalten mit steigendem Einkommen. Es gibt jedoch zahlreiche weitere Faktoren, welche dieses Verhalten beeinflussen. Erwähnt werden sollen nur einige beispielhaft.

Die in Südamerika seit Jahren festgestellte Verstädterung findet im Beobachtungszeitraum verstärkt auch in Asien statt. Insgesamt nahm die in Städten lebende Bevölkerung zwischen 1990 und 2005 um 6% auf 49,2% der Weltbevölkerung zu. In nochmals 15 Jahren dürfte sie auf 56% anwachsen. Dadurch wird sie auch vermehrt verarbeitete Nahrungsmittel konsumieren. Der mit steigendem Einkommen zunehmende Erwerb von Kühlschränken und Mikrowellen steigert seinerseits die Nachfrage nach entsprechenden Produkten. Über Satelliten ausgestrahlte Programme erreichen über die immer weiter verbreiteten TV-Apparate in Schwellenländern die lokale Bevölkerung und verändern deren Werte und Konsumpräferenzen. Immer weniger wird allein die Hungerbefriedigung und kulturelle Tradition zum zentralen Motiv in der Auswahl der Nahrungsmittel. Immer mehr werden sie überlagert von Aspekten der rationellen Zubereitung, der Leistungsverbesserung und Gesundheitserhaltung bis hin zu Entfaltungsmöglichkeiten und dem Wunsch nach Selbstverwirklichung.[69]

In den Industrieländern dagegen nimmt die Zahl der Ein- und Zweipersonenhaushalte zu. Immer häufiger werden Mahlzeiten ausser Haus eingenommen, sei es in sogenannten Take-aways oder in Restaurants. Die Konsumenten wollen überall und zu jeder Zeit Nahrungsmittel erwerben oder konsumieren können. Diese sollen preiswert sein und dennoch von guter Qualität, von ausgezeichnetem Geschmack und dennoch Gesundheit und Wohlbefinden stärken. Sie sollen überall und in grosser Auswahl vorhanden sein, aber Übergewicht und Allergien vermeiden helfen, lange haltbar und gleichzeitig möglichst frisch und authentisch sein, zudem sollen sie gesundes Altern ermöglichen, nachhaltig und umweltschonend hergestellt werden sowie möglichst auf die

1

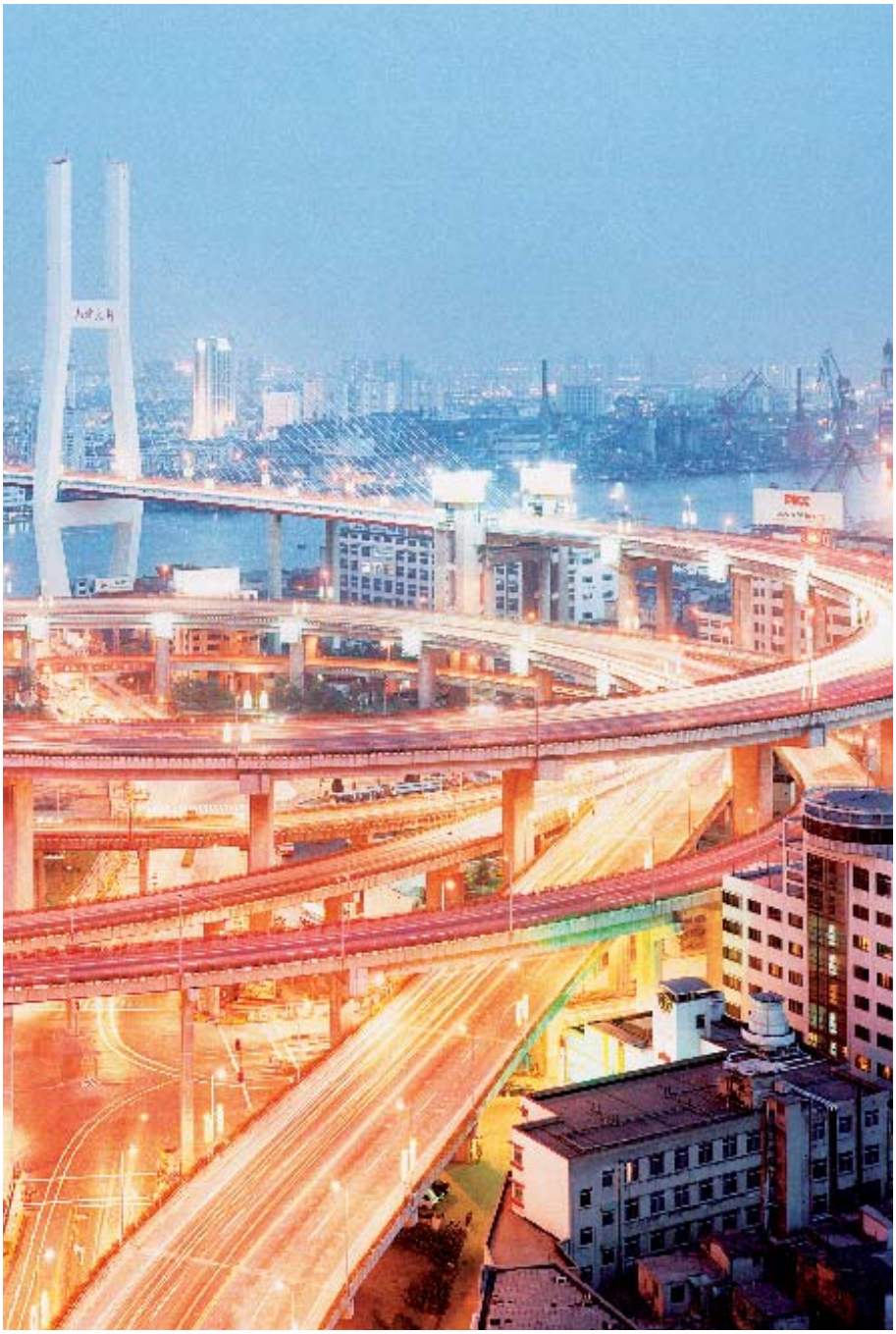
individuellen Bedürfnisse abgestimmt sein … Rasch änderndes Konsumverhalten ist an sich nicht neu. Die grosse Herausforderung für die Nahrungsmittelindustrie am Übergang zum 21. Jahrhundert sind die oft widersprüchlichen und immer stärker segmentierten Ansprüche.[70] Jene an Genuss lassen sich jedoch nicht immer mit den Erwartungen an gesunde Produkte vereinbaren. Der Kopfarbeiter am Pult wünscht eine andere Nahrung als der Freizeitsportler. Der unter Zeitdruck stehende Mensch am Arbeitsplatz, der mittags ein Sandwich zu sich nimmt oder eine Mahlzeit im Mikrowellenofen aufwärmt, wird abends oder am Wochenende zum Genussmenschen.

Es bleibt aber eine Kunst, vorübergehende Modeerscheinungen, oft verstärkt durch die modernen Informationsmedien, von langfristigen Trends zu unterscheiden. So ernährte sich beispielsweise auf dem Höhepunkt der «Low carb»-Welle in den Jahren 2003 und 2004 jeder elfte Amerikaner nach der Atkins-Diät mit kohlenhydratarmen Produkten. Anbieter von kohlenhydratreichen Produkten wie Teigwaren, Reis oder Backwaren bekamen Schwierigkeiten. Grosse Nahrungsmittelfirmen wie Coca-Cola, Pepsico, General Mills, aber auch – in sehr beschränkten Masse[71] – Nestlé kreierten eigens kohlenhydratarme Produkte für die Anhänger dieser Diät; oft mit wenig Erfolg. Schon nach kurzer Zeit ebbte die Welle wieder ab. Die vom Kardiologen Robert Atkins 1989 gegründete Nahrungsmittelfirma Atkins Nutritional, Inc, welche Ableger in Europa und den Börsengang plante, musste Ende Juli 2005 Insolvenz anmelden.[72]

Veränderungen in den Arbeits- und Lebensgewohnheiten, aber auch die Einstellung zum Leben an sich führten zu neuen Konsumbedürfnissen. Es entsteht eine hedonistische, auf individuelle Selbstentfaltung ausgerichtete Erlebnisgesellschaft, die immer weniger starre Tages- und Verpflegungsstrukturen kennt. Dadurch gewinnen die Verpflegung ausserhalb des Wohnbereichs (der sog. «Foodservice» für die Gastronomie, Hotellerie, Kantinen usw.), die Haus- und Bürobelieferung («Home & Office delivery»), der Verkauf an Tankstellen zunehmend an Bedeutung. Andererseits gewannen Umweltanliegen (Energie, Verpackung, Recycling, Wasserressourcen) sowie ethisch-moralische Aspekte (Kritik an Konsumgesellschaft, Technikfeindlichkeit) an Bedeutung. Für Unternehmen wurde es immer wichtiger, den zunehmenden Ansprüchen einer immer besser informierten Öffentlichkeit gerecht zu werden, zwischen berechtigten und unerfüllbaren Forderungen zu unterscheiden und sich dazu auf die Diskussion mit den wichtigsten Anspruchsgruppen einzulassen. Insgesamt nahm der Kreis jener zu, die sich berechtigt fühlen und durch die modernen Kommunikationsmittel in der Lage sind, von den Unternehmen ein bestimmtes Verhalten einzufordern. Vermehrt stellten Unternehmen deshalb neben den ökonomischen auch die sozialen, ethischen und ökologischen Dimensionen ihres Handels nach aussen dar. Intern führte es zunehmend zur Formulierung von Verhaltenskodizes und zur Umsetzung konkreter Massnahmen.[73]

Bei Nestlé wurde das Thema «Umweltschutz» bei der Diskussion des Strategiepapiers im März 1989 im Nestlé-Verwaltungsrat aufgegriffen. Ein Mitglied erkundigte sich nach dem Verhältnis von Nestlé zur Umwelt und den diesbezüglichen Perspektiven. Maucher versprach, das Strategiepapier mit einem

1 Die fettreduzierten Fertiggerichte von *Lean Cuisine* tragen den Anforderungen eines modernen Lebensstils Rechnung. Sie sind kalorienreduziert und können in der Mikrowelle zubereitet werden.



2

2 Schanghai ist beispielhaft für die Umbrüche des späten 20. Jahrhunderts, das Aufstreben Chinas und die starke Urbanisierung.

entsprechenden Abschnitt zu ergänzen und drückte seine Überzeugung aus, dass Nestlé aufgrund ihrer Grösse fortschrittlicher sein müsse, als es die gesetzlichen Anforderungen verlangten.[74] Im Jahr darauf engagierte er eine Umweltbeauftragte, welche die Koordination, die Kontakte und die Information in Umweltfragen sicherstellen sollte. Im Vordergrund sollten zunächst die Verpackungen und deren Reduktion respektive Wiederverwertung stehen. Stephan Schmidheiny, der bei Nestlé im Verwaltungsrat und gleichzeitig in verschiedenen Umweltgremien der UNO tätig war – unter anderem als Gründer und Ehrenpräsident des «Weltgeschäftsrats für nachhaltige Entwicklung» (WBCSD) –, betonte jedoch, dass später auch andere Aspekte wie etwa der Einkauf der Rohstoffe in die Umweltpolitik einbezogen werden müssten.[75] In den folgenden Strategiepapieren der Geschäftsleitung wurde dies denn auch berücksichtigt und der Einbezug der Umweltaspekte auf die Bereiche «Forschung und Entwicklung», «Herstellung, Einkauf und Verwendung der Rohstoffe», «Fabrikation», «Verpackung», «Marketing und Distribution», «Information und Ausbildung», «Gesetzgebung und Reglementierung» ausgedehnt.[76] Sehr rasch engagierte sich Nestlé in verschiedenen Organisationen in diesem Bereich, wie etwa im WBCSD in Genf, oder trat der «Charta für eine langfristige tragfähige Entwicklung» der Internationalen Handelskammer im Jahr 1991 bei. Zudem verpflichtete sie auch alle Gesellschaften der Gruppe auf eine nachhaltige Entwicklung, indem diese als Geschäftsprinzip in den Nestlé-Unternehmensgrundsätzen verankert wurde. In der Praxis dauerte die Umsetzung der Vorgaben in den zahlreichen Märkten und Fabriken allerdings eine gewisse Zeit. Die Schwerpunkte lagen zunächst im Bereich Verpackung, Energiesparen, Ersatz der Fluorchlorkohlenwasserstoffe (FCKW) in der Kühlkette sowie der Überwachung der Emissionen. 1996 wurde das «Nestlé Environmental Management System» (NEMS) eingeführt, um alle technischen und organisatorischen Massnahmen der Gruppe weltweit zu konsolidieren; dies gemäss internationalen Standards wie ISO 14001[77] oder der «EU Eco-Mangagement and Audit Scheme». Die operationellen Nestlé-Gesellschaften und die Fabriken wurden verpflichtet, dieses

1

1 Kläranlage der Nestlé-Fabrik in El-Jadida in Marokko.

System zu übernehmen. Die bisher erzielten Resultate sind eindrücklich. So wurden etwa zwischen 1991 und 2005 285 000 Tonnen Verpackungsmaterial im Wert von CHF 520 Millionen eingespart. Als erstes Unternehmen in Europa setzte Nestlé 2006 eine biologisch abbaubare Alternative für Plastikverpackungen im Nahrungsmittelsektor ein.[78] Von 2001 bis 2005 senkte sie den Gesamtenergieverbrauch pro Tonne Produkte um knapp 30% und den Wasserverbrauch um knapp 43%. 2000 wurde Nestlé in den «Dow Jones Sustainability World Index»[79] aufgenommen und 2004 in den Dow Jones STOXX Index.[80]

Nestlé hat alles Interesse an einem nachhaltigen Umgang mit den natürlichen Ressourcen, da ihr fortwährender Geschäftserfolg von der langfristigen Verfügbarkeit hochqualitativer Landwirtschaftsprodukte abhängt. Sie ist deshalb seit langem mit den Bauern enge Partnerschaften eingegangen. Rund zwei Drittel ihres Rohmaterials erwirbt sie in den Entwicklungsländern. Sie gab dafür 2004 rund CHF 8 Milliarden aus und erteilte über 300 000 Bauern auf der ganzen Welt technische Hilfe und Beratung. Nun ging sie noch einen Schritt weiter und ergriff die Initiative, mit anderen Stakeholdern zusammen aktiv zu werden und Synergien zu schaffen. Im Jahre 2002 gründete sie mit Danone und Unilever die «Sustainable Agriculture Initiative» (SAI) zur Förderung der Entwicklung nachhaltiger Landwirtschaftspraktiken. Darin involviert sind verschiedene Beteiligte innerhalb der Nahrungsmittelkette. Gemeinsam sind die mittlerweile 21 Mitglieder (2006) daran, eine Reihe von Richtlinien zu erarbeiten, die dann von jeder Gesellschaft in ihrem Bereich angewandt, nachhaltige Praktiken verbessern sollen. Auf Unternehmensstufe setzt Nestlé verschiedene Projekte im Bereich der Versorgungskette um. Auf den Philippinen unterweist sie kleine Kaffeefarmer im optimalen Einsatz von Kompost und Düngemitteln. In Thailand unterhält sie ein Programm zur Bienenhaltung und Honiggewinnung, um den Einsatz von Antibiotika und chemischen Mitteln zu reduzieren, und in Indien bildete sie Milchbauern in der Anwendung eines Computerprogramms aus, mit dessen Einsatz die Milchmenge jeder Kuh erfasst und die Gesamtproduktivität erhöht werden kann.[81]

Dies sind einige Beispiele aus einer ganzen Liste von Leistungen und Verbesserungen, welche die Firma mittels der sogenannten «Environmental Performance Indicators» ausweist und über das Internet und mittels Publikationen veröffentlicht. Auf der anderen Seite bleiben die vielen noch nicht realisierten Verbesserungsmöglichkeiten oder auch Beispiele, wo nicht immer auf Anhieb das richtige Mass zwischen den Erwartungen umweltbewusster Konsumenten und den verschiedenen, oft widersprüchlichen firmenexternen wie -internen Anforderungen – beispielsweise an eine neue Verpackung – gefunden werden konnte. Zwischen optimalem Produkteschutz, tiefen Kosten, Handlichkeit, Konsumentenkommunikation und Umweltkriterien müssen Prioritäten gesetzt und manchmal Kompromisse gemacht werden, die bei Nestlé allerdings nie auf Kosten der Qualität gehen dürfen. Die Kritik in der Schweiz an den Nespressokapseln aus Aluminium war gross, bis schliesslich das eigene Sammel- und Recyclingsystem so weit ausgebaut war, dass die meisten Konsumenten eine der über 1100 Sammelstellen in ihrer Nähe erreichen konnten. Das gesammelte Aluminium wird wieder eingeschmolzen und der Kaffeerückstand zu

2

2 Recycling von *Milo*-Dosen in der Fabrik in Agbara in Nigeria.

Einer der zahlreichen Sammelbehälter für das Recycling von *Nespresso*-Kapseln.

Dünger verarbeitet. In anderen Ländern sind solche Systeme ebenfalls in Vorbereitung.[82] Kritik gab es auch für die neue Schokoladenverpackung der Marke Cailler, die im Februar 2006 in der Schweiz lanciert wurde. Die aus PET hergestellte Verpackung konnte nicht rezykliert werden und musste mit dem übrigen Abfall entsorgt werden. Konflikte entstanden insbesondere auch an einzelnen Orten bei der Nutzung von Wasserquellen. Um die steigende Nachfrage nach Mineralwasser und sauberem Tafelwasser zu befriedigen und gleichzeitig den Transportaufwand zu senken, lancierte Nestlé internationale Marken für abgefüllte Wässer (Nestlé Pure Life; Nestlé Aquarel), die nicht an eine einzelne Quelle gebunden sind, sondern an verschiedenen Quellen in der Nähe der Verbraucher abgefüllt werden können. Die gesteigerte Nutzung und die Sensibilisierung auf den knappen Rohstoff führten an einzelnen Orten zu Widerständen bei Aktivisten; so etwa in McCloud, Kalifornien oder São Lourenço in Brasilien.

Nahrungsmittelindustrie und Detailhandel

Die gesamte Wertschöpfungskette der Nahrungsmittelbranche umfasst verschiedene Teilbereiche, die im Schema «Die Wertschöpfungskette der Nahrungsmittelindustrie» dargestellt sind.

Über einen langen Zeitraum hinweg betrachtet, hat sich die Gewichtung der einzelnen Sektoren im Wertschöpfungsprozess stark verschoben. Spielten ursprünglich die Bauern als Rohstoffanbieter eine dominante Rolle, so verlagerte sich im 20. Jahrhundert das Gewicht zu den Herstellern und Grossisten. In den vergangenen zwei Jahrzehnten dagegen zeichnete sich eine zunehmende Dominanz der Einzelhändler ab, insbesondere der internationalen Supermarktketten und Harddiscounter.[84]

In diesem Abschnitt soll die Entwicklung der wichtigsten Konkurrenten von Nestlé und jene der Abnehmer dargestellt werden.

Fakten zum Wasserverbrauch

Gesamt

Prozentualer Anteil am weltweit genutzten Frischwasser
(nicht identisch mit «verbrauchtem» Frischwasser)

Landwirtschaft	70%
Industrie	20% (davon eine Mehrheit für Wasserkraftwerke)
Haushalte	10%

Nestlé

Anteil von Nestlé am weltweiten Verbrauch konsumierten Frischwassers

Nestlé Waters	0.0009%
Nestlé als Ganzes	0.005% (für Nahrungsmittelherstellung und Abfüllung)

Nestlé ist das universellste aller grossen Markenartikelunternehmen der Nahrungsmittelindustrie. Der mit Nahrungsmitteln erzielte Umsatz beträgt CHF 85 Milliarden (USD 68 Milliarden) oder 93% des Gesamtresultates. Charakteristisch ist, dass ihre Produkte ausser in Nordkorea in allen Ländern der Welt gehandelt werden und das Unternehmen in sehr vielen Produktkategorien tätig ist. Dazu gehören Kindernahrungsmittel, Milchprodukte, Schokolade/Süsswaren, Kaffee, kulinarische Produkte, Kühl- und Tiefkühlprodukte, Wasser, Teigwaren, Biscuits, Speiseeis, Frühstückszerealien, Nutrition, Heimtiernahrung, Gemeinschaftsverpflegung (FoodServices). International bekannte Marken sind *Nestlé, Nescafé, Nestea, Nesquik, Perrier, S. Pellegrino, Dreyer's, Maggi, Buitoni, Purina, Friskies* usw. Dazu hält Nestlé eine Beteiligung von 29,1% (Ende 2005) am Kosmetikunternehmen L'Oréal sowie rund 75% an Alcon, die im Bereich Augenheilkunde tätig ist. Dagegen sind die meisten Konkurrenten nur in wenigen Ländern und/oder in wenigen Produktkategorien tätig. Das heisst, Nestlé konkurriert in den meisten Ländern und Bereichen mit kleineren, sehr viel stärker fokussierten Unternehmen. Dies ist ein Grund, weshalb Nestlé begonnen hat, autonome spezialisierte Geschäftseinheiten für gewisse Geschäfte wie Wasser, Heimtiernahrung, Nutrition usw. zu bilden.[85]

Nur zwei der wichtigsten Konkurrenten von Nestlé, Unilever (GB/NL) und Kraft Foods (USA), sind ebenfalls weltweit und in zahlreichen Bereichen tätig. Die traditionsreiche Unilever entstand Ende der 1920er-Jahre aus der Fusion holländischer Margarinenhersteller mit der britischen Lever Brothers, einem Pionier in der Seifenherstellung. Sowohl Seife wie Margarine – als auch später Wasch- und Reinigungsmittel – wurden damals aus Ölen und Fetten hergestellt und bildeten Ausgangspunkt für die bis heute bestehenden Hauptbereiche des Unternehmens: Lebensmittel, Körperpflegeprodukte sowie Wasch- und Reinigungsmittel. Im Gegensatz zu Nestlé hatte Unilever vor- und nachgelagerte Betriebe integriert. So besass sie eigene Plantagen und Handelsfirmen, eigene Transportunternehmen ebenso wie eine Werbeagentur (Lintas), eine Verpackungsfirma und Aktivitäten in der Spezialitätenchemie. Einige Bereiche hat

Die Wertschöpfungskette der Nahrungsmittelindustrie[83]

→ Lieferanten	→ Agribusiness	→ Produzenten	→ Logistik	→ Einzelhandel	Konsumenten
10–30%	10%	20–40%	10–20%	15–40%	Total 100%
Nahrungsrohstoffe Verpackungsmaterial, technische Anlagen.	Vorverarbeitung Handel, Lagerung, Transport.	Produktentwicklung Verarbeitung, Verkauf.	Lagerung, Verteilung, Fakturierung.	Supermärkte, Lebensmittelgeschäfte, Nachbarschaftsläden.	Haushalte, Einzelpersonen, kleine Lebensmittellieferanten.

sie in der Zwischenzeit verkauft und konzentriert sich zunehmend auf die erwähnten Kerngeschäfte. Noch bis vor wenigen Jahren war der Gesamtkonzern Unilever bezogen auf Umsatz und Mitarbeiter grösser als Nestlé, nicht jedoch im Nahrungsmittelsektor. 2005 erzielte Unilever knapp USD 28 Milliarden, oder rund 56% ihres Umsatzes, mit Nahrungsmitteln. Sie konkurrenziert Nestlé hauptsächlich in den Bereichen Speiseeis, gefrorene und kulinarische Produkte, Saucen, Bouillons und Tee mit Marken wie Magnum, Cornetto, Viennetta, Iglo, Knorr, Hellmann's, Bertolli, Amora, Maizena, Lipton usw.[86]

Die amerikanische Kraft Foods wurde vom Tabakkonzern Philip Morris gebildet, welcher seit 2003 unter dem Namen Altria Group, Inc. firmiert. Nachdem Philip Morris 1969 die Brauerei Miller Brewing Company erworben hatte, stieg sie 1985 mit der Übernahme von General Foods in das Nahrungsmittelgeschäft ein. Weitere Grossakquisitionen waren 1988 der Erwerb von Kraft, 1990 von Jacobs Suchard und 2000 von Nabisco. 2001 brachte Philip Morris ihren Nahrungsmittelbereich unter dem Namen Kraft Foods an die Börse, behielt aber die Kontrolle. Innert weniger Jahre entstand auf diese Weise das grösste amerikanische und das weltweit zweitgrösste Unternehmen der Nahrungsmittelbranche mit einem Umsatz von rund USD 34 Milliarden (2005). Schwerpunkte bilden die Bereiche Kaffee, Schokolade-/Süsswaren sowie Milchprodukte. Zur Gruppe gehören Traditionsmarken wie Maxwell House, Jacobs, Kraft, Suchard, Milka, Toblerone, Ritz, Oreo, Philadelphia, Post, mit denen sie Nestlé in den Bereichen Kaffee, Schokolade, Biscuits, Milch- und Tiefkühlprodukte, Frühstückszerealien und kulinarische Produkte konkurrenziert.[87]

Ein weiterer wichtiger Mitbewerber von Nestlé, Danone (F), ist daran, sich international breiter zu positionieren und den bisher schwergewichtig in Europa, respektive Frankreich, erzielten Umsatz (2005 insgesamt rund USD 16 Milliarden) breiter abzustützen. Dafür fokussiert sie seine Aktivitäten hauptsächlich auf die Bereiche Wasser (Evian, Volvic), Milchprodukte (Danone, Activa, Actimel) und Biscuits (Lu). 1966 durch die Fusion zweier französischer Glasfabriken entstanden, stieg das damals unter dem Namen BSN bekannte Unternehmen 1970 in das Lebensmittelgeschäft ein und wurde noch im selben Jahr die Nummer 1 im französischen Markt für Mineralwasser, Bier und Kindernahrungsmittel. Es folgte 1973 die Fusion mit Gervais Danone, später der Ausstieg aus dem Glasgeschäft, die Übernahme zahlreicher kleinerer Firmen in Europa und 1986 schliesslich der Einstieg ins Biscuitsgeschäft. 1994 ändert die Gruppe ihren Namen in Danone.

Ebenfalls weltweit tätig, aber nur in wenigen Produktkategorien, sind Unternehmen wie PepsiCo (USA), Coca-Cola (USA), Mars (USA), Cadbury Schweppes (GB), Kellogg's (USA), H.J. Heinz (USA) oder Campbell Soup (USA). Andere Unternehmen wie ConAgra Foods (USA), Ajinomoto (JAP), Hershey (USA), Ferrero (ITA) sind regional sehr stark vertreten, während eine letzte, sehr grosse Gruppe meist mittlerer und kleiner Unternehmen hauptsächlich lokal tätig ist.

Je nach Land und Produktbereich stehen Nestlé wenige grosse und/oder eine Vielzahl kleiner Mitbewerber gegenüber. Beim löslichen Kaffee sind es weltweit betrachtet hauptsächlich die zahlreichen Marken der drei Hauptkon-

kurrenten Kraft Foods (Altria), Folgers (Procter & Gamble) oder Douwe Egberts (Sara Lee). Es kann aber wie etwa in den Philippinen durchaus auch ein lokaler Anbieter wie die Universal Robina Corporation mit den Marken Great Taste und Blend 45 sein. Bei den Süsswaren dagegen sind hauptsächlich Produkte von Mars, Kraft Foods, Cadbury Schweppes, Hershey, Ferrero, Arcor, Lindt & Sprüngli sowie einer grossen Zahl kleinerer regionaler oder lokaler Konkurrenten die Mitbewerber.

Überblickt man die wichtigsten Veränderungen innerhalb der Nahrungsmittelindustrie seit 1985, sieht man, wie stark sich das Bild durch zwei eindrückliche Phasen von Fusionen und Akquisitionen verändert hat. Eine erste wichtige Phase stellte die historisch einmalige Serie von mehreren Grossakquisitionen in Milliardenhöhe im Jahre 1985 dar. Sie fand genau in dem Jahr statt, als Philip Morris begann, ins Nahrungsmittelgeschäft zu diversifizieren. Zunächst erwarb Nestlé für rund USD 3 Milliarden die amerikanische Carnation. Wenige Wochen später übernahm der Tababkkonzern Reynolds Nabisco-Brands für USD 5 Milliarden. Ende September lancierte Philip Morris ein öffentliches Kaufangebot für General Foods in der Höhe von USD 5,6 Milliarden, und schliesslich absorbierte die private Beteiligungsgesellschaft Kohlberg Kravis Roberts & Co (KKR) die Beatrice Co., um ihre Einzelteile weiterzuverkaufen. Abgesehen von einigen Einzelfällen (Kraft, RJR Nabisco, Jacobs Suchard, Perrier, Gerber Products) blieben danach grössere Fusionen und Erwerbungen lange Zeit aus. Vermehrt gingen die grossen Nahrungsmittelfirmen strategische Allianzen in Form von Joint Ventures ein, expandierten geografisch nach Osteuropa und China und begannen in der zweiten Hälfte der 1990er-Jahre, sich auf Kernbereiche zu konzentrieren.

Eine zweite grosse Übernahmewelle fand im Jahr 2000 statt, als mehrere Unternehmen für zweistellige Milliardenbeträge (in USD) den Besitzer wechselten. Der Schwerpunkt dieser Konsolidierung lag in den USA. Die beiden mit Abstand grössten Akquisitionen tätigten dabei Unilever bei der Übernahme von Bestfoods und Kraft Foods beim Kauf von Nabisco.

Wichtige Übernahmen in der Nahrungsmittelindustrie im Jahr 2000[88]
In Milliarden USD

Käufer	Übernommenes Unternehmen	Betrag	Käufer	Übernommenes Unternehmen	Betrag
Unilever	Bestfoods	24,3	Kellogg's	Keebler	3,6
	Slim Fast	2,3	ConAgra	International Home Foods	2,9
	Ben & Jerry's	0,3	Procter & Gamble	Iams*	2,3
Kraft Foods	Nabisco	18,9	Cadbury Schweppes	Snapple	1,5
PepsiCo	Quaker Oats	13,4	Danone	McKesson	1,1
General Mills	Pillsbury (von Diageo)	10,5	Nestlé	Ralston Purina**	10,3
Numico	GNC*	2,5			
	Rexall Sundown	1,8			

* Im Jahr 1999
** Im Jahr 2001 abgeschlossen

Die internationalen Handelsketten sind sowohl wichtige Partner als auch immer stärkere Konkurrenten der Nahrungsmittelindustrie durch den Verkauf von Eigenmarken.

Zwischen 2001 und 2005 hat sich Nestlés Umfeld bezogen auf die Mitbewerber äusserlich nur mehr wenig verändert. Es fanden einzig einige kleinere Übernahmen statt. Wichtige Konkurrenten verfolgten weiterhin eine Desinvestitionsstrategie, stiessen wenig ertragreiche Geschäftsbereiche ab und fokussierten ihr Portfolio weiter.

Die grösste Veränderung in der Periode 1990 bis 2005 fand jedoch nicht bei den traditionellen Konkurrenten, sondern beim Handel statt. Die Handels- oder Eigenmarken hauptsächlich der grossen Warenhaus- und Discountketten wurden in dieser Zeit zur Hauptkonkurrenz von Nestlé.

Lange Zeit beschränkten sich die Einzelhandelsketten ausschliesslich auf die nationalen Märkte. Mit der weltweiten Liberalisierung begannen aber auch sie, ihr Geschäft international zu betreiben. Der Anteil der Supermärkte am nationalen Nahrungsmittelhandel nahm gerade auch in den sich stark entwickelnden Schwellenländern Asiens und Lateinamerikas zu. Heute finden sich unter den 100 umsatzmässig grössten Unternehmen der Welt mit Wal-Mart (USA), Carrefour (F), Metro (D), Ahold (NL), Tesco (GB) und Kroger (USA) sechs internationale Verkaufsketten, die auch Nahrungsmittel vertreiben, während sich darunter gerade mal ein Unternehmen (Nestlé auf Platz 53) der Nahrungsmittelindustrie befindet. Wal-Mart ist seit der Gründung 1962 zum heute weltweit grössten Arbeitgeber gewachsen und erwirtschaftete 2005 mit 1,8 Millionen Mitarbeitern (2005) in 15 Ländern einen Umsatz von über USD 310 Milliarden. Damit figuriert sie auf der «Fortune Global 500»-Liste als zweitgrösstes Unternehmen der Welt.[89] Noch 1994 waren es «erst» 600 000 Mitarbeiter bei einem Umsatz von USD 83 Milliarden.

Um die Kunden an sich binden zu können, haben die Händler vermehrt Eigenmarken lanciert. Deren Anteil erreicht im Nahrungsmittelbereich in den USA mittlerweile 17%, in den meisten europäischen Ländern dagegen bereits zwischen 20 und 40% und in der Schweiz mit den beiden dominierenden Detailhändlern Migros und Coop gar 50 bis 60%. Von den 100 meistverkauften Artikeln bei Wal-Mart beispielsweise gehören 50 zu dessen Eigenmarken.[90]

Die Konzentration des Handels, der daraus resultierende Machtgewinn für die grossen Handelsketten und die starke Stellung der Eigenmarken verstärken den Druck auf die Verkaufsvolumen der Fabrikanten, aber auch auf ihre Gewinnmargen. Zudem gewinnen die Discounter, insbesondere in Europa, gegenüber den traditionellen Detailhändlern weiter an Marktanteilen. Insgesamt stieg der Marktanteil der Discounter in Europa zwischen 1991 und 2004 von 9,4 auf 17,6%. In Ländern wie Norwegen oder Deutschland betrug er 2003 rund 40%. Dabei betrug die jährliche Wachstumsrate der Discounter zwischen 5 und 10% gegenüber jener des traditionellen Handels von 1 bis 3%.[91] Angesichts dieser Herausforderung wurde die Suche der Industrie nach Produktivitätsverbesserung zu einer Konstante in allen Bereichen – der Produktion, der Distribution, im Marketing und im Verkauf.

Nestlé erwirtschaftet zwar nur rund 20% ihres Umsatzes über die zehn grössten Handelsketten, ist von dieser Entwicklung aber dennoch betroffen. Die seit 1997 ständig sich ablösenden neuen Kostensenkungsprogramme bei Nestlé sind eine Folge dieses gestiegenen Wettbewerbsdrucks, der die Unter-

nehmen zwingt, alle technischen Fortschritte auszunutzen und Sparpotenziale wahrzunehmen. Allerdings fand der im Gefolge des «Marlboro Friday» insbesondere unter amerikanischen Investoren befürchtete Preiskrieg oder gar Tod der Herstellermarken nicht statt. Das in der Marketingliteratur unter diesem Namen bekannte Ereignis geschah am ersten Freitag im April 1993, als Philip Morris eine 20-prozentige Preisreduktion auf seinen Marlboro-Zigaretten ankündigte, um Marktanteile von den Billigmarken zurückzugewinnen. Die Investoren interpretierten dieses Verhalten als Eingeständnis von Philip Morris, dass sie die höheren Preise ihrer Traditionsmarke gegenüber den Eigenmarken nicht rechtfertigen und durchsetzen konnte. In der Folge sanken die Aktienkurse nicht nur von Philip Morris, sondern auch zahlreicher anderer Markenartikelhersteller wie Heinz, Coca-Cola und RJR Nabisco. Auch die Börsenkurse von Nestlé erlitten nach einer sechsjährigen Wachstumsphase einen Dämpfer, welcher neben Gewinnmitnahmen auf den Effekt des «Marlboro Friday» zurückgeführt wurde.[92] Es stellte sich aber bald heraus, dass sich die Befürchtungen nicht bewahrheiteten. Erstens waren die Preisunterschiede zwischen Markennamen und «private Labels» bei Nahrungsmitteln, viel geringer als bei den Zigaretten, und zweitens spielte die Qualität, welche durch die Forschung und Entwicklung führender Markenartikelhersteller besser beeinflusst werden kann, eine viel grössere Rolle.[93] Für den Rest des Jahrzehnts setzten die Konsumenten gleichwohl auch auf Markenartikel.

Die von Nestlé in Angriff genommenen Massnahmen gingen weit über die erwähnten reinen Kostensenkungsmassnahmen hinaus. Neben einer ständigen Verbesserung der Produktqualität wurde der Verpackung, der Verbraucherfreundlichkeit, der Markenbildung, Kommunikation und schliesslich auch der Verfügbarkeit der Produkte grosse Aufmerksamkeit geschenkt.

Wachstumsvergleich der grössten Handelsketten und Unternehmen der Nahrungsmittel- und Getränkeindustrie zwischen 1993/94 und 2005
Umsatz in Milliarden USD

Handelsketten	1993/4 [94]		2005 [95]
Wal-Mart Stores (USA)	83,4	(1994)	315,7
Carrefour (FR)	21,7	(1993)	94,5
Metro (DE)	48,4	(1993)	72,8
Tesco (UK)	12,9	(1993)	71,1
Kroger (USA)	23,0	(1994)	60,6
Royal Ahold (NL)	14,6	(1993)	56,4

Hersteller	1993 [94]	2005 [95]
Nestlé (CH)	39,1	74,7
Unilever (GB-NL)	40,4	49,6
Kraft Foods (USA	–	34,1
PepsiCo (USA)	25,0	32,6
Coca-Cola (USA)	14,0	23,1
Mars (USA)	–	18,0 [96]
Sara Lee (USA)	14,6	19,7
Danone (FR)	12,3	16,5
ConAgra (USA)	21,5	15,5

Teil II

Strategien und ihre Umsetzung

3. Führungspersonen und Strategien 79
Die Personen 79
Strategieformulierung 82
Elemente der Nestlé-Strategie unter H. Maucher 85
Ausgangslage und strategische Überlegungen von P. Brabeck 90

4. Businessmix und Markenpolitik 99
Veränderungen im Produktportfolio 99
Die Wachstumssektoren: Wasser, Heimtiernahrung und Speiseeis 104
Veräusserungen 110
Nespresso: vom ungeliebten Kind zum Musterschüler 111
Markenpolitik 133

5. Geografische Expansion: Zonen und Märkte 141
Schwellen- und Industrieländer 141
China 144
Mittel- und Osteuropa 146

6. Organisatorischer Wandel 153
Die Nestlé-Organisation im Jahr 1990 153
Nestlé lässt sich von McKinsey durchleuchten 157
Die Rolle des Zentrums 162
«Nestlé 2000»: die Schaffung der Strategic Business Units (SBUs) 163
Die Neugestaltung der Zonen 168
Rationalisierung … 171
… Dezentralisierung und Verselbstständigung 173
Regionale Geschäftseinheiten … 176
… und neue Joint Ventures 176
Die Generaldirektion 177
Ausblick: agile Flotte statt Supertanker 183

7. GLOBE 185
Einleitung 185
Warum GLOBE? 186
Ziele 187
Programmanordnung 188
Kosten 190
Was Nestlé durch GLOBE gelernt hat 190
Ausblick: den Nutzen von GLOBE ausbauen 191

8. Forschung und Entwicklung 193
Die Nestlé-Forschung im Jahre 1990 193
Zentrale Grundlagenforschung … 194
… und dezentrale Entwicklung 196
Schwierige Umsetzung der Forschungsresultate 198
LC1 – eine verpasste Chance … 199
… die zu neuen Einsichten führt 203
Von den Recos zu den Product Technology Centers (PTCs) 206
Neue Aufgaben für die F&E-Zentren und das CRN 213
Die Lehren gezogen 216
Lebensmittelsicherheit ist nicht verhandelbar 219
Ausblick: Angleichung an die Pharmaforschung? 220

3. Führungspersonen und Strategien

Die Personen

Richtungweisend für die Entwicklung der Nestlé-Gruppe in der Periode 1990 bis 2005 waren in erster Linie zwei Personen von innerhalb der Firma, Helmut O. Maucher und Peter Brabeck-Letmathe, sowie ein Dritter, der nicht aus dem Unternehmen kam, der aber über alle wichtigen Vorgänge in diesem Zeitraum voll im Bilde war, Rainer E. Gut.

Alle drei haben durch ihre lange Verbundenheit mit Nestlé, ihre Persönlichkeit und Stellung auf ihre je eigene Weise die Strategie und das Geschick der Nestlé-Gruppe geprägt.

1

Maucher, der seit 1981 als Delegierter des Verwaltungsrates (CEO) die oberste Verantwortung für die Geschäftsleitung innehatte, übernahm 1990 auch das Präsidium des Verwaltungsrates. Diese Doppelfunktion hatte er bis 1997 inne. Dann übernahm Brabeck das Amt des CEO, während Maucher noch bis 2000 als aktiver Präsident amtete. Das hiess, dass Brabeck in rund 80 Prozent aller Entscheidungen fortan die alleinige Kompetenz besass, er sich hingegen bei solchen, die die ersten beiden Führungsebenen, wesentliche Akquisitionen oder grundlegende Strategiewechsel betrafen, mit seinem Präsidenten abzusprechen hatte. Dies hatten die beiden so vereinbart. Umgekehrt hatte Maucher in den 18 Monaten vor Brabecks Übernahme des CEO-Postens alle Entscheide von grösserer Tragweite vorher mit seinem Nachfolger abgesprochen.[1] Nach 16 Jahren als CEO und zehn Jahren als Präsident wurde Maucher 2000 in Anerkennung seiner aussergewöhnlichen Verdienste für die Firma zum Ehrenpräsidenten von Nestlé ernannt.

Die Art und Weise, wie diese Nachfolgeregelung über die Bühne ging, drückt in mancher Beziehung die oft zitierte Nestlé-Kultur aus. Obwohl zwei ausgesprochen starke Führungspersönlichkeiten beteiligt waren, schafften es die beiden über Jahre vor und nach der Amtsübergabe hinweg, die Kontinuität in den Vordergrund zu stellen und zusammenzuarbeiten. Schliesslich war die Nachfolge Mauchers bereits rund zwei Jahre vor deren Bekanntgabe bestimmt worden. Statt sich zu blockieren, suchten sie wichtige Entscheide einvernehmlich zu treffen, um das Unternehmen weiterzuentwickeln und die notwendigen Anpassungen vorzunehmen. Gegenseitiger Respekt und das Einhalten gewisser Spielregeln waren die Voraussetzung dafür. Dazu gehörte etwa, dass Maucher nach seinem Rücktritt als Präsident in der Schweiz grundsätzlich keine Interviews mehr gab, nur mehr selten am Hauptsitz aufkreuzte oder als Ehrenpräsident nicht mehr an Verwaltungsratssitzungen teilnahm.[3] Dies schuf Distanz und gab seinem Nachfolger die Möglichkeit, rasch ein eigenes Profil zu entwickeln.

Natürlich gab es Unterschiede im Führungsstil oder in der Schwerpunkt-

Helmut O. Maucher ist 1927 im Allgäu (D) geboren und aufgewachsen. Nach dem Abitur absolvierte er eine kaufmännische Lehre in der Nestlé-Fabrik Eisenharz, wo sein Vater als Molkereimeister arbeitete. Die berufliche Tätigkeit führte ihn danach in die deutsche Nestlé-Zentrale nach Frankfurt am Main, wo er gleichzeitig an der Universität das Studium der Betriebswirtschaft aufnahm, das er 1958 als Diplomkaufmann abschloss. 1960/61 absolvierte er eine Managementausbildung am «Institut pour l'Etude des Méthodes de Direction de l'Entreprise» (IMEDE; heute IMD) in Lausanne. Danach übernahm er verschiedene Managementposten bei Nestlé Deutschland. Zuletzt war er als Marktchef verantwortlich für die gesamte deutsche Nestlé-Gruppe. 1980 holte ihn der Verwaltungsrat in einer Phase, in der das Unternehmen in Folge der Ölkrise mit Schwierigkeiten zu kämpfen hatte und die Führungsebene am Hauptsitz umstrukturiert wurde, nach Vevey. Als Mitglied des Exekutivkomitees nahm er Einsitz in die oberste Geschäftsleitung und übernahm ein Jahr später das Amt des Delegierten des Verwaltungsrates.[2] Als Delegierter (1981–1997) und Präsident (1990–2000) verfolgte er eine konsequente Akquisitionsstrategie, mit der er Nestlés Position als führendes Nahrungsmittelunternehmen ausbaute und in verschiedenster Form in neue Dimensionen führte.

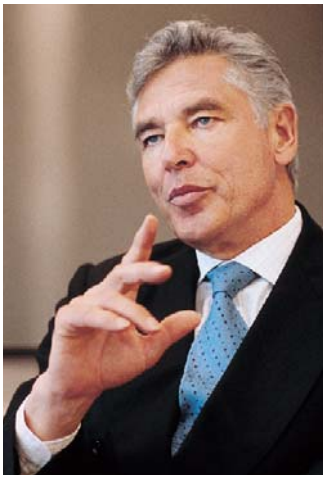
1 Helmut O. Maucher war von 1981 bis 1997 Delegierter des Verwaltungsrats von Nestlé und von 1990 bis 2000 dessen Präsident.

Peter Brabeck-Letmathe wurde 1944 im österreichischen Villach geboren. In seiner Geburtsstadt besuchte er das Gymnasium, das er 1962 mit der Matura verliess. Nach seinem Abschluss als Diplomkaufmann an der Hochschule für Welthandel in Wien begann er mit 24 Jahren seine Karriere bei der österreichischen Nestlé-Gesellschaft. Ab 1970 war er mit kurzen Unterbrüchen in verschiedenen Positionen hauptsächlich in Südamerika tätig; bis 1980 unter anderem als Verkaufsmanager und Marketingdirektor in Chile. Es folgten zwei Jahre als Marktchef in Ecuador und vier Jahre in derselben Funktion in Venezuela. Wie Maucher durchlief er Managementprogramme am IMEDE (IMD) in Lausanne. 1987 kehrte er mit seiner reichen Erfahrung aus den Schwellenländern als Leiter der kulinarischen Division definitiv an den Hauptsitz zurück und entwickelte unter anderem ein Konzept für die von Maucher aufgebrachte Idee der PPP (Popularly Positioned Products)[6]. Auf Anfang 1992 wurde er zum Generaldirektor ernannt, verantwortlich für eine der beiden neu geschaffenen strategischen Geschäftsgruppen (SBGs). Seit 1997 bekleidet Brabeck das Amt des CEO. 2001 wurde er zum Vizepräsidenten des Verwaltungsrates und 2005 zu dessen Präsidenten gewählt.

setzung. Diese musste es geben, allein schon deshalb, weil die Welt sich rasch weiter veränderte, Anpassungen beschleunigt vorgenommen werden mussten und zusammen mit dem 17 Jahre jüngeren Brabeck eine neue Generation von Managern die Verantwortung übernahm. So wurden etwa unter Brabeck Führungspositionen konsequenter umbesetzt, wenn es die Situation erforderte. Die Beziehung zu den Investoren wurde ausgebaut, die Strategie des Unternehmens weiterentwickelt und dabei die Bedeutung der Nutrition und Wellness hervorgehoben. Die Führung und Mitarbeiter sind mit Informationssystemen besser vernetzt, die organisatorischen Strukturen den neuen Bedürfnissen angepasst und die Gewinne weiter gesteigert worden.

Brabeck, der das Amt des CEO im Juni 1997 übernahm, war zehn Jahre zuvor als Chef der Abteilung kulinarische Produkte an den Nestlé-Hauptsitz in Vevey gekommen. 1991 wurde ihm die Leitung einer der beiden neuen Strategic Business Groups (SBGs)[4] übertragen. Auf Anfang 1992 erfolgte seine Ernennung zum Generaldirektor für Produkte, Marketing und Kommunikation. In dieser neuen Funktion hatte er bereits bei der Formulierung und Umsetzung einer neuen Produkt- und Markenstrategie eng mit Maucher zusammengearbeitet. Maucher bezeichnete ihn einmal als seinen «Vordenker», der «definierte, welche Produkte wir brauchen, welche Marketingstrategie dazu passt, wohin wir uns in der Kommunikation bewegen».[5] Offenbar sah er im erfolgreichen Marketingstrategen aber auch die wichtigsten Eigenschaften vereint, die er für das Amt des CEO für notwendig hielt. Während über drei Jahren konnte Brabeck sich als designierter, davon rund die Hälfte als offizieller Nachfolger auf sein neues Amt als CEO vorbereiten.

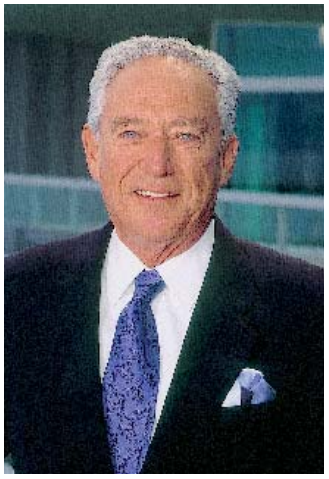
Als Maucher im Jahr 2000 das Amt des Verwaltungsratspräsidenten wegen Erreichung der Alterslimite an Rainer E. Gut abgab, geschah dies nach Rücksprache und in voller Übereinstimmung mit Brabeck. Dieser erachtete den Zeitpunkt für die Übernahme des Amtes durch ihn selbst als zu früh. In Gut aber sah er die ideale Besetzung, da nicht nur die Chemie zwischen den beiden stimmte, sondern dieser auch die Firma ausgezeichnet kannte. Seit dem Amtsantritt von Maucher 1981 sass Gut im Nestlé-Verwaltungsrat, gehörte ab 1988 dessen innerem Zirkel, dem VR-Ausschuss, an und wurde 1991 zum 1. Vizepräsidenten gewählt. Weiter war es Brabeck wichtig, dass Gut jemand war, der für eine längere Amtszeit zur Verfügung stand, damit das wichtige Zusammenspiel zwischen CEO und Präsidenten nicht nach kurzer Zeit erneut Änderungen erfuhr. Und schliesslich brachte der neue Präsident dem Unternehmen die gewünschte zusätzliche Kompetenz und Erfahrung aus seiner eigenen reichen Karriere.[7]



2

2 Peter Brabeck-Letmathe ist seit 1997 Delegierter des Verwaltungsrats von Nestlé und seit 2005 dessen Präsident.

Rainer E. Gut wurde 1932 in Baar (CH) geboren und absolvierte seine Schulen und berufliche Ausbildung in Zug, Paris, London und Zürich. Mit 31 Jahren ging er als Repräsentant der Schweizerischen Bankgesellschaft nach New York und wurde gut vier Jahre später General Partner bei der Investmentfirma Lazard Frères & Co. 1971 wurde er Präsident und CEO der Swiss American Corp., einer Tochtergesellschaft der SKA im Investmentbereich. Ab 1973 setzte er seine Karriere als Mitglied der Geschäftsleitung der Schweizerischen Kreditanstalt (SKA) in Zürich fort. Er wurde 1977 Sprecher (CEO) und 1982 deren Präsident. Ab 1983 respektive 1986 übernahm er auch das Amt des Präsidenten des Verwaltungsrates der Schweizerischen Kreditanstalt (Credit Suisse) sowie deren Holding (CS Holding, ab 1997 CS Group). 2000 trat er als Präsident der Credit Suisse und der Credit Suisse Group zurück, wurde deren Ehrenpräsident und übernahm bis 2005 das Präsidium von Nestlé. Zuvor gehörte er neben zahlreichen anderen Verwaltungsräten bereits seit 1981 jenem von Nestlé an, wurde 1988 in den Ausschuss und 1991 zum 1. Vizepräsidenten gewählt.[8] Rainer E. Gut stand in einer langen Tradition von Verwaltungsräten der Schweizerischen Kreditanstalt respektive der Credit Suisse, die im Verwaltungsrat von Nestlé Einsitz hatten. Sie hatte 1901 mit Wilhelm Caspar Escher im Verwaltungsrat der Anglo-Swiss Condensed Milk Co. begonnen, die unter Eschers Vermittlung 1905 mit Nestlé fusioniert hatte. Umgekehrt sassen seit 1926 regelmässig Nestlé-Vertreter im Verwaltungsrat der SKA/CS.



Rainer E. Gut, seit 1981 Mitglied des Verwaltungsrats von Nestlé, war von 2000 bis 2005 dessen Präsident.

Strategieformulierung

Verantwortlich für die Strategie sind der Verwaltungsrat und die Generaldirektion. Auch bei Nestlé gehört es zu den Aufgaben und Pflichten des Verwaltungsrats, die langfristige Strategie der Gruppe zu diskutieren und zu genehmigen.[9] Bei der Ausarbeitung der Strategie sind verschiedene Leute beteiligt und noch viel mehr bei deren Umsetzung. Hauptverantwortlich gegenüber dem Verwaltungsrat aber bleibt die Geschäftsleitung und letztlich der CEO. Er kennt das eigene Geschäft besser als jeder Verwaltungsrat, dessen Rolle vielmehr ist, ihn vor bestimmten Auswirkungen zu warnen und auf gewisse Aspekte aufmerksam zu machen. Der Einfluss des CEO ist im Vergleich zu allen anderen Beteiligten ungleich grösser. Grösser jedenfalls, als von vielen wahrgenommen oder zugestanden: «Die Frage, wer Wert schafft im Unternehmen, ist eine müssige Frage. Die Frage ist eher, wer welchen Werttreiber wie beeinflusst. Das Spitzenmanagement, insbesondere der Firmenchef, hat die Möglichkeit, die Wertschöpfung signifikant zu beeinflussen. Er kann zum Beispiel dem Verwaltungsrat Akquisitionen vorschlagen und in Verkaufsverhandlungen den Preis weit nach oben drücken. Wir haben in den USA den Einfluss des Spitzenmanagements auf die Leistung des Unternehmens untersucht. Wir fanden heraus, dass im ersten Jahr der Einfluss bei rund 20 Prozent liegt – und über fünf Jahre steigt der Einfluss auf 80 bis sogar 90 Prozent.»[10] Maucher drückte diesen Umstand 1990 in einem Interview auf seine ihm eigene prägnante Art aus: «Der Chef ist nicht alles, aber ohne den Chef ist alles nichts. Das ist eben so. Die Nestlé würde ohne meine zehn Jahre Tätigkeit heute anders aussehen. Andererseits war es nur möglich, so viel zu verändern, weil bei Nestlé so viele Leute mit Begeisterung, Mobilisierungsfähigkeit, Loyalität und Professionalismus arbeiten. Wenn ich alle diese Leute nicht hätte, dann hätte ich das auch nicht erreichen können. Aber ohne mich hätten sie's auch nicht erreicht.»[11]

Nestlé besass unter Maucher und Brabeck nie eine separate Abteilung, welche die strategische Planung für das Gesamtunternehmen betrieben hätte. Stattdessen wird eine Mischung des Prinzips «von unten nach oben» («bottom-up») und «von oben nach unten» («top-down») sowohl in den Märkten, Regionen als auch in den Strategischen Produktgruppen (SBGs) angewendet. Um dies besser zu realisieren, etablierte Maucher zwei wichtige Elemente:

einerseits die «Glion-Tagung» im Herbst sowie die zweimal jährlich stattfindende «Key Market Conference» (KMC) am Hauptsitz in Vevey.

An der Glion-Tagung, die ähnliche Veranstaltungen andernorts ablöste, versammeln sich die Generaldirektoren mit einigen beigezogenen Führungsleuten, um in informellem Rahmen über die zukünftige langfristige strategische Ausrichtung in einzelnen Geschäftsbereichen zu diskutieren. Je nach Thema wird dann in einer weiteren Phase die Meinung der Märkte und Zonen eingeholt, die anschliessend, von der zuständigen SBU verarbeitet und konsolidiert, erneut der Generaldirektion vorgelegt wird.

Ebenso wichtig für den Prozess der Ideenfindung, der Strategieformulierung und schliesslich der Umsetzung ist das zweite Gremium, die Konferenz mit den Chefs der etwa zehn grössten Märkte (Key Market Conference; KMC) sowie allenfalls einiger stark wachsender Märkte und der weltweit eigenständig geführten Geschäftseinheiten. An diesem Anlass hat der CEO die Möglichkeit, zentrale Themen direkt mit den Verantwortlichen der wichtigsten Märkte zu diskutieren. Einerseits kann er dadurch rasch eigene Ideen verbreiten und schnell ein Feed-back bekommen, andererseits zwingt er die Manager, über ihm wichtige Dinge nachzudenken. Gleichzeitig fördert ein solcher Anlass auch den Teamgeist. Die Generaldirektion in Vevey reagierte anfänglich skeptisch auf diese stärkere Einbindung der Märkte. Es wurde gemunkelt, es handle sich dabei um «Mauchers Senat». Zwei bis drei Jahre nach der Einführung war das Gremium jedoch akzeptiert.[12] Zusätzlich zu diesen Konferenzen der Chefs der Schlüsselmärkte versammeln sich etwa alle eineinhalb Jahre die Chefs aller Märkte, der grossen wie der kleineren, in Vevey. Die Präsentation eines eigentlichen, umfassenden Strategiepapiers auf Gruppenebene fand erstmals zuhanden der Verwaltungsratssitzung vom 22. März 1989 statt. Das Dokument stiess bei den Verwaltungsräten auf grosses Interesse und wurde allseitig begrüsst. Es löste auch zahlreiche Anschlussfragen und Ergänzungswünsche im Gremium aus, sodass es an einer weiteren Sitzung erneut behandelt wurde. Erstmals besass der Verwaltungsrat ein umfassendes Dokument, das die Gesamt-

Präsidenten, Vizepräsidenten und Delegierte des Verwaltungsrates, 1981–2005

Jahre	Präsident des Verwaltungsrates	Vize-Präsident(en)	Delegierter des Verwaltungsrates
1981–1982	P. Liotard-Vogt	H.R. Schwarzenbach	H.O. Maucher
1982–1984	A. Fürer	H.R. Schwarzenbach	H.O. Maucher
1984–1986	P.R. Jolles	H.R. Schwarzenbach	H.O. Maucher
1986–1990	P.R. Jolles	1) F. Dalle, 2) Ph. de Weck	H.O. Maucher
1990–1991	H.O. Maucher	Ph. de Weck	H.O. Maucher
1991–1997	H.O. Maucher	1) R.E. Gut, 2) F. Leutwiler	H.O. Maucher
1997–2000	H.O. Maucher	1) R.E. Gut, 2) F. Gerber	P. Brabeck-Letmathe
2000–2001	R.E. Gut	F. Gerber	P. Brabeck-Letmathe
2001–2005	R.E. Gut	P. Brabeck-Letmathe	P. Brabeck-Letmathe
2005–	P. Brabeck-Letmathe	1) A. Koopmann 2) R. Hänggi	P. Brabeck-Letmathe

1

2

ausrichtung und die wichtigsten Themen der Gruppe beinhaltete.[13] Diese Strategiepapiere, die seither ständig verfeinert wurden, beinhalten in der Regel eine kurze Rückschau auf die wichtigsten Entwicklungen der vergangenen zehn Jahre und skizzieren im Hauptteil die Strategien in allen Produktbereichen, Zonen sowie funktionalen Geschäftsbereichen wie Informatik, Finanzen, Beschaffungskette, Personal, Technik, Forschung & Entwicklung usw. Wurde es anfänglich nur sporadisch aufdatiert, so wird es seit dem Amtsantritt von Brabeck als CEO im Jahr 1997 jährlich alternierend neu ausgearbeitet oder revidiert. Vorgängig schreibt der CEO jeweils in einem mehrseitigen Papier die wichtigsten Aspekte der langfristigen Strategie nieder und skizziert damit die zentrale Ausrichtung der Gruppe. Seine Vorgaben bilden sozusagen das «Rückgrat» des Strategiepapiers, welches die übrigen Mitglieder der Geschäftsleitung mit den strategischen Elementen aus ihrem Verantwortungsbereich anreichern. In seiner November-Sitzung diskutiert der Verwaltungsrat jeweils das Strategiepapier und bringt gegebenenfalls Änderungs- oder Ergänzungswünsche vor.

Als Inspirationsquelle für die Strategieentwicklung dienten sowohl Maucher als auch Brabeck die unzähligen Begegnungen und Gespräche mit den verschiedensten Leuten innerhalb und ausserhalb des Unternehmens, die vielen Reisen ebenso wie das Studium von Statistiken und Berichten. Auf die Frage an Maucher, wie er wichtige strategische Entscheide wie zum Beispiel den Ausbau des Wassergeschäfts getroffen habe, meinte er: «Am Anfang standen Intuition und Kreativität. Intuition ist die kreative Verwertung von Informationen. Menschen können viel lernen, ohne zu Erkenntnissen zu kommen. Für mich war jede Reise in die Welt eine Informationsquelle. Im Falle des Wassers war das gar nicht so verdammt schwer: Die Leute gehen von Soft Drinks und Alkohol weg, also musste der Wasserverbrauch steigen, und Wasser passt zu Nestlé, weil es Ernährungselemente hat – da brauche ich keine Marktforschung! Die Hälfte der Leute haben mich damals für verrückt erklärt. Ich hatte die Dinge einfach etwas früher gesehen als andere. Da brauchte es keine Stäbe, obwohl auch ich Statistiken und Marktforschungsberichte gelesen habe. Aber ich brauchte keine Berater und keine Gurus.»[14]

Im Unterschied zu Maucher bringt sein Nachfolger seine Ideen und Pläne häufiger zu Papier und verbreitet sie auf allen vorhandenen Kommunikationswegen. Unmittelbar nach Amtsantritt legte er seine Vorstellungen über die Marschrichtung von Nestlé in einem ersten «Blue print for the future» für die in Vevey versammelten Marktchefs fest. Brabeck: «… Ich hatte einen Plan für die Zukunft zu Papier gebracht. Meine Vorgänger hätten normalerweise einen solchen Plan mit den Beteiligten besprochen. Ich aber habe den Plan schriftlich festgehalten und allen Mitarbeitenden des Unternehmens zugänglich gemacht. Wir haben den Plan auch ins Intranet gestellt und ihn sogar der ganzen Welt gezeigt: unseren Konkurrenten, einfach allen. Jeder konnte sehen, welche Richtung wir einschlagen würden. Da stand es, schwarz auf weiss. Das hat wohl so manchem Angst gemacht. Mir war das völlig egal. Ich wollte allen klar machen, wo es lang ging und wie wir dorthin kommen würden. So haben wir angefangen.»[15] Dem ersten «Blue print for the future» folgten bis im Herbst 2006 sechs

1 Eine Arbeitssitzung anlässlich des Marktleitertreffens von Nestlé 1997 im Hörsaal des IMD in Lausanne.

2 1969 steigt Nestlé mit einer Beteiligung an Vittel in das Wassergeschäft ein. 1989 beschliesst die Unternehmensführung, das Wassergeschäft zu einem Schwerpunktbereich zu machen.

weitere, die im Untertitel die jeweilige Schwerpunktsetzung andeuten.[16] Etwa alle anderthalb Jahre verfasste Brabeck anlässlich der Versammlung der Marktchefs in Vevey eine neue Ausgabe, in der er seine strategischen Vorstellungen von der Entwicklung der Nestlé-Gruppe in einem ersten Entwurf festhielt und zur Diskussion stellte. Teile davon flossen danach auch in das Strategiepapier ein. In einem Interview antwortete er auf die Frage nach möglichen Zweifeln: «Es ist keine Frage, dass die Auswahl einer Strategie immer wieder Fragen aufkommen lässt. In diesem Fall schreibe ich zuerst ein Grunddokument, ein ‹blueprint for the future›, in dem ich grob die Richtung hinpinsle, in die wir gehen wollen. Dieses Dokument lege ich dem Executive Board und dem Verwaltungsrat zur freien Diskussion vor. So erhalte ich einen ersten Input, Fragen, auch ‹Ängste›. Sind wir dazu wirklich bereit? Ist der Zeitpunkt richtig? Haben wir die Reaktion der Mitbewerber einkalkuliert? Aber ich bin nicht der Einzige, der für die Strategie in dieser Firma verantwortlich ist. Ich zeichne das Skelett des Baumes, die strategischen Leitungen jedes Geschäftszweiges arbeiten dann heraus, wie die Blätter und Zweige aussehen sollen.»[17]

Eine wichtige Ansprechperson während des fünfjährigen Präsidiums von Rainer E. Gut war der Präsident selber. Gut wollte, dass alle Angelegenheiten, die vor den Verwaltungsratsausschuss kamen, vorgängig zwischen ihm und Brabeck besprochen wurden. Deswegen telefonierten sie fast täglich oder trafen sich in Vevey.

Elemente der Nestlé-Strategie unter H. Maucher

Zum Verstehen der jeweils eingeschlagenen Strategie ist es wichtig, sich die Situation zu vergegenwärtigen, in der sie entstanden ist. Obwohl dies hier nur skizzenhaft geschehen kann, müssen wir kurz auf die Anfangszeit von Maucher als CEO zurückblenden, um die 1990er-Jahre besser verstehen zu können. Maucher selber schilderte rückblickend die Situation von Nestlé vor seinem Amtsantritt als CEO 1981 wie folgt: «Bevor ich nach Vevey kam, wurde das Unternehmen allmählich zu einem reinen Verwaltungsapparat, das weiss man. Es tauchten Schwächen auf. Nestlé war immer noch gut, aber es war nicht mehr gut in Schuss. Die Leute waren frustriert, es lief nicht mehr richtig, es gab Krach im oberen Management und es kam halt nichts Gescheites mehr raus.»[18] Die Rentabilität von Nestlé litt in verschiedenen Ländern. Die rasche Expansion in Ländern der Dritten Welt war angesichts der instabilen wirtschaftlichen Situation mit grossen Risiken behaftet. Unerwartet grosse Verluste in Argentinien führten 1980 zu einem markanten Rückgang des konsolidierten Reingewinns. In dieser Situation wurde der Verwaltungsrat aktiv und holte Maucher an die Spitze der Geschäftsleitung. Dessen Strategie bestand schwergewichtig aus zwei Phasen, deren Elemente durchaus längere Zeit parallel liefen. Als Erstes setzte er sich zum Ziel, durch interne Massnahmen Nestlés Profitabilität und Dynamik wiederherzustellen, die als Basis für zukünftiges Wachstum dienen sollten. Als Zweites setzte er ab 1985 verstärkt auf Akquisitionen.[19]

1

Die Verbesserung der Profitabilität und Dynamik erreichte er mit einer ganzen Reihe von Massnahmen, die von der Rationalisierung der Strukturen und Methoden bis zum Abstossen von wenig profitablen oder gar verlustbringenden Geschäftsbereichen reichten. Zwischen 1980 und 1984 sank der Personalbestand um 10% bei gleichzeitigem Anstieg des Verkaufsvolumens. Die Ausgaben für allgemeine Kosten wurden tendenziell in Bereiche umgelagert, welche das zukünftige Wachstum unterstützten. Während die Kosten für den Hauptsitz prozentual zum Umsatz zwischen 1980 und 1988 leicht von 0,9 auf 0,8% abnahmen, stiegen jene für die Forschung von 0,7 auf 1,3% sowie die Werbe- und Medienausgaben von 2,8 auf 4,0%. Ab 1981 verkaufte Nestlé sukzessive ihre Beteiligungen an den Restaurationsbetrieben. Ebenso trennte sie sich von Bereichen, in denen sie wenig Mehrwert beisteuern konnte und die nahe den ursprünglichen Rohprodukten («commodities») waren, wie etwa die Gemüse- und Früchtekonserven von Libby, sterilisierte Konserven von Crosse & Blackwell, gewisse Gefrierprodukte von Findus sowie Milchprodukte von Carnation und anderen.[20]

Als Zweites hatte sich Helmut Maucher das ambitiöse Ziel gesetzt, Nestlé zum weltweit grössten Lebensmittelunternehmen auszubauen, das in der Lage ist, im globalen Wettbewerb eine wichtige Rolle zu spielen. Er war sich bewusst, dass dieses Ziel allein durch internes Wachstum – es lag in den Achtzigerjahren (1982–88) im Durchschnitt bei 1,7%[21] – nicht zu erreichen war. Internes Wachstum erfolgt aus eigener Kraft und wird durch die Entwicklung neuer Produkte sowie die Verbesserung bisheriger und deren geografische Ausweitung erreicht. Als Alternative boten sich Akquisitionen an. Sie sollten jedoch nicht nur Wachstum um des Wachstums willen bringen, sondern die starke Abhängigkeit Nestlés vom *Nescafé* reduzieren sowie geografische und produktemässige Schwachstellen beheben. Diese Strategie hatte Maucher bereits 1985 durch die Übernahme von Carnation in den USA, dem wichtigsten Markt der Welt, erfolgreich durchexerziert. Damit schloss er die grösste geografische Lücke und kam dem Ziel näher, eine gleichmässigere Verteilung der Verkäufe zwischen Europa, den USA und dem Rest der Welt zu erreichen.[22] Mit einem Preis von 3 Milliarden Dollar war diese Akquisition damals die bedeutendste, die je in den USA ausserhalb des Ölgeschäfts vorgenommen worden war. Sie ermöglichte Nestlé nicht nur, ihre Geschäfte bei den Milchprodukten und der Gemeinschaftsverpflegung auszubauen, sondern auch den Einstieg in neue Bereiche, darunter die Heimtiernahrung, die für Nestlé damals Neuland war. Drei Jahre später galt es, Nestlé rechtzeitig auf dem sich abzeichnenden zweitgrössten Markt der Welt, dem für Ende 1992 geplanten Binnenmarkt der Europäischen Gemeinschaft (EG), so zu positionieren, dass das Unternehmen voll von dessen Möglichkeiten profitieren konnte. «1992, das ist jetzt», sagte Maucher bereits 1988, «wir müssen jetzt handeln.»[23]

Nestlé war in diesem Bestreben freilich nicht allein. Der amerikanische Konzern Philip Morris hatte soeben durch die Übernahme von General Foods und Kraft seine Stellung in Europa erheblich verstärkt, und auch die britisch/niederländische Unilever baute im Hinblick auf den Binnenmarkt ihr euro-

1 Mit der Übernahme von Carnation steigt Nestlé 1985 in das Geschäft mit Haustierfutter ein und baut damit ihre Aktivitäten in den USA aus.

2

3

päisches Lebensmittelgeschäft aus. Nestlé war zwar auch nach diesen Manövern der Konkurrenten immer noch ein Drittel grösser als die Nahrungsmittelsparte des Tabakunternehmens Philip Morris und doppelt so gross wie jene von Unilever. Bei Nestlé war insbesondere der Respekt vor dem Tabakmulti aus den USA gross, er könnte seine Gewinne aus dem Tabakgeschäft im bisherigen Stil in die Nahrungsmittelindustrie investieren und Nestlé in Bedrängnis bringen. Das Wettbewerbsklima war auf jeden Fall härter geworden, und die Frage war, wie Nestlé auf diesen Druck reagieren würde. Europa war mit über 40% der weltweiten Verkäufe nach wie vor die wichtigste Region für Nestlé, doch konzentrierte sich ihre Präsenz vor allem auf die beiden grössten Mitgliedsländer der EG, Frankreich und Deutschland, wogegen in den anderen beiden «Grossen» der Gemeinschaft, England und Italien, Nachholbedarf bestand. 1988 bot sich in beiden Ländern die Gelegenheit zum Ausgleich, in Italien durch den Kauf von Buitoni-Perugina, einem Unternehmen, das neben Teigwaren, Pizzaprodukten, Panettone und Olivenöl die bekannte Schokolademarke *Baci* in das Nestlé-Sortiment einbrachte, und in Grossbritannien durch den Kauf des Schokoladekonzerns Rowntree mit seinen weltbekannten Marken wie z. B. *KitKat*.[24] Die beiden Grossakquisitionen ermöglichten sowohl die gewünschte geografische Abrundung als auch eine Verdoppelung des Schokoladegeschäfts und dessen Ausweitung über die traditionelle Tafelschokolade hinaus auf die umsatzstarken «Countlines» (Riegel) sowie eine Verbreiterung des kulinarischen Angebots auf die im Trend liegende und als gesund betrachtete mediterrane Küche, einen Markt, der international in raschem Wachstum begriffen war. Der Einstieg bei den Teigwaren entsprach überdies Mauchers Credo, bei der Herstellung von Nahrungsmitteln den Weg über das Tier wenn immer möglich zu vermeiden: «Man kann nicht 15 Milliarden Menschen mit Beefsteak ernähren.»[25]

Die zusätzliche Übernahme des Verwaltungsratspräsidiums im Jahre 1990 veranlasste Maucher nicht zu grundsätzlichen Strategieänderungen. Er suchte in der ersten Hälfte der 1990er-Jahre, diese eher konsequenter umzusetzen. Dennoch gab es einige wesentliche Akzentverschiebungen, die durch die Veränderungen des Umfeldes geprägt waren. Nach wie vor strebte Maucher in allen Märkten und Produktkategorien, in denen Nestlé aktiv war, die Marktführerschaft oder die Position als starke Nummer zwei an. Die angestrebte globale Präsenz bedeutete, dass Nestlé bei der Öffnung der Märkte in Osteuropa und Asien nicht abseitsstehen konnte. Zudem musste sie eine Strategie entwickeln, wie sie in den aufstrebenden Schwellenländern ihre Wettbewerbsposition ausbauen konnte. Nach wie vor erzielte Nestlé in den nichtindustrialisierten Ländern, wo rund 80% der Weltbevölkerung lebten, weniger als 20% ihres Umsatzes.[26] Grosse Nahrungsmittelunternehmen waren dort jedoch kaum zu erwerben. Wachstum musste auf andere Weise sichergestellt werden. Deshalb entwickelte H. Maucher zusammen mit dem eben aus Südamerika ans Zentrum zurückgekehrten P. Brabeck das Konzept der «Popularly Positioned Products» (PPP), um der einkommensschwachen Bevölkerung Produkte von guter Ernährungsqualität bei angenehmem Geschmack zu erschwinglichen Preisen bieten zu können, die trotzdem eine Rendite abwarfen. Einzelne

2 Mit der Übernahme von Buitoni werden 1988 auch die *Baci* von Perugina ein Produkt von Nestlé.

3 *KitKat* gehört zu den bekanntesten Produkten der 1988 von Nestlé übernommenen Firma Rowntree.

1

2

PPP-Produkte mit gutem Preis-Leistungsverhältnis wurden auch für die industrialisierten Länder entwickelt. Nestlé verfolgte bewusst eine Doppelstrategie, die sowohl die Bedürfnisse der Bevölkerung in den Entwicklungs- und Schwellenländern als auch jener in den industrialisierten Ländern im Auge hatte.

Aus kartellrechtlichen Gründen war in den industrialisierten Ländern Europas und Nordamerikas eine zunehmend zurückhaltendere Übernahmepolitik angesagt. Statt Akquisitionen zu tätigen, ging Nestlé bei der Zusammenarbeit mit anderen Firmen vermehrt Joint Ventures ein. Gleichzeitig tendierten in diesen Märkten gewisse traditionelle Produkte zu stagnieren. Nestlé reagierte einerseits mit einer Anpassungspolitik, indem sie Produkte an veränderte Konsumbedürfnisse anpasste – beispielsweise indem sie trinkfertige Getränke (*Nescafé* in Dosen) für den Konsum ausser Haus auf den Markt brachte oder frisch gerösteten Kaffee mit verbesserten Convenience-Eigenschaften in neuer, haltbarer Form (*Nespresso*-System) –, andererseits, indem sie die Sektoren stärkte, die bessere Wachstumsmöglichkeiten boten (z. B. Tiefkühlprodukte, Frühstückszerealien, Heimtiernahrung, kalte Kaffee- oder Teegetränke, Mineralwasser, Speiseeis). Da in den meisten dieser Sektoren die Rentabilität noch zu wünschen übrig liess, musste es Nestlé mittelfristig gelingen, diese entweder zu verbessern oder sich aus dem Geschäft zurückzuziehen. Trotz einer gewissen Skepsis billigte Maucher den neuen Managementtrends, die nach Jahren der Diversifizierung in Richtung «strategische Allianzen» und Konzentration auf einen Kernbereich («core business»; «focussing») drehten, ein «Körnchen Wahrheit» zu.[27] In den 1990er-Jahren erfolgte zwar der bewusste Ausbau der Bereiche Speiseeis, Wasser und Tiernahrungsmittel. Alles Bereiche, in denen Nestlé bisher nur beschränkt aktiv war, weil sie bei einer Übernahme zur «Mitgift» gehörten (Heimtiernahrung bei der Übernahme von Carnation 1985), auf eine Minderheitsbeteiligung zurückgingen (30%-Beteiligung an Mineralwasser Vittel 1969) oder nie recht vom Fleck kamen (Speiseeis), da der Marktführer Unilever zu dominant war. Andererseits trennte sich Nestlé von Hotels und Restaurants, stieg aus dem Wein- und Konservengeschäft aus und reduzierte schliesslich ihr Sortiment an Tiefkühlprodukten in Europa. Nestlé gab in der Zeit unter Maucher als CEO und/oder aktivem Präsidenten des Verwaltungsrates (1981–2000) zwar rund CHF 40 Milliarden für Akquisitionen und Beteiligungen aus, stiess in derselben Zeit jedoch auch Unternehmensteile im Wert von CHF 9 Milliarden ab.[28] Vom Konzept des «Produktmanagements» ging Nestlé schliesslich zum weiter gefassten «Markenmanagement» über und definierte die Rolle der Marken neu (vgl. S. 133–139).

Nachdem die wichtigen Märkte in den USA, England, Frankreich und Italien nach den dort getätigten Akquisitionen neu strukturiert und konsolidiert worden waren, konnte sich Maucher auf die neuen grösseren Wirtschaftsräume (EU, NAFTA, ASEAN, MERCOSUR) konzentrieren, die zu einem weiteren wichtigen Faktor seiner langfristigen Strategie wurden. Er erwartete insgesamt von dieser Entwicklung eine positive Wirkung auf die Kaufkraft der Bevölkerung.[29] (Vgl. Kap. 2 «Umfeld».) Dieser Optimismus wurde zwar durch die Rezessionsjahre 1993–94 in Europa sowie durch die Finanzkrisen 1997/98 in Asien und 1998 in Russland und Brasilien hart auf die Probe, nicht aber grundsätzlich in

1 Die ersten «Popularly Positioned Products» (PPP) entstanden in Lateinamerika. Ihr Ziel ist es, auch den Menschen in Entwicklungsländern hochwertige Produkte zu bieten, die zugleich erschwinglich sind.

2 *Nescafé* in der Dose – löslicher Kaffee auch für ausser Haus.

Frage gestellt. Während andere Unternehmen ihre Beteiligungen in Russland reduzierten, baute Nestlé ihre Stellung in dieser Zeit durch Akquisitionen weiter aus.

Die neuen Wirtschaftsräume veranlassten die Verantwortlichen bei Nestlé, zusätzliche Restrukturierungen des Produktionsapparates vorzunehmen. Um die Vorteile der Grossproduktion besser wahrnehmen zu können, wurden die Fabriken immer stärker spezialisiert, ihre Anzahl reduziert und teilweise in die neuen Absatzgebiete verlagert. Entsprechend der erwähnten Doppelstrategie in den Schwellen- und Industrieländern tätigte Nestlé ihre Investitionen, um den jeweiligen Bedürfnissen in diesen Regionen zu entsprechen. Die der Expansion dienenden Investitionen machten hauptsächlich in den beiden Zonen (bei Nestlé die geografische Zusammenfassung einer Vielzahl von Märkten nach geografischen Kriterien in einer organisatorischen Einheit) «Asien-Ozeanien-Afrika» (AOA) sowie «Amerika» (AMS) einen wichtigen Anteil an den Gesamtinvestitionen aus. In der Zone «Europa» (EUR) dagegen gehörte der grösste Teil zu den Ersatzinvestitionen. Dabei handelte es sich selbstverständlich nicht um einen identischen Austausch von Anlagen, sondern sie ermöglichten jedes Mal den Einsatz neuer Technologien, welche die Produktivität erhöhten.

Um das neue Wachstumspotenzial in organisatorischer und qualitativer Hinsicht wahrnehmen zu können, sollte auch die Organisationsstruktur angepasst werden mit dem Ziel, Stabs- und Forschungsarbeiten näher an das operative Geschehen heranzuführen, Entscheidungs- und Vollzugsprozesse zu beschleunigen sowie die grösseren Wirtschaftsräume effizienter zu bearbeiten (vgl. Kap. 6, «Organisatorischer Wandel»). Zu diesem Zweck schuf Nestlé verschiedene sogenannte Strategische Geschäftseinheiten (Strategic Business Units, SBU), die das intergrierte Denken fördern sollten. Zudem reduzierte sie die Zahl der Zonen von fünf auf drei, vereinfachte administrative Abläufe weiter, intensivierte die Zusammenarbeit auf horizontaler Ebene und reduzierte die Zahl der Hierarchiestufen. Die Rolle der Zentrums wurde hinterfragt und

Investitionen, 1986–96
Ohne Pharma, Wasser[30]
In Millionen CHF

	Zone EUR		Zone AMS		Zone AOA	
	1986	1996	1986	1996	1986	1996
Ersatzinvestition	393	814	322	413	90	272
Investitionen in Expansion	86	96	257	282	88	202
Investitionen in neue Produkte	26	137	36	100	73	177

auf strategische Aufgaben konzentriert. Innerhalb der Zonen wurden Unterregionen gebildet, was zur Folge hatte, dass einige kleinere Märkte nicht mehr direkt an den Hauptsitz rapportierten, sondern einem grösseren benachbarten Markt, mit dem sie einige Dienstleistungen teilten. Parallel dazu verlief die Modernisierung des Informatiksystems der Gruppe. Die Strategien betreffend die Produkte sowie einzelne Regionen und Märkte werden später in separaten Kapiteln behandelt (vgl. Kap. 4 und 5).

Dies kurz zusammengefasst einige wichtige Merkmale der Strategien und Massnahmen, die Nestlé unter Maucher in Angriff nahm. Als dieser im Frühsommer 1997 als CEO zurücktrat und sich auf sein Amt als aktiver Präsident des Verwaltungsrates beschränkte, konnte er mit Genugtuung auf seine 16 Jahre als CEO von Nestlé zurückblicken. Die Umsätze stiegen in dieser Zeit von CHF 27,7 Milliarden (1981) auf 60,5 Milliarden (1996) und sollten bis zum Ende seiner Amtszeit als Präsident weiter auf CHF 81,4 Milliarden (2000) zunehmen. Der Nettogewinn erhöhte sich von knapp CHF 1 Milliarde auf CHF 3,6 Milliarden (1996) und schliesslich auf CHF 5,8 Milliarden (2000). Dank dieser eindrücklichen Leistung nahm der Unternehmenswert an der Börse (Marktkapitalisierung) von CHF 5,2 Milliarden (1981) auf CHF 57 Milliarden (1996) und bis 2000 auf CHF 147 Milliarden zu. Die Wirtschaftswelt zollte Maucher Respekt, hatte er doch dem Unternehmen Nestlé neue Dimensionen erschlossen. Das Bild von Nestlé als «schlafendem Elefanten» wurde gebraucht, den Maucher geweckt und in ein dynamisches und weitherum geachtetes Nahrungsmittel- und Getränkeunternehmen gewandelt habe.[31]

Ausgangslage und strategische Überlegungen von P. Brabeck

Die Nachfolge eines so erfolgreichen Managers zu übernehmen, der zudem weiterhin das Aufsichtsorgan präsidierte, schien nicht leicht. Gerade die immer wieder betonte Kontinuität, die in den gemeinsamen Auftritten nach der Bekanntgabe der Nachfolge auch gepflegt wurde, erleichterte es nicht, nach aussen ein eigenes Profil zu entwickeln. Gespannt warteten daher die interessierten Beobachter und Mitarbeiter, welche Strategien Brabeck beibehalten, wo er andere Akzente setzen oder neue Wege gehen würde.

Blueprint 1997 – 4-Säulen-Strategie – Division «Nutrition»

Der erste wichtige Auftritt als CEO erfolgte in der ersten Woche nach seiner Wahl. Vor den in Vevey versammelten Marktchefs, den Verantwortlichen für die jeweiligen Ländergesellschaften, legte er im Juni 1997 in seinem ersten «Blueprint for the future» seine Vorstellungen über den einzuschlagenden Weg dar: Nach reiflicher Prüfung aller möglichen Varianten für die Relevanz hinsichtlich der zukünftigen Entwicklung von Nestlé habe er sich entschlossen, die grossen Visionen hinter sich zu lassen und sich pragmatisch auf die Stärken von Nestlé zu konzentrieren. Als weltweit führender Nahrungsmittelhersteller sei Nestlé besser positioniert als jeder wichtige Konkurrent, um zukünftige Chan-

cen wahrzunehmen. Es gelte, sich auf die vielen bereits vorhandenen Ideen und Pläne zu konzentrieren, die noch angepasst, verstärkt oder erneuert werden müssten, um sie in der sich verändernden äusseren Umgebung relevant zu halten.[32] Das Hauptaugenmerk richtete Brabeck in dieser Phase auf den Kampf gegen die Selbstzufriedenheit, den grössten Feind des Erfolgs. Er machte deutlich, dass es für ihn keine gesättigten Märkte, sondern nur gesättigte Manager gebe, und warnte davor, allzu leichtfertig Fabriken zu schliessen: «Eine Fabrik zu schliessen, ist eine sehr schmerzvolle Erfahrung – schmerzvoll natürlich für alle Beteiligten, aber auch finanziell. Man gibt Geld aus, um Wert zu vernichten. Am schmerzhaftesten ist aber wohl die Erkenntnis, dass wir nicht in der Lage waren, das Geschäft wenigstens so erfolgreich wie andere zu führen oder Prozesse und Produkte so anzupassen, dass wir die Konsumenten durch einen attraktiven Preis hätten anziehen können. Ich will damit nicht sagen, dass wir unsere Strukturen nicht erneuern und kontinuierlich anpassen müssen. Manchmal beschleicht mich jedoch das Gefühl, dass wir zu leicht aufgeben – insbesondere wenn wir weit weg von den Märkten und Fabriken sind. Wir geben uns mit der einfacheren Lösung zufrieden und schliessen lieber eine Fabrik, anstatt uns der Herausforderung zu stellen, neue Produkte zu entwerfen, um diese Anlagen für eine weitere Periode rentabel zu machen.»[33] Gleichzeitig warf er vor den Managern eine Reihe von kritischen Fragen auf, deren Antworten die Schwerpunkte seines künftigen Programms als CEO andeuten sollten. Beispielsweise: Stimmt die aggressive externe Wachstumspolitik mit erfolgreichem internem Wachstum überein? Die Antwort gab er, indem er den Schwerpunkt wieder deutlich auf das interne Wachstum legte, das ein Schlüsselelement seiner Strategie werden sollte. Als wichtiges internes Wachstumspotenzial wurde der Bereich «Nutrition» (gezielte Ernährung) identifiziert. Darunter fallen all jene Produkte, welche auf Forschung basierend einen ernährungsbezogenen Zusatznutzen im Bereich Säuglingsnahrung, der klinischen oder der Leistungsernährung bieten. Das wachsende Bewusstsein der Konsumenten, dass Ernährung die Gesundheit, das Wohlbefinden und die Leistungsfähigkeit beeinflusst, der zunehmende Anteil der älteren Bevölkerung in den industrialisierten Ländern, umgekehrt der Babyboom bei steigender Kaufkraft in den Schwellenländern sowie die steigenden Gesundheitskosten liessen hier auf zusätzliche Geschäftsmöglichkeiten schliessen. Zur besseren Wahrnehmung dieser Möglichkeiten schuf Brabeck eine eigene strategische Geschäftsdivision «Nutrition», die ihm direkt unterstand (vgl. Kap. 6 «Organisatorischer Wandel»). Damit bekam der älteste Bereich von Nestlé, die Kindernahrung, welcher auch unter Maucher mit eigenen «Nestlé Nutrition»-Forschungsprogrammen[34] gefördert worden war, zusammen mit den neuen Bereichen der klinischen Ernährung und der Leistungsernährung eine neue strategische Bedeutung.

Andere Fragen drehten sich um die Qualität und Effizienz (Wir sind heute die Grössten – sind wir auch die Besten?), die Kommunikation mit den Konsumenten oder die Verfügbarkeit der Nestlé-Produkte. Gemäss der Devise «Wenn wir in Europa wettbewerbsfähig sind, werden wir es überall sein» fand eine gewisse Rückorientierung auf die Wettbewerbsfähigkeit von Nestlé in den reifen Märkten statt. Im Hintergrund steht auch die Tatsache, dass das Umsatz-

1

Nestlé Nutrition

2

1 Peter Brabeck-Letmathe wird auf der Generalversammlung 1997 zum Nachfolger von Helmut O. Maucher als Delegierter des Verwaltungsrats ernannt. Maucher bleibt dessen Präsident.

2 Nestlé Nutrition steigt Ende 2005 vom Rang einer strategischen Geschäftsdivision in den einer autonomen weltweiten Organisation auf.

wachstum in den Schwellenländern wegen der Wechselkurseinflüsse und Inflation nicht zwangsläufig zu Ertragswachstum in Schweizer Franken führt. Um die weltweite, nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit zu stärken, lancierte Brabeck daher eine 4-Säulen-Strategie, deren Elemente an sich nicht neu waren, denen jedoch neue Aufmerksamkeit geschenkt wurde. Ziel war es,

1. effiziente Operationen und damit tiefe Kosten sowohl in der Produktion als auch der Verwaltung durchzusetzen;

2. die Neuentwicklung und Erneuerung (Innovation und Renovation) von Produkten voranzutreiben, die sowohl geschmacklich als auch betreffend Ernährungswert im sogenannten 60/40+-Vergleichstest überdurchschnittlich abschneiden;

3. die Verfügbarkeit der Produkte zu erhöhen: diese müssen frisch sein und den Konsumentinnen und Konsumenten zur Verfügung stehen, wann, wo und wie immer diese es wünschen;

4. die Kommunikation mit den Konsumenten zu verbessern, um sowohl die emotionale wie die funktionale Leistung der Marken zur Geltung zu bringen.

Zahlreiche verschiedene Massnahmen und Projekte wurden in den folgenden Jahren in Angriff genommen, um schwerpunktmässig in diesen Bereichen Verbesserungen zu erzielen.

Das Nestlé-Modell

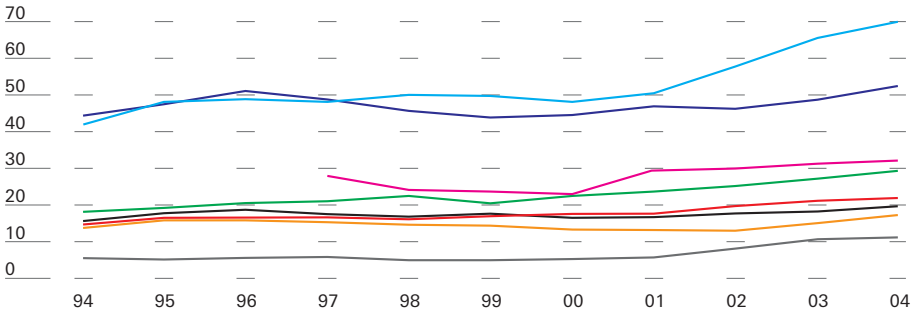
Im Kern drehte sich die Frage aber wie zu Mauchers Zeiten immer wieder darum, wie das *Vertrauen der Konsumenten* tagtäglich neu gewonnen werden kann. Deshalb setzte Brabeck diese Maxime als eines der beiden Oberziele für seine strategische Ausrichtung. Konsumentenvertrauen in der Nahrungsmittelindustrie basiert hauptsächlich auf sicheren, hochqualitativen Produkten. Die Sensibilität bei den Konsumenten ist angesichts von BSE, Creutzfeldt-Jakob-Krankheit, Vogelgrippe etc. gestiegen. Die Toleranzschwelle dagegen ist trotz oder vielleicht auch wegen immer verfeinerter Analysemethoden und wachsender Regulierungsdichte gesunken. Um einen Umsatz von CHF 95 Milliarden zu erreichen, müssen Tag für Tag über eine Milliarde freier Wahlentscheide für eines der Nestlé-Produkte getroffen werden.[35] Vom Gelingen dieses Unterfangens hängen das Wohlergehen des Unternehmens und – je nach Grad der Involvierung – dasjenige seiner Stakeholders ab.

Als zweites Ziel wollte Brabeck sicherstellen, dass Nestlé durch ihre Aktivitäten *für die langfristig orientierten Aktionäre ein attraktives Investitionsobjekt* bleibt, ohne die ständige Verbesserung der kurzfristigen Resultate aus den Augen zu verlieren.[36] Dieses Ziel bekam nach 1997 deutlich mehr Gewicht. Investoren zahlen für Wachstum.[37] Daher stellte sich die Frage verschärft: Wo und wie soll und kann Nestlé Wachstum erzielen? Soll sie primär das Mengen-

wachstum anstreben, indem sie zum Beispiel in Schwellenländern mehr traditionelle Produkte wie *Maggi*-Würfel verkauft, oder soll sie hauptsächlich in Industrieländern Super-Premium-Produkte wie beispielsweise *Nespresso* fördern, um mehr Wertwachstum zu kreieren?

Verschiedene Konkurrenten haben in der zweiten Hälfte der 1990er-Jahre angesichts der Diskussion um die Erhöhung des Aktionärswertes eine Konzentrationsstrategie gewählt und versucht, dadurch den Gewinn zu maximieren. Einige verkleinerten das Produktportfolio und konzentrierten sich auf die profitabelsten Bereiche. Dadurch wurden in kurzer Zeit die Gewinnmargen in die Höhe gebracht, aber kein echtes Wachstum erzielt. Oder sie beschränkten sich geografisch auf ein bestimmtes Gebiet oder kombinierten gar beide Versionen. Hershey beispielsweise konzentrierte sich stark auf die USA und schliesslich auch auf den Schokoladensektor, indem es 1998 sein Teigwarengeschäft verkaufte. Danone dagegen schlug eine starke Internationalisierungsstrategie ein, behielt aber von neun Bereichen nur deren drei und konzentrierte sich auf Frischmilchprodukte, Getränke (Wasser) und Biscuits. Sie verkaufte unter anderem ihre Teigwaren-, Epicerie- und kulinarische Produktsparte sowie ihre Brauereien. Unilever ihrerseits stiess 1997 ihr Spezialitätenchemiegeschäft für rund USD 8 Milliarden ab. Philip Morris, respektive Kraft, beschränkte sich zunehmend auf die drei Bereiche Kaffee, Schokolade und Süsswaren sowie Käse und Milchprodukte.[38] Andere Unternehmen wurden gar so weit abgespeckt und auf Margenwachstum getrimmt, dass sie zu eigentlichen Übernahmekandidaten wurden. Zu dieser Kategorie gehörte etwa Ralston Purina, bei der der Gedanke der Gewinnmaximierung vorangetrieben und alle ihre Teile (Nahrungsmittel, Skiresorts, Batteriehersteller etc.) mittels Spin-offs ausgegliedert oder verkauft wurden, bis am Ende das Heimtiergeschäft «wie ein Filet mignon» auf dem Teller lag und es Nestlé 2001 schliesslich erwerben konnte.[39] Statt in grossem Stil abzubauen und zu konzentrieren – obwohl einige Bereiche ebenfalls abgestossen wurden –, investierte Nestlé weiter ins Produktportfolio und baute in den 1990er-Jahren die drei oben bereits angetönten jungen

Umsatzentwicklung, 1994–2004
In Milliarden USD



Durchschnittliches jährliches Umsatzwachstum, 1994–2004
In %

	94–99	99–04	94-04
Nestlé	3,4	7,2	5,3
Unilever	–0,3	3,6	1,6
Kraft	na	6,5	na
Pepsico	2,5	7,5	5,0
Coca Cola	2,8	5,5	4,2
Sara Lee	2,1	2,5	2,3
Danone	0,3	3,9	2,1
General Mills	–1,9	18,0	7,6

1

PURINA

2

3

Geschäftsbereiche Wasser, Heimtiernahrung und Speiseeis auf (vgl. Kap. 4, «Business Mix»). Die Auswirkungen dieser Strategie widerspiegeln sich in den Umsatz- und EBITDA-Zahlen der einzelnen Unternehmen (siehe «Umsatzentwicklung», S. 93, und «EBITDA-Entwicklung», S. 95).

Im langfristigen Vergleich von 1994 bis 2004 wuchsen die nominalen Umsätze von Nestlé jährlich im Durchschnitt 5,3%. Übertroffen wurde sie in dieser Periode nur von General Mills, die 2000 Pillsbury übernommen hatte. Dies ist umso bemerkenswerter, als die Nestlé-Umsätze durch die Wechselkurseinflüsse in dieser Periode durchschnittlich jährlich um beinahe 3% reduziert wurden.

Dies war jedoch nur ein Teil dessen, was Brabeck später das «Nestlé-Modell» nennen würde, aber schon früher in seinen Zielsetzungen forderte.[40] Neben einem internen Wachstum von 4% (später ersetzt durch ein organisches Wachstum von 5 bis 6%) sollte das Unternehmen gleichzeitig eine kontinuierliche Verbesserung der EBITA-Marge erreichen. Diese Kombination (top line growth und EBITA margin) würde zu einem schnelleren EBITA-Wachstum in Schweizer Franken oder US-Dollars führen.

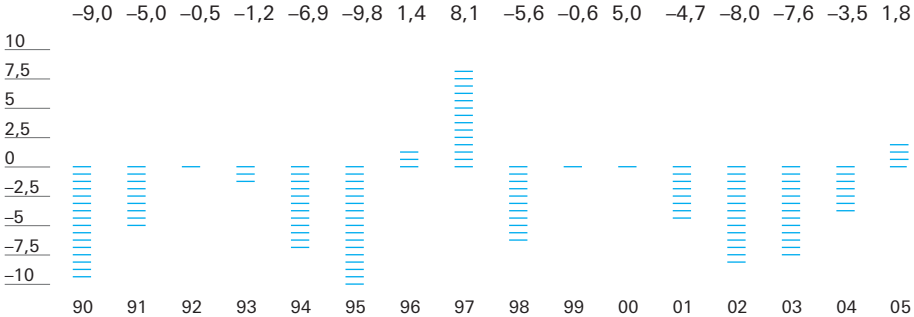
Unbestreitbar liegt die Betriebsmarge (EBITDA-Marge) bei einigen der Mitbewerber höher. Manche haben eine weit radikalere Kostenreduktion betrieben und ihr Geschäftsfeld auf die einträglichsten Sparten reduziert. Das EBITDA-Wachstum von Nestlé in absoluten Zahlen blieb jedoch unerreicht.[41]

Transformation (Wellness-GLOBE)

Im Oktober 1998 begann Brabeck seine Rede vor den Marktchefs mit folgenden Eröffnungssätzen: «Kurz vor Beginn des neuen Jahrtausends entsteht trotz der jüngsten finanziellen Turbulenzen eine neue Wirtschaftsform, die von Technologie und Innovation vorangetrieben wird. Die Globalisierung mag zwar immer noch umstritten sein – sie ist jedoch schon lange keine Wahl mehr, sondern eine Tatsache. Die Wahl, vor die wir jetzt gestellt sind, lautet: Wie machen wir

Wechselkurseinflüsse, 1990–2005

In %

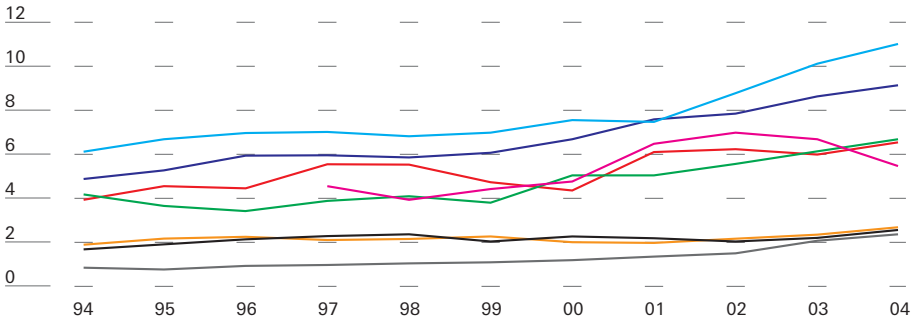


1–3 Der Erwerb von Purina im Jahr 2001 war die bisher grösste Übernahme von Nestlé. In Anwesenheit von William P. Stiritz, Präsident von Ralston Purina, und Peter Brabeck-Letmathe, CEO von Nestlé, wurde die Vereinbarung am 16. Januar 2001 in St. Louis von Rainer E. Gut, Präsident von Nestlé, und Patrick McGinnis, CEO von Ralston Purina, unterzeichnet.

uns die mächtigen Kräfte zunutze, die durch diese neue Chance freigesetzt werden?»[42] In dieser neuen globalen Wirtschaft sah Brabeck im Kern die Veränderungen, welche sie für den grössten Teil der Weltbevölkerung brachte; darunter deren Einfluss auf die Ernährungsgewohnheiten und die Veränderung der Konsumentenwahrnehmung im Bereich Nahrungsmittelsicherheit, Gesundheit, ethische und Umweltschutzbelange. Am Schluss der Rede wiederholte er den für ihn zentralen Gedanken: «Die neue Wirtschaft ist nicht länger eine Wahl, sie ist eine Tatsache.» Er sah sich nun vor die Frage gestellt, wie er Nestlé auf diese «new economy» einstellen sollte, in einer Zeit, in der die Anleger immer höhere Renditen erwarteten, der gesamte Nahrungsmittelmarkt jedoch nur schwaches Wachstum verzeichnete (eine zitierte Studie sprach bis 2010 von 2,5% jährlich[43]) und zudem starke Konkurrenz herrschte, die sich zunehmend auf einige rentable Bereiche fokussierte. Brabeck gelangte zur Überzeugung, dass in dieser Situation auch ein umfassender Wandel auf Seiten des Unternehmens notwendig sei: «Beschleunigte Diskontinuitäten auf allen Ebenen unseres Geschäfts lösen einen höheren Grad von Ungewissheiten aus. Unser bisheriges Geschäftsmodell und unser Erfahrungsschatz haben wenig Bedeutung. Wir benötigen neues und innovatives Denken, um in dem sich verändernden Geschäftsumfeld Erfolg zu haben».[44] Oder um es noch zu verdeutlichen: «1999 war nicht nur das letzte Jahr des Jahrtausends, sondern auch eines der letzten, in denen die Methoden der alten Wirtschaftswelt genügen werden.»[45]

Brabeck evaluierte in dieser Situation neue Anpassungsmöglichkeiten für das Unternehmen, welche schliesslich zu Transformationen auf zwei Ebenen führten: eine auf *strategischer* und eine auf *operationeller* Ebene. Die strategische führte Nestlé von einem primär landwirtschaftliche Rohstoffe verarbeitenden Unternehmen über einen Produzenten von Nahrungsmitteln mit Zusatznutzen zu einem Anbieter einer breiten Palette von Produkten und Dienstleistungen im Bereich Ernährung, Gesundheit und Wohlbefinden (Nutrition, Health & Wellness). Die operationelle umfasste die Schaffung kleinerer opera-

EBITDA-Entwicklung, 1994–2004[41]
In Milliarden USD



Durchschnittliches jährliches EBITDA-Wachstum, 1994–2004
In %

	94–99	99–04	94–04
Nestlé	3,0	9,3	6,1
Unilever	4,3	8,6	6,4
Kraft	na	4,0	na
Pepsico	–0,8	11,2	5,0
Coca Cola	3,4	6,7	5,0
Sara Lee	3,5	3,4	3,5
Danone	3,8	3,2	3,5
General Mills	4,7	15,0	9,7

1

2

3

4

tiver Geschäftseinheiten mit Gewinn- und Verlustverantwortung, die flexibler agieren können und spezifischer auf die Bedürfnisse ihres jeweiligen Geschäftszweiges ausgerichtet sind. Allerdings gingen seine ursprünglichen Absichten weiter. In einem Essay mit dem Titel «The Wellness Company» formulierte Brabeck zu Beginn des Präsidiums unter Rainer E. Gut im Juli 2000 seine strategischen Ideen zum Thema «Wellness» zuhanden des Verwaltungsrats.[46] Darin drückte er die Überzeugung aus, dass nach all den Jahren der Restrukturierung, der Suche nach Kostenreduktion und Steigerung der operationellen Effizienz die meisten Nahrungsmittel- und Getränkeunternehmen Gewinnwachstum nur mehr über die Einnahmeseite («top line growth») erzielen könnten. Dies sei jedoch angesichts des Preisdruckes und der steigenden Bedeutung der Eigenmarken der Händler in vielen Bereichen schwierig. Dagegen wachse der Bereich der Pflege- und noch schneller jener der Gesundheitsprodukte. Er legte darin seine Vision von einem Wellness-Unternehmen dar, das sowohl den Nahrungsmittel-, Kosmetik- als auch den Pharmabereich unter einem Dach vereinen würde. Diese Transformation wurde allerdings vom Verwaltungsrat wie von Investmentbankern als zu radikal angesehen. Diese Strategie hätte eine Mehrheit an L'Oréal und Akquisitionen im Pharmasektor vorausgesetzt, wobei der Pharmateil jedoch ein ganz anderes Risikoprofil als die übrigen Bereiche gehabt hätte.[47] Daher modifizierte er den Plan in Richtung einer moderateren Anpassung des Unternehmens ohne den Pharmateil.

Zwei Hauptelemente unterstützen die Ausrichtung auf Ernährung, Gesundheit und Wellness. Erstens die 1997 gebildete und seit 2006 autonom operierende Nestlé Nutrition, welche auf die Bedürfnisse nach mehr Lebensqualität eingeht, indem sie auf wissenschaftlicher Basis entwickelte Produkte und Dienstleistungen für Menschen mit speziellen Ernährungsbedürfnissen in jeder Lebenslage anbietet. Ein Konzept, das in Richtung personalisierter Ernährung für Übergewichtige (Jenny Craig), Diabetiker, junge oder ältere Menschen, Sportler (PowerBar) usw. geht. Das zweite ist die Initiative «B-Wellness», die in Nestlés traditionellen Geschäftssparten den Ernährungs-, Gesundheits- und Wellness-Aspekt verankert und bei den Produkten neben überdurchschnittlichen Genuss- auch zusätzliche Ernährungsqualitäten sicherstellt.[48] Zudem wurde 2001 ein Risikokapitalfonds mit CHF 200 Millionen geschaffen, der Beteiligungen an Start-ups im Bereich Wellness erlaubt, sowie 2005 der «Nestlé Growth Fund» mit EUR 500 Millionen zur Förderung vielversprechender Geschäfte im Bereich Wissenschaft und Ernährung. Beide Fonds sollen helfen, Nestlés Expansion in den Ernährungs-, Gesundheits- und Wellness-Bereich zu fördern. All diese Initiativen zeigen, dass Brabeck und der Verwaltungsrat Gesundheits- und Wellnessaspekte im Nahrungsmittelbereich als langfristige Trends und nicht als Modeerscheinung ansehen. Dazu muss man wissen, dass sich Nestlé schon 1989 damit auseinandergesetzt hat, als es im Strategiepapier hiess, Nestlé wolle spezifische Ernährungsbedürfnisse befriedigen und sich auf die sogenannte «Graue Zone» orientieren, wie intern der Bereich zwischen Nahrungsmitteln und Pharmaprodukten genannt wurde, und «Health Food» anbieten.[49] Die nun aber konsequenter und breiter verfolgte Wandlung vom Nahrungsmittelunternehmen zum Ernährungs-, Gesundheits- und Wellness-Unter-

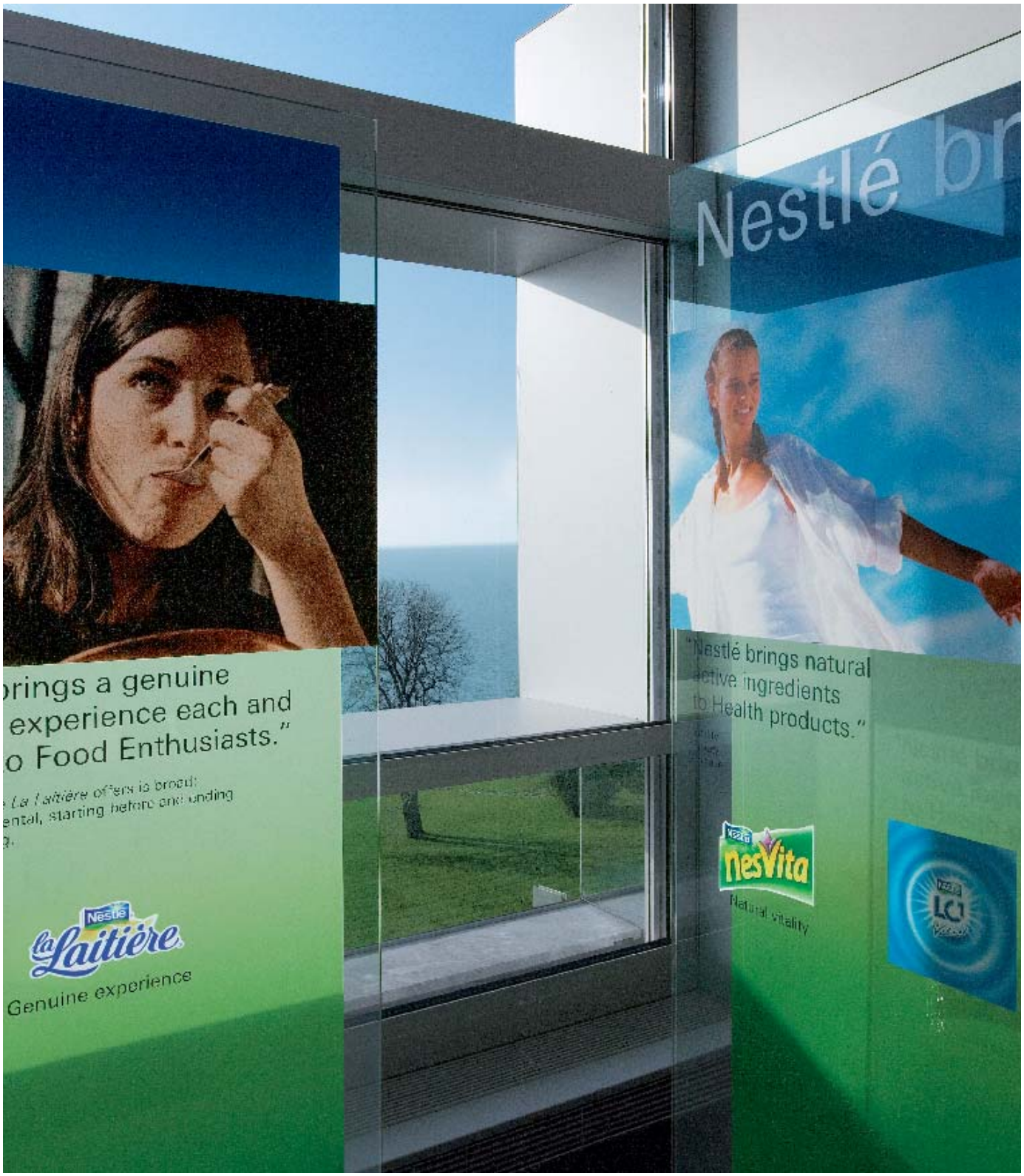
1–4 Nestlé ist in den Bereichen Ernährung, Gesundheit und Wellness aktiv. Dazu gehören auch Kosmetika (Minderheitsbeteiligung an L'Oréal) und Gesundheitsprodukte (Gesundheitsernährung von *Clinutren*), Süsswaren (Speiseeis von *Häagen-Dazs*) und seit 2005 auch Diätprodukte (Ernährungsprogramm und kalorienreduzierte Produkte des australischen Unternehmens *Jenny Craig*).

nehmen, wie sie unter Brabeck stattfindet, wird nun auch breit öffentlich kommuniziert. Bei dieser Neuausrichtung ist Nestlé allerdings bei weitem nicht allein. «Health», «Nutrition» und «Wellness» stehen in der gesamten Industrie hoch im Kurs. Sei es Unilever, Kraft Foods, Danone, PepsiCo, Mars oder Wrigley, sie alle bieten Produkte unter dieser Formel an.[50] Dies verwundert nicht weiter, handelt es sich doch um die am schnellsten wachsenden Produktkategorien. Anders sieht es hingegen bei der operationellen Umwandlung aus. Im Gegensatz zu manchen seiner Konkurrenten folgte Nestlé nicht dem Paradigma der Fokussierung, um Effizienz und Margen zu steigern, was letztlich zu keinem Wachstum mehr führt. Ihr Paradigma lautet: Komplexität kann mit Effizienz verbunden werden.[51] Zu diesem Zweck lancierte Brabeck ebenfalls im Jahr 2000 das äusserst anspruchsvolle und in dieser Form bisher einzigartige Projekt «GLOBE», von dem in einem separaten Kapitel ausführlicher die Rede ist (vgl. Kap. «GLOBE»).

Für erfolgreiche Resultate sind nicht allein gute strategische Entscheide ausschlaggebend. Ebenso wichtig ist deren praktische Umsetzung. Eine Studie, welche das Wachstumspotenzial der europäischen Nahrungsmittelhersteller untersucht, kommt unter Berücksichtigung der jeweiligen Produktkategorien, in denen jedes Unternehmen tätig ist, zum Schluss, dass Nestlé in den Jahren 2000 bis 2005 bezüglich «Ausführung» (dazu gehören Managementqualitäten, Markenstärke, Wettbewerbsumfeld, Innovationen usw.) das durchschnittliche Kategorienwachstum um +0,4% übertrifft, Danone um +0,1%, Cadbury dagegen mit – 0,7% und Unilever mit – 1,4% tiefer liegen. Für das absolute Umsatzwachstum entscheidend sind jedoch die einzelnen Produktkategorien, in denen ein Unternehmen tätig ist. So erzielten die Nahrungsmittelbereiche, in denen Danone tätig ist, in den Jahren 2000–2005 durchschnittlich 6,5% Wachstum, jene von Nestlé 5%, Cadbury 4,4% und Unilever 3,8%. Der Wechsel von langsam wachsenden Kategorien zu schneller wachsenden benötigt dabei viele Jahre. Nestlé hat mit der Umschichtung schon in den 1980er-Jahren unter Maucher begonnen, Cadbury und Danone erst vor wenigen Jahren; Letztere erreichte dies zudem mehr durch Veräusserungen denn durch Akquisitionen.[52]

P. Brabeck zum Strategiewechsel, 2005

Wenn Sie die letzten Jahre Revue passieren lassen, welches war für Sie die grösste Herausforderung?
Brabeck: «In meiner Zeit als CEO hatte ich in den ersten Jahren das Hauptaugenmerk auf die Verbesserung der Performance zu legen. Ich war der Meinung, dass in unserem Unternehmen noch mehr Potenzial stecke, als wir in der Vergangenheit erreicht hatten. Da haben wir beschleunigt und die Resultate verbessert. In den letzten zwei, drei Jahren haben wir die Strategie geändert: Wir sind dabei, jetzt aus einer 140 Jahre alten Lebensmittelfirma eine auf Forschung und Entwicklung basierte Nutrition- und Life-Science-Firma aufzubauen. Aus einem Ensemble, das gewohnt war, eher romantisch zu spielen, wollen wir jetzt ein Orchester bauen, das auch Zwölftonmusik und modernere Kompositionen spielen soll. Das ist ein strategischer Wechsel.» [53]


Nestlé br
brings a genuine
experience each and
o Food Enthusiasts."
La Laitière offers is broad
ental, starting before and ending
Nestlé
la Laitière
Genuine experience
"Nestlé brings natural
active ingredients
to Health products."
NesVita
Natural vitality

4. Businessmix und Markenpolitik

Veränderungen im Produktportfolio

Die Zusammensetzung des Produktportfolios eines Nahrungsmittelunternehmens hat einen wesentlichen Einfluss auf dessen Wachstum. Dies bestätigt erneut das Ergebnis der bereits oben erwähnten Studie über die europäischen Nahrungsmittelunternehmen.[1] Es erstaunt deshalb kaum, dass die Nahrungsmittelproduzenten versuchen, sich auf die lukrativsten und wachstumsträchtigsten Produktkategorien zu konzentrieren. Die Gefahr ist nur, dass, wenn alle dasselbe wollen, vom Kuchen nicht mehr viel übrig bleibt. Ganz wichtig ist deshalb, gut zu überlegen, wo die eigenen Stärken sind und wo man an der jeweiligen Spitze mithalten kann.

1

2

3

1–3 Zur Strategie von Nestlé gehört es, traditionelle Produkte wie beispielsweise *Nescafé* ständig zu erneuern (hier der neu lancierte *Nescafé Cappuccino*), die Position von jüngeren, aber etablierten Produkten wie Speiseeis weiter zu stärken und Neuentwicklungen zu lancieren, wie das bei *Nespray* der Fall ist.

Nestlé hat unter Maucher ein Gleichgewicht in der Verteilung ihrer Aktivitäten und damit auch ihrer Risiken angestrebt.[2] Obwohl es immer verlockend ist, einen grossen Teil der Ressourcen auf ein Produkt (oder Land) zu konzentrieren, das im Moment sehr erfolgreich ist, suchte das Unternehmen im Sinne der langfristigen Perspektive und des Risikoausgleichs eine Balance herzustellen – insbesondere unter den Produkten. Bis und mit dem Zweiten Weltkrieg war Nestlé sehr stark von Milchprodukten, Kindernahrungsmitteln und der Schokolade abhängig. Nach dem Krieg verlagerte sich mit der sinkenden Nachfrage nach Kondensmilch und Milchpulver das Schwergewicht immer stärker zum *Nescafé.* Die kulinarischen Produkte von *Maggi* und Crosse & Blackwell boten einen gewissen Ausgleich, zu dem 1974 auch die über die Gesellschaft Gesparal gehaltene 25%-Beteiligung am Kosmetikunternehmen L'Oréal und 1977 die Übernahme von Alcon beitrugen. Maucher gelang es insbesondere, Nestlés grosse Abhängigkeit vom *Nescafé* zu mindern, indem er andere Bereiche förderte. Dazu gehörte nach den erwähnten Erwerbungen in den 1980er-Jahren vor allem der Aufbau der Bereiche Wasser, Speiseeis und Heimtiernahrung seit Anfang der 1990er-Jahre.

Auch für Brabeck war klar, dass das Geschäftsportfolio ständig angepasst werden musste. Es ging nun jedoch weniger um einen Risikoausgleich, der bereits weitgehend bestand, sondern verstärkt darum, das angestrebte ehrgeizige Wachstumsziel zusammen mit einer ständigen Verbesserung der EBITA-Marge zu erreichen. Das hiess, es galt jene Geschäftsfelder stärker zu fördern, die eine höhere Wertschöpfung und höheres Kategorienwachstum versprachen. Dies bei einem schwachen Gesamtwachstum des Marktes für verarbeitete Nahrungsmittel von nur rund 2,4%; wobei in den Schwellenländern die Zuwachsraten weit höher sind.[3] Angesichts der raschen Entwicklung zahlreicher Nahrungsmittelprodukte zu Massengütern (commoditisation) und der zunehmenden Konkurrenz durch Eigenmarken galt es, die Produktzusammensetzung an diese Veränderungen anzupassen. Bereiche, in denen Nestlé wenig zur Wertschöpfung beitragen konnte, stiess sie deshalb ab. Als Beispiel kann die UHT-Milch angeführt werden, bei der ein grosser Teil des Produktwertes in der Verpackung liegt, die der Verpackungshersteller liefert und deren Technik vom Maschinenlieferanten kommt. Die Marke hat bei diesem Produkt nur einen geringen Anteil. Deshalb wurde dieser Bereich 1992 von Nestlé veräussert.[4] Ganz anders verhält es sich dagegen in den Gebieten, in denen Nestlé durch ihre Forschung, durch besondere Kenntnisse der Nahrungsmittelproduktion, zusätzliche Dienstleistungen, Markenpflege usw. einen wesentlichen Teil zur Wertschöpfung beitragen kann und somit für den Konsumenten wie auch die Aktionäre Werte schafft. Dies gilt besonders beispielsweise bei dem Ende 2000 in Frankreich gegründeten und seither in weiteren Ländern ausgebauten «Nestlé HomeCare»-Service[5], einem Gesundheitspflegedienst im Bereich der klinischen Ernährung. In diesem Fall bietet Nestlé etwa den Service, den Patienten nach einem Spitalaufenthalt zu Hause zu besuchen, ihn mit der Sonde zu ernähren und ihm dabei eigene Produkte zur Verfügung zu stellen.
Vor diesem Hintergrund verfolgte Nestlé unter Brabeck folgende Vorgehensweise betreffend die Produktemischung:[6]

1. *Erneuerung traditioneller Marken und Produkte:* In erster Linie wurden und werden die Marken und Produkte in den traditionellen Geschäftsbereichen ständig und umfassend überarbeitet. Diese machen nach wie vor den Hauptteil des Umsatzes und des Gewinnes aus. Dazu zählen der lösliche Kaffe, Milch- und andere Pulvergetränke, kulinarische Produkte, Schokolade usw. Aber nicht nur die Produkte an sich werden konstant erneuert, sondern auch ganze Produktbereiche wie das Beispiel *Nespresso* (vgl. Abschnitt «Nespresso», S. 111–115) beim Röstkaffe zeigt.

2. *Ausbau schneller wachsender Segmente:* Der Anteil an den schneller wachsenden Geschäftsbereichen wurde stark ausgebaut. Dazu gehörten insbesondere die Heimtiernahrung, Wasser, Speiseeis, aber auch die Bereiche, welche der zunehmenden «Ausser-Haus»-Verpflegung Rechnung tragen, wie FoodServices oder der Erwerb von Chef America, Inc. (vgl. S. 121), deren Produkte zudem vom Trend nach kleineren und häufigeren Mahlzeiten profitieren.

3. *Beteiligung an und Stärkung von zu entwickelnden Bereichen und Prüfung neuer Geschäftsmöglichkeiten:* Geschäftsbereiche, in denen Nestlé mit ihrem spezifischen Wissen nur wenig zur Wertschöpfung beitragen konnte, veräusserte sie und suchte sie durch neue Bereiche zu ersetzen, die sie erst aufbauen und stärken oder erst prüfen muss. Zu den zu entwickelnden Bereichen gehören etwa die Leistungsernährung (*PowerBar,* erworben im Jahr 2000), die oben erwähnten medizinischen Pflege- und Ernährungsdienste unter der Bezeichnung «Healthcare» oder das Unternehmen für Gewichtsmanagement «Jenny Craig» (2006) – alles kürzlich aufgebaute oder erworbene Teile von «Nestlé Nutrition».[7] Produktlinien mit spezifischen Ernährungseigenschaften (weniger Salz, Kalorien usw.) und darauf abgestimmten Dienstleistungen sollen gesundheitsbewussten Konsumenten helfen, individuelle Ernährungsziele (z. B. Gewichts- oder Cholesterindiäten) zu erreichen. Das Her-

Strategische Umwandlung: der Treiber längerfristiger Ergebnisverbesserung im Nahrungsmittel- und Getränkegeschäft

1.	Traditionelles Kerngeschäft (z.B. Löslicher Kaffee)	Erneuerung und Ausweitung	Gebote – Verteidigen und Ausweiten des bestehenden Geschäfts – Legt Basis für zukünftiges Wachstum
2.	Aufkommende Geschäftsbereiche (z.B. Speiseeis)	Bilden und Stärken	Gebote – Bauen neue Marktsegmente und Fähigkeiten auf – Entwickeln künftige Wachstumsmotoren
3.	Nutrition, Gesundheit und Wellness (z.B. Healthcare Nutrition)	Entwerfen entwicklungsfähiger Zukunftsoptionen	Gebote – Treiben Veränderungen der Industrie und Paradigmenwechsel an – Sondieren Möglichkeiten ausserhalb herkömmlicher Marktgrenzen

antasten an neue Geschäftsmöglichkeiten oder deren Prüfung findet etwa bei dem mit L'Oréal betriebenen Gemeinschaftsunternehmen Innéov oder über die Risikokapital- und Wachstumsfonds statt.

Die wichtigsten Auswirkungen dieser Politik auf das Produktportfolio von Nestlé waren die folgenden: Gemessen am Gesamtumsatz haben zwischen 1990 und 2005 die Wachstumsbereiche Heimtiernahrung, Wasser, Speiseeis und pharmazeutische Produkte deutlich zugelegt. Der Anteil der Heimtiernahrung am Gesamtumsatz von Nestlé betrug 2005 rund 12% (gegenüber 4% 1990), derjenige von Wasser 10% (3%), Speiseeis kam auf einen Anteil von 8% (2%) und die pharmazeutischen Produkte auf 6,5% (3%).[8] Von einem marginalen Anbieter Anfang der 1990er-Jahre entwickelte sich Nestlé in diesen drei Bereichen zum weltweiten Leader oder Co-Leader. Trotz des starken Wachstums der erwähnten Bereiche und des arithmetisch notgedrungen Abnehmens anderer behielt der lösliche Kaffee *(Nescafé)* dank ständiger Investitionen in die Marke und das Produkt im internen Portfolio seine Stellung. An Bedeutung eingebüsst haben dagegen die haltbaren Milch- sowie die kulinarischen Produkte aufgrund verschiedener Veräusserungen. Was den Beitrag der jeweiligen Produktkategorien zum Gewinn (EBITA, d. h. vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen immaterieller Vermögensgegenstände) von Nestlé anbetrifft, behielt der lösliche Kaffee ebenfalls seine führende Stellung, gefolgt von den pharmazeutischen Produkten, den Milchprodukten und der Heimtiernahrung.[9]

Während bei den Bereichen Wasser, Heimtiernahrung und Speiseeis zum grossen Teil Erwerbungen für das Wachstum verantwortlich waren, verzeichnete die Sparte Pharma ein überdurchschnittliches internes Wachstum.

Aufteilung des Umsatzes nach Produktegruppen, 1992/1995/2000/2005
In Milliarden CHF und in %

	92*		95		00		05	
	CHF	%	CHF	%	CHF	%	CHF	%
Getränke	13521	24,8	16215	28,7	23044	28.3	23842	26,2
Milchprodukte, Nutrition und Speiseeis	14890	27,3	15239	27,0	21974	27,0	23235	25,5
Fertiggerichte, Produkte für die Küche, versch. Aktivitäten	15718	28,8**	14655	25,9**	20632	25,3**	16673	18,3
Schokolade, Süsswaren und Biscuits	8598	15,8	8217	14,6	10974	13,5	10794	11,9
Produkte für Heimtiere							10569	11,6
Pharmazeutische Produkte	1773	3,3	2158	3,8	4798	5,9	5962	6,5
Gesamtumsatz	54500		56484		81422		91075	

* Vor 1992 und der Einführung der SBUs waren die Produktegruppen anders aufgeteilt.

** Inkl. Heimtiernahrung

Das 2005 auf den Markt gebrachte Wasser *Vittel Vitalitos* ist in erster Linie für Kinder bestimmt. Es handelt sich um ein aromatisiertes Wasser ohne Süssstoff und Konservierungsmittel.

1

Die Wachstumssektoren Wasser, Heimtiernahrung und Speiseeis

Nestlé und das Wassergeschäft

Bis Ende der 1980er-Jahre war abgefülltes Wasser für Nestlé ein Nischenprodukt, das lediglich rund 3% des Gesamtumsatzes ausmachte. Das Unternehmen besass seit 1969 einen Anteil von 30% an *Vittel,* der drittgrössten Mineralwassermarke Frankreichs, dem damals wichtigsten Markt der Welt für abgefülltes Wasser. Verschiedene weitere Erwerbungen (Deer Park, Montclair, Rietenauer Mineralquellen, Blaue Quellen usw.) folgten. Das Wassergeschäft lag mehrheitlich in den Händen lokaler Nestlé-Gesellschaften, doch bestand seit 1973 in Vevey innerhalb der Direktion Produkte eine Koordinationsstruktur für diesen Bereich. Das Wassergeschäft war aber noch weit davon entfernt, für Nestlé eine strategische Bedeutung anzunehmen. 1988 erwarb Nestlé zwar mit 52% die Mehrheit an Vittel, aber 1989 verkaufte sie zwei Quellen in Nordamerika, Deer Park und Montclair. 1989 brachte jedoch auch die Wende. Im November jenes Jahres, fast zeitgleich mit dem Fall der Berliner Mauer, war das Wassergeschäft erstmals Gegenstand der jährlichen Klausurtagung der Generaldirektion in Glion, dem Dorf oberhalb von Montreux, in welches sich Henri Nestlé zurückgezogen und dem er kurz vor seinem Tod eine Quelle und einen Brunnen für die lokale Wasserversorgung gestiftet hatte.[10] Der damalige Leiter des Wassergeschäfts präsentierte im Auftrag seines Chefs, Camillo Pagano, eine Vorwärtsstrategie, welche Wasser als einen künftigen Schwerpunkt der Geschäftstätigkeit von Nestlé definierte. Mineralwasser hatte in den vergangenen Jahren weltweit einen regelrechten Boom erlebt und passte ausgezeichnet in die in anderen Bereichen bereits im Aufbau befindliche Strategie Mauchers, sich stärker bei Produkten mit gesundheitlichem Mehrwert zu engagieren. Mineralwasser profitierte von den drei verschiedenen Konsumtrends nach leichten, gesunden Getränken, nach nichtalkoholischen sowie nach kalten.[11] Es folgte eine angeregte Diskussion, in welcher sich das Pro und das Kontra in etwa die Waage hielten. Die «Opposition» stützte sich vor allem auf das Argument, dass das Mineralwasser mit dem bisherigen Geschäft kaum Berührungspunkte habe, weil es sich im Gegensatz zu diesen Produkten nicht um ein industriell hergestelltes, sondern um ein Naturprodukt handle. Maucher gab schliesslich den Ausschlag zugunsten des Wassers, das an jenem Tag zum strategischen Geschäft erhoben wurde.[12]

Agnellis Griff nach Perrier

Vorerst tat sich jedoch wenig in diesem neuen Bereich. Nestlé war noch zu sehr mit der Integration der grossen Akquisitionen der zweiten Hälfte der 1980er-Jahre und mit dem Aufbau der neuen Joint Ventures und Allianzen (Clintec, Cereal Partners Worldwide, Coca-Cola-Nestlé Refreshments, Disney)[13] beschäftigt. Es brauchte ein äusseres Ereignis, um das Unternehmen zu einem weiteren Schritt in das Wassergeschäft zu bewegen: Am 28. November 1991 gab der italienische Industrielle Giovanni Agnelli, Präsident von Fiat, bekannt, er plane ein freundliches Übernahmeangebot für die französische Holding-

1 Henri Nestlé vermarktete ab 1843 kohlensäurehaltige Limonaden und Mineralwässer sowie weitere Produkte, bevor ihm mit der Entwicklung des Kindermehls der grosse Durchbruch gelang.

gruppe Exor, zu der neben dem Nobelwein Château Margaux und dem Roquefort-Käse vor allem die Perrier-Gruppe mit ihrem gleichnamigen Mineralwasser gehörte, dazu die Marken Contrex, Vichy und Volvic sowie eine Reihe amerikanischer Quellen wie Oasis, Zephyrhills, Ozarka, Arrowhead und Poland Spring, insgesamt fast 20 Wassermarken, die in 120 Ländern vertrieben wurden. Mit einem Jahresumsatz von FFR 8,6 (ca. CHF 2,2) Milliarden war die Perrier-Gruppe der weltweit grösste Anbieter von abgefülltem Wasser, mehr als vier Mal so gross wie Vittel mit seinen FFR 1,9 (CHF 0,5) Milliarden (Zahlen von 1990). Mit seinem Angebot setzte Agnelli eine Übernahmeschlacht in Gang, die während mehrerer Monate Börsen, Banken, Behörden, Gerichte und Medien in Frankreich und darüber hinaus auf Trab halten sollte und die durch die Intervention der EG-Kommission zu einer europäischen «cause celèbre» wurde. Schliesslich gelangte Nestlé 1992 mit Unterstützung von BSN (Danone) in den Besitz der Perrier-Gruppe und trat in der Folge Volvic an BSN sowie eine Reihe kleinerer Quellen und Marken (Vichy, Saint-Yorre, Thonon und Pierval) an die französische Gruppe Neptune ab. Nestlé und BSN waren zwar Konkurrenten, namentlich im Bereich der gekühlten Milchprodukte, aber auch Partner, hatten sie doch soeben in der Tschechoslowakei ein Joint Venture im Bereich Schokolade und Biscuits abgeschlossen. Insgesamt kostete der Kauf von Perrier Nestlé nach der Veräusserung und dem geplanten Verkauf von Roquefort rund CHF 2,5 Milliarden.[14] Nestlé hatte ihr Ziel erreicht, aber noch war die Zeit der Überraschungen nicht vorbei. Bis zum Entscheid der EG-Kommission am 22. Juli 1992 in Brüssel, welche die Übernahme aus wettbewerbsrechtlicher Sicht prüfte und schliesslich unter Auflagen genehmigte, war Nestlé nämlich der Zugang zu den Akten von Perrier aufgrund der Bestimmungen der EG-Fusionsrichtlinie versperrt, und auch der bisherige Perrier-Chef hatte sich als erklärter Gegner von Nestlé alles andere als kooperativ gezeigt. So erfuhr Helmut Maucher erst durch eine Journalistenfrage an der Bilanzpressekonferenz vom Mai 1992, dass Perrier 20% des italienischen Mineralwassers San Pellegrino gehörten. Bis vor kurzem waren es sogar 35% gewesen, aber der Chef von Perrier hatte diesen Anteil noch vor der Übernahme zum grossen Missfallen des künftigen Besitzers reduziert.[15] Und erst nach Einsichtnahme in die Bücher von Perrier stellte sich heraus, dass zwei der Quellen, die Nestlé laut Kommissionsbeschluss veräussern musste, gar nicht ihr gehörten: Bei Thonon und Vichy war Perrier lediglich Konzessionär, aber nicht Besitzer.[16] Eine genauere Untersuchung der Perrier-Buchhaltung förderte auch die tiefen Spuren ans Tageslicht, welche die Benzol-Affäre[17] von 1990 hinterlassen hatte: 1989 hatte die Perrier-Quelle in Vergèze (Gard) 1,2 Milliarden Flaschen produziert. 1990 waren es noch 1 Milliarde, aber im ersten Jahr nach der Krise, 1991, nur noch 761 Millionen, ein Einbruch von 40% in nur drei Jahren. Die Prognosen für 1992 lagen um die 750 Millionen Flaschen. In Frankreich erreichten die Verkäufe langsam wieder den Stand von vor der Krise, während die Kundschaft in den USA die kleine grüne Flasche, in den 1980er-Jahren ein Statussymbol der «Yuppies», nach wie vor mied. In der Euphorie jener Zeit hatte Perrier in Vergèze für CHF 35 Millionen ein neues Abfüllwerk mit einer Kapazität von 1,5 Milliarden Flaschen gebaut, das ausgerechnet im Krisenjahr 1990 in Be-

2

2 *Perrier*, das Mineralwasser mit natürlicher Kohlensäure, wird seit 1903 in den berühmten kleinen grünen Flaschen verkauft.

1

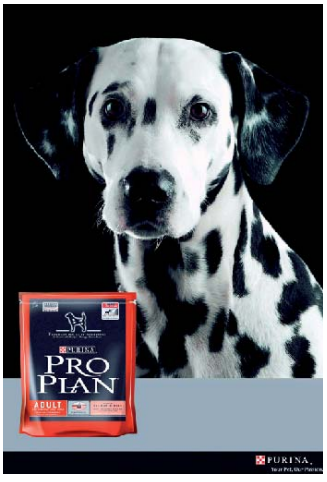
trieb genommen wurde. Die Benzol-Affäre hatte schon das bisherige Perrier-Management veranlasst, Pläne zur Personalreduktion in Vergèze auszuarbeiten. Diese blieben aber wegen der Übernahmeverhandlungen in der Schublade. Jetzt musste sich Nestlé mit diesem Problem auseinandersetzen, dessen Lösung mehr als ein Jahrzehnt in Anspruch nehmen sollte (vgl. Seiten 273–275). Rückblickend meinte Maucher gegenüber dem Verwaltungsrat, die Übernahme von Perrier sei trotz aller Schwierigkeiten und Überraschungen eine sehr gute Operation gewesen, auch wenn sie etwas mehr gekostet habe als geplant und etwas länger brauchen werde, um rentabel zu werden. Man habe in Vergèze zwar ein schlechtes Management, aber einen guten Produktionsapparat angetroffen.[18] Auch nach aussen fiel es Maucher nicht schwer, die Akquisition von Perrier zu rechtfertigen. Auf eine entsprechende Frage eines Schweizer Journalisten antwortete er Anfang 1993: «Ja, wir haben die Katze im Sack gekauft. Aber der Sack war durchsichtig.»[19] Maucher hatte von Anfang an die strategische Bedeutung dieser Akquisition unterstrichen, die für ihn immer mehr gewesen war als der Kauf einer prestigeträchtigen Marke, nämlich der Einstieg in einen Geschäftsbereich, bei welchem die Gesundheit, die Natur und die Nutrition im Vordergrund standen. Dabei richtete sich sein Blick über Frankreich und Europa hinaus vor allem auf die Vereinigten Staaten.[20] Um seine Erkenntnis «Wasser passt zu Nestlé, weil es Ernährungselemente hat» auch intern durchzusetzen, musste Maucher viel Überzeugungskraft aufwenden: «Die Hälfte der Leute haben mich damals für verrückt erklärt. Ich hatte die Dinge einfach etwas früher gesehen als andere. Perrier war die schwierigste Akquisition, die ich je gemacht habe. Es hätte nie geklappt, wenn ich nicht alle meine Kontakte gehabt hätte».[21] Wie bereits bei seinen früheren Akquisitionen konnte sich Maucher auch diesmal auf sein weit verzweigtes Beziehungsnetz auf höchster wirtschaftlicher und politischer Ebene abstützen, das er vor allem dank seiner aktiven Mitarbeit beim «European Roundtable of Industrialists» (ERT) und in der «International Chamber of Commerce» (ICC) geknüpft hatte und das es ihm erlaubte, in heiklen Situationen zum Telefonhörer zu greifen oder seine Partner kurzfristig zu diskreten und informellen Gesprächen auf «neutralem» Boden zu treffen.

Mit der Erwerbung von Perrier war Nestlé der weltweit grösste Anbieter von abgefüllten Wässern geworden und gründete eine neue Geschäftseinheit, die Nestlé Sources International (NSI). Diese wechselte 1996 den Namen in Perrier Vittel, um ihre internationalen Hauptmarken zu stärken. Nachdem Nestlé vorwiegend in Nordamerika, aber auch in Osteuropa, Asien und Südamerika eine Reihe weiterer regional führender Marken erworben hatte, begann sie Ende der 1990er-Jahre verstärkt in das Segment der Haus- und Büro-Direktlieferdienste (Home and Office delivery, HOD) zu expandieren. Ein grosser Nachteil der abgefüllten Wasser war lange Zeit die Schwierigkeit, diese über weite Distanzen zu transportieren. Die schwere und zerbrechliche Fracht verursachte enorme Transportkosten, die sich im Endverkaufspreis merklich niederschlugen. Deshalb besassen viele kleine lokale Marken zusammen den weitaus grössten Marktanteil, und nur wenige schafften wie *Perrier* eine nationale oder internationale Bekanntheit. Eine erste Verbesserung betreffend Gewicht und Festig-

1 1969 erwarb Nestlé eine Beteiligung an *Vittel* (Kauf 1990). In diesem Jahr wurde das herkömmliche Glas durch PVC ersetzt. In den 1990er-Jahren folgten dann die PET-Flaschen. *Nestlé Pure Life,* das erste Quellwasser von Nestlé, wurde 1998 in Pakistan auf den Markt gebracht.
Die 1992 erworbene Marke *Perrier* wird heute in Glas- und PET-Flaschen angeboten.
S. Pellegrino gehört seit 1998 zur Nestlé-Gruppe.

keit brachten die PVC-Verpackungen, welche *Vittel* erstmals 1968 einführte. Wenige Jahre später folgten die PET-Flaschen.[22] Einen entscheidenden Schritt zur Internationalisierung brachte hingegen das Konzept der sogenannten «multi-site brands»; das heisst Marken, die nicht an einen einzelnen Abfüllort gebunden sind, sondern für die Wasser von verschiedenen Produktionsstätten verwendet werden kann. Somit kann unter derselben Marke in verschiedenen Ländern lokal abgefülltes Wasser verkauft werden. Dies war auch eine Antwort auf die von den Handelsketten unter Eigenmarken national oder international vertriebenen Wasser. Nestlé lancierte 1998 in Pakistan mit *Nestlé Pure Life* eine solche Marke für ein gefiltertes und remineralisiertes Trinkwasser, das unabhängig vom Ort der Fassung dieselben Eigenschaften aufwies. Weitere Märkte ausserhalb von Europa folgten rasch: Nach Brasilien waren China, Mexiko, die Philippinen, Thailand, Argentinien an der Reihe, 2001 der Mittlere Osten, um schliesslich bis 2005 die Märkte in Russland, Kanada und den USA zu erreichen. In Europa lancierte Nestlé im Jahre 2000 nach demselben Prinzip die Marke *Nestlé Aquarel* für Quellwasser, das sie an verschiedenen Orten abfüllte. Da nun die Markenstrategie änderte, wurde «Perrier Vittel» 2002 in «Nestlé Waters» umgetauft. 2005 erreichte Nestlé Waters mit einem Umsatz von CHF 8,8 Milliarden einen geschätzten weltweiten Marktanteil von 18%. Sie verfügt über 75 Marken und 103 Fabriken in 36 Ländern. Die Mitarbeiterzahl liegt bei rund 30 000.[23]

2



3

Heimtiernahrung

2005 erzielte der bei Nestlé erst 20 Jahre «alte» Bereich Heimtiernahrung und -pflege mit CHF 10,6 Milliarden praktisch denselben Umsatz wie der seit über 100 Jahren zu Nestlé gehörende Bereich der Schokolade und Konfiserie (CHF 10,8 Milliarden). Beide steuern sie mit je 12% die höchsten Anteile zum wertmässigen Gesamtumsatz von Nestlé bei. Als Mitte der 1950er-Jahre industriell hergestellte Nahrungsmittel für Katzen und Hunde am Eingang zu einer Zirkusvorstellung präsentiert wurden, war dies für viele Kinder so ungewohnt und daher komisch wie die dort anwesenden Clowns.[24] Kaum jemand konnte sich damals vorstellen, dass sich diese Produkte jemals in grösserem Stil verbreiten würden. Dennoch gab es sowohl in Europa als auch in Amerika Unternehmen, die sich seit dem ausgehenden 19. Jahrhundert mit Erfolg in diesem Segment behaupteten (vgl. Kastentexte zu Ralston Purina und Spillers, S. 127–129).

Als 1974 der Marketingdirektor von Nestlé anlässlich einer Präsentation von einem jungen Mitarbeiter gefragt wurde, ob Nestlé jemals Produkte für Tiere verkaufen könnte, zeigte sich der Direktor allein über die Frage höchst erstaunt und antwortete mit einem überzeugten «Nein». Nur gut zehn Jahre später gelangten 1985 mit dem Kauf von Carnation, die vor allem im Milchgeschäft tätig war, erstmals Produkte der Heimtiernahrung *(Friskies)* ins Portefeuille von Nestlé. Dieses Geschäft war für sie damals Neuland, und es stellte sich die Frage, ob dieser marginale Bereich verkauft oder ausbaut werden sollte. Helmut Maucher und danach auch sein Nachfolger Peter Brabeck entschieden sich

2 Das Hundetrockenfutter *Friskies* von Carnation wird auf dem amerikanischen Markt seit 1934 verkauft.

3 Die Hundenahrung *Pro Plan* von Purina trägt zur Gesundheit des Tieres bei.

Kriterien für Akquisitionen durch Nestlé

Die Rolle von Übernahmen wird beim Wachstum der Kategorie Speiseeis besonders deutlich. Es wurden deshalb innerhalb des Unternehmens Kriterien entwickelt, die als Richtschnur gelten sollen.

Ein zu übernehmendes Unternehmen sollte

1. in einer Kategorie die Nummer-1- oder eine starke Nummer-2-Position erreichen helfen;
2. fokussiert sein auf Wachstumskategorien, die Mehrwert erzeugen;
3. Werte schaffen für Aktionäre;
4. starke Marken in Führungspositionen besitzen;
5. Umsatzwachstum, Cashflow und Gewinnsteigerung fördern;
6. mit hoher Wahrscheinlichkeit erfolgreich zu integrieren sein.

für Letzteres und vergrösserten diesen neuen Bereich gezielt mit Erwerbungen, um die kritische Masse zu erreichen: 1987 Dr. Ballard (Kanada), 1994 Alpo (USA) sowie 1998 Spillers (England). Diverse kleinere Erwerbungen halfen zusätzlich, das Geschäft in Amerika und Europa weiterzubringen.[25] Dennoch lag Nestlé mit ihren Heimtiernahrungs- und -pflegeprodukten weit hinter dem Weltmarktführer Mars zurück. Während Mars auch in Europa sehr stark war, besass Ralston Purina in den USA den grössten Marktanteil. Um die angestrebte Marktführerschaft zu erreichen, musste Nestlé weiter auf Akquisitionen zurückgreifen. Ende November 2000 trafen sich Brabeck und ein Vertreter der Besitzerfamilie von Ralston Purina zu einem Gespräch unter vier Augen in einer Wohnung, um eine mögliche Übernahme von Purina durch Nestlé zu sondieren. Ralston war nach der Abtrennung der Nahrungsmittelbereiche, des Skiressorts, der Batteriehersteller und anderer Bereiche vollständig auf Tiernahrungsmittel konzentriert und zu einer attraktiven Übernahmekandidatin geworden. Kurz vor Weihnachten traf man sich erneut, diesmal war auf Seiten von Purina zusätzlich Pat McGinnis dabei, der Präsident und CEO von Ralston Purina, sowie auf Seiten von Nestlé der Verantwortliche für Übernahmen. An dieser Sitzung wurde auch über den Preis verhandelt, der Brabeck jedoch zu hoch war. Als er sich – ohne eine Einigung gefunden zu haben – bereits zum Gehen anschickte, machte Pat McGinnis das Angebot, dass er bereit wäre, noch eine gewisse Zeit an der Spitze des Unternehmens zu bleiben und die in Aussicht gestellten Ziele zu erreichen. Dies war für Brabeck der entscheidende Punkt, der ihn schliesslich zum Einlenken zur grössten jemals von Nestlé getätigten Übernahme bewog. Mitte Januar 2001 kündigten die beiden Unternehmen die Transaktion öffentlich an. Für USD 10,3 Milliarden (rund CHF 17 Milliarden) erwarb Nestlé den in den USA führenden Hersteller von Heimtiernahrung und gleichzeitig den weltweit grössten Hersteller von Trockenfutter für Hunde und Katzen. Damit ergänzte das Sortiment fast in idealer Weise jenes von *Friskies,* der Sparte Heimtiernahrung von Nestlé, deren Stärken im Bereich Nassfutter lagen. Dies in einer Zeit, in welcher der Trend bei den Premiumprodukten eher in Richtung Trockenfutter ging. Mit dieser Erwerbung rückte Nestlé ungefähr auf die Höhe von Marktführer Mars (Pedigree, Whiskas, Royal Canin etc) auf, beide mit einem Marktanteil von rund einem Viertel. Damit lagen sie vor den Eigenmarken des Handels sowie anderen weltweiten Anbietern wie Procter & Gamble (Iams) und Colgate-Palmolive (Hills). Die neue Organisation bekam den Namen «Nestlé Purina Pet Care» (NPPC) mit Sitz in St. Louis, Missouri. Patrick McGinnis, bisheriger Präsident und CEO von Ralston Purina, übernahm diese Funktion neu bei NPPC. Im folgenden Jahr wurde in der Zone Europa (England), AOA (Australien) und AMS (Venezuela) je eine neue NPPC-Einheit eingerichtet und auf Anfang 2003 die entsprechende

SBU von Vevey nach St. Louis verlegt, wo auch die Leitung der Forschung und Entwicklung angesiedelt wurde. Mitte 2004 wurden die beiden NPPC-Einheiten für Nord- und Südamerika in St. Louis zusammengelegt. Seit der Übernahme von Purina gewannen deren Marken auch in Europa stark an Bedeutung. Zudem erlaubte sie auch Kosteneinsparungen: zwischen 2002 und 2005 wurden allein in Europa neun Fabriken geschlossen.[26]

Speiseeis

Im Bereich Speiseeis sah sich Nestlé Anfang der 1990er-Jahre in einer ähnlichen Position wie bei der Heimtiernahrung und beim Wasser. Nestlé war nicht stark genug, um den Kampf mit der weltweiten Nummer eins, Unilever, erfolgreich aufzunehmen. Sie verkaufte 1990 rund 212 000 t Speiseeis und erzielte damit einen Umsatz von CHF 756 Millionen, was etwa dem Umsatz beim Wasser oder demjenigen mit kalten Saucen entsprach …[27] Unilever erzielte als Marktführerin mit Speiseeis einen Umsatz von rund CHF 3,5 (GBP 1,4) Milliarden und hielt damit einen Marktanteil von 14% gegenüber etwa 3% von Nestlé.[28] Bis 1991 besass Nestlé nur einige kleinere Geschäfte, die teilweise auf Anfang der 1960er-Jahre zurückgingen und deren Präsenz auf Europa und Südamerika beschränkt war. 1991 begann Nestlé unter Maucher eine bewusste Akquisitionsstrategie zu verfolgen, die auf eine Serie mittelgrosser Erwerbungen ausgerichtet war.[29] Die Akquisitionen begannen 1991 in den USA mit Alco Drumstick und führten über alle Kontinente hinweg. Bis 1997 wurde die Marktpräsenz von 10 auf 40 Märkte, der Umsatz um den Faktor 3,5 erhöht.[30] Dazu gehörten namentlich auch Länder wie Italien (Italgel), China (Dairy Farm, Guangzhou Refrigerated Foods, Fabriken in Tiandjin, Djindao etc.) oder Australien (Teile von Pacific Dunlop). Zwischen 1998 und 2000 setzte eine Phase der Konsolidierung der übernommenen Unternehmen ein, auf die nach 2000 einige wenige ausgewählte grössere Übernahmen folgten. Ausgangslage waren folgende weltweiten Marktanteile (wertmässig): Unilever war mit 17% weiterhin klare Nummer eins, gefolgt von Nestlé mit 9% als Nummer zwei und Dreyer's (USA), Schöller (D) und Häagen-Dazs (USA) mit je rund 2%.[31] Um den weiterhin bestehenden Rückstand auf Unilever zu schliessen, beabsichtigte Nestlé Akquisitionen sowohl in den USA als auch in Europa. Im Sommer 2001 gab Nestlé bekannt, dass sie mit Südzucker über den Erwerb von Schöller in Deutschland verhandelte. Im Herbst konnte sie deren Akquisition unter Vorbehalt der behördlichen Zustimmung bekannt geben, die dann 2002 erfolgte. In derselben Periode erwarb Nestlé die Marke *Häagen-Dazs* in den USA und Kanada. Dies geschah durch die vollständige Übernahme von Ice Cream Partners USA, dem zwei Jahre zuvor gegründeten Gemeinschaftsunternehmen zwischen Nestlé und Pillsbury/Diageo, welches das Speiseeisgeschäft von Nestlé in den USA sowie *Häagen-Dazs* umfasste. Nestlé erwarb im Dezember 2001 den 50%-Anteil von Pillsbury und gründete die Nestlé Ice Cream Company LLC *(Häagen-Dazs, Drumstick, Nestlé Crunch, Butterfinger).*

Im Juni 2003 machte Nestlé den letzten Schritt, um auf dem grössten Speiseeismarkt der Welt an die Spitze zu gelangen: Nestlé fusionierte ihr US-

1

2

1–2 Speiseeisherstellung in der Fabrik in Shanghai im Jahr 2002.

1

2

Speiseeisgeschäft mit jenem von Dreyer's Grand Ice Cream Inc., deren Übernahme sie ein Jahr zuvor angekündigt hatte. Die Genehmigung durch die Federal Trade Commission in den USA verzögerte den Abschluss jedoch um ein Jahr.[32] Damit war eine bereits über zehn Jahre früher vom lokalen Management vorgeschlagene Akquisition endlich zustande gekommen, um in den USA eine starke Position aufzubauen. Dreyer's hatte sich gegen eine Übernahme gewehrt und nur eine Minderheitsbeteiligung angeboten, die Nestlé 1994 wahrnahm (17,2%). Nach einem Besuch des CEO von Dreyer's, T. Gary Rogers, im Forschungszentrum von Nestlé in Beauvais erwarb dieser das «Slow Churned»-Verfahren (vgl. Kap. «Forschung und Entwicklung») und liess es weiterentwickeln. Die Annäherung kühlte sich jedoch wieder ab, als Nestlé 1999 mit Pillsbury/Diageo ein Joint Venture abschloss und die Konkurrenz verschärfte. 2001 konnte Nestlé weitere Anteile an Dreyer's erwerben, worauf sich die beiden Kontrahenten 2002 schliesslich auf die Modalitäten eines Übergangs («reverse acquisition») einigen konnten: Dreyer's kaufte das amerikanische Speiseeisgeschäft von Nestlé, blieb an der Nasdaq kotiert und zahlte mit eigenen Aktien, was Nestlé die Mehrheit (67%) verschaffte. Nach einer Übergangsfrist übernahm Nestlé 2006 schliesslich Dreyer's zu 100%. Durch den Kauf von Dreyer's erreichte Nestlé auf dem wichtigsten Markt der Welt die Marktführerschaft. 2005 war ihr dies auch weltweit gelungen. Innerhalb von 15 Jahren stiess Nestlé umsatzmässig an die Spitze vor und ist jetzt daran, die Profitabilität zu verbessern.

Veräusserungen

Zwischen 1990 und 2005 gab Nestlé für Akquisitionen und Beteiligungen knapp CHF 49 Milliarden aus. In derselben Periode veräusserte sie Unternehmensteile für über CHF 12 Milliarden, was ziemlich genau einem Viertel der Erwerbungen entspricht.[33] Weitaus am meisten brachten die Veräusserungen des Jahres 2002 ein, mit dem teilweisen Börsengang (rund 25%) von Alcon sowie dem Verkauf der 100-prozentigen Tochtergesellschaft Food Ingredients Specialities S.A. (FIS) an den Parfüm- und Aromahersteller Givaudan S.A. FIS hatte immer mehr Aufträge von Dritten erhalten und benötigte eine grössere Unabhängigkeit, um wachsen zu können. Daher wurde sie an Givaudan verkauft. Im Gegenzug übernahm Nestlé eine Beteiligung von gut 10% am Kapital von Givaudan. FIS hatte sich innerhalb von 30 Jahren einen ausgezeichneten Platz bei den gesalzenen Nahrungsmittelaromen für Suppen, Saucen und Fertiggerichte verschafft. Mit der Gesellschaft wechselte auch die ehemalige Maggi-Fabrik in Kemptthal ihren Besitzer.

In vielen Fällen spielte bei den Veräusserungen nicht so sehr die Profitabilität des Geschäfts die entscheidende Rolle als vielmehr der Umstand, dass es zum Kerngeschäft gehörte und Nestlé die Kernkompetenzen besass, um das entsprechende Geschäft zu führen. Brabeck äusserte sich in einem Interview dazu: «Wir betrachten jedes Geschäft und fragen uns, wieviel Wachstumspotential noch darin liegt: wir schauen auf den Wert, den es für die Aktionäre

1 Im Beisein der Waadtländer Staatsrätin Jacqueline Maurer-Mayor (links) und des Bundespräsidenten Joseph Deiss (Mitte) weiht Rainer E. Gut, Verwaltungsratspräsident der Nestlé AG, am 9. September 2004 die neue *Nescafé*-Produktionslinie in Orbe (Schweiz) ein.

2 Am Standort Orbe befinden sich ein PTC, eine *Nescafé*-Fabrik und das bisher einzige *Nespresso*-Produktionszentrum. Orbe wird damit für die Nestlé-Gruppe zum Kompetenzzentrum für Kaffee.

erzeugt. Wir überlegen uns, ‹wenn der Bereich ein unabhängiges Unternehmen wäre, was würden wir damit anstellen?› Kürzlich [1995] entschieden wir, dass unsere Investition ins Weingeschäft nicht strategischer Natur ist. Obwohl unser finanzieller Ertrag gut war, besassen wir keine Kernkompetenz. Für uns bedeutet Kernkompetenz, mehr über einige Bereiche eines Geschäftes zu wissen als irgend jemand anderer auf der Welt. Wir bilden uns dieses Urteil, indem wir uns mit dem Marktführer vergleichen. Um im Geschäft für Heimtiernahrung ein wichtiger Mitspieler zu sein – selbst als Nummer 2 nach Mars –, benötigten wir Kernkompetenz.»[34]

Veräusserungen wurden über die ganze Periode hinweg sukzessive vorgenommen, insbesondere ab 1996. Grössere Veräusserungen waren die Stouffer Hotels und Restaurants, Wine World Estates (Beringer), Teile von Herta (Frischfleisch), Contadina und Libby's (verschiedene Nahrungsmittel in Dosen), Röstkaffe in den USA, Laura Secord (Konfiserie) in Kanada und Findus-Tiefkühlprodukte in Europa sowie gefrorene Kartoffelprodukte in den USA.

Nestlé stiess aber auch Aktivitäten wie die Milch- und Kakaogrundverarbeitung in Italien und Malaysia ab, lagerte Dienstleistungen aus und veräusserte feste Infrastrukturen wie Fabriken und Verteilzentren. Allein zwischen 1997 und 2004 wurden 220 Fabriken geschlossen oder verkauft.[35]

Nespresso: vom ungeliebten Kind zum Musterschüler

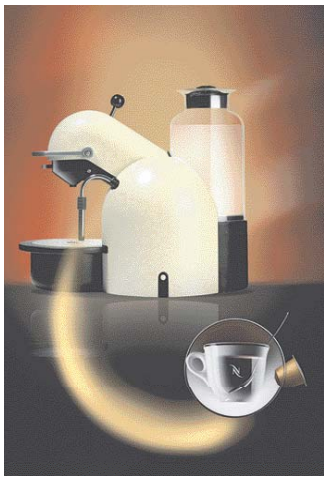
Kaffee bedeutete für Nestlé bis in die 1980er-Jahre ausschliesslich *Nescafé.* Erst dann begann man in Vevey, über die «Urform» des Kaffees, den Röstkaffe (Roast and Ground, R&G), nachzudenken. Dieses Nachdenken hatte mehrere Gründe: Stagnierende *Nescafé*-Verkäufe in den USA liessen es ratsam erscheinen, die Abhängigkeit von diesem Erfolgsprodukt zu vermindern, das 1980 die Hälfte und 1988 immer noch einen Drittel des Betriebsgewinns des Konzerns einbrachte[36]. Auch in Europa zeichnete sich infolge des Vordringens elektrischer Kaffeemaschinen in die Haushalte eine teilweise Rückkehr vom löslichen zum Röstkaffee ab. Der Eintritt in diesen Geschäftsbereich entsprach zudem dem damaligen Trend zur Diversifikation. Maucher erwarb daher Mitte der 1980er-Jahre einige Röstkaffeeunternehmen, darunter Hills Brothers und M.J.B. in den USA, sowie eine Beteiligung an Dallmayr in Deutschland. Er betrachtete diese Akquisitionen und Beteiligungen jedoch als eine begrenzte Operation, die die Bedeutung des *Nescafés* keineswegs schmälern sollte.[37] Er war der Meinung, dass das Unternehmen auch in anderen Kaffeebereichen als demjenigen des löslichen stark sein sollte, kam aber gegen Ende seiner Amtszeit zur Einsicht, dass Röstkaffee nicht ein Nestlé-Geschäft sei.[38] Im Vergleich zum *Nespresso*-System war der Mehrwert zu gering, den Nestlé beitragen konnte. Die entsprechenden Bereiche wurden 1999 denn auch mehrheitlich verkauft.

Im Zuge der Rückbesinnung auf Röstkaffee erinnerte man sich in Vevey daran, dass Nestlé 1974 vom Genfer Battelle-Institut eine bislang unbekannte Technologie erworben hatte, die darin bestand, Röstkaffee in hermetisch versiegelte Kapseln abzufüllen, die die vielen hundert Aromastoffe des Kaffees

3

4

3–4 Die *Nespresso*-Kapseln entwickelten sich im Laufe der Zeit immer weiter. Heute umfasst das Sortiment zwölf Kaffeevarietäten, darunter zwei koffeinfreie und drei Lungos (für die Zubereitung grosser Tassen). Zudem werden pro Jahr zwei Limited Editions angeboten.



1

bis zum Moment des Gebrauchs perfekt bewahrten. Eigens dafür entwickelte Espresso-Maschinen perforierten die Kapseln und liessen Dampf und Wasser unter genau berechnetem Zusammenwirken von Druck, Temperatur und Zeit durch die Kaffeemischung und einen speziellen Filter an der Unterkante der Kapsel hindurch zu einem Espresso von stets gleich bleibender Qualität werden.[39] Nestlé-Forscher im Zentrallabor in La Tour-de-Peilz hatten sich hinter die Verfeinerung dieser Technologie gemacht, die eng mit der von Nestlé entwickelten aseptischen Verpackung verwandt war.[40] Doch der damalige CEO, Arthur Fürer, verbot ihnen 1978, weiter an diesem Projekt zu arbeiten, da er fürchtete, das noch namenlose Produkt könnte eines Tages den *Nescafé* konkurrenzieren, ironischerweise gerade die Erfindung, die etwas mehr als 40 Jahre früher beinahe das gleiche Schicksal erlitten hätte. Einer der Espresso-Forscher, Eric Favre, beschloss, die Kapseln und die dazu gehörenden Maschinen privat weiterzuentwickeln. Es gelang ihm, den damaligen Marktchef von Japan, Rudolf Tschan, zu einem Konsumententest zu bewegen, der 1984 erfolgreich verlief. Tschan wurde wenig später als Chef der Zone Asien und Ozeanien nach Vevey versetzt und bemühte sich dort, das Konzept, das auf seinem «Abstecher» nach Japan den Namen *Nespresso* erhalten hatte, beliebt zu machen. Er fand in der Generaldirektion einen Verbündeten in der Person von Camillo Pagano, Chef der Direktion Produkte, der vom *Nespresso*-Konzept überzeugt war. Helmut Maucher hingegen war trotz seiner Diversifikationsstrategie in Richtung Röstkaffee zunächst skeptisch, erklärte sich aber 1986 dennoch bereit, einen Versuch zu wagen. Es war die Geburtsstunde der Nestlé Nespresso AG, einer 100%igen Tochtergesellschaft der Nestlé AG, die unter der Leitung von Eric Favre anfänglich ganze fünf Mitarbeiter hatte. Sie war bewusst als separate juristische Einheit konzipiert, um eine gewisse Distanz zum Mutterhaus zu unterstreichen, die drei Jahre später mit dem Bezug eines eigenen Hauptquartiers in Pully bei Lausanne auch äusserlich sichtbar wurde.

Maucher ahnte wohl intuitiv, dass es sich bei *Nespresso* um ein revolutionäres Konzept handelte, betrachtete es jedoch als ein Nischenprodukt, das immerhin zum Image von Nestlé bei einem jungen und urbanen Publikum beitragen konnte.[41] Es passte zudem gut zu dem im Trend liegenden italienischen Lebensstil, dem sich Nestlé zur gleichen Zeit mit der Akquisition von Buitoni geöffnet hatte. Persönlich hielt Maucher jedoch gegenüber dem neuen Produkt weiterhin Distanz. Er blieb dem *Nescafé* treu und sorgte dafür, dass dieser auch weiterhin exklusiv seinen Gästen im Direktionsrestaurant serviert wurde.[42] Aber dennoch hielt er während seiner gesamten Amtsdauer seine schützende Hand über das neue Geschäft. Nach der Pensionierung Paganos Ende 1991 beauftragte er Rupert Gasser, einen der besten Kaffeespezialisten des Hauses, sich des neues «Kindes» gleichsam als «Götti»[43] anzunehmen. Maucher erteilte ihm dafür die volle und ausschliessliche Verantwortung und liess ihm weitgehend freie Hand. Gasser behielt diese Rolle bis zu seiner Pensionierung im Jahre 2002 bei und führte *Nespresso* während dieser ganzen Zeit «at arm's length», nicht nur als formell, sondern auch faktisch eigenständiges Geschäft ausserhalb der bestehenden Nestlé-Strukturen.[44] Diese Selbst-

1 Die vom Atelier Du Nord in Lausanne (Schweiz) entworfenen *Nespresso*-Kaffeemaschinen wurden für ihr innovatives Design bereits mehrmals ausgezeichnet, allen voran dieses 2001 eingeführte und in mehreren Farben erhältliche Modell.

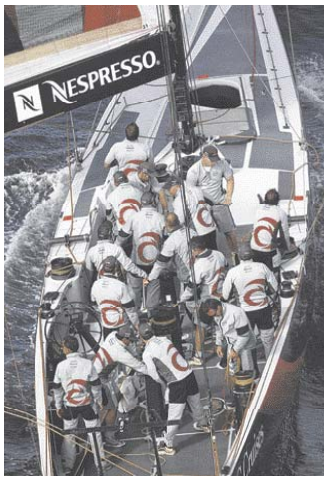
ständigkeit drängte sich auch aus praktischen Gründen auf, da *Nespresso* sowohl bei der Versorgung mit Rohkaffee als auch bei der Produktion andere Bedürfnisse hatte als *Nescafé*. Darüber hinaus betrieb Nespresso von Anfang an ihre eigene Personalpolitik mit ihrem eigenen Kompensationssystem, und alle Gewinne – die allerdings erst seit 1995 anfielen – wurden in das neue Unternehmen reinvestiert. Andererseits konnte sich Nespresso auf die jahrzehntelangen Erfahrungen sowie auf das Personal und die Infrastruktur von Nestlé in der Kaffeeforschung verlassen. Die Produktion genoss während der ersten 15 Jahre «Gastrecht» in der *Nescafé*-Fabrik Orbe, bis Nespresso 2003 gleich nebenan eine eigene Produktionsstätte bezog. Sie ist bisher die einzige weltweit und stellte 2005 1,7 Milliarden Kapseln her. Nespresso verband so die Vorteile der Zugehörigkeit zu einem grossen, weltumspannenden Konzern mit denjenigen eines flexiblen Kleinunternehmens.

Die ersten zehn Jahre waren schwierig, und mehr als einmal stand *Nespresso* am Rande des Abgrunds. Zunächst musste, wie bei anderen Erfindungen auch, der Übergang von der Technik zum Marketing gefunden werden. Nachdem Eric Favre 1990 das Unternehmen verlassen hatte, übernahmen ausserhalb von Nestlé rekrutierte Marketingleute die operative Führung. Das *Nespresso*-Geschäft konzentrierte sich anfänglich auf die Belieferung von Büros, richtete sich aber zunehmend auch auf private Haushalte aus. Allerdings gab es zu Beginn der 1990er-Jahre noch kaum Privatpersonen, die sich eine *Nespresso*-Maschine leisteten, kostete doch die billigste Version über CHF 600.[45] Mit der Verbilligung von und der breiteren Auswahl an Maschinen legte indessen der Markt der privaten Haushalte im Laufe der Jahre ständig zu. Die *Nespresso*-Kapseln und die dazugehörigen Maschinen, die zunächst von Turmix und später von anderen renommierten Firmen im Auftrag von Nespresso entworfen und hergestellt wurden, bildeten ein geschlossenes System: Die Kapseln passten nur in die von Nespresso ausgewählten Maschinen. Zudem konnte der Konsument die Kapseln, die es vorerst in vier Varianten, darunter eine ohne Koffein gab, nur als Mitglied des 1989 gegründeten *Nespresso*-Clubs erwerben, in den man durch den Kauf einer Maschine automatisch aufgenommen wurde. Pagano meinte daher 1991, *Nespresso* sei eher der Verkauf eines Systems als derjenige von Kaffee.[46] Damals zählte man erst etwa 2000 Clubmitglieder, die sich fast ausschliesslich auf die Schweiz konzentrierten, aber im gleichen Jahr begann die Internationalisierung des *Nespresso*-Geschäfts mit ersten zaghaften Gehversuchen in Italien, dem Heimatland des Espresso, und in Japan, wo man an die erfolgreichen Versuche der 1980er-Jahre anknüpfen konnte. Ebenfalls 1991 leitete Nespresso den Aufbau eines Systems für das Recycling der Aluminiumkapseln ein.[47]

Noch Mitte der 1990er-Jahre galten die Verkäufe von *Nespresso* im Vergleich mit denen von *Nescafé* als «marginal»[48]. Dann aber setzte der zunächst langsame, aber immer schnellere Aufstieg mit Wachstumsraten ein, die mit 30 bis 40% pro Jahr weit über denjenigen aller anderen Geschäftsbereiche von Nestlé lagen. Die Kapselpalette wurde erweitert, neue Maschinen und Accessoires eingeführt und die geografische Bandbreite vergrössert, nicht nur horizontal auf heute über 40 Länder, sondern auch vertikal, denn *Nespresso*-

2

2 Mehr als eine Million *Nespresso*-Bestellungen werden bereits über das Internet getätigt. Dennoch stehen den Kunden über vierzig Boutiquen in rund dreissig Ländern offen, wo sie ihren Lieblingskaffee entdecken und degustieren können.



1

Maschinen fanden sich nun auch in den Erstklassabteilen renommierter Fluggesellschaften. 2005 waren rund 1500 Flugzeuge damit ausgerüstet. Das operative Management ging ab 1997 wieder in die Hände von Nestlé-internen Kaffee-Experten über, nach wie vor unter dem wachsamen Auge von Rupert Gasser. Die Zahl der Clubmitglieder stieg im gleichen Jahr auf über 200 000. Brabeck konnte sich daher in seinem ersten Amtsjahr als CEO das Ziel setzen, den Umsatz von *Nespresso* in den kommenden zehn Jahren auf CHF 1 Milliarde zu steigern.[49]

Nespresso begann das 21. Jahrhundert mit dem Bezug eines neuen Hauptquartiers in Paudex bei Lausanne und mit der Errichtung des ersten *Nespresso*-Shops, dem seither fast 80 weitere in grossen Städten der Welt folgten. Nespresso begegnete damit einem Trend, den Konkurrenten wie etwa Starbucks ausgelöst hatten und der den veränderten Konsumgewohnheiten vor allem jüngerer Kaffeetrinker entgegenkam: weg vom klassischen Kaffee, wo man nur die Wahl zwischen schwarz, weiss, mit und ohne Zucker hatte, zu einer breiten Auswahl von Varianten wie Cappuccino, Latte macchiato, Moccaccino etc. Kaffee war von einem Standard- («Commodity») zu einem Spezialprodukt geworden, bei welchem Emotionen und individuelle Präferenzen eine zunehmende Rolle spielten und für welches die Konsumenten auch bereit waren, mehr zu zahlen. Nespresso lag mit ihrem Portionenkaffee voll im Trend, und das Strategiepaper von 2001 konnte mit Befriedigung feststellen: «*Nespresso* ist sicher eines der schönsten Nestlé-Babys.»[50] Um angesichts der wachsenden Konkurrenz an der Spitze zu bleiben, musste jedoch die Auswahl an Kaffeevariationen und -maschinen weiter vergrössert werden. Zwischen 2001 und 2004 wurden nicht weniger als sieben neue *Nespresso*-Maschinen von ebenso vielen verschiedenen Herstellern lanciert, die auch den gestiegenen Ansprüchen der Konsumenten an Aussehen und Bedienungsfreundlichkeit genügen mussten.[51] 2005 verkaufte Nespresso eine Million Maschinen mit 16 Modellen von elf verschiedenen Herstellern, darunter so bekannte Marken wie Krups, Alessi, Gaggia und Siemens.

Es war abzusehen, dass über kurz oder lang alle grossen Kaffeeunternehmen in das Geschäft mit Portionenkaffee einsteigen dürften und dass sich die Konkurrenzsituation nach dem Ablauf der *Nespresso*-Patente in den Jahren 2011 und 2012 verschärfen würde. Nestlé beschloss angesichts dieser Herausforderungen, *Nespresso* mehr und mehr zu einem «Super-Premium»-Produkt zu machen und es in die Nähe anderer prestigereicher Marken wie etwa Louis Vuitton, Yves St-Laurent oder Mercedes zu rücken.[52] Diesem Ziel diente 2004 auch der Einstieg als Sponsor des «America's Cup» und als Ko-Sponsor des Bootes, das den Titel verteidigte, «Alinghi». In der Erkenntnis, dass gerade die Konsumenten von Premiumprodukten auf deren Herkunft und Herstellungsmethoden achten, schloss Nespresso 2003 ein Abkommen mit der im fairen Handel (fair trade) engagierten NGO Rainforest Alliance und wurde damit Partner ihres «AAA-Sustainable Quality»-Programms, dank welchem über 4000 Kaffeepflanzer in Costa Rica, Guatemala und Mexiko 75% des Exporterlöses ihrer Produktion erhalten und darüber hinaus von der Beratung durch Nestlé-Experten profitieren.[53] Nespresso konnte so ihren bestehenden elf

1 *Nespresso* gehörte zu den Hauptsponsoren des Defender Team Alinghi am America's Cup 2004.

Espressovariationen – in Anlehnung an Spitzenweine «Grands Crus» genannt – eine spezielle «AAA Edition» beifügen.

Nach 20 Jahren hat *Nespresso* die Volljährigkeit erreicht und ist in der Nestlé-Familie fest verankert und voll akzeptiert. Aus dem ungeliebten Kind ist ein Musterschüler geworden. Der 1997 von Brabeck vorgegebene Jahresumsatz von CHF 1 Milliarde wurde inzwischen mit einem Jahr Vorsprung auf den damaligen Zeitplan erreicht. Und obwohl *Nespresso* damit bereits rund einen Achtel des Umsatzes von *Nescafé* erzielt, ist die Angst vor der internen Konkurrenzierung gewichen. Die Erkenntnis hat sich durchgesetzt, dass es sich um zwei verschiedene Geschäfte handelt, die sich gegenseitig ergänzen und sogar potenzieren.

Auch über den geschäftlichen Erfolg hinaus hat sich die Investition in *Nespresso* bezahlt gemacht, denn als neues und unkonventionelles Unternehmen ausserhalb der traditionellen Strukturen wurde es zu einem Labor, von dessen Experimentierfreude, Pioniergeist und Risikobereitschaft zahlreiche Impulse auf den ganzen Konzern ausgingen. Die periphere Lage, in der sich Nespresso gegenüber dem Mutterhaus lange befand und heute noch befindet, förderte Ideen, die ausserhalb der gewohnten Bahnen eines Grossunternehmens oft schneller heranwachsen. Nespresso war und ist in vielen Belangen eine Antithese zu Nestlé: Dank ihrem Club-System und ihren Shops und der dadurch erreichten Umgehung des Zwischenhandels durchbrach sie das ansonsten hochgehaltene Tabu der vertikalen Integration. Nespresso hatte damit von Anfang an die volle Kontrolle über die ganze «value chain», von der Herstellung bis zum Verbrauch, und darüber hinaus direkten Zugang zu jedem einzelnen Konsumenten. Dies verschaffte ihr nicht nur wertvolle Informationen über Konsumgewohnheiten, sondern sparte auch Werbekosten, da sich die Mund-zu-Mund-Propaganda als die wirksamste erwies. Nespresso sammelte so wertvolle Erfahrungen im «direct marketing», von denen auch andere Geschäftsbereiche von Nestlé profitieren konnten. Sie wurde, insbesondere seit dem systematischen Einsatz des Internets ab 1998, zu einem Vorreiter in Sachen «B2B» (Business-to-Business, im Verkehr mit Grosskunden) und «B2C» (Business-to-Consumer, beim Verkauf an individuelle Konsumenten). Heute bestellen bereits mehr als die Hälfte der inzwischen 2,2 Millionen Clubmitglieder ihre Kapseln über das Internet. Nespresso stellte von Anfang an konsequent den «Consumer insight» an den Ausgangspunkt ihrer Überlegungen. Dieses Eingehen auf – und Antizipieren von – Konsumentenwünschen inspirierte auch andere Geschäftsbereiche, wie etwa Speiseeis bei der bewussten Hinwendung zu Premiumprodukten, *Nescafé* beim «Fair-Trade»- sowie Foodservices und Nestlé Waters beim «Home-and-Office»-Geschäft. Überdies wurde Nespresso zum Modell für andere Einheiten, die in die Selbstständigkeit entlassen wurden, wie etwa Nestlé Nutrition. So konnte Peter Brabeck anlässlich der Feier zum 20. Geburtstag erklären, Nespresso sei ein gutes Beispiel, von welchem die Nestlé-Gruppe als Ganzes lernen könne.[54]

2

2 2003 startet *Nespresso* in Zusammenarbeit mit der NGO Rainforest Alliance in Costa Rica ein Programm für nachhaltige Qualität («AAA»), mit dem die nachhaltige Produktion von und die Versorgung mit Spitzenkaffees gefördert werden soll.

L'Oréal

1907 bereitet der Chemiker Eugène Schueller nachts Haarfärbemittel zu, die er tagsüber unter dem Namen L'Aureale an die Pariser Coiffeure verkauft. Noch im gleichen Jahr lässt er seine Erfindung patentieren und gründet 1908 die Société Française des teintures inoffensives pour cheveux. Ein Jahr später verkauft er seine Produkte bereits in mehreren Ländern. Sein Erfolg wird verstärkt durch den Trend der Frauen in den 1920er-Jahren, die Haare kürzer zu tragen, was die Zahl der Friseursalons in Europa emporschnellen lässt. 1939 wird das Unternehmen unter dem Namen L'Oréal in eine Aktiengesellschaft umgewandelt, die 1963 den Sprung an die Börse wagt.

Auf dem professionellen Haarfärbemittel baut L'Oréal nach und nach ein in vier grosse Sektoren strukturiertes Sortiment auf und definiert eine kohärente Markenpolitik für die gesamte Produktpalette, angefangen bei den Produkten für professionelle Anwender über solche für den Endverbraucher bis hin zu Luxus- und medizinischen Produkten.

Professionelle Friseurprodukte: Die ursprünglichen Haarfärbemittel bilden die Basis für diesen Bereich und werden mit Marken wie Imedia Liquide (1929), Oreol (1945), Kerastase (1964) sowie Übernahmen beispielsweise von Redken Laboratories (1993) oder Matrix (2000) ausgebaut.

Produkte für den Privatgebrauch: Mit diesen in Warenhäusern und Verkaufsgeschäften erhältlichen Körper- und Haarpflegemitteln für den Endverbraucher fasst die Firma in einem Wachstumsmarkt Fuss. Zum ersten seifenfreien Haarshampoo (Dop 1934) kommt die Sonnenschutzlotion (Ambre Solaire 1935), welche just mit der Einführung des bezahlten Urlaubs 1936 in Frankreich auf den Markt gelangt. Es folgen Haarlack (Elnett 1960), Gesichtspflegeartikel (Plenitude 1982) und Make-up (Gemey 1973, Maybelline 1996, Unisa und Jade 1997) sowie als letzte Trends eine Ethnokosmetikreihe (SoftSheen 1998, Carson 2000) mit Produkten für Menschen verschiedener Herkunft und eine Naturkosmetiklinie mit ethischem Anspruch (The Body Shop 2006).

Luxusartikelmarkt: Der Einstieg in diesen Sektor beginnt 1964 mit dem Erwerb von Lancôme und setzt sich fort mit Übernahmen im Bereich Gesichtspflege (Biotherm 1970, Helena Rubinstein 1989), Make-up (Shu Uemura 2003), Parfum (FIDJI 1966) und weiteren. So finanziert Nestlé 1984 etwa den Kauf von Warner Cosmetics, dem US-Händler von Armani, Vanderbilt, Ralph Lauren und Gloria.

Apotheken: Über diesen Kanal sind Produkte für Dermatologie (Vichy 1974 und 1980, La Roche-Posay 1989) und Hautrekonstruktion (Biomédic 2001, SkinEthic 2006) sowie Forschungspräparate wie jene von Laboratoires Innéov (2002) oder Synthélabo erhältlich.

2005 erwirtschaftet das weltweit führende Kosmetikunternehmen mit über 52 000 Mitarbeitern einen Umsatz von EUR 14,5 Milliarden; rund die Hälfte davon in Europa. Am 31. Dezember hält Nestlé 27% am L'Oréal-Kapital, an dem sie seit 1974 indirekt über Gesparal und seit 2004 direkt beteiligt ist.

Nestlé-Beteiligung

Nach langen Verhandlungen unterzeichnet Pierre Liotard-Vogt, damaliger CEO von Nestlé, 1974 einen Vertrag mit Liliane Bettencourt, der Gründertochter und Inhaberin von L'Oréal. Das Vertragswerk garantiert ihr die Inhaberschaft zu ihren Lebzeiten und setzt die Unveräusserbarkeit ihrer Anteile durch Nestlé über 20 Jahre sowie ein anschliessendes Vorverkaufsrecht fest. Der Vertrag sieht vor, dass Liliane Bettencourt 51% und Nestlé 49% an der Holdinggesellschaft Gesparal halten, die ihrerseits die Mehrheit an L'Oréal besitzt. Ihr Mann André Bettencourt sowie der geschäftsführende Direktor von L'Oréal François Dalle gehören dem Verwaltungsrat von Nestlé an. Nestlé strebt durch diese Allianz eine Diversifikation ihrer Aktivitäten an. Die Entscheidung von Nestlé, im Non-Food-Bereich Fuss zu fassen, wird durch die Dynamik und Wachstumsaussichten am Kosmetikmarkt geleitet. Dessen Artikel bieten höhere Gewinnmargen als reine Nahrungsmittelprodukte. L'Oréal ermöglicht der Vertrag mit dem Schweizer Unternehmen, das Aktionariat langfristig zu stabilisieren, die Nachfolge von Frau Bettencourt im Falle ihres Ablebens zu regeln, das Risiko einer Verstaatlichung bei einem Regierungswechsel auszuschalten sowie neue Märkte und bestehende, insbesondere die USA, zu erschliessen bzw. auszubauen.

Nach Ablauf der vereinbarten 20 Jahre beschliessen die Parteien 1994, den Vertrag zu verlängern. Dabei kommt es allerdings zu Änderungen bei der Aufteilung des Kapitals: Mehrere L'Oréal-Vertretungen, allen voran der von

Lindsay Owen-Jones (rechts), ehemaliger CEO von L'Oréal, und sein Nachfolger Jean-Paul Agon (links) im Januar 2006 vor dem Schaufenster der Parfümerie «Douglas» in Mailand.

L'Oréal geführte und mehrheitlich Nestlé gehörende US-Vertreiber Cosmair, werden an Gesparal abgetreten. Gleichzeitig übernimmt L'Oréal von Nestlé das Schweizer Unternehmen Lorsa-Fagel und 30% der spanischen Procasa. Beide Unternehmen stellen Friseurzubehör und Endverbraucherprodukte her.

2004 geht im Rahmen einer neuen Verhandlungsrunde, die auf Seiten von Nestlé vom Präsidenten Rainer E. Gut geführt wird, die Zwischenholding Gesparal in L'Oréal auf. Die Familie Bettencourt hält nun 28%, Nestlé 27% am Kapital von L'Oréal. Beide Parteien verpflichten sich, die Gesamtheit ihrer Titel für einen Zeitraum von fünf Jahren zu behalten. Die Gemeinschaftsunternehmen der beiden Konzerne (Galderma und Laboratoires Innéov) sind von diesem Vertrag nicht betroffen.

Forschung und Zusammenarbeit mit Nestlé

Sowohl Nestlé wie L'Oréal haben eine lange Forschungstradition. Der Erfolg einer Vielzahl neuer Produkte des L'Oréal-Konzerns basiert auf dem vom Gründer im Unternehmen verankerten und später weitergepflegten Forschergeist. Von rund 100 Forschern im Jahre 1950 stieg deren Zahl bis 2005 auf knapp 3000.

Mit dem Kauf von Synthélabo 1973, die in den Bereichen Spezialpharmazeutik und medizinisches Zubehör tätig ist, erhält L'Oréal endgültig einen festen Platz in der Wissenschaft. Die Pharmaforschung erfolgt im Laboratoire d'Etudes et de Recherche de Synthélabo (LERS). 1999 fusioniert Synthélabo mit Sanofi (Unternehmen im Besitz von Elf-Total) zur Sanofi-Synthélabo. 2003 lanciert diese die feindliche Übernahme von Aventis, was 2004 zur Gründung von Sanofi-Aventis führt, dem drittgrössten Pharmaunternehmen weltweit.

Dem Kosmetikbereich wurde in Aulnay-sous-Bois ein Forschungszentrum für Kosmetologie zur Seite gestellt. Die angewandte Forschung konzentriert sich auf die beiden Zentren in Clichy und Chevilly-Larue. Diese Forschungseinheiten sind Ansatzpunkt für zahlreiche Synergien, nachdem Nestlé 1977 das Unternehmen Alcon (siehe Text) akquiriert hat, das in Ophthalmologie, Dermatologie und Kosmetik tätig ist. Von nun an ist das Interesse von Nestlé an diesem Bereich geweckt. So wird 1979 in Partnerschaft mit Nestlé das Centre International de Recherche Dermatologique (CIRD) in Sophia-Antipolis (Antibes, Frankreich) gegründet. Forschungsgebiet ist die Behandlung von Hauterkrankungen, ein von den Pharmaunternehmen nur bedingt erschlossenes Gebiet. Die aus den dortigen Forschungsarbeiten entstandenen Produktinnovationen werden unter dem Namen des von Nestlé und L'Oréal 1981 zu diesem Zweck gegründeten Joint Venture Galderma vertrieben. Erklärtes Ziel des Gemeinschaftsunternehmens ist es, die Nummer eins in der Dermatologie zu werden. Es handelt sich um einen Nischenmarkt mit 3,5% Marktanteil in der Pharmazeutik. 2001 belegt Galderma den sechsten Rang mit 4% Marktanteil. 2000 wird ein internes Wachstum von 15,7% erreicht. Die dermatologischen Forschungseinheiten von Alcon sind hiermit ebenfalls verknüpft.

Nestlé und L'Oréal wollen ihre Synergien in den Forschungsbereichen Ernährung (Nestlé) und Dermatologie (L'Oréal) verbessern. Hierzu gründen sie 2002 das Joint Venture Laboratoires Innéov. Ziel dieses Unternehmens ist der Ausbau des wachstumsstarken Markts für kosmetische Nahrungsergänzungsmittel, die zur Verbesserung der Schönheit von Haut, Haaren und Nägeln eingesetzt werden. Auch wenn diese Produktidee schon lange in der Gruppe präsent war, wird der Beweis einer Korrelation zwischen Gesundheit und Ernährung erst mit einer 1994 begonnenen epidemiologischen Studie erbracht (SU-VI-MAX). Von nun an wird an Anwendungsmöglichkeiten in der Dermatologie geforscht. Der Anwendungsbereich für Nahrungsergänzungen wird von den 2002 in Kraft getretenen europäischen Richtlinien abgesteckt. Im Joint Venture Laboratoires Innéov zeichnet Nestlé für die Entwicklung und Produktion verantwortlich. Aufbauend auf dem Vertriebsnetz der Kosmetikdivision von L'Oréal werden die Innéov-Produkte danach in Apotheken verkauft. 2003 kommt das erste Produkt in 13 Ländern auf den Markt: *Innéov Hautdichte* (*Firmness* in der Schweiz), ein Präparat auf Basis von Lacto-Lycopen zur Verbesserung der Hautfestigkeit für Frauen über 45. Mit dem taurinhaltigen Innéov-Präparat zur Verbesserung der Haarfülle (*Densicap* in der Schweiz) folgt 2004 in neun Ländern das nächste Produkt. Dann kommen 2005 *Innéov Hautaufbau* (mit Omega-3- und Omega-6-Fettsäuren) in sieben Ländern und 2006 schliesslich *Innéov Sonne* in vier Ländern auf den Markt. 2005 verzeichnet Laboratoires Innéov einen Umsatz von EUR 23 Millionen und ein Wachstum von 23% im Vergleich zum Vorjahr.[55]

Alcon

1945 eröffnen die Apotheker Robert D. Alexander und William C. Conner gemeinsam eine Apotheke in Fort Worth, Texas (USA). Aus den Anfangsbuchstaben ihrer Namen bilden sie den Firmennamen: Alcon Prescription Pharmacy. Sie verkaufen Arzneimittel, mischen selber Medikamente nach ärztlichen Rezepten und versuchen, durch Injektion verabreichbare sterile Vitamine herzustellen. Um den Absatz anzukurbeln, kontaktieren sie Ärzte mit der Bitte, sie ihren Patienten weiterzuempfehlen. Auf diesem Weg erfahren sie, dass noch kein pharmazeutisches Unternehmen Augenarzneimittel herstellt. Unter mangelhaften Hygienebedingungen mischen die Apotheker in der Regel destilliertes Wasser mit dem ärztlich verschriebenen Wirkstoff, was bei den Patienten manchmal zu medizinischen Komplikationen führt. Die beiden Männer entschliessen sich deshalb, sterile Augenarzneimittel herzustellen.

1947 wird der Firmenname in Alcon Laboratories geändert und eine Kapitalerhöhung vorgenommen.

1962 erreicht der Umsatz mit Augenarzneimitteln USD 3 Millionen. In diesem Jahr wird Alcon International gegründet und der Verwaltungssitz des Unternehmens von einem noblen Vorort von Chicago nach Fort Worth, Texas, verlegt.

1970 beginnt Alcon seine Tätigkeit auszuweiten, zuerst durch ein Joint Venture mit FMC (Food Machinery and Chemical Corporation) unter dem Namen Avicon Inc. Ziel ist die Entwicklung und Vermarktung von *Avitene*, einem Mittel zur Blutstillung, das bei chirurgischen Nähten zum Einsatz kommt. Das vielversprechende Produkt wird 1976 lanciert. Dann folgt die Übernahme von Center Laboratories, einem Hersteller von Produkten, die in Arztpraxen und Spitälern zur Bestimmung von Allergien verwendet werden.

Diese Politik wird 1972 mit der Akquisition von Webcon fortgesetzt, einem Hersteller von Produkten für die Urologie und die Pädiatrie. Es folgt die Übernahme von Owen Laboratories, einem in Dallas (USA) domizilierten Unternehmen, das auf die Herstellung von rezeptfreien dermatologischen Produkten für Haare, Haut und Kopfhaut spezialisiert ist (und 1996 an Galderma veräussert wird). Mahdeen, ein Hersteller professioneller Produkte für Haut und Haare, die in Schönheitssalons verkauft werden, gehört ebenfalls zur neu erworbenen Gruppe. Mahdeen hält zudem die exklusiven Verkaufsrechte für die Schwarzkopf-Produkte in den USA, die bei der Übernahme durch Nestlé wegen L'Oréal veräussert werden.

Als 1977 erste Verhandlungen mit Nestlé im Hinblick auf eine Übernahme stattfinden, ist Alcon in den USA Marktführerin im Bereich Augenheilmittel. Bei der Entwicklung dieser Produkte kommen im Rahmen von Lizenzen häufig Wirkstoffe zum Einsatz, die von anderen Laboratorien entdeckt wurden. Alcon entwickelt auch Instrumente zur Verabreichung seiner Produkte, etwa Plastiktropfflaschen für Augenarzneimittel. Ein kleinerer Geschäftszweig betrifft das Akustikgeschäft. Der international realisierte Umsatz beläuft sich auf USD 37 Millionen. Das Unternehmen ist in 50 Ländern präsent und erzielt einen konsolidierten Umsatz von USD 81 Millionen, wovon 57% aus den USA stammen. Es beschäftigt 2000 Personen, darunter 260 Wissenschafter und Techniker. Das jährliche Gewinnwachstum liegt bei 22%. Neben den USA ist Alcon in Belgien, Italien, Brasilien, Kanada, Mexiko, Argentinien, Spanien, Deutschland, Frankreich, Puerto Rico und über ein Joint Venture in Japan präsent.

Die Übernahmegespräche finden zu einem Zeitpunkt statt, als die Gründer von Alcon an den Rückzug aus dem Geschäftsleben denken. Unter der Leitung von Arthur Fürer ist Nestlé auf der Suche nach einer erstklassigen Akquisition (Innovation, Ruf, Marktgewicht und Umsatz). Gesucht wird ein Unternehmen, das in den USA und verschiedenen weiteren Ländern bereits etabliert und nicht dem Grosshandel zuzuordnen ist. Mit Alcon könnte Nestlé ihre Position in den USA in einem Bereich stärken, der nicht allzu weit von der eigenen Geschäftstätigkeit entfernt ist, und gleichzeitig die amerikanischen Anti-Trust-Gesetze umschiffen. Die Stärkung des Pharmasektors würde die wissenschaftliche Glaubwürdigkeit ihrer Produkte erhöhen und Möglichkeiten zum Ausbau der Forschung eröffnen, insbesondere im Bereich Toxikologie von Nahrungsmitteln und Kosmetika für den menschlichen Körper. Zudem würde sich die Chance bieten, Produkte über neue Kanäle zu vertreiben (Apotheken, Arzneimittelvertreter). Schliesslich liessen sich mit einer solchen Übernahme Synergien mit L'Oréal und insbesondere mit deren pharmazeutischer Geschäftseinheit Synthélabo erschliessen (siehe entsprechenden Kastentext). Für Letztere würde sich der nord- und der südamerikanische Markt öffnen, der zuvor schwer zugänglich war, zudem könnte das Unternehmen Nutzen aus den Anlagen von Alcon in verschiedenen Ländern der

Nach jahrelanger Tätigkeit im Bereich der ophthalmologischen Produkte hat sich Alcon 1989 mit Erfolg auf das Gebiet der Augenchirurgie gewagt.

Welt ziehen. Für L'Oréal böten sich in der Dermatologie neue Möglichkeiten mit Owen und Mahdeen, zwei kleinen Kosmetikunternehmen.

Anfang Januar 1978 werden 97,4% der Alcon-Aktien von der zu Nestlé USA gehörenden Delaware Bay Co. aufgekauft. Der Preis beträgt rund USD 270 Millionen. Alcon wird somit zu einer Gesellschaft der Nestlé-Gruppe.

Nach der Übernahme lässt Alcon mehrere Fabriken bauen und übernimmt pharmazeutische Laboratorien in den USA (Burton & Parsons, Texas Pharmacal, Allecrene Dubarry, Person & Covey) und in Brasilien (Biosynthetica). Der Forschungssektor profitiert von den erwarteten Synergien und wird ausgebaut. Bei Weitem am besten entwickelt sich jedoch der Sektor Ophthalmologie. Mit dem allgemeinen Durchbruch der weichen Kontaktlinsen entstehen neue Bedürfnisse (Linsen, Pflegeprodukte, künstliche Tränen). Es werden neue Produkte entwickelt, deren Preise nicht unter die Arzneimittelgesetze fallen. Die wissenschaftlichen Erkenntnisse zum grünen Star und entsprechende Behandlungen tragen ebenfalls zum Erfolg bei. Diese Erkenntnisse veranlassen Alcon 1981, das Alcon Research Institute zu gründen, welches Stipendien an Forschende im Bereich Augenheilkunde vergibt.

1988 übernimmt Galderma, ein Joint Venture von Nestlé und L'Oréal, schrittweise die Geschäfte und die Dermatologieforschung von Alcon.

1989 stösst CooperVision Surgical, ein Hersteller von Intraokularlinsen (Ersatz von Augenlinsen bei Katarakt), zur Gruppe. Im gleichen Jahr erfolgt der Kauf von Thilo, einem deutschen Unternehmen, das auf therapeutische Optikprodukte spezialisiert ist. Ebenfalls übernommen werden Biophysic Medical Inc. mit Sitz in Kalifornien (USA) und das europäische Pendant mit Sitz in Clermont-Ferrand (FR), die beide auf Laser- und Bildgebungsverfahren für das Auge spezialisiert sind. 1991 wird das Irvine Technology Center eröffnet, das neue Instrumente und Geräte für die Augenheilkunde entwickelt und herstellt und die Kunden im Umgang mit diesen unterstützt. Mit dem Kauf der Visioptics Inc., die ein Transkriptionssystem für die Topografie der Hornhaut entwickelt hat, tritt Alcon 1993 schliesslich in die Welt der refraktiven Hornhautchirurgie und in die Entwicklung von Verfahren für die Laserchirurgie (z. B. Excimer-Laser) ein. Dieser Sektor wurde im Jahr 2000 mit dem Erwerb von Summit Autonomous verstärkt. Alcon wird damit zu einem Marktführer in der Mikrochirurgie am Auge.

Die Akquisitionsstrategie wird 1994 fortgesetzt, einerseits mit dem Erwerb von Laboratorios PLOS, einem argentinischen Unternehmen, das auf die Herstellung von Augenheilmitteln spezialisiert ist, andererseits mit der Übernahme von Laboratorios CUSI mit Sitz in Barcelona. Es werden Kontakte mit der Bank Flint geknüpft. Zweck ist die Kontrolle der im Chemiebereich tätigen Schweizer Firma AMCIS.

1997 übernehmen Galderma und Alcon die deutsche Basotherm aus Biberach, die in der Augenheilkunde und der Dermatologie tätig ist und zu Boehringer Ingelheim gehört. Diese Übernahme stärkt die Position von Nestlé in Deutschland, dem wichtigsten Dermatologiemarkt in Europa.

2000 erzielt Alcon einen Gesamtumsatz von USD 2,6 Milliarden. Das Unternehmen beschäftigt 11 000 Mitarbeitende und ist in 170 Ländern tätig.

Im März 2002 wird ein Minderheitspaket (25%) von Alcon-Aktien für USD 33 pro Stück an die New Yorker Börse gebracht. Nestlé beabsichtigt mit diesem Börsengang den wahren Wert von Alcon und damit gleichzeitig denjenigen ihres Nahrungs- und Getränkebereichs für die Aktionäre sichtbarer zu machen. Zusätzlich verschaffen ihr diese Einnahmen einen grösseren finanziellen Spielraum beim Ausbau der strategischen Geschäfte und stärken ihr AAA-Kreditrating.

2005 erzielt Alcon ein organisches Wachstum von 10,6% und steuert 6,2% zum Gesamtumsatz der Nestlé-Gruppe bei.[56]

PowerBar

Ende der 1970er-Jahre bemerkt der Mittzwanziger Brian Maxwell (1953–2004), ein kanadischer Spitzensportler und drittbester Marathonläufer der Welt, dass bei ihm im Bereich der 30-km-Marke vermutlich aufgrund von Hunger Magenschmerzen und Schwindelanfälle auftreten. Dies führt er auf einen Energiemangel zurück. Er beschliesst daraufhin, für den Eigenbedarf einen Zerealienriegel zu entwickeln, den er leicht mitnehmen kann. Dieser Riegel müsste reich an Vitaminen, Proteinen und Kohlenhydraten sein, gleichzeitig aber auch wenig Fett enthalten, um leicht verdaulich zu sein.

1983 zieht er einen Biochemiker und eine Studentin der Ernährungswissenschaften, Jennifer Biddulph, welche später zu seiner Frau wird, hinzu. Er beginnt, natürliche Zutaten wie Haferkleie, Milchproteine und Fruktose zu einer Art Brei zu mischen.

Maxwell stellt 1986 in seiner Küche in Berkeley (USA), wo er als Sportlehrer tätig ist, die ersten in ihrer Zusammensetzung verbesserten Energieriegel her. Mit seinen Ersparnissen und einem Betrag, den ihm sein Vater geliehen hat, gründet Maxwell in Berkeley die Firma PowerBar Inc. Schon bald produziert das Unternehmen jährlich 35 000 Energieriegel gleichen Namens. Das Ehepaar Maxwell fährt mit dem Auto kreuz und quer durch Kalifornien, um seine Erfindung an Sportveranstaltungen vorzustellen und einen Direktverkauf von Sportler zu Sportler aufzuziehen.

Ende der 1980er-Jahre wird das Produkt in einer kleinen Industrieanlage in Berkeley hergestellt und in Drogerien verkauft. Das Produkt wird hauptsächlich durch bekannte Sportler beworben, dabei wird die Botschaft vermittelt, dass ihre sportlichen Leistungen durch spezielle Sportlernahrung wie *PowerBar* verbessert werden können. In Sportgeschäften werden *PowerBar*-Regale aufgebaut, um die enge Verbindung des Produkts mit der Welt des Sports zu unterstreichen.

1990 wird das Produkt erstmals im Ausland verkauft. Nach dem Anstieg der Verkaufszahlen in den folgenden vier Jahren wird eine grössere Fabrik in Boise, Idaho (USA), gebaut. Bis ins Jahr 2005 wird dort die gesamte Produktion abgewickelt.

1995 wird eine Tochtergesellschaft in Kanada eröffnet, der ein Jahr später ein europäischer Ableger des Unternehmens folgt. Nochmals ein Jahr später findet mit der Einführung von *Powergel* auch die erste Produktdiversifizierung statt. Nachdem Maxwell seine Produkte zunächst als Nischenangebot für Ausdauersportler, insbesondere Radfahrer und Langstreckenläufer, positioniert hat, richtet er sich mit seinem Marketing nun an alle, die Leistung erbringen müssen. Er bewirbt seine Produkte fortan als unterstützende alltagstaugliche Spezialnahrung für Menschen mit erhöhten Bedürfnissen in ihren Aktivitäten – seien dies Triathleten oder Manager mit langen Arbeitstagen. Zudem erweitert er die Produktpalette durch *Powergel* (1996), *Harvest* (1998), *Proteinplus, Perform Sports Drink* und *Essentials Energy* (1999). Gleichzeitig weitet er sein Vertriebsnetz auf grosse Warenhäuser, ab 1995 vor allem Wal-Mart, aus. Dies ermöglicht es der Marke, ihren Konkurrenten Marktanteile streitig zu machen. In einer ersten Phase trägt diese Strategie Früchte, sodass 1999 ein Umsatz von USD 135 Millionen erreicht wird.

Im Jahr 2000 übernimmt Nestlé das Unternehmen, einschliesslich aller US-amerikanischen, kanadischen und europäischen Gesellschaften, für einen Betrag von USD 375 Millionen. Zu dieser Zeit verkauft das Unternehmen seine Produkte in den USA, Kanada, Brasilien, Mexiko, Australien, Japan und Europa. Für letzteres Geschäft ist die Tochtergesellschaft in Deutschland zuständig. Die Übernahme erfolgt in einer wichtigen Neuorientierungsphase von Nestlé, in der sich das Unternehmen verstärkt auf die Gesundheit und das Wohlbefinden seiner Kunden ausrichten will. Nestlé Nutrition, in die *PowerBar* integriert wird, ist seit 1997 eine strategische Geschäftseinheit des Unternehmens. Seit Anfang 2006 operiert Nestlé Nutrition unter diesem Namen als selbstständige Organisation. *PowerBar* ist die erste Marke von Nestlé im Bereich leistungsfördernde Nahrung. Im Jahr 2002 erfolgt die Übernahme der Sporting Sportlernahrung GmbH. Dabei handelt es sich um ein deutsches Unternehmen mit Sitz in München, das 2001 einen Umsatz von EUR 5 Millionen generierte. Dank der Spezialisierung dieses Unternehmens auf Fitnessnahrung eröffnen sich für Nestlé neue Perspektiven.

Nach der Übernahme durch Nestlé erhält die Marke *PowerBar* schon bald Zuwachs: 2001 wird die Marke *Pria* lanciert, ein speziell auf Frauen ausgerichtetes Produkt. Ein Jahr später folgen *Energybites* und *Carb Select,* die auf die speziellen Bedürfnisse gewisser Diäten, wie zum Beispiel die der Atkins-Diät, zugeschnitten sind. 2004 werden *Beverage System, Complete Nutrition* und *Triple Threat* eingeführt, während gleichzeitig gewisse Marken vom Markt genommen werden, um die Neuausrichtung von *PowerBar* als leistungsfördernde Sportlernahrung zu unterstreichen.

Im Jahr 2006 verlegt das Unternehmen seinen Sitz von Berkeley nach Glendale, an den Hauptsitz von Nestlé in den USA.[57]

Chef America

Chef America wurde 1977 von den beiden Brüdern David und Paul Merage – mit Unterstützung ihres Vaters – in Kalifornien, USA, gegründet. Das Unternehmen stellte vorgebackene belgische Waffeln her und verkaufte diese an Restaurants und andere Gastronomiebetriebe. Drei Jahre später kam das erste eigene Produkt auf den Markt: das Tastywich, ein tiefgekühltes gefülltes Sandwich. Im Jahr 1983 wurden Sandwiches, welche mit einer hoch entwickelten Teig- und Backtechnologie zum Aufbacken im Mikrowellengerät versehen waren, unter der Marke *Hot Pockets* in Lebensmittel- und 24-Stunden-Geschäften lanciert. Die Marke wurde schrittweise in den gesamten USA eingeführt, und bereits 1986 konnte man das Produkt im ganzen Land kaufen.

1987 wurden *Lean Pockets* – kalorienreduzierte gefüllte Sandwiches – von Chef America in den US-amerikanischen Markt eingeführt. *Lean Pockets* bieten «denselben grossartigen Geschmack wie *Hot Pockets* bei nur sieben Gramm Fett». Weitere Produkteinführungen waren 1995 *Croissant Pockets* und 1996 *Hot Pockets Pizza Minis*; Letztere repräsentieren das erste Produkt der Marke *Hot Pockets* in der Sparte mundgerechte Tiefkühlsnacks.

Zwischen 1977 und 1983 wurden die Waffelprodukte und die ursprünglichen gefüllten Sandwiches in einer Produktionsstätte in Van Nuys in Kalifornien hergestellt. Wegen eines Brands im Jahr 1983, bei dem die Produktionsanlagen beschädigt wurden, zog Chef America nach Sylmar, Kalifornien, um. 1988 wurde eine neue Produktionsstätte in Chatsworth, im selben Bundesstaat, errichtet. Der Hauptsitz des Unternehmens befand sich damals ebenfalls an diesem Standort. Im Jahr 1993 wurde eine zweite Produktionsanlage in Mount Sterling, Kentucky, USA, eröffnet. Anfang 1994 fiel der Entscheid, den Hauptsitz von Chef America nach Englewood, einem Vorort von Denver, Colorado, zu verlegen. Nur zwei Jahre später wurde die Anlage in Mount Sterling stark erweitert und ihre Grösse dabei fast verdoppelt.

Hot Pockets wurde 1983 durch Chef America auf dem amerikanischen Markt eingeführt.

Im September 2002 wurde Chef America an die Nestlé Holdings, Inc., eine US-Tochtergesellschaft der Nestlé-Gruppe, für USD 2,6 Milliarden verkauft. 2003 beschäftigte Chef America rund 2100 Mitarbeiter und erwirtschaftete einen Umsatz von USD 806,8 Millionen. Die Akquisition erweiterte das Tiefkühlportfolio von Nestlé, denn mit *Stouffer's* und *Lean Cuisine* besass Nestlé bereits zwei wichtige Marken im Geschäft mit tiefgefrorenen Fertigmahlzeiten. Durch den Erwerb von Chef America ergänzte Nestlé ihr Geschäft mit Produkten, die spezifisch auf die Verpflegung für unterwegs («on-the-go») ausgerichtet sind. *Hot Pockets* als führende Marke in der schnell wachsenden Sparte «Tiefgekühlte Sandwiches» verschaffte Nestlé zudem Zugang zu neuen und jüngeren Konsumentengruppen. Mit Chef America erwarb Nestlé ein patentgeschütztes Produkt mit einer hoch entwickelten Verarbeitungstechnologie und spezialisiertem Herstellungsverfahren. Zwischen 1996 und 2002 erzielte das Unternehmen ein jährliches Umsatzwachstum von 10% und sein Gewinnniveau bewegte sich im obersten Drittel der amerikanischen Nahrungsmittelunternehmen.

Chef America wurde zur Geschäftseinheit Hand-held Foods Group (HHFG) der Nestlé Prepared Foods Company mit ihren wichtigsten Marken *Stouffer's, Lean Cuisine, Buitoni* und *Ortega.* Die Gruppe behielt ihren Hauptsitz in Denver. Im Januar 2006 kündigte die Nestlé Prepared Foods Company die Einführung einer auf den Vertrieb ausgerichteten Organisationsstruktur bei HHFG an. Die Logistikkette, der operative Betrieb und andere nichtstrategische Funktionen wurden zur Prepared Foods Company zusammengelegt. Eine Vertriebsorganisation, welche auf Marketing und Produktentwicklung ausgerichtet ist, wird das Geschäft weiterhin vom Hauptsitz in Denver aus leiten. HHFG Sales wird in die Nestlé Sales Division eingegliedert.

Chef America begründete die Sparte der tiefgekühlten Sandwiches in den USA. Dem Unternehmen kam der Pioniervorteil in einer wachsenden, zukunftsträchtigen Branche zugute. Chef America profitierte davon, ein Produkt zu besitzen, welches im Trend lag, welcher seit den 80er- und 90er-Jahren das Konsumentenverhalten in den USA veränderte. Nestlé war davon überzeugt, dass die Marken *Hot* und *Lean Pockets* das Potenzial hatten, als globales Geschäft ausgebaut zu werden, und führte sie daher in verschiedenen neuen Ländern ein. In Kanada wurden sie als *Stouffer's Bistro Crustinis* und in Lateinamerika als *Hot Pockets* auf den Markt gebracht. Eine Produktionsanlage in Frankreich beliefert die europäischen Märkte, auf denen *Hot Pockets* unter der Marke *Maggi* verkauft werden – ausser in der Schweiz, wo sie unter dem Markennamen *Findus* vertrieben werden.[58]

Perrier

Seit dem Mittelalter wissen die Bewohner von Vergèze, das zwischen Nîmes und Montpellier liegt, um die wohltuende Wirkung der Bäder im kohlensäurehaltigen Mineralwasser der Quelle von Bouillens. 1863 erhält der damalige Besitzer A. Granier das Recht, die Mineralwasserquelle wirtschaftlich zu nutzen, und gründet daraufhin eine Gesellschaft für den Verkauf von abgefülltem Mineralwasser.

1894 wird Dr. Louis Eugène Perrier, ein Mineralwasser- und Thermalbadspezialist aus der Region, Geschäftsführer. Er befasst sich mit dem therapeutischen Nutzen der Quelle und optimiert die Abfüllung des Wassers. 1898 wird er Besitzer der Quelle und gründet eine neue Gesellschaft, für die er kapitalkräftige Partner sucht.

1902 macht er die Bekanntschaft des jungen Briten Saint John Harmsworth. Dieser wurde von seinem Bruder Alfred, dem Leiter der Daily Mail, nach Paris geschickt, um Französisch zu lernen und eine französische Ausgabe der britischen Zeitung zu gründen. Harmsworth beteiligt sich am Unternehmen und wird Pächter des Gutes. Fortan befindet sich die Gesellschaft in englischer Hand. Dr. Perrier übernimmt nunmehr beratende Funktion und sorgt für die Qualitätsüberwachung. Dennoch erhält die 1906 gegründete neue Aktiengesellschaft seinen Namen: Compagnie de la Source Perrier. Zielmarkt des Mineralwassers ist vor allem England, wo das Unternehmen 1907 die Perrier Limited gründet und 93% seiner Verkäufe erzielt. Als offizieller englischer Hoflieferant profitiert Perrier zusätzlich von einem exklusiven Image.

Unter Harmsworth werden die Produktionsanlagen modernisiert und nach dem Ersten Weltkrieg verstärkt auch der französische Markt bearbeitet. Als Sponsor von Medizinkongressen und Sportveranstaltungen (Tour de France 1923; Roland Garros 1927) bringt sich Perrier in Verbindung zu Gesundheit und Sport.

Nach dem Tod von Saint John Harmsworth im Jahr 1933 fusionieren dessen Bruder und Neffe die Gesellschaft 1936 mit der kleinen «Société d'Eau Minérale de Vergèze» zur «Source Perrier S.A.»

1947 wird die Gesellschaft von einer Aktionärsgruppe unter der Leitung des jungen Pariser Börsenmaklers Gustave Leven übernommen, der das Unternehmen 1949 an die Pariser Börse bringt und 1950 eine neue Fabrik bauen lässt. 1952 erreicht der Ausstoss 150 Millionen Flaschen.

1954 leitet er mit dem Erwerb von Contrex und der Einführung der Limonade Pschitt eine neue Phase der Übernahmen und Diversifizierung ein. Er übernimmt weitere lokale Quellen und dehnt die Produktion vor allem von Limonade aus.

Von 1962 bis 1990 ist Perrier für die Herstellung und den Vertrieb von Pepsi in Frankreich verantwortlich. Ebenfalls in den 1960er-Jahren steigt sie in den Süsswaren- und Schokoladenbereich ein, beteiligt sich an einem auf Milchsammlung und -abfüllung spezialisierten Unternehmen sowie an einem für Roquefort-Käse. Dieser Bereich erwirtschaftet 1972 50% des Umsatzes.

Nach der Übernahme der Mineralwasser Vichy und St-Yorre 1968 wird das Unternehmen in eine Holding umgewandelt, und die Mineralwasseraktivitäten werden der «Société Générale des Grandes Sources d'Eaux Minérales Françaises» (SGGSMF) übertragen.

Um den Absatz von Wasser in Einwegflaschen zu fördern, eröffnet Perrier 1973 direkt neben seinem Werk eine eigene Flaschenproduktion: die Verrerie du Languedoc in Bédouin. Im selben Jahr wird eine neue Abfüllanlage gebaut.

Die zweite Strategie Levens hat die Eroberung neuer Märkte zum Ziel, in erster Linie in den USA. 1972 übernimmt Perrier Poland Spring, 1980–82 Oasis, Puro und Calistoga sowie 1986–87 Zephyrhills. Diese Übernahmen eröffnen dem Unternehmen den Markt für Home- & Office-Dienstleistungen. 1976 wird ein Büro in New York eröffnet, das 1979 die Gründung von Great Water of France ankündigt. 1988 hält Perrier einen Anteil von 80% an den in die USA importierten Mineralwässern.

1972 gründet die Gruppe eine Tochtergesellschaft in Deutschland, übernimmt in Italien eine Beteiligung an Sanpellegrino sowie 1973 eine solche in Spanien an San Narciso. Weitere folgen in Iran und Brasilien (Sao Lourenço, 1974).

Zwischen 1986 und 1989 erfolgen der Bau einer neuen Abfüllanlage sowie der Erwerb der Gruppe Sellier-Leblanc mit den Marken Volvic und Oasis in Frankreich. Gleichzeitig knüpft Leven Kontakte zur Exor-Holding, die im Vertrieb tätig ist und der das Weingut Château Margaux gehört. Bis 1990 übernimmt diese Holding 35% an Perrier. Als Leven im selben Jahr abtritt, übernimmt der bisherige Geschäftsführer von Exor, Jacques Vincent, dessen Nachfolge bei Perrier – dem mittlerweile weltweit führenden Mineralwasserhersteller mit rund 20 Marken in über 120 Ländern.

Übernahme durch Nestlé

Im November 1991 verkündet der Präsident von Fiat, Giovanni Agnelli, seine Absicht, ein freundliches Übernahmeangebot für Exor zu unterbreiten. Agnelli vertraut darauf, die Aktien von Vincent übernehmen zu können, der an der Spitze beider Unternehmen steht. Er rechnet auch mit dem Einverständnis von Antoine Riboud, dem Chef von

Boussois, Souchon, Neuvesel (BSN) – der künftigen Danone – sowie Besitzer von Evian und Badoit, dem er im Tausch für dessen 6% Exor-Aktien seine Beteiligungen an italienischen Mineralwasserunternehmen anbietet. Schliesslich wird Nestlé von der Bank Indosuez, die 10% der Exor-Aktien hält, über das Vorhaben Agnellis informiert. Nestlé unter Helmut Maucher reagiert zunächst mit der Übernahme von 96% des Kapitals von Vittel (nach 30% im Jahr 1969), um ihre Position im Mineralwassergeschäft zu stärken.

Nestlé wird klar, dass dies eine gute Gelegenheit für eine Konsolidierung sein könnte, schliesst jedoch ein einseitiges Vorgehen aus. Im Dezember nimmt Maucher Kontakt mit Riboud auf.

Am 20. Januar 1992 legen Nestlé und die Banken Crédit Agricole und Compagnie de Suez ein Übernahmeangebot für die Perrier-Gruppe vor, das jenes von Agnelli übersteigt. Die Verbündeten gründen zu diesem Zweck ein Unternehmen namens Demilac. Vereinbart wird auch, dass Volvic im Fall einer Übernahme an BSN gehen soll. Daraufhin erhebt Jacques Vincent, der Geschäftsführer von Exor, beim Kartellamt in Paris Klage gegen Nestlé und BSN. Er beschuldigt diese, ein Duopol anzustreben. Zwar wird der Klage nicht stattgegeben, doch veranlasst sie die Europäische Kommission, wenige Monate später die Frage des Duopols in den Mittelpunkt ihrer Überlegungen zu stellen.

Im März steht der Kompromiss: Agnelli behält die renommierte Weinmarke Château Margaux sowie die Pariser Immobilien von Felix Potin, der Vorgängergruppe von Exor, BSN erhält Volvic, Nestlé den Rest.

Diese Einigung kommt am 12. Mai zustande. Demilac hält 96,9% der Aktien.

Die zwei Jahre vorher mit verstärkten Rechten bei der Kontrolle des Wettbewerbs ausgestattete Europäische Kommission widersetzt sich jedoch der Vereinbarung, und erst nach hartem Ringen erteilt sie am 22. Juli 1992 ihre Zustimmung verbunden mit zahlreichen Auflagen. Nestlé wird zu 98% Eigentümerin von Perrier, muss sich jedoch von verschiedenen Marken trennen, deren Gesamtwert 7% des Umsatzes der Gruppe ausmacht. Durch diese Vereinbarung sinkt der Kaufpreis von CHF 3,5 auf CHF 2 Milliarden. Mit der Übernahme wird Nestlé der weltweit führende Mineralwasserhersteller.

Im Januar des folgenden Jahres tritt die Gruppe getreu den Auflagen der Europäischen Kommission Volvic, Saint-Yorre, Vichy, Thonon, Pierval und Roquefort – und damit 20% der Kapazitäten des französischen Marktes – an BSN und die Castel-Gruppe ab.

H. Maucher bezeichnet die Übernahme von Perrier als seine schwierigste, die ohne persönliche Kontakte nie zustande gekommen wäre.

Die unruhigen Zeiten für Nestlé gehen weiter: Der Geschäftsführer von Exor, der sich der Übernahme von Anfang an widersetzt hat, verkauft einen Teil der Sanpellegrino-Aktien des Unternehmens. Damit reduziert sich sein Anteil direkt vor dem Kauf von 35% auf 20%.

Schliesslich widersetzt sich die bei Perrier dominierende Gewerkschaft Confédération générale du travail (CGT) den geplanten Produktivitätsverbesserungen der neuen Besitzerin. Diese legt einen Umstrukturierungsplan vor, der teilweise auf einer Vorruhestandsregelung beruht. Die Gewerkschaften rufen zum Streik auf. Ihre Klagepunkte lauten: Zerschlagung des Konzerns, Zunahme der temporären Beschäftigung, Auslagerung bestimmter Aktivitäten, Identitätsverlust durch die Umstellung von Glas- auf PET-Flaschen etc. 1995 erreichen sie die Annullierung mehrerer Sozialpläne durch das Pariser Berufungsgericht. Die Produktivität liegt bei Perrier pro Mitarbeiter verglichen mit jener bei Sanpellegrino bei einem Drittel. 2004 ist die Lage derart gespannt, dass Nestlé droht, sich von Perrier zu trennen. Erst das Eingreifen des französischen Wirtschafts- und Finanzministers Nicolas Sarkozy bringt Bewegung in die festgefahrene Situation und führt zu einer Einigung: Diese sieht die freiwillige Frühpensionierung von 356 der insgesamt 1954 Arbeiter bis 2007 vor sowie die Einführung neuer Produktionsmethoden. Die Glasfabrik Verrerie du Languedoc wird 2006 von der Financière de la Croix Blanche übernommen.[59]

2002, kurz nach der Einführung der PET-Flaschen, brachte *Perrier Fluo*, ein nur leicht gesüsstes, aromatisiertes Getränk, in drei Geschmacksrichtungen auf den Markt.

Sanpellegrino

Die Gemeinde San Pellegrino Terme liegt im Valle Brembana am Fusse der Dolomiten, etwa 70 km von Mailand entfernt. Sowohl der Name des Dorfs als auch der seiner Quelle gehen auf die im Jahr 1250 erbaute Kirche Sancti Pellegrini zurück. Das Wasser der Quelle tritt mit einer Temperatur von 26° C natürlich zu Tage. Die Quelle wird seit dem Mittelalter aufgesucht, doch erst seit dem 18. Jahrhundert wird ihr Wasser wegen seiner heilsamen Wirkung geschätzt.

Im Jahr 1849 werden die Einrichtungen der Gemeinde derart stark durch ein Hochwasser in Mitleidenschaft gezogen, dass die Behörden drei Viertel ihrer Nutzungsrechte verkaufen müssen. Das verbleibende Viertel und die Installationen ermöglichen ihnen weiterhin die Nutzung der Quelle, somit ist der freie Zugang der Öffentlichkeit zum Quellwasser gewährleistet (und gilt auch heute noch). Die Eigentümer können also in die Quelle investieren und ein richtiges Thermalzentrum aufbauen. Durch die Anziehungskraft, welche die Quelle auf Künstler und die High Society ausübt, erlangt San Pellegrino auch in der Welt der Reichen und der Kunst Bedeutung.

1899 wird die Quelle an die Sanpellegrino S.p.A. verkauft. Diese Aktiengesellschaft unter der Leitung von Cesare Mazzoni hat es sich zum Ziel gesetzt, das Thermalgeschäft auszubauen und Mineralwasser in Flaschen zu vermarkten.

Bereits ein Jahr später verkauft das Unternehmen 35 000 Flaschen, von denen 5000 in den Export gehen. Das damals verkaufte Mineralwasser war allerdings nicht kohlensäurehaltig (mit diesem Gas, das heute aus der Toskana bezogen wird, soll der «mineralische» Geschmack des Wassers überdeckt werden).

1901 wird das Aktienkapital des Unternehmens auf ITL 1 Million verdoppelt. Die Geschäfte laufen ausgezeichnet, sodass 1905 eine neue Abfüllanlage gebaut werden muss. Die Verbreitung und Bekanntheit der Marke vor dem Ersten Weltkrieg zeigt sich auch darin, dass S. Pellegrino während der Jungfernfahrt der Titanic über den Atlantik ausgeschenkt wird.

1925 haucht der Aktionär Ezio Granelli dem Unternehmen neues Leben ein. Das Gesellschaftskapital erreicht ITL 6 Millionen. Granelli beginnt damit, die Thermen zu renovieren und die medizinische Ausrichtung der Anlagen hervorzuheben. Zudem modernisiert er die Abfüllanlage, die einen Durchsatz von knapp 120 000 Flaschen jährlich erreicht.

Ausserdem will er Limonaden auf den Markt bringen: 1932 Aranciata Sanpellegrino (aus dem Saft sizilianischer Orangen), in einer orangenförmigen Flasche mit gekörnter Oberfläche, die den Inhalt vor Licht schützt; 1949 Aranciata Amara (Orangensaft und medizinische Pflanzen); 1957 Chinotto Sanpellegrino (Bitterorangenessenz und andere Pflanzenextrakte) und Limonata; 1961 Bitter Analcolico, in einer auffälligen pyramidenförmigen Flasche (rotes, alkoholfreies Getränk auf der Basis von Gewürzen, Zitrusfrüchten und medizinischen Pflanzen, das 1968 in Sanbitter umbenannt wird).

Um die Werbung für sein Mineralwasser zu verstärken, gründet das Unternehmen 1956 einen Radrennstall und organisiert den ersten Giro S. Pellegrino, ein Etappenrennen über 1000 km, das Giuseppe Kerry Mentasti, der Schwiegersohn des Firmenchefs, 1959 gewinnt. Damit nimmt das Sport-Sponsoring des Unternehmens seinen Anfang. Später werden unter anderem Radfahrer (Gino Bartali) und die Olympischen Spiele in Rom (1960) unterstützt.

1957 übernimmt das Unternehmen, das fortan von Mentasti geleitet wird, die Firma Panna. Um die Qualität seiner Limonaden zu gewährleisten, gründet das Unternehmen im selben Jahr die Firma Salas, die sich auf die Herstellung von Fruchtkonzentraten spezialisiert. Zudem arbeitet das Unternehmen intensiv mit Bauern zusammen, welche die Anbauflächen nach seinen Vorgaben bearbeiten.

1960 übernimmt das Unternehmen ein Aktienpaket der Aromenfabrik Arges und baut eine neue Fabrik.

Ab 1970 firmiert das Unternehmen unter dem Namen Sanpellegrino.

Zu Beginn des Jahres 1970 wird entschieden, für die Limonadenproduktion nicht mehr Mineralwasser aus San Pellegrino, sondern industriell aufbereitetes Wasser zu verwenden. Dadurch kann das Unternehmen künftig an verschiedenen Standorten produzieren. Aus diesem Grund akquiriert das Unternehmen eine Fabrik in Anguillara.

1973 übernimmt Perrier 35% an Sanpellegrino, dem Marktleader in Italien mit einer Produktion von 600 Millionen Flaschen.

In den 1980er-Jahren wird die Produktpalette des Unternehmens um Pompelmo, Cedrata, Cocktail, Dore,

Bei den San Pellegrino Terme entspringt eine Quelle, die seit Mitte des 19. Jahrhunderts für das gleichnamige Thermalbad und die Abfüllanlage genutzt wird.

Sanbitter Dry, Old Tonic, One-o-One und Spell sowie um die akquirierten Markenmineralwasser Giara und Claudia erweitert.

1984 stösst Paolo Luini zum Unternehmen und wird bald darauf zu dessen CEO ernannt.

1990 wird in Tione bei Oriveto eine neue Panna-Fabrik eingeweiht.

Bei der Übernahme von Perrier-Exor durch Nestlé im Jahr 1992 veräussert Perrier 15% ihrer Beteiligung an Sanpellegrino, sodass noch 15% der Aktien in ihrem Besitz verbleiben. 1993 wird die Beteiligung von Nestlé an Sanpellegrino auf 25% aufgestockt. In diesem Zusammenhang wird eine Vereinbarung getroffen, welche die Kommerzialisierung von S. Pellegrino in Frankreich und Belgien durch Perrier Vittel vorsieht.

Im selben Jahr begeht der Besitzer von Garma Selbstmord. Garma ist ein italienischer Lebensmittelkonzern, der in den Bereichen Mineralwasser, Tiefkühlkost, Kaffee und Biskuits aktiv ist und sich durch den Tod des Firmeninhabers als Übernahmeziel anbietet. Garma besitzt unter anderem die Markenmineralwasser Recoaro, Levissma, Pejo und Vera, wodurch insbesondere das Interesse des Geschäftsführers von Sanpellegrino geweckt wird, der Ramón Masip, Leiter der Wassersparte von Nestlé, darauf anspricht. Masip beschliesst deshalb, eine Minderheitsbeteiligung an Garma zu erwerben. Zu diesem Zweck gründen Sanpellegrino und Nestlé Sources International 1994 die Compagnie Financière du Haut-Rhin (CFHR), eine Holdinggesellschaft mit Sitz in Luxemburg. Nestlé ist mit 49% an dieser Holding beteiligt und verfügt über ein Vetorecht bezüglich der restlichen 51%. Unter Berücksichtigung der Anteile von Nestlé ist diese Holding mit insgesamt 89% an Sanpellegrino beteiligt.

Infolge der Übernahme von Garma durch Sanpellegrino erhöht sich die Beteiligung von Nestlé am Gesellschaftskapital von Sanpellegrino durch diejenigen Anteile, die sie an der CFHR hält.

1998 erteilen die Wettbewerbsbehörden ihre Zustimmung zur Übernahme der Anteile der Mentasti-Familie, Besitzerin von Sanpellegrino. Der Übernahmebetrag beläuft sich auf ITL 750 Milliarden (CHF 624 Millionen). Dank der anderen Marken von Sanpellegrino wird Perrier Vittel zur Nummer eins auf dem italienischen Mineralwassermarkt. Nestlé betrachtet *S. Pellegrino* als Ergänzung zu ihren beiden Topmarken *Perrier* und *Vittel,* da das leicht kohlensäurehaltige Mineralwasser im Gegensatz zu *Perrier* eher zum Essen getrunken wird.

Der Umsatz von Sanpellegrino beläuft sich 1996 auf CHF 724 Millionen, wobei 11% der an acht Standorten produzierten 1,8 Milliarden Flaschen exportiert werden (Verkauf in 50 Ländern). Bereits zwei Jahre später werden von 1964 Mitarbeitenden an 13 Standorten (zwei davon in Kuba) 3 Milliarden Flaschen produziert (*S. Pellegrino,* Limpia*, S. Bernardo,* Ulmeta, *Levissima, Lora Di Recoaro, Pejo, Vera, Panna, Tione, Claudia,* Sandalia, Giara), die in 90 Ländern verkauft werden. Dies entspricht 13,5% der konsolidierten Verkäufe. Der Umsatz beläuft sich auf ITL 136 Milliarden (ITL 74 Milliarden nach Amortisationen).

Zur Ergänzung ihrer Palette von Limonaden und alkoholfreien Aperitifs lanciert Sanpellegrino 2002 *Mandarino Sanpellegrino* und *Sanbitter Smile.* Zudem entwickelt das Unternehmen den Eistee *Belte Vera* (1992), der in einer PET-Flasche verkauft wird, sowie *Chino Energy,* seinen ersten Energy-Drink.

2006 bemüht sich Sanpellegrino um eine Neupositionierung als Marke, die für die italienische Lebensart steht. Dazu wird erneut das Thermalgeschäft gefördert, aus dem das Unternehmen ursprünglich entstand und dem es seine internationale Bekanntheit zu Beginn des 20. Jahrhunderts zu verdanken hat (jährlich werden 2500 Besucher erwartet). Zudem unterstützt Sanpellegrino die Gesundheits- und Wellnessinitiativen der 2004 gegründeten Corporate Wellness Unit von Nestlé.[60]

Alpo

Robert Hunsicker, ein diplomierter Kaufmann, gründete 1936 mit einem Kapital von USD 200 seine eigene kleine Firma in einem Keller in Allentown, Pennsylvania, USA. Das Inventar der Firma bestand aus einem Fleischwolf, einem Mixer und einem Backofen. Im selben Jahr stellte Hunsicker das erste handelsübliche Nassfutter für Hunde in Form eines Hackfleischlaibes aus 100 Prozent Fleisch her. Die Verkäufe des ersten Jahres waren nicht überwältigend, was aufgrund des teuren Rohstoffes kein Wunder war. Dennoch glaubte Hunsicker, der sein Hundefutter die ersten zwei Jahre selbst von Tür zu Tür vertrieb, an dessen Potenzial. Er stellte 1937 seinen ersten Angestellten ein und nannte seine Firma «Allen Products Company». Ab 1941 konnten Hundebesitzer Hunsickers Hundefutter in Tierhandlungen, bei Veterinären und Züchtern in Pennsylvania und New Jersey beziehen.

Ab 1948 arbeitete Hunsicker eng mit einer Provisionsfirma mit Sitz in Philadelphia zusammen. Diese Firma, welche Hunsickers Produkte in Supermarktketten und Lebensmittelgeschäften vertrieb, wurde zum offiziellen Handelsvertreter. In diesem Zusammenhang wollte Hunsicker die Marke All-Pro, eine Ableitung von «Allen» und «Products», beim amerikanischen Patentamt registrieren lassen. Widerstände erwuchsen ihm von der Firma Borden, welche schon eine Marke mit Pro auf dem Markt hatte. Daraufhin verzichtete Hunsicker auf das R in Pro und ein L in All. Die erste schriftlich belegte Verwendung der Marke Alpo geht auf August 1944 zurück.

Die guten Verkäufe der Alpo-Produkte, Nass- und Trockenfutter für Hunde und Trockenfutter für Katzen, setzten sich auch in den 1950er-Jahren fort. 1958 wollte Hunsicker seine Produkte über das Verteilnetz der grössten Supermarktkette in Connecticut absetzen. Der Geschäftsabschluss scheiterte am verantwortlichen Einkäufer für Tierfutter: Dieser wollte von Hunsicker wissen, wie viele Mittel er in sein Werbebudget steckte. Dessen Antwort: nichts! Da kam es Hunsicker gelegen, dass ihn etwa zur gleichen Zeit der Werbefachmann Sid Tannenbaum kontaktierte. Tannenbaum brauchte das Geschäft mit Hunsicker und Hunsicker wiederum brauchte die Erfahrung von Tannenbaum. Eine Werbeoffensive mit Zeitungsinseraten mit dem Slogan «Your dog needs meat (not promises). Alpo is 100% meat» (Ihr Hund braucht Fleisch, keine Versprechen. Alpo ist 100% Fleisch) wurde geschaltet. Diese Kampagne zeigte bald Wirkung: Alpo erreichte 1952 mit ihren Verkäufen die 1-Millionen-USD-Marke. Hunsicker setzte ab 1959 zusätzlich auf das Medium Fernsehen und startete eine grosse Werbekampagne mit dem Ziel, Marktanteile im Westen der USA zu erobern. Das Konzept schien aufzugehen: Alpo erhöhte die Verkäufe in den USA um 40%.

Das Jahr 1964 stellte für die Allen Products Co. einen Wendepunkt in ihrer Geschichte dar. Hunsicker wusste, dass seine Firma zu klein war, um mit den grossen, etablierten Herstellern von Heimtiernahrung mithalten zu können. Im November 1964 nahm er daher ein Angebot der Liggett & Myers Tobacco Company über USD 12 Millionen an und verkaufte das Unternehmen. Er selber verblieb bis zu seiner Pensionierung im Jahre 1970 Geschäftsführer in der neu gegründeten Tochtergesellschaft.

Die Allen Products Company blieb ihren Ursprüngen als Herstellerin von Nassfutter für Hunde treu und war bis in die 1980er-Jahre mit der Marke Alpo dominierend im Segment des Dosenhundefutters in den USA. 1980 wurde sie von der britischen Grand Metropolitan PLC aufgekauft und drei Jahre später in Alpo Petfoods Inc. umbenannt. 1983 kaufte Grand Metropolitan PLC die Firma Reward Company, Inc., Herstellerin von Snacks für Heimtiere, in New Mexico, wie auch die Rechte an der Marke Tabby, einem Dosenfutter für Katzen.

Im Sommer 1994 erwarb Nestlé die Alpo Petfoods Inc., welche einen Umsatz von USD 430 Millionen erzielte. Sie bezahlte rund eine halbe Milliarde USD für den damals siebtgrössten Hersteller von Hundefutter in den USA. *Alpo* wurde in das bestehende *Friskies*-Geschäft integriert, das seit der Erwerbung von Carnation 1985 zu Nestlé gehört und mit dem in den USA die Basis im Bereich Heimtiernahrung von Nestlé gelegt wurde.[61]

.

Ausschliesslich aus Fleisch zubereitete Produkte sind das Erfolgsrezept von *Alpo*.

Spillers

1829 gründete Joel Spiller, ein Kornhändler, seinen Mühlenbetrieb in Bridgewater, Grossbritannien. Zusammen mit seinem Partner Samuel Browne baute er in den 1840er-Jahren die zweite dampfangetriebene Mühle in England auf.

1856 diversifizierte das Unternehmen zum ersten Mal: Eine Bäckerei in Cardiff wurde gekauft, um die sogenannten «Ships' Biscuits», ein lange haltbares Kornbiskuit für den Verzehr auf Schiffen, herzustellen. Später wurden zusätzliche Produktlinien für Hundebiskuits eingeführt.

1890 fusionierten die Firmen Spillers und William Baker & Sons zur Spillers & Bakers Ltd. Das Unternehmen vergrösserte sich und kaufte zwischen 1899 und 1923 sieben weitere Firmen auf.

Spillers & Bakers Ltd. spezialisierte sich rasch auf die Produktion von Hundebiskuits: 1907 wurde die Marke Shapes, ein farbiges Hundebiskuit, auf den Markt gebracht. Nur sieben Jahre später stellte die Firma schon 18 verschiedene Sorten Hundebiskuits in Fabriken in Cardiff, Bristol, London, Newcastle und Birkenhead her.

1927 wurde die Marke Winalot eingeführt, ein speziell für die Bedürfnisse von Windhunden hergestelltes Hundefutter. Der Name Winalot war eine Herleitung aus dem englischen Satz «Gewinne viele Rennen» («win a lot» of races). Sowohl Shapes als auch Winalot wurden bald zu den dominierenden Marken der Firma Spillers & Bakers Ltd. in Grossbritannien.

1926 erhielt Spillers für ihr Hundefutter den «Royal Warrant» (königliche Auszeichnung) und wurde so zum offiziellen Hoflieferanten. Im gleichen Jahr änderte die Firma ihren Namen in Spillers Ltd.

In den 1930er-Jahren wurde Spillers mit den Marken Winalot, Shapes und Saval zum Marktführer in Grossbritannien.

Spillers unternahm 1958 ihren ersten Versuch mit dem Produkt Wagalot, welches sie unter Vertrag herstellte, in den Markt mit Dosenfutter für Hunde einzusteigen. Da das Produkt nicht sehr erfolgreich war, wurde es bald wieder vom Markt genommen. Zwei Jahre später versuchte Spillers erneut den Einstieg in den Bereich Nassfutter, dieses Mal mit Erfolg: 1960 wurde die Spratts Patent Ltd. gekauft. Diese stellte sowohl Dosenfutter für Hunde wie auch das Hundebiskuit Bonio, einen als Knochen geformten Keks, her. Weitere Akquisitionen in den 1960er-Jahren folgten: die Scottish Animal Products Ltd. 1964 mit ihren Marken Arthur's und Kennomeat, die Tyne Brand Products Ltd. 1967, eine Konservenfabrik, und die Wright & Company (Liverpool) Ltd. 1969.

Die Einführung der Umsatzsteuer 1969 und ein Rückgang der Wachstumsrate im Bereich Heimtiernahrung veranlassten Spillers, eine Reorganisation ihrer Produktionsstandorte zu veranlassen. Einige Fabriken mussten daraufhin geschlossen werden. Im gleichen Jahr gründete Spillers ihr Forschungszentrum für Heimtiere.

Spillers hielt 1974 in Grossbritannien über 70% Anteile am Markt mit Hundebiskuits und -futter. Die Produktegamme bestand aus 21 Sorten Hunde- und zehn Sorten Katzenfutter.

1980 übernahm die Dalgety Gruppe Spillers Ltd. Dalgety baute das Geschäft mit Katzenfutter aus, als sie 1995 auch das europäische Heimtiernahrungsgeschäft der Quaker Oats Co. mit der Marke Felix kaufte.

Nestlé akquirierte 1998 von Dalgety PLC die Spillers Petfoods für einen Kaufpreis von CHF 1,73 Milliarden und erhielt so Zugang zu einigen der führenden Marken im englischen Heimtiernahrungsgeschäft. Neben der guten Positionierung mit Friskies in Südeuropa baute Nestlé mit diesem Kauf ihre Position in Nordeuropa und Grossbritannien aus. Mit dem Kauf von Spillers kamen die Marken Felix, Arthur's und Choosy für Katzennahrung und die Marken Bonzo, Fido und Winalot für Hundenahrung zum Markenportfolio hinzu. Das Spillers-Geschäft wurde in die Friskies-Gruppe integriert und in «Friskies Europe» umbenannt. Zum Zeitpunkt der Akquisition arbeiteten bei Spillers 3500 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in 13 Fabriken in Grossbritannien, Frankreich, Deutschland, den Niederlanden, Italien und Spanien. Spillers generierte 1997 einen Nettoumsatz von GBP 715 Millionen.[62]

Spillers war die erste Produzentin von Hundebiskuits. Ihre führende Marke ist *Felix*.

Ralston Purina

William H. Danforth gründete 1894 zusammen mit zwei Geschäftspartnern, von denen er später die Anteile übernahm, die Robinson-Danforth Commission Company in St. Louis, USA. In ihren Anfängen produzierte die Firma ein Futtermittel für Nutztiere wie Pferde und Maultiere. Die Ende des 19. Jahrhunderts aufstrebenden Unternehmen der Nahrungsmittelindustrie (Campbell's, Heinz, Kellogg's, Quaker Oats) vor Augen, entschied er sich, ebenfalls in diese Branche zu diversifizieren. Vier Jahre nach der Firmengründung lancierte William Danforth unter der Marke «Purina» ein Mehl und Frühstückszerealien. Der Name entstand aus dem 1898 eingeführten Firmenslogan «where purity is paramount» (wo Reinheit zuoberst steht).

Als erklärter Anhänger der damaligen Gesundheitsbewegung nahm William Danforth 1898 Kontakt zu Dr. Ralston auf, einem Wortführer der amerikanischen Gesundheitsbewegung, und überzeugte diesen von einer Zusammenarbeit. Dr. Ralston warb fortan mit seinem Namen für die von der Robinson-Danforth Commission Co. hergestellten Zerealien. Danforth verpflichtete sich im Gegenzug, seine Zerealien-, Vollkorn- und Mehlprodukte in Ralston umzubenennen. Um 1902 waren die Marken Ralston für Nahrungsmittel und Purina für Nutztierfuttermittel so erfolgreich, dass der Firmenname in Ralston Purina umgewandelt wurde. Das schwarz-weisse, später rot-weisse, Schachbrettmuster wurde zur gleichen Zeit zum Markenzeichen und Firmenlogo der neu benannten Firma.

Bei einem seiner Besuche in Grossbritannien stiess Danforth auf eine neue Herstellungs- und Darreichungsform des Tierfutters, welche er 1921 in seinem Produkt Purina Chow umsetzte. Die verschiedenen Zutaten der Tiernahrung wurden zu kleinen Würfeln gepresst. Die Innovation setzte sich rasch durch. Schon bald produzierten die meisten Hersteller von Futtermitteln für Nutztiere Trockenfutter in Form von Pellets (Kügelchen). Eine weitere wichtige Weichenstellung für die Zukunft der Firma war auf die Beharrlichkeit Donald Danforths zurückzuführen, des Sohns des Firmengründers, welcher 1920 in das Unternehmen seines Vaters einstieg. Gegen anfängliche Bedenken des Vaters eröffnete Ralston Purina 1926 auf Initiative Donalds ihre erste Tierfarm in Gray Summit, Missouri. Die Herstellung von Tiernahrung wurde nun wissenschaftlich erforscht, Fütterungsversuche und Ernährungsstudien mit Tieren durchgeführt. Das Purina-Pet-Care-Forschungszentrum ist eines der ältesten und grössten seiner Art in den USA, welches ausschliesslich der Erforschung der Tiernahrung und -haltung gewidmet ist.

1932 übernahm Donald Danforth während der Grossen Depression die kriselnde Firma und setzte trotz schwieriger Wirtschaftslage auf Expansion und Dezentralisierung. Bis 1935 eröffnete er neun neue Mühlen und dezentralisierte die Produktion und Distribution. 1947 erzielte die Marke Purina Chow 91 Prozent des Gesamtumsatzes der Firma von USD 208 Millionen. Demgegenüber geriet das Zerealiengeschäft trotz der Einführung neuer Marken wie Wheat Chex (1937), Rice Chex (1950) und Corn Chex (1958) immer mehr in den Hintergrund.

Ab 1926 vertrieb Ralston Purina Hundenahrung, welche für die speziellen Anforderungen von Jagd- und Arbeitshunden hergestellt wurde. In den 1950er-Jahren beschloss Purina, diese Erfahrung auch in die Herstellung von Futter für Haushunde einzubringen. Nach fünf Jahren Entwicklungsarbeit und erfolgreicher Testeinführung brachte sie im April 1957 das Trockenfutter Purina Dog Chow auf den amerikanischen Markt, das in Lebensmittelgeschäften vertrieben wurde. Nur ein Jahr später war Purina Dog Chow das führende Trockenfutter für Hunde in den USA, eine Position, welche dieses Produkt noch heute hält. 1962 führte Purina mit demselben Konzept Purina Cat Chow für Hauskatzen und 1963 Puppy Chow für Welpen ein. Mit Tender Vittles brachte Purina 1971 das erste Nassfutter für Katzen auf den amerikanischen Markt.

Trotz Rezession verzeichnete Ralston Purina in den 1970er-Jahren steigende Verkaufs- und Gewinnzahlen. Die Firma akquirierte die Missouri Arena Corp., die St. Louis Blues National Hockey League Franchising (beide 1977) und die Bremner Biscuit Corp. (1978). Gleichzeitig trennte sie sich von weniger profitablen Geschäftszweigen. Die frei gewordenen Mittel wurden Mitte der 1980er-Jahre erneut in den Kauf von Gesellschaften (Continental Baking 1984, Eveready Battery Co. 1986, Beech-Nut Nutrition 1989, von Nestlé) im Bereich der Verbrauchsgüter eingesetzt. Zur selben Zeit wandelte sich Purina in eine Holdinggesellschaft mit Divisionsstruktur (Divisionen: Continental Baking Co., Eveready Battery Co., Ralston Purina International, Grocery Products and Protein Technologies International). Ralston Purina International baute ihr Heimtiernahrungs- und Zerealiengeschäft in Europa und dem Fernen Osten aus. Mit

Dank ihrer langen Forschungserfahrung im Bereich Haustierphysiologie und -ernährung gelang es Purina schon sehr früh, Tiernahrung zu entwickeln, die auf die spezifischen Bedürfnisse und das Lebensalter von Hunden und Katzen zugeschnitten war.

der Gründung der Pro-Visions Pet Specialty Enterprises 1990, einer neuen Division für Heimtiernahrung, bekam dieser Gesamtbereich vermehrt Gewicht in der Holdingstruktur. Das Ziel der neu gegründeten Gesellschaft war es, das Wachstum im zukunftsträchtigen Premium-Heimtiernahrungsgeschäft anzukurbeln.

Die in den 1980er-Jahren begonnene Reorganisation ging bis ins Jahr 2000 weiter: 1994 wurde in einem Spin-off das Zerealien-, Babynahrungs-, Lebensmittel- und Resortgeschäft in eine unabhängige Firma namens Ralcorp ausgegliedert. Die verbleibenden Gesellschaften wurden neu in der Ralston Purina Pet Products Group vereinigt. 1998 trennte sich Ralston Purina vom Geschäft der Nutztiernahrung als Folge des Spin-offs von Agribrands International Inc. und 2000 von der Eveready Battery Co. Demgegenüber akquirierte Ralston Purina Firmen im Bereich der Heimtiernahrung und -pflege: 1995 die Golden Cat Corporation, den führenden Hersteller des Katzenstreus Tidy Cats in Nordamerika, 1997 die Edward Baker Petfoods, einen führenden Produzenten von Trockenfutter in Grossbritannien und Hauptanbieter von Markenheimtiernahrung in Nordeuropa, im gleichen Jahr auch die Firma Bonnie Pet Foods und 1999 die Firma Canbrands, Hersteller von Katzenstreu, beide in Australien.

Nestlé, welche im Zuge der Akquisition der Carnation Co., Los Angeles, USA, 1985 mit *Friskies* in den Bereich Heimtiernahrung eingestiegen war und diesen mit den Akquisitionen von Alpo 1994, Spillers 1998 und dem Heimtiernahrungsgeschäft von Cargill (Argentinien) 2000 weiter ausgebaut hatte, fand in Ralston Purina, der Nummer 1 im nordamerikanischen Heimtiernahrungsgeschäft, den idealen Partner zum Ausbau dieser Sparte. Im Januar 2001 gab Nestlé bekannt, ihr amerikanisches *Friskies*-Geschäft mit Ralston Purina Co. zu fusionieren. Die beiden Firmen ergänzten sich nicht nur in Bezug auf ihre Produktpalette – Ralston Purina ist der grösste Hersteller von Trockenfutter für Hunde und Katzen und ein führender Hersteller von Katzenstreu in den USA, *Friskies* ist im Nassfutterbereich für Katzen stark –, sondern auch in ihren geografischen Ausrichtungen. Mit Hilfe der guten Marktpositionierung von *Friskies* in Europa erhoffte man sich eine schnelle Einführung der Ralston-Purina-Marken speziell im Premiumgeschäft. Dazu kam die neue Produktreihe *Purina Veterinary Diets,* welche ausschliesslich bei Tierärzten und in speziellen Geschäften erhältlich ist. Dies sind vor allem diätetische Produkte und Produkte mit speziellen Zusätzen, welche bei Krankheiten oder vorbeugend verabreicht werden. Ein Bereich mit hohem Wachstumspotenzial, welcher vor allem in Europa und Asien ausgebaut werden soll.

Ende 2001 war die Fusion abgeschlossen. Nestlé bezahlte USD 10,3 Milliarden für den Kauf der Ralston Purina Company. Dies ist bis heute die grösste Akquisition in der Geschichte der Nestlé-Gruppe. Die neue Organisation wurde in Nestlé Purina PetCare Company umbenannt und hat ihren Hauptsitz in St. Louis, USA. Das Heimtiernahrungsgeschäft der Nestlé-Gruppe generierte nach der Fusion einen Umsatz von USD 6,3 Milliarden, was dem Doppelten ihres Geschäfts in diesem Bereich vor der Ralston-Purina-Akquisition entsprach. 2005 generierte Nestlé Purina einen Umsatz von CHF 10,569 Milliarden, besass 50 Fabriken und beschäftigte weltweit rund 14 500 Personen.[63]

Schöller

Als der Firmengründer und Namensgeber der Schöller GmbH, Theo Schöller, 1935 als 18-Jähriger in einem Berliner Varieté sein erstes Eis am Stiel ass, war die Idee zur Gründung einer eigenen Firma zur Herstellung von Speiseeis geboren. Theo und sein Bruder Karl errichteten auf dem elterlichen Grundstück in Nürnberg, Deutschland, ihre erste Speiseeisfabrik, welche 1937 eingeweiht wurde. Zu Beginn produzierten und vertrieben die Gebrüder Schöller mit einer vom Unternehmer Josef Pankofer erworbenen Lizenz das Jopa-Eis am Stiel, welches in den Geschmacksrichtungen Vanille, Schokolade, Erdbeere und Zitrone angeboten wurde. Die leicht verderbliche Ware wurde an die Kunden in Thermosbehältern auf Fahrrädern mit Hilfsmotoren ausgeliefert.

Nach fast zwanzig Jahren der gemeinsamen Geschäftsführung trennten sich 1955 die Wege der beiden Firmengründer. Theo Schöller übernahm das Unternehmen und leitete es in eigener Regie weiter. Schon fünf Jahre nach seinem Entscheid wurde Theo Schöller als unabhängiger Unternehmer erneut gefordert: 1960 trat Nestlé an Josef Pankofer, den damaligen Lizenzgeber der Firma Schöller für das Jopa-Speiseeis, zwecks Übernahme seines Unternehmens heran. Gemeinsam mit Schöller als ihrem Lizenznehmer erreichte Jopa 1960 23% Marktanteil am Speiseeisvolumen in der Bundesrepublik Deutschland und galt neben der Firma Langnese als zweitgrösster Speiseeisproduzent des Landes. Die Übernahme von Jopa durch Nestlé fand noch im selben Jahr statt. Ganz Unternehmer und seiner Firma verpflichtet, beschloss Theo Schöller, sich dieser Akquisition nicht anzuschliessen und seinen Weg zum zweiten Mal alleine weiterzugehen. Der Lizenzvertrag wurde aufgelöst, und Schöller erhielt eine Abfindung. Er blieb vorerst unabhängig, musste aber für das Speiseeis einen neuen Name finden. Als Pendant zu den Schöller-Lebkuchen wurde 1960 die Marke Schöller-Eiskrem eingeführt.

In dieser Zeit der Reorganisation wurden sowohl weitere Niederlassungen gegründet als auch die Produktionsstätten und Kühlhäuser ausgebaut und vergrössert. Der Geschäftserfolg hielt in den 1970er-Jahren an: Schöllers Sortiment, welches 1960 13 Artikel in 21 Geschmacksrichtungen umfasste, bestand 1970 schon aus 31 verschiedenen Artikeln in 56 Geschmacksrichtungen. Hatte man bis anhin vor allem die Gastronomie, Kioske und Tankstellen beliefert, wurden ab 1971 die Vertriebsaktivitäten im Detailhandel ausgebaut. Für diesen Distributionskanal wurde ein neues Konzept entwickelt: Schöller versuchte, der Konkurrenz nicht nur bei der Qualität seiner Produkte, sondern auch im Vertrieb respektive in der Präsentation seines Speiseeissortiments einen Schritt voraus zu sein. Gemeinsam mit dem Unternehmen Linde baute er Spezialkühltruhen für den Lebensmittel- und Detailhandel. Diese Truhen, welche 400 Liter Speiseeis kühlen konnten und zugleich eine einheitliche Präsentation ermöglichten, gab es vorher auf dem bundesdeutschen Markt noch nicht.

1974 war für Schöller dank dem Abschluss eines Abkommens mit dem Schweizer Gastronomieunternehmen Mövenpick ein bedeutsames und zukunftweisendes Jahr. Die beiden Firmen unterzeichneten einen Lizenzvertrag für die Dauer von fünf Jahren, welcher später verlängert wurde. Schöller als Lizenznehmerin produzierte in der Bundesrepublik Deutschland von nun an das Mövenpick-Speiseeis. Erstes Ergebnis der Zusammenarbeit der beiden Firmen war die Einführung der erfolgreichen Schöller-Mövenpick-5-Liter-Kanne. Dieses Speiseeis mit feinsten Frucht- oder Schokoladenstückchen wurde zunächst ausschliesslich für die Gastronomie hergestellt. Nach der erfolgreichen Lancierung der 5-Liter-Kanne im Gastgewerbe galt es, diesen Erfolg auch auf die privaten Haushalte zu übertragen, was 1979 mit der Einführung dieses Qualitätsspeiseeises in die Lebensmittelgeschäfte geschah. 1982 schlossen Schöller und Mövenpick einen weiteren Lizenzvertrag ab, in welchem sie ihre gemeinsamen Aktivitäten auch ausserhalb der Bundesrepublik Deutschland koordinierten. Der Marktanteil der verkauften Schöller-Mövenpick-Packungen stieg von 21% 1981 auf 47% im Jahr 1982. Die Zusammenarbeit der beiden Unternehmen wirkte sich auch positiv auf Forschung und Entwicklung, Produktion und Marketing aus: Schöller und Mövenpick gingen gemeinsam innovative Wege in der Entwicklung neuer Geschmacksrichtungen. Mit dem bis heute bestehenden Erfolgsrezept «Eis des Jahres» wird seit 1989 jedes Jahr eine neue exotisch-fruchtige Eissorte zum «Eis des Jahres» gekürt.

Im Juni 2001 nahm Nestlé Kontakt mit den damaligen Besitzern der Schöller Holding, der Firma Südzucker, im Hinblick auf Übernahmeverhandlungen auf. Südzucker, welche Schöller 1995 übernommen hatte, wollte sich ver-

Nachdem Schöller zunächst Grosskonsumenten mit Qualitätseis belieferte, wie beispielsweise mit dem «Eis des Jahres» Schöller-*Mövenpick*, begann die Firma später auch mit der Entwicklung von Spezialitäten für den Detailhandel.

mehrt auf ihr angestammtes Zucker- und Süssstoffgeschäft konzentrieren. Als vorbereitende Massnahme zur Integration von Schöller in das schon bestehende Nestlé-Speiseeisgeschäft, welches zu einem strategischen Wachstumssektor der Nestlé-Gruppe gehörte, wurde im Dezember 2001 eine europäische Operationsgesellschaft gegründet. Die neue Einheit Nestlé Ice Cream Europe (NICE) sollte das Wachstum im Speiseeisgeschäft beschleunigen. Nach erfolgreicher Integration von Schöller wurde sie 2004 aufgelöst. Mit dieser Akquisition verstärkte Nestlé ihre Position im strategisch wichtigen deutschen Markt und gewann Zugang zu den Märkten in Nord- und Zentraleuropa. Ferner eröffnete die Übernahme neue Geschäftsmöglichkeiten im Tiefkühlbereich sowie beim Direktverkauf an Haushalte. Im Zusammenhang mit der Übernahme von Schöller 2002 müssen auch die Übernahme der restlichen 50% des Joint Ventures Ice Cream Partners USA von der Pillsbury Company (Diageo), zu welcher die Qualitätsmarke *Häagen-Dazs* gehört, wie auch der Erwerb der weltweiten Markenrechte von *Mövenpick Ice Cream* 2003 und die vollständige Übernahme von Dreyer's durch Nestlé 2006 gesehen werden.[64]

Dreyer's Grand Ice Cream

1906 verliess der 18-jährige William Dreyer Deutschland. Seine Reise in die USA verdiente er sich als Schiffsjunge auf einem Dampfer. Auf der Überfahrt soll er laut Überlieferung eine von ihm selbst kreierte gefrorene Nachspeise serviert und damit seine künftige Karriere bereits angetönt haben. In New York angekommen, stellte er eine kurze Zeit lang Speiseeis her, bis er in den Westen der USA weiterzog. Zunächst eröffnete er in Visalia, Kalifornien, eine eigene Eisdiele, deren Produkte ausgezeichnet wurden, und übersiedelte dann nach Oakland, Kalifornien. 1917 gehörte er zu den Gründern des Verbands kalifornischer Butter-, Käse- und Speiseeishersteller. Während rund zwei Jahrzehnten arbeitete William Dreyer als leitender Angestellter für diesen Verband und hielt an der Universität von Kalifornien Vorlesungen über Speiseeis.

Schliesslich fand der mittlerweile Vierzigjährige in Joe Edy den idealen Partner zur Gründung eines Geschäfts. Edy war als Süsswarenhersteller und Besitzer von sechs Süsswarengeschäften in Oakland und Umgebung bekannt. 1928 beschlossen die beiden Unternehmer, gemeinsam ein Qualitätsspeiseeis zu produzieren, und eröffneten dazu eine kleine Fabrik an der Grand Avenue in Oakland. Das erste Eis nannten sie Edy Grand Ice Cream. «Grand» – in Anlehnung an den Gründungsort und die angestrebte Qualität – wurde auch Bestandteil des Firmennamens. Das ein Jahr später eingeführte Rocky Road, ein Schokoladeneis mit Nuss- und Marshmallowstückchen, avancierte in kürzester Zeit zum Verkaufsschlager und schliesslich zu einem der in den USA meistverkauften Geschmacksrichtungen überhaupt.

Nach dem Zweiten Weltkrieg trat Dreyers einziger Sohn in die Firma ein. Bald darauf zog sich Edy auf sein angestammtes Süsswarengeschäft zurück, und 1947 wurde die Partnerschaft aufgelöst. Dreyer führte die Firma von nun an unter dem Namen «Dreyer's Grand Ice Cream, Inc.» weiter. 1963 verkaufte William Dreyers Sohn, der die Firma 1953 von seinem Vater übernommen hatte, das kriselnde Geschäft an drei leitende Direktoren – Al Wolff, Bob Boone und Ken Cook. Cook führte das Unternehmen durch die für kleine Eishersteller schwierigen 1960er-Jahre. Trotz ständigem Streben nach höchster Qualität konnten sie gegen die mit Supermarktketten verbundenen Grossproduzenten kaum mithalten.

1977 stand das Unternehmen vor dem Konkurs, als T. Gary Rogers auf der Suche nach Erwerbs- und Franchisemöglichkeiten im Büro von Cook auftauchte. Wie Rogers die Szene später selber schilderte, wurden sie während des Gesprächs von einem Anruf unterbrochen. Cook erzählte danach seinem Besucher, dass die Bank eben seinen Kreditantrag abgelehnt habe. Rogers erkundigte sich,

ob Cook denn schon an einen Verkauf des Unternehmens gedacht habe. Dieser entgegnete: «Nein, nicht – bis jetzt gerade.» Wenige Tage später war Rogers im Besitz einer Kaufoption, die er mit seinem früheren Geschäftspartner W. F. (Rick) Cronk schliesslich wahrnahm.

Damit begann ein neuer Abschnitt in der Geschichte von Dreyer's, einem Geschäft von damals USD 6 Millionen mit wenigen Dutzend Angestellten. Innert dreier Jahre gelang es ihnen, die Marke zum meistverkauften abgepackten Premium-Speiseeis im Westen der USA zu machen und Umsatz wie Ertrag nachhaltig zu steigern. Beim Börsengang im Juni 1981 erreichte die für USD 1 Million erworbene Firma einen Wert von USD 45 Millionen.

1981 wurde die nach dem Ko-Gründer benannte Marke Edy's Grand Ice Cream wieder eingeführt – nicht ganz freiwillig. Kraft International, welche die Speiseeismarke Breyers besitzt, klagte gegen Dreyer's: Der Name «Dreyer's» mit dem dazugehörenden Schriftzug sei «Breyers» zu ähnlich. Dreyer's weigerte sich, den traditionsreichen Namen und die damit verbundene Geschichte aufzugeben. Man einigte sich darauf, dass Dreyer's seine Marke im angestammten Verkaufsgebiet behalten durfte, bei einer allfälligen Expansion in den Mittleren Westen oder Osten der USA aber einen anderen Markennamen verwenden musste. 1984 war es so weit. Unter dem Namen Edy's Grand Ice Cream konnte man Dreyer's Speiseeis auch in Chicago, Kansas City, Minneapolis und Ohio kaufen.

Den Erfolg verdankte Dreyer's nicht nur der Qualität ihrer Produkte, sondern auch deren Anpassung an moderne Ernährungsbedürfnisse. Eine erste zuckerfreie Nachspeise brachte sie in den 1970er-Jahren auf den Markt. 1987 folgte Dreyer's Grand Light, das nicht nur – wie für Light-Produkte in Amerika üblich – weniger Kalorien besass, sondern auch weniger Fett. Damit nahm Dreyer's einen Trend vorweg. Mit American Dream lancierte sie 1990 zudem ein cholesterolfreies Speiseeis, das zwei Jahre später mit neuer Formel unter dem Namen Dreyer's Fat Free erhältlich war.

1994 hatte Dreyer's ihr Ziel erreicht, mit einem Marktanteil von 11% zum führenden Hersteller im Premium-Speiseeissektor in den USA zu werden. Dieser Erfolg weckte das Interesse von Nestlé, die den Ausbau ihres Speiseeisgeschäfts plante und daher im selben Jahr eine erste Beteiligung von 17% an Dreyer's erwarb. Bis 1996, das heisst innert knapp 20 Jahren, hatten Rogers und Cronk aus einem mit Schwierigkeiten kämpfenden lokalen Geschäft ein florierendes Unternehmen gemacht, das mit 2400 Beschäftigten einen Umsatz von USD 796 Millionen generierte. Zum Geschäft gehörte auch ein umfassendes Ladenbelieferungssystem (Direct Store Delivery).

Im Juni 2002 gab Nestlé ein Abkommen mit Dreyer's bekannt, sein nordamerikanisches Speiseeisgeschäft mit Dreyer's zu fusionieren und im Gegenzug 67% an der gemeinsamen Firma zu übernehmen. 2003 wurde die Transaktion vollzogen: Dreyer's fusionierte mit der Nestlé Ice Cream Company (NICC), welche die Marken *Häagen-Dazs, Drumstick, Nestlé Crunch* sowie *Butterfinger* besass, und bildete von nun an die «Dreyer's Grand Ice Cream Holdings, Inc.». Aus Wettbewerbsgründen mussten die von Dreyer's eingebrachten Marken Dreamery, Godiva sowie Whole Fruit Sorbet veräussert werden.

Gemeinsam haben Nestlé und Dreyer's Grand Ice Cream weitere erfolgreiche Innovationen eingeführt. Dazu zählte insbesondere das 2004 lancierte *Dreyer's Slow Churned Grand Light.* Dieses besitzt dank einer speziellen Presstechnik den Geschmack eines klassischen vollfetten Speiseeises, jedoch nur halb so viel Fett und ein Drittel weniger Kalorien. 2005 folgte der Speiseeis-Snack *Edy's Dibs.* Anfang 2006 übernahm Nestlé die volle Beteiligung an der «Dreyer's Grand Ice Cream Holding» und erreichte erstmals in den USA (Anteil Nestlé 23,2%), und weltweit (17,5%) die klare Führung im Speiseeismarkt.[65]

Dreyer's produziert seit den 1980er-Jahren kalorienarmes, cholesterin- und fettfreies Speiseeis, das die Qualität und die Eigenschaften von herkömmlichem Eis besitzt.

Markenpolitik

Nestlé – ein markenbewusstes Unternehmen

Marken gehören zu den wertvollsten Besitztümern eines Unternehmens, besonders wenn dieses wie Nestlé im Bereich der Konsumgüterindustrie tätig ist. Auch wenn ihr finanzieller Wert (noch) nicht in den Bilanzen aufscheint, sind sie doch Grössen, die berechnet oder zumindest geschätzt werden können. So bewertet die darauf spezialisierte Agentur Interbrand allein den Wert der Marke *Nescafé* auf USD 12,5 Milliarden oder CHF 15,2 Milliarden, also auf fast das Doppelte eines Jahresumsatzes des Produkts. *Nescafé* belegt damit in der Weltrangliste der wertvollsten Marken zwischen Pepsi und Google den Platz 23 und ist mit Abstand die wertvollste Marke der Schweiz.[66] Der Wert einer Marke lässt sich somit nicht allein an ihrem Umsatz berechnen. Ebenso wichtig, wenn nicht wichtiger als jener ist ihr emotionaler Wert. Der bekannte deutsche Kommunikationsexperte Hans Domizlaff bezeichnete Marken als «beseelte Wesen»[67]; eine Marke ist auch als «die Produktidee im Unterbewusstsein des Konsumenten» definiert worden.[68] Bei der Entscheidung über eine Akquisition spielt daher der Wert der zu übernehmenden Marken eine wesentliche Rolle. So war auch für Nestlé das Interesse am Besitz bekannter Marken immer wieder ein wichtiges Kriterium für eine Übernahme, zum Beispiel 1988 bei Rowntree mit ihren weltberühmten Schokolademarken *Kit Kat, Smarties* und *After Eight.* Der Markenwert ist auch ein wesentlicher Bestandteil des «Goodwills», also des Unterschieds zwischen Buchwert und Kaufpreis, der bei der Übernahme eines Unternehmens zu bezahlen ist. Peter Brabeck schätzte im Jahre 1992, dass Nestlé für die zwischen 1984 und 1991 getätigten Akquisitionen nicht weniger als CHF 14 Milliarden als Marken-Goodwill bezahlte.[69] Die rasche internationale Expansion seit Beginn des 20. Jahrhunderts, die Ausbreitung des anfänglich auf Milchprodukte beschränkten Portfolios auf viele andere Geschäftsbereiche, Erfindungen wie *Nescafé* und die zahlreichen Akquisitionen der zweiten Jahrhunderthälfte liessen die Zahl der Marken im Laufe der Jahrzehnte weltweit auf über 8000 ansteigen. Viele von ihnen hatten keinen Bezug mehr zum Namen Nestlé und trugen auch keinen Hinweis auf den Hersteller, der sich zudem oft hinter allerlei Fantasienamen verbarg.[70]

1

2

3

4

Vom Vogelnest zur Dachmarke …

Bereits zu Beginn der 1970er-Jahre gab es in Vevey Bestrebungen, das Nest sowohl als Firmenlogo als auch als Markenzeichen neu zu beleben. Schon damals diskutierte man den aus der Automobilindustrie bekannten Begriff der Dachmarke (umbrella brand), bei welchem der Firmenname dem Produktnamen vorangestellt wird (z. B. Ford Fiesta). In der Nahrungsmittelindustrie waren Dachmarken, von wenigen Ausnahmen (Cadbury) abgesehen, zu jener Zeit jedoch noch wenig gebräuchlich. Im Jahre 1973 erliess Nestlé eine Weisung an alle Tochtergesellschaften, im Sinne eines globalen Nestlé-Image und zur Stärkung der Corporate Identity das Logo mit dem Nest vermehrt einzusetzen, auch

1–4 Entwicklung der Nestlé-Logos: 1868, 1966, 1988, 1995. Das erste Logo wurde von Henri Nestlé entworfen, der sich dabei von seinem Familienwappen inspirieren liess.

1

2

3

4

5

6

auf den Packungen. Die bestehende Markenpolitik sollte deswegen jedoch nicht grundsätzlich verändert werden.[71] Die damals bekannt gegebene Absicht wurde indessen erst nach der Ankunft von Helmut Maucher in Vevey systematisch durchgesetzt. Er betonte den hohen emotionalen Wert des Vogelnests, weil es genau diejenigen Werte – Wärme, Fürsorge, Geborgenheit, Sicherheit, Natur und Ernährung – symbolisierte, die er mit Nestlé verbunden sehen wollte und durch welche sich das Unternehmen von seinen Konkurrenten abheben konnte. Das Nestlé-Logo wurde 1988 modernisiert, wobei die Zahl der Jungvögel von drei auf zwei reduziert und der Wurm aus dem Schnabel der Vogelmutter entfernt wurde. Maucher sorgte dafür, dass der Name Nestlé wieder weltweit zur offiziellen Bezeichnung aller Tochterfirmen, Fabriken und Forschungszentren verwendet wurde und dass das aufgefrischte Firmenlogo alle Gebäude, Fahrzeuge und Briefköpfe zierte.[72]

Auf der Grundlage dieser wieder erstarkten Corporate Identity konnte Maucher als nächsten Schritt eine neue Markenpolitik in Angriff nehmen. Im Strategiepapier von 1989 betonte er deren Notwendigkeit, nicht zuletzt wegen des zunehmenden Drucks der Eigenmarken der Grossverteiler, die eine Stärkung der Herstellermarken verlangten.[73] Der Zeitpunkt für eine neue Markenpolitik schien auch aus anderen Gründen richtig: Das Unternehmen hatte durch die Akquisitionen von Buitoni und Rowntree starke Marken übernommen, die es zu integrieren galt, die Joint Ventures mit Baxter, General Mills, Coca-Cola sowie die Zusammenarbeit mit Disney verlangten eine deutlichere Hervorhebung der eigenen Marken und die bevorstehende Expansion nach Osteuropa und China eine weltweit sichtbarere Identität. Ausserdem galt es, auch im Bereich der Marken mit der Konkurrenz mitzuhalten. Ende der 1980er-Jahre setzte nicht nur Cadbury, sondern auch Mars vermehrt auf den Firmennamen als Dachmarke für möglichst viele ihrer Produkte.[74] Für Nestlé stellte diese Lösung eine logische Fortsetzung ihres Bestrebens dar, Firmenname und Produkte gegenseitig anzunähern. Der Gedanke, *Nestlé* als weltweite strategische Dachmarke (worldwide corporate strategic brand) zu verwenden, lag umso näher, als bereits viele Milchprodukte diese Marke trugen. Gegen die Idee, sie generell als Dachmarke für sämtliche Produkte des Unternehmens zu verwenden, sprach die Tatsache, dass Nestlé über eine Reihe von ebenso starken Marken wie etwa *Nescafé* oder *Maggi* verfügte, die von einer Unterstellung unter die Dachmarke *Nestlé* nicht profitieren, sondern in ihrer weiteren Entwicklung eher gehemmt würden. Daher beschloss Maucher, die Marke *Nestlé* nur für jene Produkte zur Dachmarke zu machen, die der Tradition des Hauses am nächsten standen. Dazu gehörten wie bisher die Säuglingsnahrung und alle anderen Milchprodukte, neu aber auch die jüngeren Produktkategorien Schokolade, Süsswaren und Speiseeis sowie die Frühstückszerealien. Trotz dieser Einschränkung entsprachen diese Produkte wertmässig rund 40% des Gesamtumsatzes. Die *Nestlé*-Marke, die für jede dieser Kategorien einen besonderen Schriftzug erhielt, sollte die angestammten Produktmarken nicht ersetzen, sondern ergänzen, verstärken und sie eindeutig mit ihrem Hersteller identifizieren. Aus *Kit Kat* wurde so zum Beispiel *Nestlé KitKat.* Mit dieser Markenpolitik erreichte Maucher mehrere Ziele auf einmal: Er kam dem wachsenden Wunsch

1–6 Die Dachmarken von Nestlé sind übergeordnete Marken der folgenden Geschäftsbereiche: 1. Nutrition, 2. Milch, 3. Schokolade, 4. Speiseeis, 5. Wasser, 6. Foodservices.

der Konsumenten entgegen, zu wissen, wer hinter einem Produkt stand. Sodann konnten die Produkte unter der Dachmarke *Nestlé* vom Prestige und Bekanntheitsgrad von Nestlé profitieren, aber auch das Unternehmen von deren Beliebtheit. Während sich andere Unternehmen für teures Geld künstliche Namen und Logos zulegten, war es für Nestlé von besonderem Vorteil, über einen seit langer Zeit vertrauten Namen und ein dazugehörendes starkes Symbol zu verfügen, die nicht horrende Investitionen und Jahre brauchten, um sich in der Öffentlichkeit und bei den Konsumenten durchzusetzen.

… und zur Marken-Pyramide

So bestechend einfach die Idee der Dachmarke war, so kompliziert war deren Umsetzung. Maucher vertraute sie Peter Brabeck an, der seit 1987 in der Direktion «Produkte» für den kulinarischen Bereich zuständig war und der ein Jahr später mit der Integration von *Buitoni* in das Produktportfolio von Nestlé wertvolle Erfahrungen mit einer besonders emotionalen Marke gesammelt hatte. Er musste vor allem eine Lösung für die Produktkategorien finden, die nicht vom Namen Nestlé profitieren sollten. Sie bestand darin, jede dieser Kategorien einer weiteren weltweiten strategischen Konzernmarke mit dem gleichen Status wie die Dachmarke Nestlé zu unterstellen: *Maggi* und *Buitoni* für alle kulinarischen Produkte, *Nescafé* und *Nestea* als weltweite Getränkemarken, *Carnation* und *Libby's* als starke amerikanische Marken, *Friskies* als Dachmarke für Heimtiernahrung sowie *Nestlé Foodservices,* der als neuer Geschäftsbereich in seiner Startphase besonders auf den Namen Nestlé angewiesen war.[75] Nach der Akquisition von *Perrier* 1992 wurde auch diese Marke zur Dachmarke für alle Mineralwässer erhoben. Alle diese Dachmarken wurden als so stark und eigenständig empfunden, dass sie auch ohne die ausdrückliche Nennung des Firmennamens bestehen konnten. Um sie dennoch klar mit Nestlé zu identifizieren, trugen die Produkte auf ihrer Rückseite das Logo mit dem Nest, das gleichzeitig als Garantiesiegel wirkte. Allerdings sah diese Regel drei Ausnahmen vor: *Buitoni,* eine Marke, die 40 Jahre älter war als Nestlé, erhielt ein eigenes Garantiesiegel.[76] Die Heimtiernahrung wurde ohne jeglichen Verweis auf Nestlé vertrieben, um eine klare Unterscheidung zwischen Produkten für Menschen und solchen für Tiere zu gewährleisten, eine Politik, die auch Mars mit ihrer Heimtiernahrung verfolgte.[77] Und auch die Wassermarken mussten mit Ausnahme von *Nestlé Pure Life* und *Nestlé Aquarel* ohne Nest auskommen, da sie im Gegensatz zu allen anderen Produkten des Hauses ohne Veränderungen aus Menschenhand direkt aus der Natur stammten.

Die zehn weltweiten strategischen Konzernmarken waren die Spitze einer Pyramide, deren Basis die rund 7500 lokalen Marken bildeten, die meist nur in einem einzigen Land vertrieben wurden. Dazwischen lagen drei weitere Ebenen: rund 50 weltweite strategische Produktmarken (worldwide strategic brands) wie z. B. *Kit Kat, Smarties* und *After Eight,* etwa 150 regionale strategische Marken (regional strategic brands), darunter z. B. *Herta* und *Stouffer's,* sowie etwa 700 lokale strategische Marken, z. B. *Brigadeiro* in Brasilien.[78] Dieser Hierarchie der Marken entsprach eine solche der Kompetenzen, wobei die

7

8

9

10

11

12

7–12 Logos der sechs weltweiten strategischen Marken von Nestlé.

1

2

3

eigentliche Verantwortung der jeweiligen SBU zustand. Diese teilte sie je nach Bedeutung der Marke mit der Generaldirektion (für die weltweiten strategischen Konzernmarken), mit den Zonen (weltweite strategische Produktmarken) oder den Märkten (regionale strategische Marken).

Die Ausarbeitung der Markenpolitik fiel zeitlich mit der Reorganisation des Zentrums unter dem Projektnamen «Nestlé 2000» in den Jahren 1990 und 1991 zusammen, deren Kernstück die Bildung der SBUs war.[79] Die Führung der Marken war von Anfang an eine der wesentlichen Aufgaben der SBUs, sozusagen ihre eigentliche «raison d'être». Sie erfolgte auf der Grundlage von Dokumenten, welche die spezifischen Eigenschaften und die Positionierung einer jeden Marke definierten und Vorschriften über Schriftzug, Farbe, Produktinformation und Werbung enthielten. Die Markenpolitik von Nestlé hatte von Anfang an starke zentralistische Elemente und bildete zusammen mit Forschung, Entwicklung und Finanzen einen der wenigen Bereiche, in denen Vevey das letzte Wort hatte. Die Tatsache, dass die zahlenmässig grösste Markenkategorie, diejenige der vielen tausend lokalen Marken, in der alleinigen Kompetenz der Märkte lag, schuf einen gewissen Ausgleich im Sinne der Dezentralisierung. Alles in allem war die Markenpolitik eine typische Nestlé-Schöpfung, da sie die Einheit in der Vielfalt gewährleistete. Sie war in dieser systematischen Form eine Pioniertat in der Lebensmittelindustrie, die später von einigen Konkurrenten nachgeahmt wurde. So übernahm Unilever, deren Firmennamen früher auf keinem ihrer Produkte vermerkt war, das Beispiel des Nestlé-Garantiesiegels und gibt sich nun ebenfalls durch ihr Logo als Herstellerin zu erkennen. Gleichzeitig reduzierte Unilever die Zahl ihrer Marken drastisch, ohne aber systematisch Dachmarken einzuführen. Für Nestlé erwiesen sich diese auch deswegen als Vorteil, weil sie die Kosten der Einführung neuer Produkte erheblich senken und es auch erlauben, Marken von einer Produktkategorie auf eine andere auszudehnen. Nestlé hatte eine solche «Brand extension» bereits zu Beginn der 1980er-Jahre erfolgreich vorgenommen, als sie in Brasilien die bekannte Schokoladenmarke *Galak* auch für Speiseeis verwendete.[80]

Pragmatische Markenpolitik

Nestlé folgte dem Trend zur Reduktion der Marken nicht als Doktrin, sondern blieb auch in dieser Beziehung ihrem pragmatischen Vorgehen treu. Sie konnte darauf verweisen, dass sie im Grunde mit weniger als einem Dutzend Marken auskam, da im Prinzip alle ihre Marken direkt oder indirekt einer der weltweiten strategischen Dachmarken zugeordnet seien. Dieses System erlaubte es Nestlé – wie auch ihren Konsumenten – selbst bei einer Vielzahl von Marken, den Überblick zu wahren. Aber auch bei Nestlé war die einmal beschlossene Markenpolitik nicht in Stein gemeisselt, und das Unternehmen zögerte nicht, im Interesse der Übersichtlichkeit altbekannte Markennamen über Bord zu werfen. Ein Beispiel dafür ist *Chambourcy,* eine in Frankreich sehr bekannte und beliebte Marke für gekühlte Milchprodukte, die Nestlé 1978 übernommen und später zur strategischen Marke für diesen Bereich erhoben hatte. Nach der

1–3 Die Entwicklung des Nestlé-Garantiesiegels führt zum *«Nutritional Compass»,* der die Konsumenten informiert, mit nützlichem Wissen zu Ernährungsfragen versorgt und ihnen die Möglichkeit gibt, mit dem Unternehmen Kontakt aufzunehmen.

anfänglich erfolgreichen Einführung des probiotischen Joghurts *LC 1* 1994[81] bestand der Wunsch, dieses aus der eigenen Forschung hervorgegangene Produkt, das in Frankreich zunächst unter der Marke *Chambourcy* lief, stärker an das Unternehmen zu binden und so Nestlé mit Modernität, Innovationskraft und Gesundheit zu assoziieren. Als erstes Nutrition-Produkt der neuen Generation sollte *LC 1* den Weg dazu öffnen, um auch alle weiteren Produkte dieser Kategorie unter der Nestlé-Dachmarke zu vertreiben. Im Interesse dieses Grundsatzes nahm Brabeck das Risiko auf sich, die französischen Konsumenten vorübergehend zu verärgern und beschloss, die Traditionsmarke *Chambourcy* aufzugeben und sie durch *Nestlé* zu ersetzen. Er begründete diesen Entscheid damit, dass *Chambourcy* nichts dazu beigetragen habe, die Nestlé-Identität zu fördern.[82] Um den Schmerz der Franzosen über diesen Markenwechsel zu mildern, wurden Schriftbild und Farben des *Chambourcy*-Logos in die neue Variante der *Nestlé*-Dachmarke übernommen, die seither sämtliche gekühlten Milchprodukte in Europa ziert. Eine ebenso wichtige Markenübertragung erfolgte 1999, als Nestlé *Findus* verkaufte. Die Tiefkühlprodukte aus dem früheren *Findus*-Sortiment, die Nestlé auch nach dieser Veräusserung weiterführte, werden seither unter der Dachmarke *Maggi* vertrieben, ausser in der Schweiz und Italien, wo die Marke *Findus* weiter besteht.

Auch wenn Nestlé keine systematische Verringerung der Zahl der Marken vornahm und sich die Gesamtzahl der Marken seit der Einführung der neuen Markenpolitik nicht wesentlich veränderte, so wurde doch die Anzahl der weltweiten strategischen Konzernmarken im Laufe der Jahre von zehn auf sechs reduziert: *Carnation* und Libby's wurden, weil fast ausschliesslich in den USA vertrieben, in der Markenhierarchie heruntergestuft. *Perrier* wurde 1998 als Dachmarke aufgegeben, nachdem mit *Nestlé Pure Life* und später mit *Nestlé Aquarel* zwei Wassermarken Aufnahme in die engere Familie der Produkte gefunden hatten, die den Firmennamen tragen durften. Diese «Aufwertung» erfolgte, weil es sich in beiden Fällen nicht mehr um reine Natur-, sondern umbearbeitete Produkte handelte, die zudem auf Ergebnissen der Nestlé-Forschung beruhten, und weil beide eine klare Verbindung zur «Nutrition» hatten.[83] Schliesslich benötigte *Nestlé Foodservices* nach ihrem erfolgreichen Start den Status einer Dachmarke auf Konzernstufe nicht mehr.

Auch die anfänglich recht komplizierte Markenhierarchie mit ihren vielen Ebenen wurde vereinfacht. Heute verfügt Nestlé nur noch über zwei Arten von Marken, Konzernmarken (Corporate Brands) und Kategorie-/Produktmarken (Range/Products Brands), die jeweils auf allen drei Ebenen – weltweit, regional oder lokal – eingesetzt werden können. An der Spitze der Konzernmarken stehen nach wie vor die weltweiten strategischen Dachmarken *Nestlé, Nescafé, Nestea, Maggi, Buitoni* und *Purina,* wobei Letztere nach der Akquisition von Ralston Purina 2001 die Nachfolge von *Friskies* als Dachmarke für Heimtiernahrung übernahm. Ihnen folgen auf einer etwas niedrigeren Stufe die sonstigen weltweiten strategischen Marken wie etwa *Milo, Kit Kat* oder *Nan.* Die regionalen strategischen Marken umfassen sowohl Konzern- als auch Kategorie/Produktmarken. Zu den Ersteren gehören Marken, die zwar international, aber nicht weltweit vertreten sind, wie etwa *Herta, Thomy* oder *Stouffer's,* zu

4

5

6

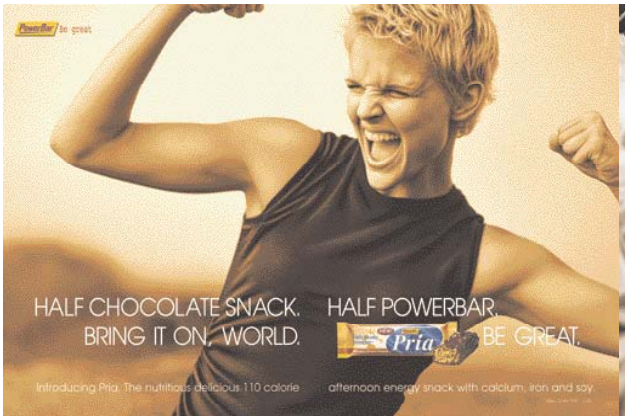
4–6 Vorbild für das Logo der Dachmarke «Milch» von Nestlé war das Chambourcy-Logo.

den Zweiten solche, die vorwiegend in einem einzigen grossen Markt vertrieben werden, wie *Carnation* in den USA oder *Ricoré* in Frankreich. Alle anderen Marken, die nicht zu einer der erwähnten Kategorien gehören, sind lokal.

Der Umgang mit Marken verlangt viel Psychologie und Fingerspitzengefühl. Da es, wie Brabeck bereits 1992 festhielt, keinen Massenkonsumenten gibt,[84] muss die Verwendung einer Marke stets den gegebenen Verhältnissen angepasst werden. Bei der Eroberung neuer Märkte standen dabei zwei Möglichkeiten im Vordergrund: entweder ein Produkt unter einer bereits bekannten internationalen Dachmarke wie *Nestlé* oder *Maggi* zu importieren oder aber eine lokale Marke aufzukaufen und sie weiter unter ihrem angestammten Namen zu betreiben. Nestlé hat sich insbesondere in Mittel- und Osteuropa für eine Kombination beider Vorgangsweisen entschieden. So wurde etwa in Russland Schokolade unter der Marke *Nestlé* importiert und gleichzeitig, nach der Akquisition einer Schokoladefabrik in Samara, deren altbekannte Marke *Rossiya* mit ihrem vertrauten Geschmack und in ihrer traditionellen Verpackung unverändert weitergeführt. Diese pragmatische Doppelstrategie bewährte sich, nachdem in Russland die Begeisterung für «westliche» Produkte nach den ersten Jahren der Öffnung abgenommen und einer Rückbesinnung auf einheimische Marken Platz gemacht hatte. In Polen verzichtete Nestlé darauf, die kulinarischen Produkte des von ihr übernommenen Unternehmens Winiary unter die Dachmarke *Maggi* zu stellen, und führte sie unter der mit dem Namen der akquirierten Firma identischen vertrauten Marke weiter.

Marken und Werbung

Die Marke ist auch ein wesentlicher Bestandteil der Verpackung, die ihrerseits das wirtschaftlich günstigste Werbemittel darstellt.[85] Sie schafft die unersetzliche Verbindung zwischen Produkt, Hersteller und Konsument. In diesem Sinne modernisierte Nestlé in den letzten Jahren auch das Gütesiegel, das heute sichtbarer ist als bei seiner ersten Einführung zu Beginn der 1990er-Jahre. Die



1

2

1–2 *PowerBar* führt 2001 die Marke *Pria* ein, die speziell auf die Ernährungsbedürfnisse von Frauen abgestimmt ist.

Verpackung ist auch ein immer wichtigerer Träger der Konsumenteninformation. Nestlé stellte diese im Jahre 2005 auf eine neue Grundlage, indem sie insbesondere die ernährungsbezogene Information verstärkte. Im Zuge einer von der neuen «Corporate Wellness Unit» koordinierten Aktion erhalten gegenwärtig grundsätzlich alle Nestlé-Produkte einen grafisch und sprachlich ansprechenden «Nutritional Compass» mit nützlichen Informationen über deren Inhalt und Verwendung unter den Rubriken «Good to know», «Good to remember» und «Good to talk». Letztere enthält – wie schon bisher das Gütesiegel – eine Gratistelefonnummer und eine Internetadresse, durch welche der Konsument mit der lokalen Nestlé-Gesellschaft in Kontakt treten kann. Von dieser Möglichkeit wird ausgiebig Gebrauch gemacht, was dem Unternehmen ein wertvolles Feedback von Seiten seiner Konsumenten verschafft. Brabeck insistierte schon in seinem ersten «Blueprint» darauf, dass die Marken gepflegt und ernährt werden müssen, da sie sonst ihren Wert verlören.[86] Daher investierte Nestlé Jahr für Jahr CHF 2 Milliarden in die Werbung, den vierten Pfeiler ihrer Konzernstrategie («consumer communication»). Die Nestlé-Werbung ist, im Gegensatz zur Markenpolitik, dezentral, denn sie muss auf die kulturellen und sprachlichen Eigenheiten eines jeden Marktes Rücksicht nehmen. Daher mussten selbst weltweite Werbekampagnen wie etwa für *Nescafé* lokal angepasst werden. Trotz der Dezentralisierung sind die Märkte bei der Vergabe ihrer Werbebudgets nicht frei, sondern müssen mit den von Vevey ausgewählten grossen internationalen Werbeagenturen zusammenarbeiten, wobei der zuständigen Abteilung (Strategic Generating Demand Unit, SGDU) eine Koordinationsrolle zukommt. Bis Mitte der 1990er-Jahre verringerte Nestlé die Zahl ihrer sogenannten «aligned agencies» von über hundert auf fünf, wobei jede eine Produktkategorie übernahm.[87] Heute sind es noch weniger Agenturen. Dadurch konnte das Unternehmen Kosten sparen und die Werbung nach dem Vorbild der 17 Hauptmarken von L'Oréal auf eine Anzahl von «Mega-Brands» konzentrieren.[88] Die Dezentralisierung der Werbung findet ihre Grenzen auch in den konzernweit gültigen Richtlinien zur Konsumentenkommunikation, die Bestandteil der Nestlé-Unternehmensgrundsätze sind. Sie bestimmen, dass die Werbung einen massvollen Konsum von Nahrungsmitteln im Einklang mit einer gesunden, ausgewogenen Ernährung fördern, auf die Kultur im jeweiligen Land Rücksicht nehmen und jegliche Diskriminierung vermeiden soll. Besondere Bestimmungen gelten der Werbung für Kinder, die weder die elterliche Autorität untergraben noch Kinder in gefährlichen Situationen abbilden darf.[89]

5. Geografische Expansion: Zonen und Märkte

Schwellen- und Industrieländer

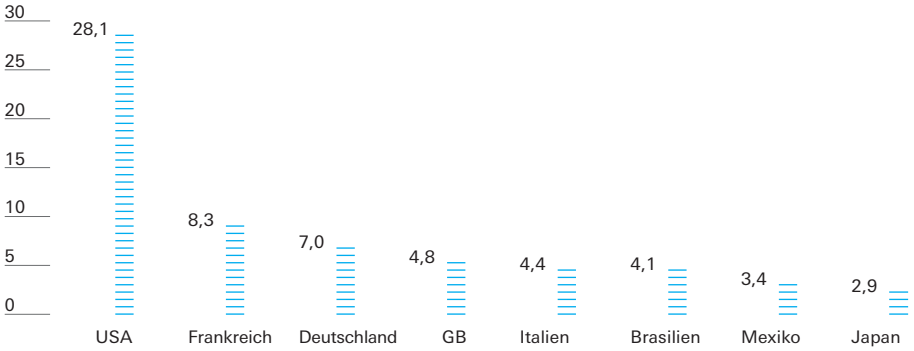
«Es zählt zu den langfristigen Zielen, ein geographisches Gleichgewicht herzustellen, nicht so sehr in bezug auf einzelne Länder als vielmehr im Blick auf grosse Gebiete wie Europa, Nordamerika und Afrika/Asien/Ozeanien/Lateinamerika, oder zwischen Industrie- und Entwicklungsländern. Die Nestlé-Gruppe begann sich zunächst vor mehr als einem Jahrhundert in Europa zu entwickeln und ist dort nun fest verankert. In einigen europäischen Märkten hat sich das Wachstum jedoch verlangsamt, und der Wettbewerb ist oft sehr hart. Die Vereinigten Staaten bilden – anders als das zersplitterte Europa – einen riesigen einheitlichen Markt, der in einigen Segmenten immer noch ein grosses Potential aufweist. Es handelt sich aber auch um einen schwierigen Markt, und Erfolge und Misserfolge entsprechen seiner Grösse. In den übrigen Kontinenten schliesslich gibt es nur wenige entwickelte Länder. Ursprünglich stellten die Länder der Dritten Welt rasch wachsende Märkte dar.

1

2

Heute sind einige von ihnen, als Folge der Schuldenkrise, zu einer straffen Sparpolitik verurteilt. Neben die strukturellen Risiken dieser Länder (zum Beispiel Risiko der vollen oder teilweisen Verstaatlichung) treten nun zahlreiche neue oder, wo sie bereits bestanden, verschärfte Risiken und Unsicherheiten aufgrund wirtschaftlicher Schwierigkeiten, so beispielsweise Importrestriktionen, Beschränkungen des Kapitaltransfers, grosse Währungsabwertungen, blockierte oder streng kontrollierte Preise bei anhaltender Kosteninflation.»[1]
So schilderte Helmut Maucher 1992 in seinem Buch «Marketing ist Chefsache» die Welt, in der sich Nestlé zu Beginn der 1990er-Jahre zu bewähren hatte. Auch wenn einige der von ihm beschriebenen Probleme und Gefahren in der Dritten Welt seither etwas in den Hintergrund getreten sind, bleibt das dortige Engagement mit Risiken behaftet: Das Verkaufsvolumen zeigt zwar erfreuliche Wachstumsraten, diese werden aber in vielen Fällen bei der Umrechnung des Erlöses in Schweizer Franken wegen der Abwertung der Lokalwährungen wieder zunichtegemacht. Brabeck illustrierte dieses Phänomen anlässlich der Herbstpressekonferenz 2003 anhand des aufstrebenden Schwellenlandes Brasilien: 1998 hatte Nestlé dort Waren im Umfang von 950 000 Tonnen verkauft und damit einen Umsatz von CHF 4,3 Milliarden erzielt. Im Jahre 2002 war das Verkaufsvolumen auf über eine Million Tonnen gestiegen, aber die Verkäufe sanken auf CHF 3,3 Milliarden. Die Abwertung hatte so einen mengenmässigen Anstieg von 10% in einen 30%igen Umsatzverlust verwandelt.[2] Das Gewicht der Entwicklungs- und selbst der Schwellenländer ist daher nicht konstant und liefert keine Garantie, dass die weltweite Waage im Gleichgewicht bleibt. Dasjenige der Industrieländer – mit Ausnahme der USA – nimmt weiter ab. In Bezug auf Europa ist Mauchers Beurteilung aus dem Jahre 1992 nach wie vor gültig. Trotz des im gleichen Jahre entstandenen EU-Binnenmarktes und der späteren Währungsunion ist Europa noch immer kein Markt, der sich mit der Einheitlichkeit der USA vergleichen liesse, und das Wachstum lässt trotz der erfreulichen Fortschritte Mittel- und Osteuropas und Russlands immer noch zu wünschen übrig. Stagnierende Geburtenraten und die damit ein-

Die acht wichtigsten Märkte *, 2005 (in % des Gesamtumsatzes)[3]



* Die acht wichtigsten Märkte erwirtschaften 2005 über 60% des Umsatzes von Nestlé.

1 In diesem Lagerhaus lagern die Waren für den Markt Oke-Arm, der zu den grössten in Lagos, Nigeria, zählt.

2 Ladenregal eines Kaufhauses in Südafrika.

hergehende Überalterung in den meisten europäischen Ländern – wie auch in Japan – dürften diese Situation mittelfristig kaum verbessern. Die Vereinigten Staaten hingegen haben immer noch ein grosses Potenzial. Sie sind derzeit der einzige grosse Industriestaat, der sowohl ein Wirtschafts- als auch ein Bevölkerungswachstum kennt. Daher ist es nicht erstaunlich, dass Nestlé in den letzten Jahren, dem Bedürfnis nach geografischem Gleichgewicht folgend, fast alle ihre grossen Akquisitionen in den USA getätigt hat, die heute mit einem Anteil von 28% des Gesamtumsatzes bei weitem der wichtigste Markt für das Unternehmen sind (vgl. Grafik, S. 142).

Das erwähnte Zitat Mauchers endet mit dem optimistischen Satz: «Glücklicherweise haben sich in den letzten Jahren die Kräfte des freien Marktes durchgesetzt.» Dies war wohl eine Anspielung auf eine Reihe von Entwicklungen, die zu Beginn der 1990er-Jahre fast überall in der Welt eingesetzt hatten und die zum Teil weit über wirtschaftliche Reformen hinausgingen: die Öffnung Chinas für ausländische Investoren, die Wiedervereinigung Deutschlands, das Ende der kommunistischen Herrschaft in Mittel- und Osteuropa, den Zusammenbruch der Sowjetunion, den europäischen Binnenmarkt und weitere wirtschaftliche Zusammenschlüsse in anderen Teilen der Welt wie in Südostasien oder auf den beiden amerikanischen Halbkontinenten, Wirtschaftsreformen in Indien, Bestrebungen zu Demokratie und Marktwirtschaft in einigen Ländern Lateinamerikas sowie den Beginn des Endes der Apartheid in Südafrika. Kaum je in der jüngeren Geschichte sind weltweit gleichzeitig so viele und vor allem so positive Entwicklungen in Gang gekommen.

Nestlé nahm alle diese Entwicklungen wahr und versuchte, aus ihnen im Sinne des von Maucher postulierten geografischen Gleichgewichts Nutzen zu ziehen. Das Unternehmen tat dies auf seine bewährte pragmatische Art, wie es dies schon immer in seiner langen Geschichte getan hatte, nach dem Schema: zuerst Importe, gefolgt von lokaler Produktion, dann erst die Gründung einer Tochtergesellschaft. Dieses schrittweise Vorgehen brachte Nestlé bisweilen von aussen her den Vorwurf ein, sie sei zu langsam und habe deswegen einige der sich bietenden Chancen verpasst. Die Rückschau straft diese Vorwürfe Lügen. Das Vorgehen mag langsam gewesen sein, aber es war konstant, konsequent und nachhaltig und überdauerte auch Krisenzeiten, die nicht ausblieben. Der beste Beweis für den Erfolg dieser langfristigen Politik ist, dass Nestlé in fast allen Ländern, die sich in den vergangenen 15 Jahren geöffnet haben, eine führende Position in den meisten Bereichen der Nahrungsmittelindustrie einnimmt.

Obwohl es faszinierend wäre, das Vorgehen von Nestlé in diesen eineinhalb Jahrzehnten in jedem einzelnen dieser Länder zu beschreiben, würde ein solches Vorhaben den Rahmen eines Buches sprengen, das in erster Linie die Geschichte des Hauptsitzes beschreiben soll. Stellvertretend für viele andere Länder und Regionen seien daher nachfolgend die drei Beispiele erwähnt, bei denen in diesem Zeitraum die schnellsten und umfangreichsten Veränderungen zu registrieren waren: China, Mittel- und Osteuropa sowie Russland, die trotz aller Unterschiede die Tatsache gemeinsam haben, dass Nestlé in den 1990er-Jahren erst nach jahrzehntelanger Abwesenheit dorthin zurückkehrte.

3

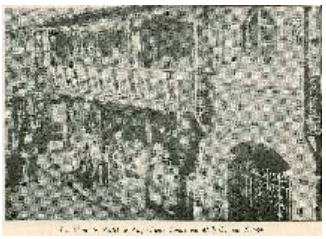
4

5

3 Dank der Akquisition von Chef America – mit Hauptsitz in Engelwood, nahe Denver (USA) – im Jahr 2002 konnte Nestlé ihre Position in den USA konsolidieren und mit den Mikrowellen-Sandwiches *Hot Pockets* in neue Nahrungsmittelsparten vorstossen.

4 Der Sitz von Nestlé in Jakarta, Indonesien.

5 Ladenregal eines Warenhauses in Pakistan.



1

2

China

Am 7. Juli 1990, Abends um halb neun, traf ein Zisternenwagen mit Rohmilch in der Nestlé-Milchpulverfabrik von Schuangcheng in der nordchinesischen Provinz Heilongjiang ein. Was in Dutzenden von Milchdistrikten in der ganzen Welt ein alltäglicher Vorgang war, wurde hier zum historischen Augenblick: Es war die erste Lieferung an eine Nestlé-Fabrik in China seit über vierzig Jahren und markierte den Wiedereinstieg des Unternehmens in ein Land, in welchem seine Produkte schon vor über hundert Jahren präsent gewesen waren: Nestlé's Kindermehl und Kondensmilch waren lange vor Ende des 19. Jahrhunderts in China verkauft worden. 1908 hatte Nestlé ihr erstes Verkaufsbüro in Schanghai eröffnet, das 1936 in eine Gesellschaft mit dem chinesischen Namen «Que Chao» («Bird's Nest») umgewandelt wurde, der heute wieder die offizielle Bezeichnung für Nestlé in China ist.[4] Die 1920 gegründete Niederlassung in Hongkong wahrte die Kontinuität, nachdem das Unternehmen das chinesische Festland nach der Revolution von 1949 verlassen musste. Im kommunistischen China waren Nestlé-Produkte offiziell erst wieder 1974 zu sehen, anlässlich einer Schweizer Industriemesse in Beijing. Chinesische Funktionäre, die den dortigen Nestlé-Stand besuchten, bekundeten reges Interesse an den Erfahrungen des Unternehmens auf dem Milchsektor. Die Kontakte, die bei dieser Gelegenheit geknüpft wurden, standen am Anfang eines «langen Marsches», an dessen Ende nach zahlreichen gegenseitigen Besuchen und langwierigen Verhandlungen fast 17 Jahre später die Eröffnung der Fabrik von Schuangcheng im bisher für Ausländer hermetisch verschlossenen äussersten Norden des Landes stand.[5] Während dieser langen Zeit hatte sich China nach dem Tode Maos und den Wirtschaftsreformen von Deng Xiaoping nach und nach geöffnet. Aber die Verhandlungen blieben schwierig, weil beide Seiten klare Forderungen hatten: China war zwar am Transfer von westlicher Technologie und an der lokalen Produktion von hochwertigen Lebensmitteln interessiert, um seine Abhängigkeit von Importen zu verringern, wollte aber am System der zentralen Planung

3

1 Das Verkaufsbüro von Nestlé & Anglo-Swiss in Schanghai im Jahr 1917.

2–3 Fabrik für Milchprodukte in Shuangcheng, China.

nicht rütteln; Nestlé war daran interessiert, wieder in China Fuss zu fassen, aber unter den gleichen Bedingungen, die auch für ihre Investitionen anderswo in der Welt galten: Mehrheitsbeteiligung, Managementkontrolle und Zahlungen (Royalties) für die technische Assistenz und den Gebrauch der Marken. Die erste Bedingung war während langer Zeit umstritten, da die Chinesen zunächst nur Joint Ventures mit einer je hälftigen Beteiligung beider Partner zulassen wollten. Nestlé musste daher anfänglich einige Konzessionen machen, aber heute hält das Unternehmen eine komfortable Mehrheit an allen seinen operationellen Einheiten in China. Die Holdinggesellschaft Nestlé (China) Ltd. gehört ihm sogar zu 100%. Beim Management verlangten die chinesischen Behörden, dass die Joint Ventures von ihnen und Nestlé gemeinsam geleitet würden. Nestlé lehnte dies kategorisch ab und erreichte nach zähen Verhandlungen die vollständige Führung durch eigene Leute. Dies waren in der Anfangsphase vor allem «Expatriates», das Unternehmen versprach jedoch, mehr und mehr einheimische Führungskräfte seiner eigenen Wahl ins Management zu befördern. Die dritte Bedingung war noch schwieriger zu erreichen als die beiden ersten und erforderte Verhandlungen, die nicht weniger als sieben Jahre dauerten. Aber am Ende dieses langen gegenseitigen Lernprozesses stand auch im Bereich des geistigen Eigentums eine Lösung, die für beide Seiten akzeptabel war.[6] Auf dieser Grundlage eröffnete Nestlé zwischen 1990 und 2005 in China nicht weniger als 21 Fabriken, sechs davon allein im Jahre 1996. Nur drei von ihnen gehen auf Akquisitionen zurück, denn im Gegensatz zu Mittel- und Osteuropa, wo man, wie nachfolgend erläutert wird, auf eine bestehende, wenn auch renovationsbedürftige industrielle Infrastruktur zurückgreifen konnte, musste in China fast alles von Anbeginn an «auf der grünen Wiese» gebaut werden. Die dortigen Nestlé-Fabriken befinden sich nicht nur, wie die meisten anderen Niederlassungen westlicher Unternehmen, an der Ostküste, sondern sind über das ganze Land verstreut, vom hohen Norden bis in den tiefen Süden, und seit 2004 selbst in der Inneren Mongolei. Zusammen stellen sie die gesamte Produktpalette von Nestlé her, einschliesslich der Augen-

Werke von Nestlé in China, 2005

Nahrungsmittel & Getränke

1. Shuangcheng
2. Tianjin (2)
3. Wuxi
4. Shanghai (3)
5. Chengdu
6. Xichang
7. Puge
8. Dongguan (2)
9. Guangzhou
10. Erguna
11. Qingdao (2)
12. Yuen Long

Wasser

1. Tianjin
2. Shanghai

Ophthalmologie

1. Peking

17 Nahrungsmittel & Getränke
2 Wasser
1 Ophthalmologie

medikamente von Alcon, und beschäftigen über 12 000 Personen. Dank deren Arbeit ist Nestlé heute in China Marktführerin in den Bereichen Säuglingsnahrung, Folgemilch, Milchpulver, löslicher Kaffee, Bouillons, flüssige konzentrierte Gewürze und Schokoladewaffeln. Der Aufbau einer derart umfassenden industriellen Präsenz in so kurzer Zeit sucht in der Nestlé-Geschichte seinesgleichen. Er erfolgte aber nicht etwa, um Arbeitsplätze in ein Billiglohnland zu verlegen, sondern um den Bedürfnissen eines schnell wachsenden Marktes von 1,3 Milliarden Menschen entgegenzukommen, von denen sich bereits 350 Millionen Nestlé-Produkte leisten können. 99% der von Nestlé in China verkauften Produkte werden auch dort hergestellt. Um *Nescafé* lokal produzieren zu können, förderte Nestlé im Hinblick auf die Inbetriebnahme einer entsprechenden Fabrik in Dongguan 1992 durch ihre landwirtschaftlichen Berater den Kaffeeanbau in der südchinesischen Provinz Guangdong, wie sie zuvor die Milchproduktion in Schuangcheng durch ihre Experten verbessert hatte.[7]
2005 erzielte Nestlé in der Region China – zu der seit 2000 auch Hongkong und Taiwan gehören – einen Umsatz von CHF 1,7 Milliarden; die Region nimmt damit Platz 12 auf der Rangliste der grössten Nestlé-Märkte ein.[8] Milch- und Nutritionsprodukte machten die Hälfte davon aus, die andere Hälfte entfiel auf die übrige Produktgamme. Zwei Drittel des Gesamtumsatzes wurden auf dem Festland erzielt, ein Drittel in Hongkong und Taiwan.[9] Von 1998 bis 2004 verzeichnete Nestlé China ein jährliches internes Realwachstum von 20%.[10] 2005 schwächte sich dieses vorübergehend wegen Problemen mit der Lebensmittelgesetzgebung auf 15% ab[11], doch hatten sich die Verkäufe bereits in der zweiten Hälfte jenes Jahres wieder erholt.[12] Bis 1996 wurde das China-Geschäft von Hongkong aus geleitet, dann wurde der Hauptsitz von Nestlé China ein Jahr vor der Rückgabe der ehemaligen britischen Kronkolonie an China nach Beijing verlegt.

Mittel- und Osteuropa

Schon einige Jahre zuvor hatte Nestlé eine historische Entwicklung – die Wiedervereinigung Deutschlands – intern vorweggenommen. Nachdem am Abend des 9. November 1989 die Berliner Mauer gefallen war, reagierte Maucher mit seinem gewohnten Tempo: Bereits am folgenden Tag wies er die Direktion von Nestlé Deutschland in Frankfurt am Main an, das Gebiet der DDR ab sofort als Teil des deutschen Marktes zu betrachten. Er vermutete, wohl nicht zu Unrecht, dass Nestlé das erste westliche Unternehmen war, das diesen Schritt wagte.[13] Jedenfalls stellten die Verkäufer von Nestlé Deutschland «nicht ohne Verwunderung» fest, dass sie zu den ersten Handelsreisenden aus dem Westen gehörten. Noch verwunderlicher war die Feststellung, dass das Nestlé-Sortiment in der DDR ebenso gut bekannt war wie im Westen: Eine jahrelange Berieselung durch Fernsehwerbung hatte ihre Wirkung nicht verfehlt.[14]

Ein knappes Jahr nach dem Mauerfall war die erste Euphorie jedoch bereits verflogen. Drei Wochen vor dem Tag der Wiedervereinigung (3. Oktober 1990) berichtete der Chef von Nestlé Deutschland dem aus diesem aktuellen

Anlass in Frankfurt am Main tagenden Nestlé-Verwaltungsrat, die rechtliche Situation in Ostdeutschland sei nach wie vor unsicher und die Infrastruktur in einem desolaten Zustand. Deswegen habe man einstweilen von grösseren Investitionen auf dem Gebiet der DDR abgesehen. Der Rat beschloss jedoch, nach erfolgter Wiedervereinigung und nach Klärung der Rechtslage das Engagement in jenem Teil Deutschlands zu erhöhen.[15] Acht Monate später berichtete der für Europa zuständige Generaldirektor, dass Nestlé Deutschland das Hauptgewicht auf den Aufbau eines Distributionsnetzes im Osten des Landes lege, zu diesem Zweck ein Verteillager in der Nähe von Leipzig in Betrieb genommen und seit 1989 nahezu 1000 neue Stellen geschaffen habe.[16] Seit dem 1. Januar 1991 war das Gebiet der ehemaligen DDR voll in die Organisation von Nestlé Deutschland integriert. Anfang 1992 übernahm Nestlé die Kinderkost GmbH in Conow in Mecklenburg-Vorpommern, mit der bereits seit 1989 eine Zusammenarbeit bestand.[17] Es sollte die einzige Produktionsstätte in den neuen Bundesländern bleiben, da der im gleichen Jahr vollendete europäische Binnenmarkt die Errichtung zusätzlicher Fabriken innerhalb der EU, wo Nestlé ohnehin an Überkapazitäten litt, als wenig sinnvoll erscheinen liess.[18] Nestlé hatte freilich nicht den Fall der Berliner Mauer und den ihm folgenden Zusammenbruch der kommunistischen Regimes in Mittel- und Osteuropa abgewartet, um sich mit diesem Teil des alten Kontinentes zu befassen. Schliesslich war das Unternehmen in allen diesen Ländern bereits vor dem Zweiten Weltkrieg präsent gewesen, und es bestand die Hoffnung, wieder an diese Tradition anknüpfen zu können, umso mehr, als manche Nestlé-Marken wie *Nescafé* und *Maggi* dort zumindest der älteren Generation nach wie vor vertraut und den jüngeren Konsumenten dank der – wegen Devisenmangels allerdings beschränkten – Importe bekannt waren.

Trotzdem mahnte Maucher zur Vorsicht, selbst noch im «Wendejahr» 1989. Man habe zwar die Kontakte intensiviert, aber man wisse, dass viele europäische Unternehmen nach der ersten Euphorie auf grosse Hindernisse gestossen seien. Langfristig werde sich auch Nestlé in jenen Ländern engagieren, jedoch nur nach Massgabe der Fortschritte ihrer Liberalisierungspolitik.[19] Ende 1989 bestanden immerhin bereits Lizenzabkommen mit Ungarn und Jugoslawien. Joint Ventures in Ungarn, Polen und der UdSSR wurden geprüft und mit einigen Partnern in diesen Ländern sogar «Memoranda of Understanding» unterzeichnet. Nestlé hatte 1988 Waren im Wert von CHF 25 Millionen nach Osteuropa exportiert. Während des Jahres 1990 wurden die Kontakte namentlich mit Ungarn und Polen intensiviert.

Ungarn, Tschechoslowakei, Polen

Alles in allem verhielt sich Nestlé zu Beginn der Neunzigerjahre dem Wandel in den Ländern Mittel- und Osteuropas gegenüber wesentlich zurückhaltender als gegenüber der deutschen Wiedervereinigung. Maucher war der Meinung, dass diese Staaten erst langfristig Gewinne erzielen können.[20] Er legte jedoch Wert auf die Feststellung, das Engagement in diesem Teil Europas dürfe nicht zulasten der Dritten Welt gehen: «Nestlé verschiebt keine Prioritäten von Ent-

Fabrik für löslichen Kaffee und Schokolade in Timashevsk in Russland.

1

wicklungsländern oder Lateinamerika nach Osteuropa.»[21] «Ich hielte es für völlig falsch, etwa aus Afrika herauszugehen.»[22] Man werde die sich abzeichnenden Möglichkeiten in Osteuropa wahrnehmen,[23] aber es gelte, sich vor einem «Capitalisme du Oui, mais» zu hüten, der darin bestehe, dass die Regierungen wohl die Investitionen begrüssten, aber anschliessend dem Investor alle möglichen Hindernisse in den Weg legten, etwa bei der Werbung, den Eigentumsrechten und der Rationalisierung der Produktion oder durch das Aufdrängen lokaler Minderheitsaktionäre.[24]

Die Verhandlungen in Ungarn konnten Anfang 1991 erfolgreich abgeschlossen werden und ermöglichten es Nestlé, mit der fast 100%igen Übernahme der Schokoladefabrik von Szerencs, der zweitgrössten des Landes, eine erste industrielle Präsenz in einem ehemaligen kommunistischen Land Mitteleuropas aufzubauen.[25] Wie bei anderen Akquisitionen behielt Nestlé das bestehende Management bei, doch wurde der ungarische Markt dem Marktchef von Österreich unterstellt.[26]

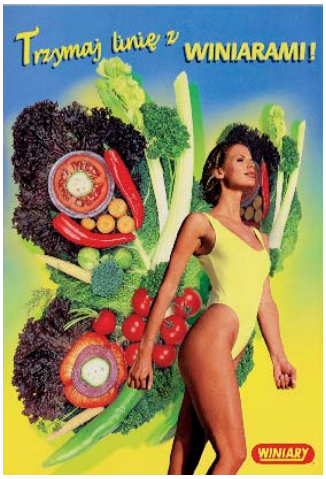
Eine interessante Entwicklung ergab sich in der Tschechoslowakei. Die dortige Regierung betrieb bei der Privatisierung ein liberaleres Regime als die anderen mitteleuropäischen Staaten, indem sie es den ehemals staatlichen Betrieben selbst überliess, Partner im Westen zu suchen. Der grösste Lebensmittelkonzern des Landes, die im Schokolade- und Biscuitgeschäft tätige Čokoladovny, deren Wert auf CHF 250 bis 300 Millionen geschätzt wurde, nahm 1990 Verhandlungen mit Nestlé und BSN (heute Danone) auf, die beide an der Übernahme des für sie jeweils im Vordergrund stehenden Teils – der Schokolade für Nestlé, der Biscuits für BSN – interessiert waren.[27] Da die Regierung wenigstens für eine gewisse Zeit ein Auseinanderbrechen des traditionsreichen Unternehmens verhindern wollte, drängte sich als Lösung ein Joint Venture auf, an welchem die beiden westlichen Partner mit je 20% beteiligt waren, wobei aber die Möglichkeit einer späteren Trennung offenblieb.[28] Die Europäische Bank für Wiederaufbau und Entwicklung (BERD) übernahm weitere 15%, der Rest verteilte sich auf verschiedene lokale Anteilseigner, darunter auch die Mitarbeiter, die 3% der Aktien hielten. Das entsprechende Abkommen, das Ende 1991 zustande kam, ermöglichte die umfangreichste Privatisierung in der Tschechoslowakei nach derjenigen der Skoda-Werke, die bekanntlich an Volkswagen gingen.[29] Maucher bezeichnete das Joint Venture, für das der Verwaltungsrat CHF 60 Millionen bewilligte, als «wahrhaft strategische Akquisition». Er hielt den Preis zwar für hoch, zeigte sich jedoch überzeugt, dass Čokoladovny binnen weniger Jahre einen jährlichen Gewinn von CHF 25 Millionen abwerfen könne.[30] Dieses Ziel setzte allerdings Rationalisierungsmassnahmen voraus. Nestlé und Danone hatten sich in ihren Verhandlungen mit der Regierung und den Gewerkschaften die Möglichkeit vorbehalten, nach einer «Stillhalteperiode» von zwei Jahren sukzessive vier Fabriken zu schliessen.[31] Wie bereits beim Beginn des Joint Venture beabsichtigt, übernahmen Nestlé und Danone 1995 zusammen mit 85% die Mehrheit des Unternehmens, was für Nestlé zusätzliche Kosten von CHF 58 Millionen zur Folge hatte.[32] Das Joint Venture bildete die Grundlage zur Bildung einer nationalen Nestlé-Gesellschaft, die nach und nach auch in die anderen Geschäftsfelder des Unternehmens ein-

1 Produktionskontrolle in der Fabrik für Haustiernahrung in Bük, Ungarn.

stieg. Nach der friedlichen Trennung der Tschechen und Slowaken Ende 1992 wurde sie juristisch in zwei Gesellschaften aufgeteilt, die aber faktisch nach wie vor einen Markt bildeten. Auch Nestlé und Danone trennten sich, allerdings erst Ende 1998, aber ebenfalls friedlich, wobei jede die sie interessierende Hälfte von Čokoladovny für sich behielt.[33]

In Polen verlief der Einstieg weniger reibungslos als im südlichen Nachbarland. Verhandlungen zur Übernahme des Schokoladeherstellers Wedel scheiterten 1991 einerseits am Widerstand der durch die Erfolge der Solidarnosc-Bewegung gestärkten Gewerkschaften, andererseits am zu hohen Preis.[34] Erst zwei Jahre später ergab sich die Möglichkeit, das mit einem Marktanteil von 13% grösste Schokoladeunternehmen des Landes, Goplana, für CHF 100 Millionen zu 80% zu erwerben. Zur gleichen Zeit konnte Nestlé die in Nordpolen beheimatete Milchkooperative von Slupsk für CHF 13 Millionen kaufen, ein Betrag, dem weitere CHF 25 Millionen an Investitionskosten folgten.[35] Diese beiden Erwerbungen ermöglichten Mitte 1993 auch in diesem Land die Gründung einer nationalen Nestlé-Gesellschaft.[36] Weitere Akquisitionen in Polen wurden vorerst, da zu teuer, ausgeschlossen.[37] Weitere zwei Jahre später erhielt Nestlé das Angebot zur Übernahme einer Minderheitsbeteiligung von etwas über 40% an der im kulinarischen Bereich tätigen Firma Winiary.[38] Die Akquisition im Gegenwert von CHF 71 Millionen wurde im Sommer 1995 abgeschlossen.[39] Wie in der Tschechischen Republik sah sich Nestlé auch in Polen mit dem Problem der Produktivität der Fabriken konfrontiert, deren Personalbestand seit dem Ende der Planwirtschaft kaum zurückgegangen war. Nestlé hatte auch bei ihren Erwerbungen in diesem Land trotz der im Vergleich zu Westeuropa niedrigeren Lohnkosten keine Versprechungen abgegeben, die bestehenden Arbeitsplätze aufrechtzuerhalten. Restrukturierungen blieben aber angesichts der Stärke der polnischen Gewerkschaften schwierig.[40]

Trotz dieser Hindernisse lohnte sich die lokale Produktion in den Ländern Mitteleuropas, weil diese zum Schutze ihrer Landwirtschaft für importierte Lebensmittel anfänglich Zollabgaben von bis zu 45% einforderten.[41] Bis Ende 1993 hatte Nestlé in diesen Ländern rund CHF 400 Millionen investiert.[42] Dabei musste sie sich nicht nur mit Behörden und Gewerkschaften auseinandersetzen, sondern sich gleichzeitig gegen die internationalen Konkurrenten wehren, die es ebenfalls auf die wenigen interessanten Übernahmeobjekte abgesehen hatten. Danone, mit der man in der Tschechischen Republik zusammenarbeitete, trat im Falle von Winiary – wie übrigens auch Unilever – als Mitbewerber auf, und auch bei den anderen Transaktionen in Mitteleuropa war Nestlé kaum je allein auf weiter Flur. Ungarn, die Tschechische und die Slowakische Republik sowie Polen wurden als industrielle Standorte noch interessanter, nachdem sie sich zur Zentraleuropäischen Freihandelszone (Central European Free Trade Association, CEFTA) zusammengeschlossen hatten und zumindest ihre gegenseitigen Zollmauern stufenweise abbauten. Dies erlaubte Nestlé, wie bereits im EU-Binnenmarkt, die Produktion zu rationalisieren. Ungarn wurde zur ersten Plattform zur Versorgung der ganzen Region, zunächst mit *Nesquik* aus der Fabrik von Zamat, später mit Heimtierprodukten aus derjenigen von Bük. Ein erstes umfassendes Rationalisierungsprogramm für die



2

2 Nestlé akquiriert im Jahr 1995 den polnischen Hersteller von kulinarischen Produkten Kalisz Food Concentrates Winiary S.A.

1

2

CEFTA-Länder wurde 1999 eingeleitet. Gleichzeitig dachte man jedoch bereits einen Schritt weiter an die künftige EU-Mitgliedschaft dieser Länder: «Unsere Politik wird darin bestehen, unsere industrielle und kommerzielle Struktur in den Kandidatenländern für die EU-Mitgliedschaft an westliche Standards anzugleichen», hiess es im Strategiepapier von Ende 1998.[43]

In Rumänien und Bulgarien begnügte man sich einstweilen mit der Errichtung von Verkaufsagenturen, während in den aus dem früheren Jugoslawien hervorgegangenen Staaten – mit Ausnahme Sloweniens, das dem österreichischen Markt angeschlossen wurde – angesichts der Kriegswirren der 1990er-Jahre an eine permanente Präsenz vorerst nicht zu denken war. Nestlé betrachtete ihr Engagement in Mitteleuropa, wie dies seit langer Zeit in Entwicklungsländern der Fall war, als eine Investition in die Zukunft. Auch wenn die Rentabilität der Akquisitionen noch Mitte 1995 als «enttäuschend» beurteilt wurde[44], brachte jenes Jahr doch bereits eine Verdreifachung der Umsätze in dieser Region.[45] Vor allem ab der zweiten Hälfte der 1990er-Jahre und zu Beginn des 21. Jahrhunderts half das zügige Wachstum in diesen Märkten, die schwachen Wachstumsraten Westeuropas auszugleichen.

Russland

Die Reformen, die Michail Gorbatschow seit Mitte der 1980er-Jahre in der Sowjetunion in Gang gesetzt hatte, führten Ende 1987 im Verwaltungsrat zu einer ersten Diskussion. Doch der Rat zeigte sich skeptisch und sah eine gewisse Diskrepanz zwischen den Deklarationen des neuen Parteichefs und der Wirklichkeit. Die Erfahrung in China habe gezeigt, wie schwierig es sei, in Ländern mit Planwirtschaft zu arbeiten, selbst wenn diese eine «Öffnung» ankündigten. Die Wirtschaft der UdSSR sei noch hermetisch verschlossen, es fehle an Flexibilität, und der Dogmatismus sei in diesem Bereich nach wie vor rein und hart.[46] 1990 machten sich bereits die zentrifugalen Kräfte bemerkbar, die ein Jahr später zum Zerfall der Sowjetunion führten, sodass an ein konkretes Engagement für den Moment nicht zu denken war.[47] Ein beabsichtigtes Gespräch mit sowjetischen Wirtschaftsfunktionären in Moskau kam nicht mehr zustande.[48]

Auch nach der Auflösung der UdSSR Ende 1991 dachte Nestlé nicht an eine industrielle Präsenz in Russland. Eine solche drängte sich auch nicht auf, weil Boris Jelzin 1992 die Importzölle drastisch senkte, was zu einem rasanten Anstieg der Verkäufe von *Nescafé* führte, von welchem 1993 in Russland mengenmässig ebenso viel verkauft wurde wie in Frankreich und Spanien.[49] Nestlé begnügte sich daher in jenem Jahr mit der Eröffnung eines Verbindungsbüros in Moskau.[50] Die politische Lage war nach dem neuerlichen Putschversuch vom Oktober 1993 unsicher und die Infrastruktur schlecht. Lohnende Akquisitionsobjekte waren selten.[51] Erst Anfang 1995 ergab sich die Möglichkeit, eine Mehrheitsbeteiligung von 70% an der bedeutendsten Schokoladefabrik des Landes mit ihrer Traditionsmarke *Rossija – Schedraja Duscha* («Russland – grosszügige Seele») in Samara, 800 km östlich von Moskau, zu übernehmen, für die sich auch Mars und Philip Morris interessiert hatten.[52] Ein Jahr später

1 Der Sitz von Nestlé Food LLC in Moskau.

2 Riesige Werbeplakate für Produkte wie *Nescafé* säumen die Strassen Moskaus.

erwarb Nestlé auch die Mehrheit am ebenfalls sehr bekannten Speiseeishersteller Schukovsky in der Nähe von Moskau, ein besonders interessantes Geschäft, da die Russen bekanntlich Eis auch im tiefsten Winter geniessen.[53] Mit diesen beiden Akquisitionen hatte Nestlé nicht nur industriell in Russland Fuss gefasst, sondern auch rechtzeitig die sich abzeichnende Abkehr von importierten Produkten zu vertrauten lokalen Marken vorweggenommen. Der Beginn einer industriellen Präsenz erlaubte 1996 auch die Gründung einer Ländergesellschaft, Nestlé Food LLC, mit Sitz in Moskau. Der Einstieg in die lokale Produktion erwies sich nach der Finanzkrise vom August 1998 erst recht als weise Voraussicht, da Importprodukte wegen der Rubelabwertung und der Einführung hoher Schutzzölle für die meisten Russen unerschwinglich geworden waren. Einer alten Firmentradition folgend – und im Gegensatz zu anderen westlichen Unternehmen – blieb Nestlé auch nach dieser Krise in Russland und baute ihre Präsenz sogar noch aus: Schon 1997 hatte sie zwei zusätzliche Schokoladefabriken im Ural gekauft, und in den Jahren 1998 und 1999 folgten je eine Fabrik für Speiseeis und für kulinarische Produkte. Die Krise und ihre Folgen sprachen dafür, die lokale Produktion weiter auszubauen. So wurde das bisher importierte *Nesquik* fortan in Samara hergestellt.[54] Und obwohl *Nescafé* auch nach der Krise 45% der Verkäufe von löslichem Kaffee in Russland kontrollierte, begann man sich in Vevey bereits unmittelbar nach der Krise mit der Frage zu beschäftigen, auch für dieses Spitzenprodukt eine Fabrik in Russland zu errichten.[55] Es bedurfte dann allerdings noch mancher Jahre und Investitionen in der Höhe von CHF 100 Millionen, bis diese 2005 in Timaschewsk im Süden des Landes eingeweiht werden konnte. Die lange Wartezeit wurde aber durch die rekordverdächtig kurze Bauzeit von nur 18 Monaten aufgewogen. Zu Beginn des 21. Jahrhunderts folgte der Kauf zweier Mineralwasserquellen, deren eine die sehr bekannte Marke Saint Springs in den Besitz von Nestlé Waters brachte, sowie einer Fabrik für Säuglingsnahrung. Damit steht den russischen Konsumenten das volle Produktangebot von Nestlé zur Verfügung. Heute betreibt Nestlé in Russland neun Fabriken, beschäftigt 9500 Menschen und hat seit dem Beginn ihrer industriellen Präsenz vor einem Jahrzehnt Investitionen von CHF 600 Millionen vorgenommen. Das Unternehmen ist Marktführerin in den Bereichen Schokolade, Kaffee, Speiseeis, Säuglingsnahrung und kulinarische Produkte. Das durchschnittliche jährliche Wachstum betrug seit der Krise von 1998 6,4%. Die Jahre 2003 bis 2005 brachten eine vorübergehende Abschwächung im Schokoladegeschäft wegen Problemen beim Marketing und in der Distribution.[56] 2005 erzielte Nestlé Russland einen Umsatz von CHF 1,3 Milliarden und liegt damit auf Platz 15 der weltweiten Liste der grössten Märkte des Unternehmens.[57] Parallel zum Einstieg in Russland hat Nestlé in der zweite Hälfte der 1990er-Jahre auch in der Ukraine industriell Fuss gefasst. Wie im nördlichen Nachbarland bestand die erste Akquisition aus einer Schokoladefabrik, der später eine zweite folgte.

3

3 Die Beteiligung von Nestlé an der bekannten russischen Schokoladenmarke Rossiya 1995 war die erste grosse Investition in der Russischen Republik. Heute ist sie die Nummer eins auf diesem Markt.

6. Organisatorischer Wandel

Die Nestlé-Organisation im Jahre 1990

Die drei grossen Akquisitionen der zweiten Hälfte der 1980er-Jahre – Carnation, Buitoni und Rowntree – sowie die Joint Ventures von 1989/90 – Clintec, CPW und CCNR – hatten Nestlé in eine neue Dimension katapultiert. Der Umsatz war von 1984 bis 1990 von CHF 31 Milliarden auf CHF 46 Milliarden gestiegen, der Personalbestand hatte im gleichen Zeitraum von 138 000 auf nahezu 200 000 zugenommen und die Zahl der Fabriken von 292 auf 423.[1] Noch entscheidender als dieser quantitative Sprung war die mit ihm einhergehende Erweiterung der Produktpalette. Trotz diesen grossen Veränderungen verharrte das Unternehmen noch Anfang 1990 in seiner traditionellen Organisationsstruktur, die auf dem Prinzip der Dezentralisierung aufgebaut war: Die einzelnen Märkte waren weitgehend autonom, nicht nur formell, sondern auch faktisch: Sie produzierten mehrheitlich vor Ort, was sie im eigenen Land verkauften, die Warenströme zwischen den Märkten waren bescheiden.[2]

Die Chefs der nationalen Tochtergesellschaften – im Nestlé-Jargon Marktchefs genannt – waren in ihren Ländern kleine Könige, die sorgsam über die Erhaltung ihrer «Souveränität» wachten. Sie waren jedoch für das Geschäft in ihren Ländern gegenüber der Konzernzentrale in Vevey verantwortlich, von der sie auch ernannt wurden. Der Hauptsitz am Genfersee – im Nestlé-Sprachgebrauch «Das Zentrum» genannt – wirkte als Gegengewicht zu dieser ausgeprägten Dezentralisierung und hatte das letzte Wort in allen wesentlichen Fragen wie der strategischen Ausrichtung der Gruppe, dem Eintritt in neue Produktbereiche, grösseren Akquisitionen und Desinvestitionen sowie Forschung und Entwicklung. Vevey hatte überdies die Oberaufsicht über die Finanzen des ganzen Konzerns und übte dadurch eine enge Kontrolle über die einzelnen Länder aus. Alle Investitionen wurden zentral finanziert und alle Gewinne an das Zentrum repatriiert. Unter der Kontrolle des Verwaltungsrates[3] und unter der Leitung von dessen Delegiertem wirkte als höchstes exekutives Organ eine zehnköpfige Generaldirektion. Diese war einerseits nach geografischen Zonen, andererseits nach Funktionen konstituiert, wobei sich Geografie und Funktion in einigen Fällen überschnitten.

Am 1. Januar 1990 präsentierte sich die Nestlé-Generaldirektion wie folgt: Helmut Maucher hatte neben seinem Amt als Delegierter des Verwaltungsrates (CEO) auch die direkte Verantwortung für die USA, die mit einem Umsatz von über CHF 10 Milliarden der weitaus grösste Markt waren und zusammen mit Kanada nahezu einen Viertel (24,2%) des weltweiten Umsatzes ausmachten, sowie für das Personalwesen und die öffentlichen Angelegenheiten. Am 31. Mai 1990 übernahm er zusätzlich zu seiner Funktion als CEO auch das Präsidium des Verwaltungsrates. Neben Maucher waren die Chefs der fünf nach geografischen Kriterien organisierten Abteilungen – bei Nestlé Zonen genannt – die einflussreichsten Mitglieder der Generaldirektion. Sie hatten in dieser Linienfunktion die oberste Aufsicht und Weisungsbefugnis über sämtliche Märkte ihrer Region und damit die abschliessende Verantwortung für 96% des Nestlé-Geschäfts.[4] Sie waren die direkten Vorgesetzten und An-

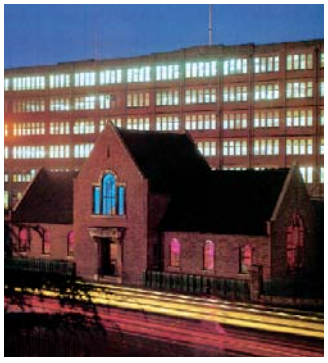
Die Konzernleitung 1990 (von links nach rechts). Sitzend: Camillo Pagano, Helmut O. Maucher, José Daniel. Stehend: Alexander E. Mahler, Reto F. Domeniconi, Rudolf Tschan, Ramón Masip, Brian Suter, Rudolf Morf.

sprechpartner der Marktchefs, und alle Kontakte zwischen den Märkten und der Zentrale – und sogar von Markt zu Markt – mussten im Prinzip über die Zonen gehen. Diese operationellen Einheiten waren personell entsprechend gut dotiert. Trotz ihrer weit verzweigten geografischen Verantwortung war die Leitung aller Zonen in Vevey angesiedelt.

Die Zone Europa, die mit 48,7% fast die Hälfte des Gesamtumsatzes der Gruppe generierte, unterstand dem Spanier Ramón Masip, Lateinamerika mit 11% Umsatzanteil dem Schweizer Alexander E. Mahler und die Zone Asien und Ozeanien mit 13,3% der Verkäufe seinem Landsmann Rudolf Tschan. Der Spanier José Daniel hatte eine Doppelrolle, in der sich Linien- und Stabsfunktionen vermischten. Als Verantwortlicher für Afrika und den Mittleren Osten (2,9% des Umsatzes) war er Zonenchef, aber gleichzeitig zuständig für den Bereich Pharmazeutika (Alcon und Galderma) sowie für den Export, die Rohstoffe und die Verbindung zu L'Oréal. Eine ähnliche Doppelrolle spielte der Italiener Camillo Pagano, der sowohl für Marketing und Produkte als auch für Kanada verantwortlich zeichnete. Reine Stabsfunktionen erfüllten der Schweizer Reto F. Domeniconi, der die Finanzen, die Kontrolle, das Rechtswesen, die Steuern und die Verwaltung betreute, sein Landsmann Rudolf Morf, der für die Technik zuständig war, sowie der schweizerisch-britische Doppelbürger Brian Suter, dem Forschung und Entwicklung unterstanden. Dieser Bereich war erst 1987 aus der Direktion Technik herausgelöst worden, die bis in die Mitte der 1980er-Jahre vor allem wegen der überragenden Bedeutung des *Nescafé* (1986: 19% des Umsatzes und 35% des Betriebsgewinns)[5] eine dominierende Stellung innerhalb der Generaldirektion innehatte. Ihr früherer Chef, Carl Angst, war damals neben Helmut Maucher wohl die prägendste Persönlichkeit in diesem Gremium. Er war die rechte Hand Mauchers bei der Akquisition von Carnation und bildete zusammen mit ihm und José Daniel das «Executive Committee», eine Art «inneren Kreis» der Generaldirektion, der in der ersten Hälfte der 1980er-Jahre die Geschicke des Unternehmens wesentlich bestimmte. Nach der Pensionierung Angsts 1986 löste sich dieses Triumvirat auf; sie setzte auch der traditionellen Vormachtstellung der Technik ein Ende. Er selbst wechselte in den Verwaltungsrat, dem er bis zum Erreichen der Alterslimite 1992 angehörte.

1989 gelangte der Verwaltungsrat zur Einsicht, dass die bisherige Organisationsform einer grundlegenden Erneuerung bedurfte, und zwar nicht allein wegen der rasch angewachsenen Grösse des Unternehmens, sondern wegen der gestiegenen Komplexität des Geschäfts.[6] Die Akquisitionen und Joint Ventures der jüngsten Vergangenheit hatten ja nicht nur vertraute Bereiche wie Milch, Schokolade und kulinarische Produkte betroffen, sondern auch völlig neue Kategorien, in denen Nestlé über keine eigenen Erfahrungen verfügte, wie etwa Heimtiernahrung, Röstkaffee, Teigwaren, Frischfleisch, Frühstückszerealien, trinkfertigen Kaffee und Tee sowie klinische Nahrung und Speiseeis, für die es in Vevey noch keine Ansprechpartner gab. Die für die Entwicklung neuer Produkte und das Marketing zuständige Direktion war auf die «klassischen» Bereiche zugeschnitten und auf den plötzlichen Zuzug dieser neuen Kategorien nicht vorbereitet. Deshalb hatte Maucher bereits 1988 die Akquisition von Buitoni zum Anlass für eine organisatorische Neuerung genommen: Eine «Strate-

1



2

gische Einheit Buitoni-Teigwaren» wurde exklusiv für die Produkte der neu übernommenen italienischen Tochter zuständig und ausserdem grenzüberschreitend tätig: Ein Teil ihres Personals arbeitete in Vevey, der andere in der «Casa Buitoni» bei Sansepolcro in der Toskana, dem Stammsitz des Unternehmens. Noch einen Schritt weiter ging Maucher im Falle von Rowntree. Obwohl Nestlé seit 60 Jahren im Schokoladegeschäft aktiv war, beschränkten sich ihre Erfahrungen auf die klassische Schweizer Tafelschokolade und auf Pralinés; «Countlines», also Schokoriegel wie *Lion,* Schokowaffeln wie *Kit Kat* und Schokobonbons wie *Smarties* erforderten jedoch eine andere Art von Marketing. Deshalb schuf Maucher kurz nach der neuen Buitoni-Organisation auch eine «Strategische Einheit Schokolade, Süsswaren, Backwaren». Sie wurde die erste zentrale Nestlé-Struktur, die vollständig ausserhalb von Vevey angesiedelt war, denn ihre beiden Teams mit weltweiten Zuständigkeiten im Marketing und in der Forschung arbeiteten am Hauptsitz von Rowntree im britischen York. Sie war auch ein erster Einbruch in die Domäne der Direktion Produkte und Marketing, aber auch der Zone Europa, die dadurch erstmals eine interne Konkurrenz erhielten. Nestlé war sich bewusst, dass sie damit Bewegung ins bisher fest gefügte organisatorische Gerüst des Zentrums gebracht hatte und hielt zur Beruhigung fest: «Die neue Struktur ersetzt nicht etwa die operationelle Gliederung, mit geographisch aufgeteilten Verantwortungsbereichen, sondern erfüllt eine andere Aufgabe.»[7] Die Bedeutung der neuen Einheit wurde dadurch unterstrichen, dass ihr Leiter, Kenneth Dixon, CEO von Rowntree, den Rang eines Generaldirektors erhielt, der zwischen Vevey und York hin- und herpendelte. Er blieb allerdings nur rund ein Jahr auf diesem Posten. Seine Nachfolge übernahm nach seiner Pensionierung Peter Blackburn, der jedoch nur noch den Rang eines stellvertretenden Generaldirektors erhielt – ein Hinweis darauf, dass diese Doppelfunktion im Markt und im Zentrum nicht von Dauer sein würde.

Die neuen Produktkategorien waren jedoch nicht der einzige Grund, die bisherige Struktur des Unternehmens zu überdenken. Die fortschreitende Integration Europas im Hinblick auf den für Anfang 1993 geplanten EU-Binnen-

ASEAN-Länder

Brunei, Indonesien, Kambodscha, Laos, Malaysia, Myanmar, Philippinen, Singapur, Thailand, Vietnam

1 1988, im Jahr der Übernahme durch Nestlé, eröffnet Buitoni in Sansepolcro (Italien) eine neue Fabrik für Teigwaren und Dauergebäck. In diesem Städtchen in der Toskana wurde 1827 das Unternehmen Buitoni gegründet.

2 Die Schokolade- und Süsswarenfabrik von Rowntree in York (England). Das Gebäude im Vordergrund beherbergt eine Bibliothek, die vom Beitrag des Unternehmens zur Förderung des einheimischen Kulturlebens zeugt.

markt, die Öffnung Osteuropas nach dem Fall der Berliner Mauer und die sich bildenden gemeinsamen Märkte in anderen Teilen der Welt (NAFTA, ASEAN, Mercosur) nährten Zweifel daran, ob die bisherige Organisation nach national abgeschotteten Märkten der Wirklichkeit der 1990er-Jahre noch gerecht werden konnte. Die sprunghaft angestiegene Anzahl der Fabriken – nach der Akquisition von Rowntree besass Nestlé in Europa nicht weniger als 26 Produktionsstätten für Schokolade – stellte dringende Fragen nach Auslastungsgrad, Überkapazitäten und Skalenerträgen, zumal die direkten Mitbewerber oft viel effizienter produzierten.[8] Die Generaldirektion hatte deshalb bereits 1989 den Grundsatzbeschluss gefasst, die Anzahl der Schokoladefabriken in Europa auf 15 zu reduzieren, was Einsparungen von CHF 100 Millionen und einen Abbau von 2200 Arbeitsplätzen zur Folge haben würde. Es galt auch, die übertriebene Anzahl an Rezepturen für ein einzelnes Produkt zu reduzieren – von «Milky Bar» existierten nicht weniger als 46![9] Dazu kam der zunehmende Druck der Konkurrenz und des Einzelhandels, die sich in Europa regional organisierten.

Nestlé lässt sich von McKinsey durchleuchten

Alle diese Überlegungen bewogen Nestlé zu Beginn des Jahres 1990, die bekannte amerikanische Beraterfirma McKinsey & Company mit einer vertieften Analyse der Organisation des Unternehmens zu beauftragen. Diese erfolgte zunächst unter grösster Geheimhaltung, um Personal und Öffentlichkeit nicht zu beunruhigen, denn McKinsey hatte sich durch sein Wirken bei anderen grossen Unternehmen den Ruf eines Sanierers und Zerstörers von Arbeitsplätzen erworben. Da sich die Untersuchungen zunächst auf die Generaldirektion und das oberste Management in Vevey und in einigen Märkten beschränkten, liess sich diese Geheimhaltung während nahezu eines Jahres aufrechterhalten. Als gegen Jahresende 1990 die Zahl der Mitwisser durch die Befragung des ganzen Kaders in Vevey plötzlich anschwoll und dadurch auch die Öffentlichkeit von den Plänen erfuhr, bemühte sich Maucher, die Proportionen zu wahren: «Eine ganz neue Struktur ist nur dann sinnvoll, wenn ein Unternehmen wirklich total falsch organisiert ist. Das ist bei uns nicht der Fall. McKinsey hat aber noch eine zweite Aufgabe, nämlich herauszufinden, wo es Möglichkeiten gibt, Kosten zu senken. Was muss man zentral machen, was dezentral? Der Prozess der Dezentralisierung geht sicher weiter, besonders mit den modernen Hilfsmitteln. Ich erhoffe mir davon eine Reduktion des Personalbestandes in der Zentrale und würde mich wahnsinnig freuen, wenn die Kosten um fünf bis zehn Prozent gesenkt werden könnten.»[10]

Die Betriebskosten des Zentrums waren wohl seit 1980 von CHF 206 Millionen auf CHF 342 Millionen im Jahre 1988 gestiegen, aber wegen der Ausweitung des Geschäfts im gleichen Zeitraum, in Umsatzprozenten ausgedrückt, von 0,9% auf 0,8% gesunken.[11] Auch der Personalbestand am Hauptsitz bewegte sich mit etwa 2000 in dieser Grössenordnung.

Maucher war sehr daran gelegen, den Personalabbau nicht zu überstürzen und ihn durch natürliche Abgänge, Frühpensionierungen und Versetzungen

in die Märkte sozialverträglich abzufedern.[12] Er nahm eine zeitliche Verzögerung und die damit verbundenen finanziellen Verluste in Kauf, um die ganze Operation reibungslos über die Bühne zu bringen.[13]

Die Analyse McKinseys hatte in den ersten Wochen des Jahres 1990 mit mehrstündigen Einzelinterviews aller Mitglieder der Generaldirektion begonnen. In einem ersten Bericht auf dieser Grundlage zeigten sich die Berater Ende Februar von der «unité de doctrine» der Generaldirektoren beeindruckt, die sich auch ohne gegenseitige Absprache in Bezug auf die grundlegenden Werte des Unternehmens herauskristallisiert hatte. McKinsey zog daraus den Schluss, dass diese Werte, wie etwa der Vorrang der Personen gegenüber den Strukturen, aber auch die Dezentralisierung, eine radikale Reorganisation verunmöglichten, gleichzeitig aber einen evolutionären Wandel erleichterten. Im Vordergrund stand dabei die Rolle des Zentrums gegenüber den Märkten. McKinsey kam zur Erkenntnis, dass die zunehmende Grösse des Unternehmens nicht zwingend zu einer Verstärkung des Zentrums führen müsse. Viele Märkte hätten eine Grössenordnung erreicht, in welcher sie weniger als früher auf die Unterstützung durch zentrale Funktionen aus Vevey angewiesen seien. Die Berater plädierten daher für die Auslagerung gewisser Funktionen von geringerer Wertschöpfung in die Märkte und damit näher an das eigentliche Tagesgeschäft. Das Zentrum sollte sich weniger um jenes als um die grossen strategischen Fragen kümmern. In der Erkenntnis, dass die Probleme nicht durch eine einzelne organisatorische Massnahme gelöst werden konnten, schlug McKinsey vor, je nach Geschäftszweig unterschiedliche Organisationsmodelle im Sinne eines «Werkzeugkastens» («tool kit») auszuprobieren. Eines dieser Modelle war, gewisse neue Geschäftszweige, wie etwa Frischfleisch (Herta) oder «ethnic food», auf einer weltweiten Basis aufzubauen. Die nach den Akquisitionen von Buitoni und Rowntree eingeführten «Strategischen Einheiten» könnten Ausgangspunkt weiterer derartiger Experimente werden. Ziel müsse es ein, für jeden Geschäftsbereich – auch die traditionellen – eine Gesamtschau zu entwickeln, nicht zuletzt, um die Zeit für die Einführung neuer Produkte zu verkürzen. Dazu müssten die Strukturen in Vevey auch ihre Entsprechung in den Märkten finden. Die wirtschaftliche Integration in Europa und Nordamerika bedinge auch bei Nestlé die Schaffung regionaler Strukturen. So sollten Marktchefs mit gleich gelagerten Interessen periodisch und ohne Zutun des Zentrums zusammentreffen, um gemeinsame Probleme zu besprechen und koordinierte Projekte auszuarbeiten, was bisher nur in informellem Rahmen möglich gewesen war. Aufschlussreich war, dass McKinsey bereits damals auf die Bedeutung kompatibler Informationssysteme für das Funktionieren neuer Organisationsmodelle hinwies.

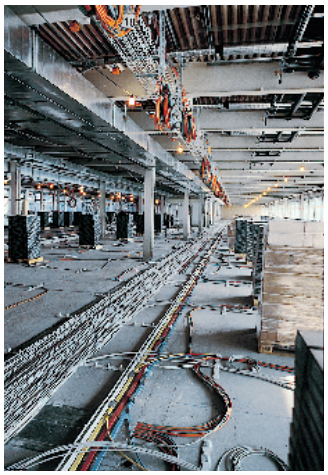
Die Berater waren nach Abschluss der ersten Runde von Interviews zum Schluss gelangt, dass sich kein überstürzter Wandel aufdränge und eine schrittweise Reorganisation zu bevorzugen sei. Diese pragmatische Vorgangsweise empfehle sich auch deswegen, weil die Werte von Nestlé in der Optik der Generaldirektoren stark mit der Organisationsstruktur verbunden waren. Es musste daher vermieden werden, diese Werte durch allzu radikale Veränderungen zu zerstören. Aus den Interviews mit den Generaldirektoren hatte sich

auch ergeben, dass der Zeitpunkt für Veränderungen günstig war, da in den kommenden Jahren sowohl in Vevey als auch in wichtigen Märkten altersbedingte Wechsel auf Spitzenposten anstanden. McKinsey schlug daher vor, mit der Umsetzung der Reorganisation Anfang 1991 zu beginnen.[14]

Die Berater hatten in ihrem Memorandum von Ende Februar 1990 beantragt, in die zweite Runde von Interviews auch Vertreter ausgewählter Märkte und des Managements in Vevey unterhalb der Stufe Generaldirektion einzubeziehen. Nachdem Letztere diesem Wunsch stattgegeben hatte, legte McKinsey Anfang August einen umfangreichen Bericht[15] vor, der auf Gesprächen mit Managern aus Europa und Nordamerika sowie aus dem Zentrum beruhte. Er stellte einen hohen Grad an Veränderungsbereitschaft in der ganzen Nestlé-Organisation fest, wobei die Manager unterhalb der Geschäftsleitungsebene sowohl im Ausland als auch in Vevey den Wandel sogar stärker beschleunigen wollten als die Generaldirektoren. Die Schaffung der Strategischen Einheit für Schokolade wurde allgemein als ermutigender erster Schritt auf dem Weg der Reform bewertet. Neben den formellen Strukturen empfanden die Interviewpartner auch die zunehmenden informellen Ad-hoc-Initiativen wie etwa grenzüberschreitende «task forces» als wichtige Beiträge zum angestrebten Wandel. Gleichzeitig wünschten sie klarere Strukturen, nicht zuletzt, weil die schlecht aufeinander abgestimmten organisatorischen Trends sowohl in den Märkten als auch in Vevey zu einer gewissen Verunsicherung geführt hatten.

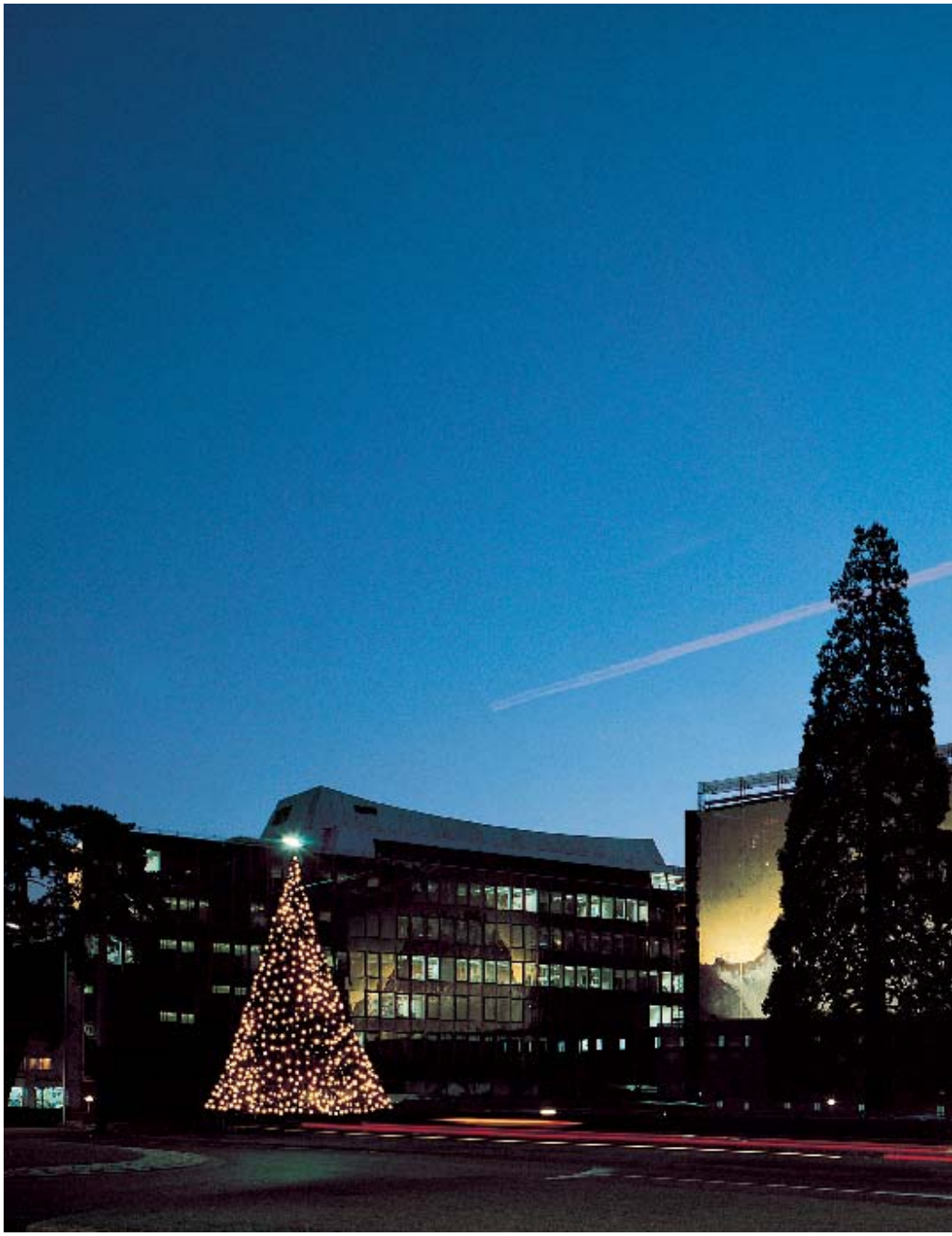
Trotz des verbreiteten Wunsches nach Veränderungen ergaben die Interviews kein einheitliches Bild einer möglichen Lösung. Je nach Herkunft und Funktion schieden sich die Gesprächspartner in «Zentralisten» und «Föderalisten», in Manager mit internationalem oder nationalem Ausblick sowie in Anhänger einer umfassenden Reorganisation und in solche eines schrittweisen Vorgehens. Der Bericht umfasst eine grosse Anzahl von Zitaten aus den Interviews. Obwohl diese nicht repräsentativ sind, weil McKinsey wohl nur die pointiertesten auswählte, seien hier einige Beispiele erwähnt, da sie ein – wenn auch etwas überzeichnetes – Stimmungsbild im Konzern zu Beginn der 1990er-Jahre wiedergeben. Die Anonymität der Interviews gestattete eine Offenheit der Aussagen, die in dieser Art eher ungewöhnlich war. So meinten Manager des Zentrums, das bisherige System der Marktchefs habe ausgedient und müsse ersetzt werden, da ein einzelner Mensch unmöglich eine Gesamtübersicht über die ständig wachsende Zahl der Produktkategorien haben könne. Die Organisation nach Ländern sei ein Flaschenhals, die Marktchefs seien überfordert, und die Aufsicht über die Märkte müsse verstärkt werden. Nestlé ziehe aus ihrer Internationalität relativ wenig Nutzen, da die Märkte immer noch national dächten. Selbst Manager aus europäischen Märkten übten Kritik an ihren Marktchefs: Deren Machtfülle sei der Hauptgrund, weshalb Nestlé bei der Umsetzung neuer Ideen im Vergleich mit ihren Konkurrenten so langsam sei. Es seien europäische Geschäftseinheiten zu schaffen; eine Nischenstrategie wie diejenige von Buitoni könne überhaupt nur auf europäischer Ebene überleben. Es gehe nicht an, zuerst 38 Produktmanager in ebenso vielen Ländern von der Einführung eines neuen Produkts zu überzeugen. Der auf Konsens bedachte Umgang mit europäischen Themen sei heute eindeutig zu langsam. Die

Reinigung der Fassade des Hauptsitzes der Nestlé in Vevey, 2002.



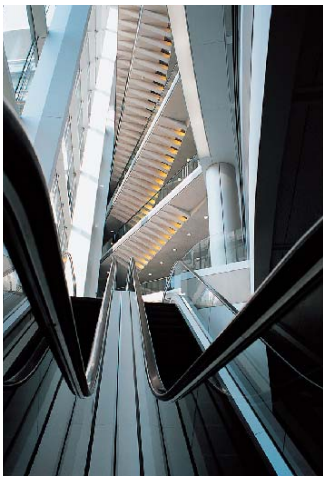
1

2



3

1–3 Der Hauptsitz der Nestlé AG, 1960 von Jean Tschumi erstellt, wurde von den Architekten Richter und Dahl Rocha von 1997 bis 2000 renoviert. Während dieser Arbeiten wurde die zur Strasse liegende Fassade mit einer Plane abgedeckt, welche das Werk *Dents-du-Midi Blick von Champéry* (1916) von Ferdinand Hodler reproduzierte.



4

4 Nach der Renovation verbinden Rampen die unterschiedlichen Niveaus der beiden Gebäude.

Rationalisierung der Produktion komme nicht voran, da jeder Marktchef seine Fabriken im eigenen Lande erhalten wolle. Europäische Lösungen scheiterten auch daran, dass die Marktchefs ausschliesslich aufgrund ihrer Leistungen im eigenen Land beurteilt würden. Um international zu handeln, brauche es auch eine verstärkte Mobilität des Managements und entsprechendes Training. Veränderungen seien heute einfacher als früher, da die neu übernommenen Gesellschaften noch nicht so stark in die Nestlé-Kultur integriert seien. Ein Interviewpartner aus Nordamerika nahm eine Entwicklung vorweg, die sich später zumindest teilweise durchsetzen sollte: «Wir müssen von der funktionellen Kommandostruktur wegkommen und Produkte, Technik sowie Forschung und Entwicklung jeweils nach Produktkategorien integrieren.»[16] Die neuen Produktkategorien, besonders das Fleischgeschäft, gaben Anlass zu kritischen Bemerkungen, da mit dem bisherigen Geschäft kaum Berührungspunkte bestünden. Nestlé sei ein Konglomerat aus radikal unterschiedlichen Geschäftszweigen geworden, meinte ein Manager aus einem europäischen Markt. Ein amerikanischer Kollege sprach von einem «Patchwork»; viele der neu erworbenen Gesellschaften und deren Manager verstünden das Nestlé-Konzept nicht. Die Verantwortungen für wichtige strategische Entscheidungen seien so verzettelt, dass es Monate dauere, bis der Beschluss gefasst werde, eine Fabrik zu schliessen, weil sich die Zone, der Markt und die Direktion Produkte gegenseitig den «Schwarzen Peter» zuschöben. Letztlich werde der Druck der Konkurrenz Nestlé zu europäischen Lösungen zwingen.

Die Rolle des Zentrums

Diese zweite Interviewrunde auf breiterer Grundlage bestätigte die Berater von McKinsey in ihren früheren Schlussfolgerungen: Die Komplexität, Heterogenität und Internationalität der neuen Geschäfte stellten die grössten Herausforderungen sowohl für das Zentrum als auch für die Märkte dar, die je nach Geschäftszweig mit unterschiedlichen organisatorischen Mitteln gemeistert werden mussten. Auf dem Weg zu einem marktüberschreitenden Vorgehen gab es eine Reihe von Hindernissen zu überwinden, die zu einem grossen Teil auf der starken Stellung der Marktchefs und deren Fokus auf das eigene Land beruhten. Ihr Festhalten an der nationalen Produktion diente nicht nur der Erhaltung von Arbeitsplätzen und damit der Arbeitsmoral, sondern wurde zusätzlich durch das geltende System der Transferpreise begünstigt, das produzierende Märkte bevorzugte. Es handelt sich dabei um Kosten, welche Gesellschaften eines gleichen Konzerns untereinander für die Lieferung von Produkten und Dienstleistungen in Rechnung stellen und die auch eine wichtige Berechnungsgrundlage für die Steuerbehörden darstellen. McKinsey rechnete vor, dass potenzielle Einsparungen von CHF 50 Millionen pro Jahr verzögert wurden, weil sich einige europäische Märkte geweigert hatten, der Vorgabe aus Vevey zu folgen und Schokoladefabriken zu schliessen. Neben diesen Beispielen erwähnte McKinsey als weitere Hindernisse die Abwesenheit von Gremien für internationale Diskussionen und Beschlussfassungen sowie den Mangel an

Mobilität der Manager. Die Berater empfahlen daher, den Schritt in die nächste Generation von Produkten – etwa vom löslichen zum trinkfertigen Kaffee – durch marktüberschreitende Initiativen zu unternehmen. Es fällt auf, dass McKinsey trotz der beschleunigten Globalisierung die Probleme vor allem im regionalen Rahmen ortete und daher mit Ausnahme einiger weniger globaler Strukturen regionale Organisationsformen empfahl.

Diese Empfehlungen bedeuteten keine prinzipielle Abkehr von der bisherigen Organisation nach Märkten, doch sollten einige von diesen zu «Lead Markets» aufgewertet werden und regionale Funktionen übernehmen. Im Gegenzug sollten die Zonen in Vevey verstärkt, aber gleichzeitig entlastet werden, indem sie gewisse Funktionen an die Märkte und die regionalen Strukturen delegierten. Auch müssten in Zukunft nicht mehr alle Kontakte zwischen den Märkten über Vevey geführt werden, sondern könnten vermehrt direkt erfolgen. Das Zentrum sollte in stärkerem Masse auch um die Weiterverbreitung («cross-fertilization») des im Konzern vorhandenen Wissens in die Märkte besorgt sein. Ferner schlug McKinsey vor, die nationale Autonomie der Marktchefs einzuschränken und ihnen dafür auf regionaler oder subregionaler Ebene eine wichtigere Rolle bei der Durchführung grenzüberschreitender Projekte zuzuteilen. Dabei würden sie als «corporate officers» wirken, die nicht mehr die Interessen ihres Landes, sondern diejenigen des Konzerns vertreten. In dieser Optik könnten Marktchefs in gewissen Fällen auch Bestandteil des Zonenmanagements in Vevey sein.

Das vielfältige Echo aus den Märkten musste laut den Beratern von McKinsey auch zu einer Neudefinition der Rolle des Zentrums führen, die eher derjenigen eines Dienstleistungsbetriebs als einer Kommandozentrale entsprechen sollte. Die Leistungen der Zentrale sollten eher nachfrage- als angebotgesteuert sein («demand driven rather than supply driven»), d. h., nur dann erfolgen, wenn sie von den Märkten auch gewünscht würden. Das Zentrum sollte sich auf seine klassischen Kernaufgaben in den Bereichen Finanzen, Recht und zentrale Verwaltung, auf die Ausarbeitung konzernweiter Standards, insbesondere für die Qualität und Sicherheit der Produkte, auf die Weiterbildung des Personals und die Entwicklung einer langfristigen globalen Produktstrategie konzentrieren. Zu Letzterer gehörten auch der Schutz der Marken, Forschung und Entwicklung sowie die Koordination grösserer Investitionsvorhaben. Alle diese Funktionen müssten als strategisch und nicht als operationell angesehen werden; Beratung und «Guidance» seien wichtiger als Kontrolle.

«Nestlé 2000»: die Schaffung der Strategic Business Units (SBUs)

Die globale Verantwortung für die Produkte, die bis anhin zwischen drei Direktionen (Produkte, Technik, Forschung und Entwicklung) aufgeteilt war, sollte besser integriert, koordiniert und damit die Einführung neuer Produkte beschleunigt werden. Als organisatorische Lösungen schlugen die Berater mehrere Varianten vor, wobei diejenige von weltweiten strategischen Einheiten nach dem Vorbild der bereits bestehenden Schokolade-Einheit im Vordergrund

stand. Eine solche Einheit sollte alle für die Entwicklung und Einführung eines neuen Produkts notwendigen Funktionen – Forschung, Produktion, Marketing etc. – unter einem Dach und unter einheitlicher Führung zusammenbringen. Der Schwerpunkt der Arbeit des Zentrums sollte in Zukunft nicht mehr bei den Funktionen, sondern bei den Produkten liegen. Die Berater waren sich bewusst, dass diese Vorschläge in mancher Hinsicht einen Bruch mit der bisherigen Organisation des Zentrums darstellten. Die Veränderungen könnten daher nur schrittweise und über einen Zeitraum von mehreren Jahren durchgeführt werden, daher auch die Bezeichnung «Nestlé 2000» für das gesamte Projekt.

Die Analyse durch externe Berater war für Nestlé ein absolutes Novum. Nie zuvor hatten Aussenstehende einen derart tiefen Einblick in das Unternehmen erhalten, und nie zuvor hatte dieses einen derart klaren Spiegel seiner selbst vorgehalten bekommen. Für viele in Vevey kamen die Erkenntnisse von McKinsey wohl als ein Schock, denn sie zeigten ein Bild des Zentrums, das ganz und gar nicht den eigenen Wahrnehmungen entsprach. Aber es war ein heilsamer Schock, denn er erlaubte es erstmals, gewisse Tabus zu thematisieren und «heilige Kühe» wie die Dezentralisierung und die Stellung der Marktchefs in Frage zu stellen. Namentlich die Interviews in den Märkten hatten gezeigt, dass die Strukturen von Nestlé, die über Jahrzehnte unverändert geblieben waren, den Anforderungen einer globalisierten und sich beschleunigenden Welt nicht mehr entsprachen. Dies galt insbesondere für die Organisation des Zentrums, von der die Märkte mehr erwarteten als Verwaltung und technische Assistenz, nämlich geschäftliche Impulse und innovative Ideen. Dort musste die Reform als Erstes ansetzen.

Nachdem die Generaldirektion im Oktober 1990 die von McKinsey erarbeiteten Grundlagen als Richtlinien für die Reorganisation angenommen hatte, fing die eigentliche Arbeit für Nestlé erst richtig an.[17] Bisher war der Ansprechpartner von McKinsey Finanzchef Reto Domeniconi gewesen, der auch den Impuls zur Reorganisation gegeben hatte.[18] Da aber sein Bereich von den anstehenden Reformen wenig betroffen war, übernahmen zwei Manager aus der zweiten Reihe zusammen mit McKinsey die detaillierte Ausarbeitung der Reorganisationspläne: Rupert Gasser, einer der beiden Stellvertreter des Generaldirektors Technik, und Peter Brabeck, in der Direktion Produkte Abteilungsleiter für die kulinarischen Produkte. Es war kein Zufall, dass sie gerade aus den beiden Direktionen stammten, die von der geplanten Reorganisation wohl am meisten betroffen sein würden. Die beiden Österreicher, der eine drei Jahre über, der andere ebenso viele Jahre unter 50, ergänzten sich optimal und verstanden sich auch persönlich gut. Der Biochemiker Gasser brachte seine Kenntnisse als ehemaliger Leiter des Forschungszentrums Orbe und Technischer Direktor in Südafrika und den USA ein, der Wirtschaftsfachmann Brabeck seine Erfahrungen als Marketingleiter und späterer Marktchef in mehreren lateinamerikanischen Ländern und als zentraler Akteur bei der Akquisition von Buitoni. In den Sitzungen mit McKinsey, die oft bis in den späten Abend dauerten, übernahmen sie mit ihrer kombinierten Sachkenntnis bald einmal die Führung. Die Berater stellten die Infrastruktur zur Verfügung und faxten das Resultat der Besprechungen jeweils am Ende der Sitzungen nach London, wo

ihre Kollegen über Nacht die Organigramme und sonstigen Unterlagen ausarbeiteten, die am nächsten Morgen pünktlich zu Sitzungsbeginn vorlagen. In den Mittelpunkt der Überlegungen rückte mehr und mehr die Schaffung strategischer Geschäftseinheiten für jede wichtige Produktgruppe, die ein Produkt während seines gesamten Lebenszyklus, von der Forschung über die Entwicklung, die Produktion bis zum Marketing, begleiten und auf diese Weise ein «integriertes Denken» sicherstellen sollten. McKinsey wollte einige dieser Einheiten in die Märkte oder in die dezentralen Forschungszentren auslagern, Gasser und Brabeck sorgten jedoch dafür, dass alle in Vevey verblieben. Die Führungsrolle der beiden Ansprechpartner McKinseys wurde zusätzlich durch die weitgehende Autonomie gestärkt, die sie gegenüber ihrem obersten Chef besassen. Maucher liess den beiden Verhandlungsführern den nötigen Freiraum, selbst wenn er nicht alle ihre Ideen teilte. Er hatte das letzte Wort, aber er war ein guter Zuhörer, der ein offenes Ohr für Argumente hatte, wenn diese solid begründet waren, und der auch seine eigenen Ideen in Frage stellen konnte.[19]

Am 24. Januar 1991, fast genau ein Jahr nach den ersten Kontakten mit McKinsey, wurde das Resultat der Analyse den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Vevey und in den Märkten durch ein von Helmut Maucher unterzeichnetes Rundschreiben vorgestellt.[20] Dieses hielt eingangs nebst den bereits erwähnten Gründen für die Reorganisation zunächst die Punkte fest, an denen sich nichts änderte: Die Zonen und Märkte bleiben bestehen. Das Zentrum behält seine zentrale Funktion, besonders in den Bereichen Technik, Forschung und Entwicklung. Hingegen werden gewisse operationelle Aufgaben aus diesen Funktionen herausgelöst und an die Zonen bzw. Märkte delegiert, die operationelle Kontrolle sowie die technische Koordination werden regionalisiert. Zentraler Punkt der Reorganisation ist die Schaffung von sieben strategischen Geschäftseinheiten («Strategic Business Units, SBU), die in zwei «Strategischen Geschäftsgruppen» (Strategic Business Groups, SBG) zusammengefasst werden. SBG 1 unter der Leitung von Rupert Gasser umfasst die SBUs Kaffee und Getränke, Nutrition und Milch sowie Foodservice; SBG 2 unter der Leitung von Peter Brabeck die SBUs Food (kulinarische Produkte), Schokolade, Süsswaren und Speiseeis, Petfood sowie Buitoni. Die neuen Einheiten rekrutieren ihre Mitarbeiter aus der bisherigen Direktion Produkte und zusätzlich aus den Direktionen Technik sowie Forschung und Entwicklung. Sie sind verantwortlich für das strategische Marketing, haben aber auch eine unternehmerische Rolle, indem sie die Rentabilität der Investitionen überwachen und bei technischen Investitionen mitreden. Das Rundschreiben hält ferner fest, dass diese neuen Einheiten wettbewerbsfähig und in der Lage sein müssen, «die Konkurrenz zu schlagen, die Geschwindigkeit der Entscheidungen und deren Umsetzung zu beschleunigen und ein besser integriertes unternehmerisches Denken zu erzielen.» Andere Aspekte der Reorganisation, wie etwa die Zusammenlegung gewisser Märkte und die Kostensenkung im Zentrum, wurden im Rundschreiben nur ganz am Schluss als Gegenstände weiterer Überlegungen angedeutet.

Das mitgelieferte Organigramm des Zentrums zeigte, dass die beiden neuen SBGs auf der Stufe Generaldirektion angesiedelt waren. Es bedurfte kei-

nes grossen Aufwandes an Fantasie, um sich vorzustellen, dass deren beide Chefs über kurz oder lang Generaldirektoren sein würden. Bis zur offiziellen Arbeitsaufnahme der SBUs am 30. September 1991 blieb Camillo Pagano zuständig, der die Reorganisation tatkräftig unterstützt hatte und als deren Folge kurz vor seiner Pensionierung am Jahresende seine eigene Direktion auflöste.[21] Gasser und Brabeck traten per 1. Januar 1992 in die Generaldirektion ein. Die Aufteilung der SBUs zwischen den beiden entsprach der Logik: Der Forscher und Techniker Gasser übernahm die «schweren», forschungsintensiven und technologielastigen Bereiche; der Diplomkaufmann Brabeck die «soft issues», bei denen das Marketing im Vordergrund stand, inklusive Werbung und Markenpolitik, zwei Bereiche, die Maucher besonders am Herzen lagen.[22]

Diese organisatorische Lösung war ein Kompromiss in der Entscheidung, vor die sich jedes multinationale Unternehmen an einem bestimmten Punkt seiner Entwicklung gestellt sieht: Soll der Geografie oder den Produktbereichen Priorität eingeräumt werden?[23] Im Falle von Nestlé war es bis zu Beginn der 1990er-Jahre eindeutig die Geografie, daher die starke Stellung der Zonen und Märkte. Das Projekt «Nestlé 2000» versuchte, das Gewicht zugunsten der Produkte zu verlagern. Wie viele andere Unternehmen hätte Nestlé eine Matrixstruktur wählen können, wie sie zu jener Zeit besonders in Mode war und auch von McKinsey befürwortet wurde.[24] Gasser und Brabeck sahen jedoch ein, dass eine reine Matrixstruktur für ein derart komplexes Unternehmen wie Nestlé nicht taugte und dass Speziallösungen notwendig waren, auch wenn sie nicht der gängigen Theorie entsprachen. Sie nahmen dafür einen erhöhten Koordinationsaufwand in Kauf, wohl auch in der Erkenntnis, dass es letztlich nicht auf das Organigramm ankommt, sondern auf die Menschen, die es ausfüllen. Und diese waren immer noch die gleichen wie vor der Reorganisation, man kannte und vertraute sich und konnte viele Probleme wie bis anhin auch informell und ausserhalb der offiziellen Kanäle regeln.[25]

Im Gegensatz zu den Zonen hatten die SBUs gegenüber den Märkten kein direktes Weisungsrecht, sodass ihr Einfluss stark von der Überzeugungskraft des jeweiligen Chefs abhing. Das hohe Anforderungsprofil an diesen Posten und die damit verbundenen Schwierigkeiten führten zu einem häufigen Personalwechsel an der Spitze der SBUs, in auffallendem Gegensatz zur Kontinuität in der Generaldirektion, wo eine Amtsdauer von zehn und mehr Jahren keine Seltenheit war. Die Zahl der SBUs ist seit ihrer Gründung bis heute ziemlich konstant geblieben. Die SBU Buitoni ging nach dem Amtsantritt von Peter Brabeck als CEO 1997 in der SBU Food (kulinarische Produkte) auf, und im Dezember jenes Jahres wurde das Speiseeisgeschäft angesichts seiner wachsenden Bedeutung aus der SBU Schokolade und Süsswaren herausgelöst und zu einer eigenen SBU erhoben. Die einzige SBU, die, dem Rat von McKinsey mit zehnjähriger Verspätung folgend, aus Vevey ausgelagert wurde, war 2001 nach der Akquisition von Ralston Purina diejenige für Heimtiernahrung, die sich am Hauptsitz der übernommenen Gesellschaft in St. Louis (USA) ansiedelte.

Nach Abschluss der «Operation SBUs» konnte Maucher dem Verwaltungsrat berichten, die neuen Strukturen entsprächen einerseits der Notwen-

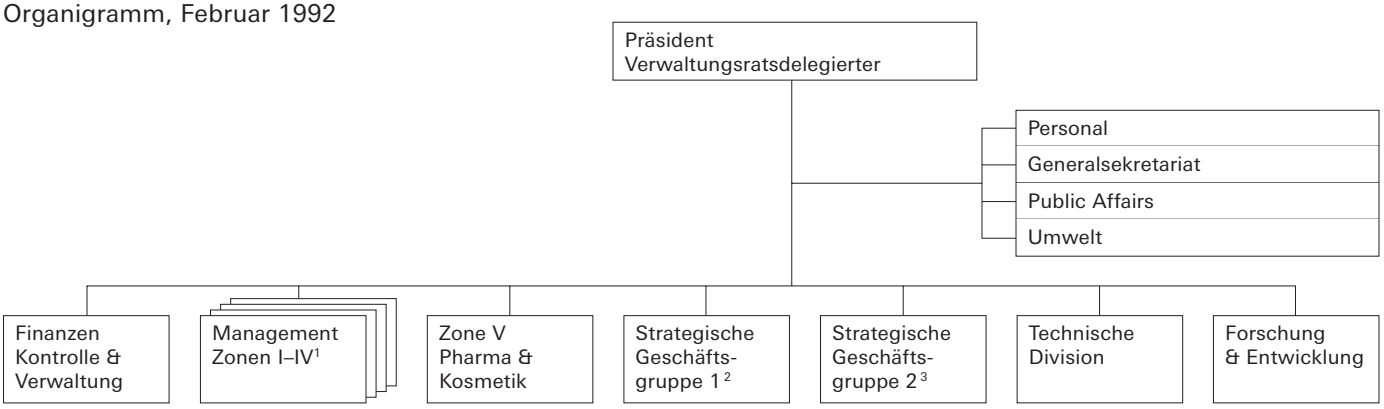
---

Rupert Gasser und Peter Brabeck, die zwei Verantwortlichen der «Strategic Business Groups» (SBG), welche 1991 gegründet wurden und 1997 fusionierten.

digkeit eines integrierten geschäftlichen Denkens, andererseits verstärkten sie die Dezentralisierung, indem die Stabsfunktionen in Vevey auf ihre Kernaufgaben beschränkt und die technischen Funktionen näher an die Märkte verlagert würden. Dank des Systems der funktionalen Verantwortungen und des «Networking» sei der innere Zusammenhalt des Konzerns trotz dieser weitergehenden Dezentralisierung sichergestellt.[26] Tatsächlich verblieben die beiden Grundpfeiler des Nestlé-Systems, die Dezentralisierung und die Rolle des Zentrums, durch die Reorganisation im Wesentlichen intakt. Das Strategiepapier hielt zwei Jahre später fest: «Wir glauben, mit der neuen Lösung ein gutes Gleichgewicht zwischen der Notwendigkeit, unsere Geschäfte in ihrer Gesamtheit zu planen (Marketing, Investitionen, Rentabilität), was Aufgabe der SBUs ist, und der Aufrechterhaltung der Linienverantwortung, die hauptsächlich bei den Zonen und Märkten liegt, gefunden zu haben.»[27]

Die Schaffung der SBUs kann insgesamt als gelungen bezeichnet werden, nicht zuletzt, weil sie sich nicht nach theoretischen Modellen, sondern nach der Praxis ausrichtete und weil Nestlé die Führung – und die Durchsetzung der Entscheide – stets selbst in der Hand behielt und sich nicht den Beratern auslieferte. Indem die SBUs von Anfang an auch eine unternehmerische Funktion ausübten, machten sie aus einem techniklastigen ein stärker Business-orientiertes Unternehmen. Die SBUs wurden zum Ausgangspunkt eines Prozesses, der bis auf den heutigen Tag zahlreiche neue organisatorische Ideen hervorbrachte: Viele Märkte organisierten sich in den letzten Jahren nach diesem Muster und ernannten, unter der Oberaufsicht des Marktchefs, für jeden wichtigen Geschäftsbereich einen «Business Executive Manager» mit eigener Gewinn- und Verlustverantwortung als direkten Ansprechpartner für die jeweilige SBU in Vevey.[28] Die Schaffung der SBUs war eine Notwendigkeit. Ohne diese Reorganisation hätte Nestlé einen Verlust an Effizienz und das Risiko in Kauf genommen, an den Bedürfnissen des Marktes und der Konsumenten vorbeizuproduzieren.[29]

Organigramm, Februar 1992



[1] Zone I: Europa
Zone II: Asien, Australien, Neuseeland
Zone III: Lateinamerika und Karibik
Zone IV: Nordamerika
Zone V: Afrika, Mittlerer Osten

[2] SBG 1 SBU Kaffe und Getränke;
SBU Milch und Nutrition; SBU Foodservice

[3] SBG 2 SBU Nahrungsmittel;
SBU Schokolade, Süsswaren und Speiseeis;
SBU Heimtiernahrung; SBU Buitoni;
SBU Food Ingredient Specialities (FIS)

Die Neugestaltung der Zonen

Die Zonen gingen aus der Übung «Nestlé 2000» gestärkt hervor, denn die SBUs und die Auslagerung gewisser operationeller Aufgaben in die Märkte schmälerten ihre Bedeutung nur marginal, ebenso wenig wie die Bildung von Regionen, die bereits in der zweiten Jahreshälfte 1991 in die Wege geleitet wurde. Diese lag ganz auf der Linie der Straffung der Aufgaben des Zentrums, verringerte sie doch die Anzahl der Märkte, die direkt an Vevey rapportierten, und damit den administrativen Aufwand. So wurden in Europa Spanien und Portugal, Grossbritannien und Irland sowie Österreich und Ungarn zusammengelegt. Dabei wurde der jeweils kleinere Markt dem grösseren Nachbarn unterstellt, behielt jedoch seine innere Autonomie unter einem «Country manager» bei. Nicht nur benachbarte Länder, auch ganze Ländergruppen wurden zusammengefasst, so etwa die fünf nordeuropäischen Länder in der Region «Nestlé Norden» mit Sitz in Kopenhagen. Dieses regionale Modell wurde im Laufe der 1990er-Jahre von Europa aus in alle anderen Zonen «exportiert». So besteht z.B. ganz Lateinamerika heute aus fünf Regionen, wobei die zwei wichtigsten Märkte, Brasilien und Mexiko, als je eine Region gelten.[30]

Die Anzahl der Zonen hingegen erhöhte sich durch die Reorganisation, wenigstens vorübergehend, denn Nestlé folgte der Empfehlung McKinseys und bildete auf Jahresbeginn 1992 die neue Zone «Vereinigte Staaten und Kanada». Die USA hatten, wie bereits erwähnt, bis dahin direkt Helmut Maucher unterstanden. Die Tatsache, dass der oberste Chef eines weltweiten Konzerns gleichzeitig für eine Länderorganisation verantwortlich war, hatte einen amerikanischen Nestlé-Manager im Interview mit McKinsey zur Bemerkung veranlasst, das sei, wie wenn der Präsident der USA gleichzeitig Bürgermeister von Los Angeles wäre.[31] Kanada war bis Ende 1991 von Camillo Pagano betreut worden. McKinsey hatte ursprünglich vorgeschlagen, auch Mexiko als künftiges Mitglied der NAFTA in die neue Zone aufzunehmen, doch wurde dieser Antrag verworfen, wohl weil die Zone Lateinamerika durch die Umteilung dieses wichtigen Marktes fast einen Viertel ihres Umsatzes verloren hätte.[32]

Zum Leiter der neuen nordamerikanischen Zone berief Maucher Timm F. Crull, den früheren CEO von Carnation und seit Ende 1990 Chef von Nestlé USA. Bis Ende der 1980er-Jahre war Nestlé in den Vereinigten Staaten in vier sich teilweise konkurrenzierende Einheiten aufgeteilt gewesen: die ursprüngliche Nestlé-Gesellschaft in White Plains, New York, die vor allem im Nescafé- und Schokoladegeschäft tätig war, die 1973 übernommene Stouffer's in Solon, Ohio, die im Tiefkühlgeschäft spezialisiert war und bis in die 1980er-Jahre auch Hotels und Restaurants betrieben hatte, die 1985 akquirierte Hills Brothers in San Francisco, die im Röstkaffeebereich aktiv war, und die im gleichen Jahr zu Nestlé gestossene Carnation in Los Angeles. Jede dieser Gesellschaften hatte ihr eigenes Hauptquartier, ihre eigene Infrastruktur inklusive eigener Informatiksysteme. Ihre jeweiligen Chefs hatten prestigemässig einen ähnlichen Status wie die Marktchefs in Europa, mit dem Unterschied, dass sie alle auf dem gleichen Territorium tätig waren. Ihre gegenseitige Konkurrenz wurde noch dadurch verschärft, dass sich jeder von ihnen als Anwärter auf den künf-

tigen Posten eines Chefs von Nestlé USA sah. Dass dieser geschaffen werden musste, war offensichtlich, denn das Nebeneinander von vier Gesellschaften ohne ein gemeinsames Dach war auf Dauer nicht zu verantworten. Aber der Bau dieses Daches erwies sich als zeitraubender und mühseliger Prozess, der mehrere Jahre in Anspruch nahm.[33]

Die Ernennung Crulls zum Generaldirektor – unter Beibehaltung seiner Funktion in den USA – war von Anfang an als Übergangslösung gedacht, ähnlich wie die Konstruktion mit Rowntree, die zum Zeitpunkt des Amtsantritts des Amerikaners denn auch bereits Geschichte war. Blackburn war nach der Integration seiner Geschäftseinheit in die neue SBU Schokolade und Süsswaren definitiv nach England zurückgekehrt, wo er Chef der inzwischen – nach amerikanischem Vorbild – konsolidierten Nestlé UK Ltd. wurde, des Zusammenschlusses des traditionellen Nestlé-Geschäfts mit Rowntree. Auch in Frankreich und Italien wurden zu Beginn der 1990er-Jahre die bis dahin weitgehend unabhängigen Einzelgesellschaften – in Italien nicht weniger als sieben – zu nationalen Nestlé-Einheiten zusammengefasst. Wie seine beiden britischen Vorgänger in der Generaldirektion nahm auch Crull nie Wohnsitz in Vevey und kam nur zu den Sitzungen der Generaldirektion an den Genfersee.[34] Mit seiner Pensionierung im Herbst 1994 endete auch diese Doppelfunktion; sein Nachfolger als Chef von Nestlé USA, Joe Weller, beschränkte sich auf sein dortiges Amt. Neuer Leiter der Zone Vereinigte Staaten und Kanada und damit Generaldirektor wurde der Mexikaner Carlos E. Represas, bis dahin Marktchef seines Heimatlandes. Auch wenn dieses weiter in der Zone Lateinamerika verblieb, so war durch Represas, der sich als Marktchef seines Landes und später als Zonenchef sehr für das Zustandekommen der Nordamerikanischen Freihandelszone (NAFTA) einsetzte, zumindest eine personelle Verbindung zwischen den beiden amerikanischen Halbkontinenten gegeben.

Die Einsitznahme aktiver Chefs grösserer Nestlé-Gesellschaften in der Generaldirektion war demnach nie als Dauerzustand, sondern nur als vorübergehende Massnahme gedacht, um neue Märkte oder Geschäftsbereiche besser zu integrieren und während einer gewissen Zeit unter unmittelbarer Kontrolle zu haben.[35] Es gab jedenfalls seit 1994 keine solchen Doppelfunktionen mehr. Bereits ein Jahr vor Represas waren die bisherigen Marktchefs zweier anderer wichtiger Länder in dieses Gremium aufgenommen worden: Der Franzose Philippe Véron, bisher Marktchef, übernahm am 1. Januar 1993 die Nachfolge Masips als Chef der Zone Europa, und der britisch-australische Doppelbürger Michael W. O. Garrett, früherer Marktchef von Japan, am gleichen Tag diejenige des in Pension gehenden Rudolf Tschan an der Spitze der Zone Asien und Ozeanien.

Der Wechsel des Zonenchefs Europa war die Folge einer Neuerung, die in den Plänen McKinseys nicht vorgesehen war. Sie hatte auch weniger mit der Modernisierung der Strukturen als mit Mauchers eigener langfristiger Nachfolgeplanung zu tun. Er hatte im Dezember 1992 seinen 65. Geburtstag gefeiert und damit das in der Schweiz übliche Pensionsalter erreicht. Er liess allerdings schon frühzeitig durchblicken, dass er sich an diese Alterslimite nicht gebunden fühle, denn für Mitglieder des Verwaltungsrates lag das Rücktritts-

Der Sitz der Nestlé Norden in Kopenhagen, welcher zugleich auch der Sitz der Nestlé Dänemark ist.

Ramón Masip, † 1996, Präsident der Generaldirektion Nahrungsmittel von 1993 bis 1996.

alter erst bei 72 Jahren.[36] Auf ein konkretes Datum wollte er sich nicht festlegen: «Mein Doppelmandat bei Nestlé ist ein Spezialfall, der auf mich zugeschnitten ist», sagte er in einem Interview. «Der Verwaltungsrat hat gewünscht, dass ich auch dieses Gremium präsidiere. Vermutlich, um auch später wieder als Präsident zu fungieren bis zur Alterslimite. Wir werden irgendwann diese Funktionen sicherlich wieder splitten.»[37]

An der Herbstpressekonferenz 1991 gab Maucher bekannt, dass der Verwaltungsrat Ramón Masip zu seinem Stellvertreter ernannt habe, liess aber durchblicken, dass dies nicht bedeute, dass dieser eines Tages auch sein Nachfolger werden würde. Diese Einschränkung galt auch weiter, als Masip im Frühjahr 1992 zum «Präsidenten der Generaldirektion Nahrungsmittel» befördert wurde, einer neu geschaffenen Funktion, dank welcher er zur eigentlichen Nummer zwei in der Generaldirektion und zu einer Art «Chief Operating Officer» (COO) aufstieg. Diese Bezeichnung wurde allerdings bei Nestlé offiziell nie verwendet;[38] die Umschreibung als «Primus inter Pares», die Maucher informell und intern benutzte, definierte Masips Funktion wohl am besten.[39] Ab 1. Januar 1993 war der Spanier für das gesamte Nahrungsmittelgeschäft, inklusive Mineralwasser und Joint Ventures, also für rund 96% des Gesamtumsatzes, verantwortlich. Ausserdem übernahm er die Leitung der Zone Afrika und Mittlerer Osten und später auch diejenige des neu gegründeten Nestlé Nutrition Centers.

Die Amtszeit von Ramón Masip war indessen nur von kurzer Dauer. Gegen Mitte des Jahrzehnts wurde offensichtlich, dass er diese Verantwortung wegen einer schweren Krankheit nicht mehr unbeschränkt lange ausüben konnte und daher auch als potenzieller Nachfolger Mauchers als CEO nicht mehr in Frage kam. Er starb im September 1996 im Alter von erst 56 Jahren. Mit ihm verschwand auch die Funktion eines Präsidenten der Generaldirektion Nahrungsmittel, die nach dem Rückzug Mauchers auf das Präsidium und dem Amtsantritt Brabecks als Delegierter im Juni 1997 ohnehin überzählig geworden wäre.

Die fünf geografischen Nestlé-Zonen 1992–1996

I. Europa
II. Asien und Ozeanien
III. Lateinamerika
IV. USA, Kanada
V. Afrika und Mittlerer Osten

Nach dem Tode Masips wurden Afrika und der Mittlere Osten mit der Zone Asien und Ozeanien unter Michael Garrett der neuen Zone «Asia, Oceania and Africa» (AOA) zugeteilt, und wenig später fusionierten Nord- und Südamerika zur Zone «Americas» (AMS), wodurch sich auch die offengebliebene Frage der Stellung Mexikos von selbst löste. Der schweizerisch-brasilianische Doppelbürger Felix R. Braun, früherer Marktchef von Brasilien, der die Zone Lateinamerika 1993 von Alexander E. Mahler übernommen hatte, bereitete vor seiner Pensionierung die Auflösung seiner Zone ebenso sorgfältig vor wie seinerzeit Camillo Pagano diejenige seiner Direktion. Chef der neuen Zone AMS wurde Carlos Represas. Ihre Vergrösserung verstärkte auch das Gewicht des Zentrums gegenüber Nestlé USA, hatte doch die bisherige Zone Nordamerika lediglich aus ihrem Chef, seinem Stellvertreter und deren Sekretärinnen bestanden. Die Anzahl der Zonen reduzierte sich durch die Fusion von fünf auf drei und ist seither konstant geblieben.

Rationalisierung …

Gemeinsame Märkte wie EU, NAFTA, Mercosur oder ASEAN erlaubten es Nestlé nicht nur, ihre Organisationsformen den neuen Gegebenheiten der Regionalisierung anzupassen, sondern – für die Rentabilität des Geschäfts ebenso wichtig – auch ihren Produktionsapparat. Früher galt die Regel, dass zumindest jeder grössere Markt für jede Produktgruppe mindestens eine Fabrik haben musste. Dies führte, wie bereits am Beispiel Schokolade in Europa erwähnt, zu einer Überzahl von Fabriken, von denen viele schlecht ausgelastet waren. Seit Mitte der 1990er-Jahre ging die Tendenz ganz klar zur Konzentration auf weniger Fabriken, die dafür mehrere Länder oder eine ganze Region beliefern. Anfänglich bestand die Befürchtung, dass dadurch die für Nestlé wichtigen nationalen und regionalen Geschmacksunterschiede verloren gehen würden. Die Erfahrung zeigte jedoch rasch, dass auch eine grosse Fabrik nach Ländern dif-

Erste Nestlé-Fabriken in den ASEAN-Ländern und deren Arbeitsteilung, 1995/1997[41]

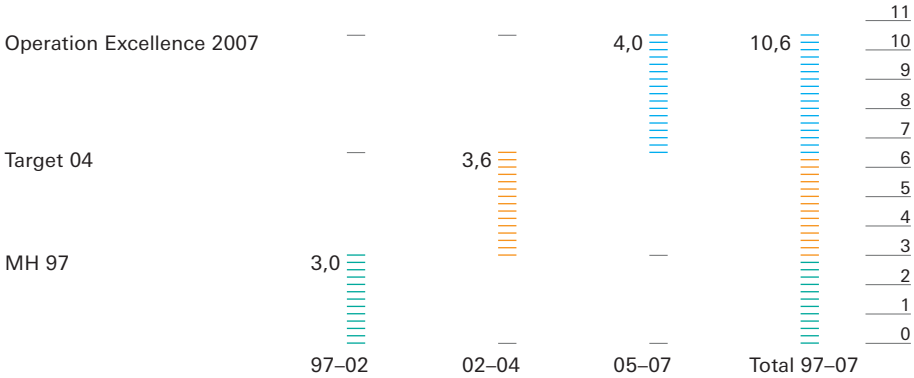
Jahr	Land	Fabrik	Aufteilung der Produktionsbereiche
1962	Malaysia	Petaling Jaya	Schokoladewaffeln und -bonbons, Bouillonwürfel
1963	Philippinen	Alabang	Frühstückszerealien
1968	Singapur	Jurong	Sojasaucen und -pulver
1971	Thailand	Bangkok	Kaffeeweisser
1972	Indonesien	Waru	Sojamilch und -fleischersatz
1995	Vietnam	Bavi, Dong Nai	Gekühlte Milchprodukte, löslicher Kaffee (Nescafé)
1997	Kambodscha	Phnom Penh*	Milchprodukte

* 80% Beteiligung

ferenzierte Rezepturen herstellen kann und dass daher die Produktion vor Ort nicht mehr ein unabänderliches Axiom sein musste. Die Fabriken unterstanden zwar formell immer noch den einzelnen Märkten, die Produktion wurde indessen mehr und mehr zentral durch die zuständige Zone in Vevey bestimmt. «Man kann sagen, dass die Fabriken nicht mehr den Tochtergesellschaften, sondern dem Konzern gehören […] was wirklich den Märkten gehört, sind die Kunden und Konsumenten»[40], stellte das Strategiepapier von 1997 fest. Als konkretes Beispiel für eine regionale Arbeitsteilung nannte es die ASEAN-Länder Malaysia, Singapur, Thailand, Indonesien und die Philippinen. Nestlé hatte bereits Anfang der 1990er-Jahre damit begonnen, in jedem von ihnen einen Produktionsschwerpunkt für eine bestimmte Kategorie zu bilden, der dann die ganze Region mit ihren damals bereits gegen 500 Millionen Einwohnern – mehr als die gegenwärtige EU – beliefern würde. Die ASEAN übernahm auch deswegen eine Pionierrolle in der regionalen Arbeitsteilung, weil diese dort einfacher durchzuführen war als in der EU, handelte es sich doch in Südostasien um Länder, in denen Nestlé erst seit wenigen Jahrzehnten industriell präsent war, während sich besonders in den grossen europäischen Märkten nationale Denkmuster und Traditionen aufgebaut hatten, die bereits auf mehr als ein Jahrhundert zurückblickten und daher schwierig zu verändern waren.

Auf der Grundlage von Anregungen der Marktchefs präsentierte Gasser der Marktchefkonferenz, die zum Amtsantritt Brabecks im Juni 1997 in Vevey stattfand, ein erstes umfassendes Rationalisierungsprogramm für den Bereich der Produktion, das wegen seines Ursprungs MH (Market Heads) 97 genannt wurde. Durch Zusammenlegung, Schliessung und Verkauf von Fabriken sowie durch Effizienzsteigerung, Rationalisierung und Modernisierung der Produktion und der Versorgungskette sollten Einsparungen von CHF 3 Milliarden erzielt werden. MH 97 brachte dann insgesamt sogar CHF 4 Milliarden ein und erlaubte es, die Gestehungskosten der Produkte von 51,8% auf 44,5% zu senken. Ohne MH 97 hätten sie auf 49,3% verharrt. MH 97 ging 2002 nahtlos in das Programm «Target 04» über, das bis Ende 2004 weitere Einsparungen von

Rationalisierunsprogramme, 1997–2005[44] (in Milliarden CHF)



CHF 3,6 Milliarden erlaubte. Es wurde Anfang 2005 durch das Nachfolgeprogramm «Operation Excellence 2007» abgelöst, das bis Ende 2007 Einsparungen von zusätzlichen CHF 3 Milliarden ermöglichen soll.[42] Seit dem Jahre 2000 wirkte sodann das Programm GLOBE als unverzichtbare Unterstützung dieser Programme.[43]

In der Zone EUR konnte die Zahl der Fabriken von 181 im Jahre 1995 um fast einen Drittel auf 123 im Jahre 2005 verringert werden; in der Zone AMS sank sie im gleichen Zeitraum von 130 auf 122. Die Zone AOA hingegen verzeichnete in diesen zehn Jahren einen leichten Anstieg von 107 auf 110 Fabriken, da die Verringerung der Produktionsstätten in den ASEAN-Ländern durch die zahlreichen neuen Fabriken in China ausgeglichen wurde. Wenn die Gesamtzahl der Nestlé-Fabriken trotz dieser Veränderungen mit 489 (1995) bzw. 487 (2005) nahezu konstant geblieben ist, so ist dies nicht zuletzt auf die rasante Zunahme der in den oben erwähnten Zonenangaben nicht enthaltenen Fabriken von Nestlé Waters zurückzuführen, deren Zahl sich von 1996 bis 2005 weltweit von 49 auf 103 mehr als verdoppelte. Die nahezu gleich gebliebene Gesamtzahl der Fabriken verbirgt auch die Tatsache, dass diese im Jahre 1998, also bevor die Auswirkungen von MH 97 spürbar werden konnten, einen vorübergehenden historischen Höchststand von 522 erreicht hatte. Der Rückgang auf 479 im Jahre 2000 war nicht allein auf MH 97 zurückzuführen, sondern auch auf die Desinvestition von Findus von 1999.[45]

Die konstante Gesamtzahl der Fabriken während des vergangenen Jahrzehnts gibt auch deswegen kein wahres Bild der Veränderungen, weil es sich nur bei einem Teil der Fabriken von 2005 um die gleichen handelt wie 1995: Den von 1998 bis 2005 geschlossenen oder verkauften Fabriken stehen nahezu ebenso viele gegenüber, die im gleichen Zeitraum durch Akquisitionen neu hinzugekommen sind. Die Verringerung der Anzahl der Fabriken war denn auch nicht das primäre Ziel der Rationalisierungsprogramme, sondern deren höhere Effizienz und die bessere gegenseitige Abstimmung der Versorgung und Produktion. Dass dieses Ziel erreicht wurde, beweisen die erwähnten Einsparungen.

Beim Verkauf von Fabriken an andere Unternehmen versuchte Nestlé wo immer möglich, den Käufer vertraglich zur Aufrechterhaltung der Arbeitsplätze zu verpflichten. Bei Fabrikschliessungen bemühte sich das Unternehmen stets um sozialverträgliche Lösungen, sei es durch Frühpensionierungen, Vermittlung neuer Arbeitsplätze innerhalb des Konzerns oder bei Drittfirmen sowie durch Beihilfen zum Start in die Selbstständigkeit.[46]

… Dezentralisierung und Verselbstständigung

Die neuen Strukturen mit den SBUs und der Zone USA und Kanada waren erst ein knappes halbes Jahr in Kraft, als sich Nestlé 1992 mit der Übernahme des Mineralwassergeschäfts von Perrier eine neue organisatorische Herausforderung stellte.[48] Mit dieser Akquisition kam ein Geschäft von einer Grössenordnung hinzu, das eine eigene Struktur erforderte. Nach den Erfahrungen mit

Die Maggi-Fabrik in Kemptthal wurde gleichzeitig mit der FIS 2002 an Givaudan verkauft.

1

Carnation und Rowntree wollte Maucher eine Kompromisslösung vermeiden und entschied sich, das Hauptquartier der neuen Einheit, die sich ab 1. Januar 1993 «Nestlé Sources International» nannte, in Paris zu belassen. Ihr Chef, Serge Milhaud, wurde auch nicht nach Vevey berufen, sondern rapportierte an Ramón Masip, der am gleichen Tage seine neue Funktion als Präsident der Generaldirektion Nahrungsmittel aufgenommen hatte. Dieses Modell kam ein zweites Mal nach der nächsten Grossakquisition, derjenigen von Ralston Purina 2001, zur Anwendung.[49]

Die Übernahme des CEO-Postens durch Brabeck brachte der Organisationsstruktur von Nestlé eine weitere Innovation: Als allererste Amtshandlung gründete er im Juni 1997 die Strategische Geschäftsdivision Ernährung (Nutrition Strategic Business Division, NSBD). Diese neue Einheit unterstand ihm direkt, war also hierarchisch höher eingestuft als die SBUs. Sie umfasste die Bereiche Säuglings- und Folgeernährung, Leistungsernährung sowie klinische Ernährung, deren enteraler (d. h. durch die normale Nahrungsaufnahme erfolgender) Teil seit der im Vorjahr vollzogenen Auflösung des Joint Ventures mit Baxter nunmehr vollständig zu Nestlé gehörte. Ausserdem wurde der NSBD das Nestlé Nutrition Center angegliedert. Die meisten dieser Geschäftszweige wurden aus der SBU Milch und Nutrition herausgelöst. Hauptgrund für die Schaffung der NSBD und ihre Positionierung auf oberster Hierarchiestufe war Brabecks Absicht, die Bedeutung der Nutrition für das künftige Geschäft von Nestlé zu unterstreichen. Gleichzeitig gab er ein deutliches Signal an die Konkurrenz, vor allem an die ein Jahr zuvor aus der Fusion von Ciba-Geigy und Sandoz hervorgegangene Novartis, die die gesundheitsbezogene Ernährung zu einem ihrer Schwerpunkte gemacht hatte. Die Schaffung der NSBD kann rückblickend als erster Schritt zur Umwandlung von Nestlé hin zu einem Nutrition-, Gesundheits- und Wellness-Unternehmen betrachtet werden.

Die NSBD wurde auf den 1. Januar 2005 als eigenständige Geschäftseinheit unter dem Namen «Nestlé Nutrition» verselbstständigt und ist seit dem 1. Januar 2006 operationell. Sie trägt fortan die weltweite Verantwortung für

Die drei geografischen Nestlé-Zonen seit 1996

1 Sponsorenwerbung von Perrier für das Tennisturnier von Roland Garros (Paris) 1992.

2

3

Gewinn und Verlust eines Geschäfts, das 2005 einen Umsatz von CHF 5,2 Milliarden aufwies und bezeichnet ihre besondere Stellung als «separate, but integrated», eigenständig, aber in die weltweite Nestlé-Organisation eingebettet.[50] Dieses Beispiel hat Schule gemacht: Als nächster Bereich erhält Nestlé FoodServices eine neue Struktur.[51] Mit mehr als CHF 6,6 Milliarden Umsatz ist Nestlé FoodServices weltweit führend bei der Belieferung von Grosskunden wie Hotels, Restaurants, Spitälern, Ausbildungsstätten, Fluggesellschaften usw. und ist insbesondere bei den Getränken und Getränkesystemen stark. Es geht auch in diesem Fall darum, dem Geschäftsbereich angepasste Strukturen zu verleihen, um das Wachstum beschleunigen und den Ertrag durch eine stärkere Konzentration auf die kategoriespezifischen, strategischen Möglichkeiten verbessern zu können.

Parallel zur Verselbstständigung von Nestlé Nutrition verlief die Gründung einer weiteren, mit der Nutrition eng verwandten, aber von ihr getrennten Einheit, die jedoch keine selbstständige Geschäftstätigkeit entfaltet: der Corporate Wellness Unit. Ihre Aufgabe besteht darin, durch ein globales Netzwerk von Wellness-Spezialisten transversal im ganzen Nestlé-Konzern die Aspekte Ernährung, Gesundheit und Wellness auch in den klassischen Nicht-Nutrition-Kategorien voranzutreiben und so die Tätigkeit von «Nestlé Nutrition» zu ergänzen. Dabei wendet die neue Einheit vor allem den «60/40+»-Test an, der sicherstellen soll, dass die Nestlé-Produkte nicht nur beim Geschmack, sondern auch beim Ernährungswert stets besser abschneiden als diejenigen der Konkurrenz.[52] Dieser Test, dem seit seiner Lancierung im Jahre 2000 schon mehrere hundert Produkte unterzogen wurden, ist eine Weiterentwicklung des bereits 1997 von Peter Brabeck eingeführten 60/40-Konzepts, nach welchem 60% der Konsumenten dem jeweiligen Nestlé-Produkt den Vorzug geben sollten. Da sich 60/40 allein nach dem Geschmack richtete, konnte dieser Test unbeabsichtigt das Gegenteil von dem bewirken, was man erhoffte: Die Probanden bevorzugten zur Geschmacksverbesserung oft Produkte mit mehr statt weniger Zucker, Salz oder Fett. Der Nachfolgetest «60/40+» behebt

4

2 Nestlé Nutrition, eine autonome strategische Geschäftseinheit seit 2006. Die Ausstellung am Hauptsitz in Vevey bringt die Produkte und die Geschäftsbereiche dieser Einheit den Angestellten und Besuchern näher.

3 60/40+Test: Ziel von Nestlé ist es, dass der Konsument in einem Blindtest im Verhältnis 60:40 das Produkt von Nestlé demjenigen der Konkurrenz vorzieht. Das + bezeichnet den Ernährungswert der Produkte.

4 Klare Ernährungsinformationen auf der Verpackung stellen sicher, dass der Konsument den Ernährungsgehalt seiner Speisen kennt, der seinen spezifischen Bedürfnissen entgegenkommt.

diesen Nachteil, indem er zuerst den Geschmack, aber in einem zweiten Schritt auch die ernährungswissenschaftliche Qualität eines Produkts berücksichtigt. Die Auswertung des sensorischen und des Ernährungsprofils eines Produkts wird durch die Nestlé-Forschungseinrichtungen vorgenommen.[53] Neben diesem anspruchsvollen Programm betreut die Wellness-Unit auch die «Branded Active Benefits» (BAB), wissenschaftlich erprobte Ingredienzien, die bestehenden Produkten beigegeben werden und wissenschaftlich belegte gesundheitliche Vorteile für den Konsumenten erbringen. Die Corporate Wellness Unit koordiniert ferner die Nestlé-Projekte für gesundes Altern und gegen die Fettleibigkeit.[54]

Regionale Geschäftseinheiten …

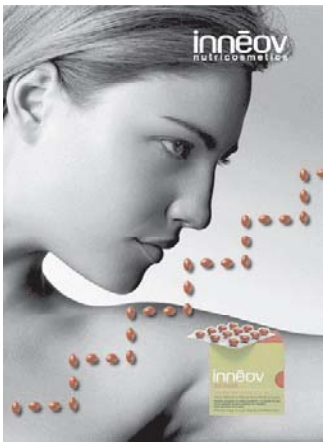
Die bereits im Rahmen von «Nestlé 2000» erwogene Idee regionaler Geschäftseinheiten wurde ab Mitte der 1990er-Jahre schrittweise in die Wirklichkeit umgesetzt: Nicht zufällig machte der relativ neue Geschäftszweig Heimtiernahrung aufgrund seiner spezifischen Versorgungskette und des weltweit einheitlichen Geschmacks seiner «Konsumenten» den Anfang. 1995 entstand so «Friskies Europe» mit Sitz in Paris. Nach der Akquisition von Ralston Purina 2001 wurde diese Einheit unter dem neuen Namen «Nestlé Purina Pet Care Europe» nach London verlegt; ihr folgten entsprechende regionale Purina-Einheiten in den anderen zwei Zonen. Auch in anderen Geschäftsbereichen wurden zu Beginn des neuen Jahrtausends regionale Einheiten gegründet: «Chilled Dairy Products Europe» mit Sitz zunächst in Brüssel und später in Noisiel, dem Hauptquartier von Nestlé France[55], «Nestlé Ice Cream Europe» (NICE) mit Hauptquartier am Sitz von Nestlé Suisse in La Tour-de-Peilz[56], «Frozen Food Europe» mit Sitz in Rorschach/Schweiz[57] und «Nestlé Chilled Culinary Europe» (NCCE), die u.a. das Herta-Fleischgeschäft betreute, mit Sitz in Brüssel.[58] Einige dieser Einheiten hatten nur eine vorübergehende Existenz. So wurde NICE nach der erfolgreichen Integration des deutschen Speiseeisherstellers Schöller wieder aufgelöst[59], und die Aktivitäten von NCCE wurden wieder in die Märkte zurückverlegt[60]. Diejenigen von «Chilled Dairy Europe» wurden Ende 2005 in das Joint Venture mit Lactalis eingebracht (siehe unten).

… und neue Joint Ventures

Den Joint Ventures von Anfang der 1990er-Jahre, CPW und CCNR/BPW, folgten zu Beginn des 21. Jahrhunderts weitere Gründungen dieser Art: 2001 rief Nestlé zusammen mit dem neuseeländischen Milchverarbeiter Fonterra «Dairy Partners Americas» (DPA) ins Leben, eine Serie von Joint Ventures, die ganz Mittel- und Südamerika abdecken und die gemeinsame Herstellung und Vermarktung von Milchprodukten, inklusive gekühlter Produkte, vorantreiben sollten. Einer ersten Etappe der Umsetzung in Brasilien, Argentinien und Venezuela folgte 2004 eine zweite in Ecuador, Kolumbien sowie Trinidad und Tobago.[61]

Im Jahre 2002 gründete Nestlé mit L'Oréal nach der seit 20 Jahren bestehenden Galderma ein zweites Joint Venture, Laboratoires innéov im Bereich der Nutrikosmetik, auf das andernorts eingegangen werden soll.[62]

Mitte Dezember 2005 gab Nestlé bekannt, dass sie mit der aus der französischen Besnier-Gruppe hervorgegangenen Lactalis ein Joint Venture zum gemeinsamen Vertrieb von Joghurts, Desserts und anderen gekühlten Milchprodukten unter der Nestlé-Marke mit einem Gesamtvolumen von EUR 1,5 Milliarden eingegangen sei. In Abweichung von der bisherigen Praxis des je hälftigen Anteils beider Partner eines Joint Ventures begnügte sich Nestlé in diesem Fall mit 40% und überliess Lactalis mit 60% die Mehrheit.[63]



1

2

Die Generaldirektion

Trotz allen diesen organisatorischen Veränderungen ist die Struktur der Generaldirektion, die mindestens einmal pro Monat zusammentritt, seit Beginn der 1990er-Jahre relativ wenig verändert worden. Die Unterteilung in Funktionen und Zonen besteht nach wie vor. Nach der bereits 1996 erfolgten Reduktion der Zonen von fünf auf drei legte Peter Brabeck bei seinem Amtsantritt als CEO Mitte 1997 auch vier wichtige Funktionen zusammen: Die SBG 2, die er selber geleitet hatte, wurde mit der SGB 1 fusioniert, sodass sämtliche SBUs fortan einem einzigen Generaldirektor unterstanden. Sodann vereinigte er die Forschung und Entwicklung nach zehn Jahren «Eigenständigkeit» wieder mit der Produktion und Technik unter einem Dach. Diese organisatorischen Änderungen hatten auch personelle Wechsel zur Folge. Der bisherige Europa-Chef Philippe Véron übernahm die Leitung aller SBUs sowie des Marketings und wurde auch für das Wassergeschäft zuständig. Sein Nachfolger als Chef der Zone Europa wurde der Schweizer Robert Raeber, der bisher den schwierigen deutschen Markt mit Erfolg geleitet und dort namentlich wertvolle Erfahrungen im Umgang mit den «Hard Discounters» gesammelt hatte, die er nun in ganz

Anzahl der Fabriken, 1990–2005

	1990	1995	2000	2005
Zone EUR	182	181	145	123
Zone AMS	145	130	109	122
Zone AOA	75	107	123	110
Nestlé Waters	5	49	77	103
Nespresso	–	–	–	1
JV F&B*	–	8	8	9
Alcon	16	14	16	16
JV Pharma	–	–		3
Total	423	489	479	487[47]

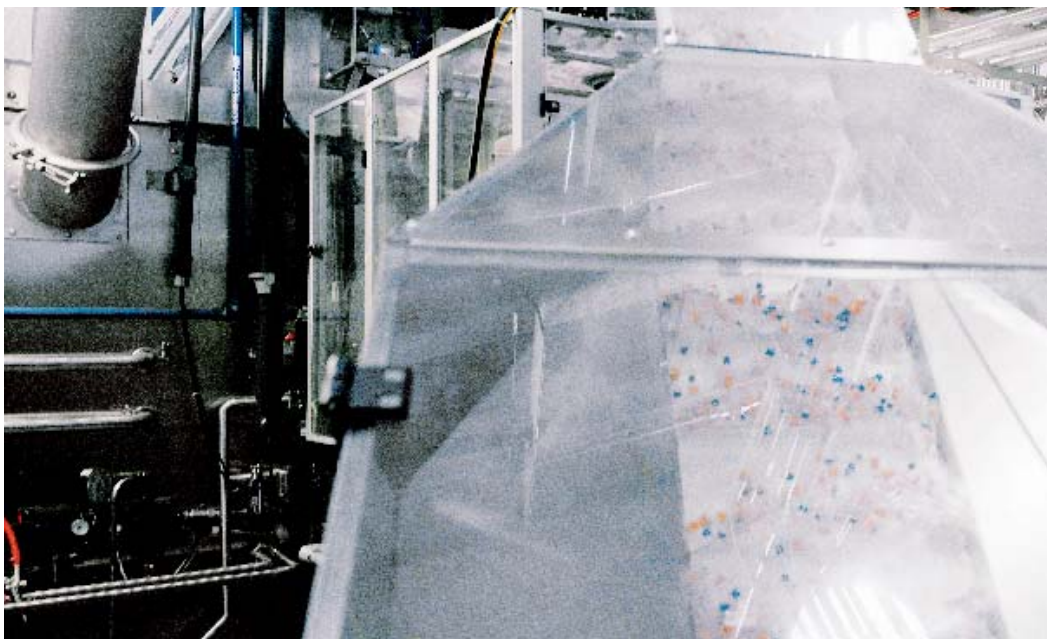
* Joint Venture Nahrungsmittel und Getränke (CPW, BPW)

1 *Innéov Hautdichte (Firmness* in der Schweiz), das erste 2003 auf den Markt gebrachte Produkt des Joint Ventures zwischen Nestlé und L'Oréal Laboratoires Innéov.

2 Das Logo des französischen Unternehmens Lactalis, mit dem Nestlé 2005 ein Joint Venture auf dem Gebiet der Vermarktung von gekühlten Milchprodukten eingegangen ist.

1

2



3

1–5 Seit dem Kauf der Milchproduktefabrik von Eau Claire in den USA von der Firma Land o'Lakes Dairy 1988 wurde der Produktionsapparat modernisiert, um damit Säuglingsnahrung sowie Nutrition- und Gesundheitsprodukte herstellen zu können. Die Verbesserungen bestanden insbesondere in der Installation von aseptischen und sterilen Produktionslinien.

4

5

Europa umsetzen konnte. Die Erkenntnisse aus der deutschen Wiedervereinigung kamen ihm auch beim zunehmend wichtiger werdenden Geschäft mit Osteuropa zugute. Rupert Gasser, der neben der nun aufgelösten SBG 1 schon seit einigen Jahren auch für die Technik und Produktion zuständig gewesen war, übernahm nach der Pensionierung des bisherigen Forschungschefs Brian Suter auch diesen Bereich. Auch in zwei anderen Funktionen gab es Mitte der 1990er-Jahre einen Generationenwechsel: Der Schweizer Mario A. Corti, zuletzt stellvertretender Direktor der Handelsabteilung des Eidg. Volkswirtschaftsdepartements, hatte 1990 zu Nestlé gewechselt, die ihn sogleich in die USA schickte. Dort war er massgeblich an der Fusion der amerikanischen Nestlé-Gesellschaften beteiligt und wirkte während zweier Jahre als Finanzchef, bevor ihn Maucher als Nachfolger des in den Verwaltungsrat wechselnden Reto Domeniconi als CFO nach Vevey holte. Bei Brabecks Amtsantritt übernahm sodann der Spanier Francisco Castañer, ehemals Marktchef seines Landes und von Portugal, die Nachfolge seines altershalber zurücktretenden Landsmannes José Daniel als Chef des Personalwesens, der «Corporate Affairs» und als Verantwortlicher für die Verbindungen zu Alcon und L'Oréal.

Brabeck begann so sein neues Amt als CEO mit einer verkleinerten und verjüngten Mannschaft von sieben Generaldirektoren, die fast durchwegs auch in ihren jeweiligen Aufgabenbereichen neu waren. Die Verringerung der Anzahl der Mitglieder der Generaldirektion, die übrigens zeitlich parallel zu derjenigen der Verwaltungsräte verlief, entsprach Brabecks Absicht, ein kleineres, dafür schlagkräftigeres Gremium an der operativen Spitze zu haben.[64] Erst die Erweiterung der Geschäftsbereiche nach der Jahrtausendwende erhöhte die Mitgliederzahl des Gremiums wieder auf elf, den Bestand von Anfang der 1990er-Jahre. Die Aufstockung begann im Jahr 2000 mit dem Beizug des Leiters des GLOBE-Programms, des Amerikaners Chris Johnson, bis anhin Länderchef von Taiwan, im Range eines stellvertretenden Generaldirektors. Angesichts der wachsenden Bedeutung des Wassergeschäfts wurde 2002 der Chef dieser im gleichen Jahr in «Nestlé Waters» umgetauften weltweiten Operation,

Die Konzernleitung 1997. Von links nach rechts: Francisco Castañer, Robert Raeber, Philippe Véron, Michael W. O. Garrett, Peter Brabeck-Letmathe, Rupert Gasser, Mario A. Corti, Carlos E. Represas.

der Niederländer Frits van Dijk, zum Generaldirektor ernannt, unter Beibehaltung seines Arbeitsplatzes in Paris. Schliesslich wurde, um das Gewicht der Nutrition zu unterstreichen, 2003 der Chef der NSBD, der Spanier Luis Cantarell, ehemals Marktchef seines Landes und von Portugal, zum stellvertretenden Generaldirektor befördert.

Die von Brabeck 1997 eingesetzte Generaldirektion blieb bis zu Beginn des neuen Jahrtausends personell unverändert. Philippe Véron ging Ende 1999 als erster in Pension und wurde durch den Amerikaner Frank Cella ersetzt, der bis anhin Marktchef von Kanada gewesen war. Er brachte die besonderen Erfahrungen dieses Marktes, der die Hälfte des Umsatzes ausserhalb der traditionellen Verkaufskanäle erzielte, als Chef aller SBUs in den Konzern ein und setzte im Marketing neue Akzente. Das Frühjahr 2001 brachte eine unerwartete Ablösung. Mario Corti wurde sozusagen über Nacht an die Spitze der kriselnden Swissair berufen, nachdem er als CFO bei Nestlé vieles in Bewegung gebracht und namentlich neue Bewertungsmethoden wie «value drivers» und «economic profit» durchgesetzt hatte. Sein Nachfolger wurde der schweizerisch-österreichische Doppelbürger Wolfgang Reichenberger, der bereits unter Domeniconi die Finanzabteilung geleitet und in der Zwischenzeit seine Sporen als Marktchef in Neuseeland und Japan abverdient hatte. Mitte 2001 wurde Robert Raeber pensioniert, der die Zone Europa in einer schwierigen Zeit geleitet und namentlich den Übergang zum Euro und die Desinvestition von Findus reibungslos über die Bühne gebracht hatte. Sein Nachfolger wurde der Schwede Lars Olofsson, der als bisheriger Marktchef von Frankreich reiche Erfahrungen im Umgang mit Grossverteilern gesammelt hatte, die er nun auf die ganze Zone übertragen konnte. Im folgenden Jahr trat Rupert Gasser in den Ruhestand und wurde durch den Deutschen Werner Bauer, den ehemaligen Leiter des Nestlé-Forschungszentrums in Lausanne (CRN), ersetzt, der inzwischen Markterfahrung in Südafrika gesammelt hatte. Carlos Represas und Michael Garrett, die ihre jeweiligen Zonen während mehr als eines Jahrzehnts mit grossem Erfolg geleitet hatten, erreichten Mitte 2004 bzw. Anfang 2005 das Pensionsalter. Beide hatten es verstanden, in «ihren» Weltgegenden die sich bietenden Chancen der Globalisierung zu nutzen. Represas hatte die krisenanfälligen lateinamerikanischen Märkte auf Wachstumskurs gebracht und in den USA wichtige Akquisitionen getätigt; Garrett hatte grossen Anteil an der Expansion in China und förderte auch das Potenzial Indiens, des Landes, in welchem er aufgewachsen war. Die Nachfolge von Represas als Chef der Zone AMS übernahm der Belgier Paul Bulcke, der über lange Erfahrung in Lateinamerika verfügte und zuletzt Marktchef von Deutschland gewesen war. Die Zone AOA übernahm Frits van Dijk, der einen grossen Teil seiner Laufbahn in Asien absolviert und als Chef von Nestlé Waters einen soliden Leistungsausweis erbracht hatte. Sein Nachfolger in Paris wurde der Schweizer Carlo Donati, der zuvor den aufstrebenden indischen Markt geleitet hatte. CFO Wolfgang Reichenberger, der sich während seiner Amtszeit u.a. sehr für die Schaffung eines «Life Ventures Fund» eingesetzt hatte, beschloss Ende 2005, hauptberuflich die Leitung eines weiteren von Nestlé finanzierten und auf Projekte im Gesundheits- und Ernährungsbereich spezialisierten Fonds für Risiko-

kapital («W. Health Fund») zu übernehmen. Zu seinem Nachfolger berief der Verwaltungsrat den Niederländer Paul Polman, der bisher für das gesamte Europageschäft von Procter&Gamble zuständig gewesen war. Das Jahresende 2005 brachte auch einen weiteren unerwarteten Wechsel: Der Amerikaner Ed Marra, der 2003 die Nachfolge des in Pension gehenden Frank Cella angetreten hatte und wie jener zuvor Marktchef von Kanada gewesen war, musste aus gesundheitlichen Gründen zurücktreten. Er erlag im Herbst 2006 seinem Leiden. Ersetzt wurde er durch Lars Olofsson. Neuer Chef der Zone Europa wurde Luis Cantarell, dessen Nachfolge als Chef von Nestlé Nutrition der schweizerisch-amerikanische Doppelbürger Richard T. Laube als stellvertretender Direktor übernahm. Er war zuvor für das Geschäft mit nicht rezeptpflichtigen Medikamenten (OTC) von Roche verantwortlich gewesen, eine Erfahrung, die beim Aufbau des selbstständig gewordenen Nutrition-Geschäfts sehr wertvoll sein wird. Als weiteres Mitglied wurde auf Jahresbeginn 2006 der 42-jährige Schweizer David Frick, der bisherige Chefjurist der Credit Suisse, in die Generaldirektion aufgenommen. Seine Aufgabe ist es, die geplante Statutenrevision vorzubereiten.[65] Ausserdem ist er als «Chief Compliance Officer» dafür verantwortlich, dass Nestlé die Voraussetzungen schafft, um auch in Zukunft alle Gesetze und internen Regeln einzuhalten.

Es fällt bei einem Unternehmen, das seinen Managementnachwuchs bis anhin vorwiegend von innen her rekrutierte und das seit einem Jahrzehnt keinen «Outsider» mehr zum Generaldirektor ernannt hatte, besonders auf, dass alle Neuzugänge zur Generaldirektion seit 2005 von ausserhalb von Nestlé kamen. Ob dies Zufall oder der Beginn einer neuen Personalpolitik auf oberster Ebene ist, werden erst künftige Ernennungen in dieses Gremium zeigen.

Im Jahre 2006 verblieb als einziges Mitglied der ersten Equipe von Peter Brabeck von 1997 – nebst diesem selbst – Francisco Castañer in der Generaldirektion, der in dieser Zeit in der Personalpolitik neue Initiativen entwickelte und aktiv am Börsengang von Alcon sowie an der Neuverhandlung des Ver-

Die Konzernleitung 2005.
Von links nach rechts:
Luis Cantarell, Frits van Dijk,
Wolfgang H. Reichenberger,
Paul Bulcke, Francisco Castañer,
Peter Brabeck-Letmathe,
Werner Bauer, Lars Olofsson,
Chris Johnson, Ed Marra,
Carlo Donati, Richard T. Laube.

trags mit L'Oréal beteiligt war. Die Generaldirektion hatte somit innerhalb eines knappen Jahrzehnts zwei Mal einen Generationenwechsel erlebt, ein Umstand, der nicht ohne Folgen für die Diskussion um die Nachfolge Brabecks als CEO bleiben sollte.[66]

Bei einem weltweit tätigen Konzern erwartet man zu Recht, dass auch dessen oberste Geschäftsleitung international zusammengesetzt ist. Die 33 Persönlichkeiten, die von 1990 bis 2005 diesem Gremium angehörten, bringen es, unter Einschluss der Doppelbürger, auf ebenso viele Nationalitäten. Die Internationalität von Nestlé widerspiegelt sich auch im übrigen Personal des Hauptsitzes in Vevey, wo nicht weniger als 80 Nationalitäten vertreten sind.

Ausblick: agile Flotte statt Supertanker

Im Laufe der vergangenen 15 Jahre haben sich die während langer Zeit fest gefügten Strukturen der Nestlé-Organisation zunehmend gelockert und aufgefächert. Heute hat Nestlé eine multifokale Struktur, die unter dem gemeinsamen Dach der Holding Nestlé AG drei Bereiche umfasst: das klassische Lebensmittel- und Getränkegeschäft, die neue Nestlé Nutrition sowie die Beteiligungen im Pharma- und Kosmetikbereich: Alcon (75%), L'Oréal (28,8%) und die beiden 50%igen Joint Ventures mit L'Oréal, Galderma und Laboratoires innéov.[67] Das Lebensmittel- und Getränkegeschäft umfasst zwei Teile, einen regional verwalteten – die drei Zonen EUR, AMS und AOA – und einen global verwalteten, zu dem Nestlé Waters und Nespresso sowie die Joint Ventures CPW und BPW gehören.[68] Die Zonen haben durch die diversen Reorganisationen der letzten Jahre wohl etwas von ihrem früheren Übergewicht eingebüsst, bilden jedoch mit einem kumulierten Umsatz von CHF 74 Milliarden auf einen Gesamtumsatz von CHF 91 Milliarden (2005) nach wie vor das Rückgrat des Nestlé-Geschäfts. Nestlé nähert sich mit dieser differenzierten Struktur einer Plasma-Organisation, deren einzelne Elemente sich innerhalb eines klar definierten Rahmens frei bewegen, zusammenschliessen und wieder trennen können. Oder um mit den Worten von Peter Brabeck zu sprechen: Nestlé wandelt sich vom Supertanker zu einer Flotte agiler und rascher kleinerer Schiffe, angeführt von einer strategischen Kommandoeinheit – dem Zentrum – und unterstützt von einem gemeinsamen Versorgungsschiff – Globe.[69]

Die organisatorischen Neuerungen der letzten eineinhalb Jahrzehnte haben die Dezentralisierung als einen der Grundwerte der Nestlé-Gruppe gestärkt, indem sie sie auf ihre eigentliche Bedeutung zurückführten: die Entscheide über jene Aspekte, die der Konsument sieht, hört, riecht und schmeckt, zu dezentralisieren. Die Marktchefs können sich auf diese erfolgsbestimmenden Elemente konzentrieren, und zwar aufgrund einer vermehrten Fokussierung und Standardisierung in den vorgelagerten Bereichen, die dem Konsumenten verborgen bleiben, wie Produktion, Logistik und Verwaltung.[70]

Nestlé
NESCAFÉ
Nestlé

7. GLOBE

Als Voraussetzung zur strategischen Neuausrichtung von Nestlé auf die Bereiche Ernährung, Gesundheit und Wohlbefinden lancierte Brabeck im März 2000 einen tief greifenden organisatorischen Transformationsprozess mit dem Projekt GLOBE – ein Akronym für Global Business Excellence. Es handelt sich um das grösste Projekt seiner Art, das jemals von einem multinationalen Unternehmen in Angriff genommen wurde. Im Januar 2007 war GLOBE in ungefähr 80% der Nahrungsmittel- und Getränkebetriebe von Nestlé vertreten, die über 100 000 Anwender, 500 Fabriken, 400 Distributionszentren und mehr als 300 Verkaufsbüros repräsentieren. Die Implementierungsphase war Ende 2006 nahezu abgeschlossen, und Nestlé konzentriert sich nun darauf, GLOBE wirksam einzusetzen, um grössere interne Effizienz und weitere Vorteile gegenüber den Mitwerbern zu erlangen.[1]

1

2

Nachdem Maucher Anfang der 1990er-Jahre mit «Nestlé 2000» (Einführung der SBUs) die organisatorische Basis für ein 100-Milliarden-CHF-Unternehmen gelegt hatte, beabsichtigte Brabeck mit diesem zweiten bedeutenden organisatorischen Wandel, die Voraussetzungen für ein Unternehmen zu schaffen, das den nächsten Wachstumsschritt bewältigen kann. Dazu wird die bisherige Organisationsstruktur zu einer verknüpften Netzwerkstruktur weiterentwickelt. Oder wie bereits oben bildlich ausgedrückt: Der Supertanker Nestlé wird in eine Flotte agilerer Kreuzer und Schnellboote umgewandelt, die von einem strategischen Flaggschiff (Hauptsitz) geleitet und einem Versorgungsschiff (GLOBE) unterstützt wird. GLOBE ist das Mittel, das diese Umwandlung ermöglicht. Es ist weder ein reines Informatikprojekt noch ein Kostensenkungsprogramm, obwohl es starke Elemente von beidem beinhaltet.

Vorläufer des weltweit ausgerichteten GLOBE-Projektes waren einerseits ähnliche Projekte auf der Ebene einzelner Märkte sowie andererseits mindestens zwei grössere Initiativen auf regionaler Basis. Sowohl in Südamerika als auch in Asien lancierten die entsprechenden Märkte eigene Standardisierungsprojekte mit Hilfe des Zentrums in Vevey. Man hatte festgestellt, dass mit der Regionalisierung vieles komplexer wurde: die Versorgungskette, die Technologie usw. In vielen Geschäftsbereichen waren die einzelnen Nestlé-Gesellschaften nicht kompatibel, was die Produktnomenklatur, die Rezeptstrukturen usw. anbetraf. Die praktische Zusammenarbeit gestaltete sich daher schwierig. Deshalb lancierte die Zone Asien-Ozeanien Ende 1993 das Projekt BECA (Business Excellence and Common Application) und schuf eine gemeinsame Plattform für 17 Märkte. Dieses Projekt, weltweit das erste dieser Art in irgendeinem Unternehmen, lief während acht Jahren.

Die Marktchefs mussten erstmals einen Teil ihrer «Souveränität» aufgeben. Sie waren verantwortlich für ein Projekt der Zone, was für sie sehr motivierend war. Vor allem aber erhielten sie einen echten Gegenwert: Sie konnten sehr viel Geld sparen, nicht durch Hard- oder Software-Ersparnisse, sondern hauptsächlich durch eine Verbesserung der Geschäftseffizienz.[2] Diese Erkenntnis hat später die Entscheidung für GLOBE beeinflusst, in die auch einige andere Erfahrungen von BECA einflossen. Chris Johnson, der das Projekt GLOBE von Beginn weg leitete, hatte an BECA als Marktchef von Taiwan (1998–2000) aktiv mitgewirkt.

Warum GLOBE?

In den Jahren vor Einführung von GLOBE war Nestlé an Grösse und Komplexität gewachsen. Die Nestlé-Gruppe verkaufte eine Vielzahl von Produkten über zahlreiche verschiedene Kanäle fast überall auf der Welt. Die Grösse der Organisation war für das Potenzial des Unternehmens, die Kaufkraft zu steigern, Informationen zu konsolidieren oder zu teilen und schnell auf Marktchancen zu reagieren, eher ein Hemmfaktor. Sie schränkte Nestlé geografisch ein, führte zur funktionalen und divisionalen Zersplitterung sowie zu inkompatiblen Daten und Systemen innerhalb der Gruppe.

1 Logo von GLOBE.

2 Fast ein Drittel der Geschäftsbereiche Nahrungsmittel und Getränke verwenden die Prozesse und Systeme von GLOBE, wie hier in der Speiseeisfabrik von Chembong in Malaysia.

Nestlé stand mit diesen Problemen nicht alleine da. Ihre Konkurrenten reagierten darauf, indem sie fokussiertere Strategien wählten, Marken und ganze Produktkategorien abstiessen und sich auf wenige Bereiche konzentrierten. Nestlé wählte ihren eigenen Weg, um Grösse als Stärke wirksam einzusetzen und Komplexität mit Hilfe von GLOBE in einen Wettbewerbsvorteil zu verwandeln.

Ziele

Technisch gesehen konzentrierte sich GLOBE darauf, jene Prozesse von Nestlé zu standardisieren, welche die Konsumenten und Kunden normalerweise nicht sehen. Die Grundgedanken waren:

– Grösse als Stärke in einer sich schnell ändernden Umgebung wirksam einzusetzen;
– Zusammenschluss und Koordination im Innern, um nach aussen auf globaler Ebene wettbewerbsfähiger zu sein;
– Nestlé zu befähigen, Komplexität mit operationeller Effizienz zu verbinden.

Diese Grundsätze wurden durch drei Hauptprogramme von GLOBE umgesetzt:

1. Die Einführung von vereinheitlichten «Besten Geschäftsabläufen» («Best Practices»)
GLOBE oblag es, die bestmöglichen Funktionsabläufe in allen Fachbereichen von Nestlé zu dokumentieren, um sie dann für alle Märkte und Geschäftszweige verfügbar zu machen.

2. Die Einführung von Datenstandards und Datenmanagement – «Datenverwaltung als Unternehmenswert»
GLOBE etablierte globale Standards (einschliesslich gemeinsamer Kodierungen für Materialien, Kunden und Verkäufer), bereinigte bestehende Datenbanken, um dann Prozesse und Unterstützungshilfen (Support-Tools) für zukünftiges Datenmanagement zu implementieren.

3. Die Einführung von standardisierten Informationssystemen und -technologien
GLOBE verfolgte den Ansatz des «Global Template» (im Sinne einer weltweiten Vorlage) mit SAP als primäre Anwendung, unterstützt von einer global konzipierten Infrastruktur (Hardware und Netzwerk).

Die ersten beiden Ziele waren als das «Herz» des Programms gedacht und sollten zu verschiedenen Vorteilen führen. Das dritte Ziel hatte den Zweck, die ersten beiden zu unterstützen und durchzusetzen.

Wie bereits bei BECA war auch bei GLOBE der aktive Einbezug der Märkte ein entscheidender Faktor für den Erfolg des Projekts.

1

2

Programmanordnung

Das «GLOBE Template» wurde in mehr als 60 Ländern über eine Zeitspanne von nur sechs Jahren konzipiert, getestet und eingeführt, was eine grosse Herausforderung darstellte. Um dies zu erreichen, versammelte Nestlé ein Team von erfahrenen Nestlé-Mitarbeitern, Technologiepartnern und externen Beratern unter einzigartigen globalen, regionalen und lokalen Strukturen.

Zu Beginn des GLOBE-Projekts wurde ein Führungsteam aus Experten der ganzen Nestlé-Gruppe zusammengestellt, die dafür verantwortlich waren, dass das Wissen und die Erfahrungen der Gruppe weltweit genutzt und weitergegeben wurden. Während der intensivsten Phasen setzten mehr als 7000 Nestlé-Mitarbeiter ihr Fachwissen für das Programm ein. Zusätzliche Fachkenntnisse wurden bei Beratungsfirmen eingeholt. Zu diesem Zweck ging Nestlé mit IBM und SAP Partnerschaften ein.

Strukturell umfasst GLOBE drei organisatorische Stufen auf globaler, regionaler und Marktebene:

1. Global: «Business Technology Center» (BTC)

Das in Vevey gelegene «Business Technology Center» (BTC) ist das Herz des Programms. Analog zu einem «Nestlé Product Technology Center» (PTC, siehe Kapitel «Forschung und Entwicklung») ist das BTC verantwortlich für die Entwicklung und die kontinuierliche Verbesserung von Geschäftsprozessen, Datenstandards und unterstützenden Systemen wie auch dafür, den GLOBE Centers (GCs) technische Hilfe in diesen Bereichen zu leisten.

2. Regional: GLOBE Centers (GCs)

Drei GLOBE Centers wurden Mitte 2001 gegründet – eines für jede Nestlé-Zone: EUR, AMS und AOA. Die Hauptfunktionen der GCs sind, den Märkten dabei zu helfen, harmonisierte «Best Practices», Daten und Systeme anzuwenden sowie die permanente Systemunterstützung für die Geschäftsabläufe und die kontinuierliche Verbesserung zu gewährleisten, wenn die Märkte mit der Anwendung von GLOBE beginnen, d. h. ihre Operationen auf das GLOBE-System transferieren. Vor GLOBE gab es Datenzentren in jedem Markt (über 100 insgesamt konzernweit). Jetzt gibt es vier: eines verbunden mit jedem GLOBE Center sowie ein zentrales Datenzentrum (Central Data Center).

3. Marktebene: lokale GLOBE-Organisationen (LGOs)

Jeder Markt oder jeder Geschäftszweig von Nestlé verfügt über eine lokale GLOBE-Organisation, die den Markt bei der Einführung der standardisierten Prozesse, Daten und Systeme in seiner spezifischen Region unterstützt.

1–2 GLOBE führt beispielsweise eine Standardisierung der Produktions- und Lagerabläufe ein. So wird eine lückenlose Rückverfolgung der Produkte möglich, wie die Etikette auf diesem *Nescafé*-Karton in einem Zug nach Orbe (Schweiz) zeigt.

Die GLOBE-Ziele wurden mittels dreier Hauptaktivitäten erreicht:

1. *Die Einführung von harmonisierten «Besten Geschäftsabläufen bei Nestlé» («Nestlé Business Excellence Best Practices»)*

«Best Practice» ist eine Managementidee, die davon ausgeht, dass es eine Technik, Methode, Aktivität oder einen Prozess gibt, die/der effizienter als alle anderen ist, um ein bestimmtes Ergebnis zu erzielen. Eine Hauptaufgabe von GLOBE war es, «Best Practices» im «Back Office» zu koordinieren, indem man die effektivsten «Nestlé Best Practices» aus allen ihren Operationen auf der ganzen Welt für die globale Anwendung auswählte.

Die Entscheidung wurde früh getroffen, um sich auf getestete und erprobte «Best Practices» aus dem internen Bereich von Nestlé (nicht externe «Best Practices» oder Beratertheorie) zu konzentrieren. Ab Februar 2001 wurden mehr als 400 Mitarbeiter aus 40 Ländern zusammengeführt, um mehr als 1000 «Nestlé Best Practices» aus allen Bereichen, einschliesslich Verkauf und Marketing, Versorgungskette, Produktion, Finanzen und Kontrolle sowie Personalwesen, zu dokumentieren und zu bewerten. Einmal festgelegt, wurden diese «Best Practices» allen Mitarbeitern über das Intranet in der «Best Practices»-Bibliothek zugänglich gemacht.

Diese harmonisierten «Best Practices» von Nestlé wurden sehr gut aufgenommen – von Chile bis Kanada, von Malaysia bis Deutschland, und sie gelten als eine der eindrucksvollsten Errungenschaften des GLOBE-Programms.

2. *Die Einführung von Datenstandards und Datenverwaltung*

Vor der Implementierung von GLOBE fehlte es Nestlé an gemeinsamer Kodierung für die Produkte, Hauptkunden-Klassifizierung (z. B. Carrefour) und Ausgabenkategorien (z. B. Verpackungsmaterial). Das gleiche in Grossbritannien produzierte *Kit-Kat-Chunky*-Produkt wurde von jedem der zehn Empfängermärkte von Nestlé in Europa auf unterschiedliche Weise kodiert. GLOBE unternahm in dieser Angelegenheit einen 3-Schritte-Ansatz:

1) das Etablieren von globalen Standards
2) das Bereinigen von Datenbanken
3) das Implementieren von Hilfsmitteln und Prozessen für besseres Datenmanagement.

Standardisiertes Kodieren von Produkten ermöglicht die Effektivität und Effizienz von Lieferungen zwischen den einzelnen Nestlé-Märkten, wobei die Datenbereinigung die Datenverarbeitungskapazität erhöht und allgemeine Probleme verhindert, wie beispielsweise das Bestellen eines falschen Rohstoffes, das Werben für ein Produkt, das eingestellt wurde, oder das Liefern eines Produkts an die falsche, weil überholte Adresse.

3. *Die Einführung von standardisierten Informationssystemen und -technologien*

Im Hinblick auf die Anwendung wählte GLOBE einen «Global Template»-Ansatz mit SAP. Das bedeutete eine Systemkonfiguration mit den «Nestlé Best Practices» für alle Märkte, wobei Änderungen nur für rechtliche, steuerliche und äusserst spezifische Geschäftserfordernisse vorgenommen wurden. Die Infrastruktur – Hardware und Netzwerk – war global konzipiert, wurde aber sowohl auf globaler als auch auf regionaler Basis geführt (durch die GLOBE Centers).

Kosten

Die Gesamtkosten für IS/IT während der Einführung des Programms (einschliesslich der GLOBE-Kosten) wurden auf ungefähr 1,9% des Nahrungsmittel- und Getränkeumsatzes von Nestlé veranschlagt.

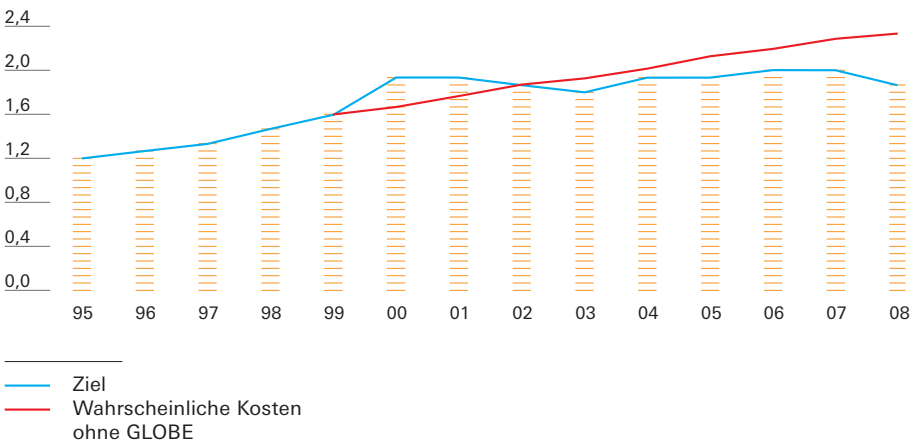
In den fünf Jahren vor GLOBE stiegen die IS/IT-Kosten der Nestlé-Gruppe im Durchschnitt um 16% pro Jahr. Hätte Nestlé nicht GLOBE eingeführt, hätte das Unternehmen seit 2000 geschätzte Mehrkosten von CHF 750 Millionen für IS/IT-Programme gehabt, aber ohne die Vorteile, die sich aus einer gemeinsamen Plattform für Prozesse, Daten und Systeme ergeben.

Was Nestlé durch GLOBE gelernt hat

Bei der Einführung des «GLOBE Template» in den Märkten hat Nestlé viel gelernt, wie Chris Johnson festhält: «GLOBE verändert unsere Arbeitsweise. Es bewirkt, dass wir disziplinierter arbeiten. Es zwingt uns, besser zusammenzuarbeiten. Da es sich bei GLOBE um ein integriertes System handelt, ist man gezwungen, mit Kollegen zusammenzuarbeiten und so Informationen zu sammeln und Übereinkommen zu erzielen; es verhindert, dass jeder nur für sich allein arbeitet. Ein Hauptgrundsatz von Nachfrage- und Angebotsplanung ist zum Beispiel, dass man einen Konsens darüber erzielen muss, was und wie viel man produzieren will. Das hört sich einfach an, beinhaltet aber Entscheidungen, die auf Angaben von unterschiedlichen Abteilungen basieren. Das GLOBE-System formalisiert diesen Prozess, indem es straffe monatliche Sitzungen und spezifische Input-Zeiten in das System eingibt, um zu garantieren, dass zusammengearbeitet wird und man die benötigten Informationen bekommt, die das Treffen von sachkundigen, raschen Entscheidungen ermöglichen.»[3]

Der Datenbereinigungsprozess ergab auch nützliche Informationen. Vor der Bereinigung der Nestlé-Datenbanken als Teil einer Gruppeninitiative im Jahr

Auswirkung von GLOBE/IS/IT auf EBITA, 1995–2008
Gesamtkosten in % des Umsatzes



[3] Die Informatik erleichtert die Verwaltung und die Standardisierung der Daten.

2003 war das Unternehmen der Ansicht, dass es über mehr als sechs Millionen Materialien, Kunden und Verkäufer verfügte. Es stellte sich jedoch heraus, dass mehr als 50% überholt und doppelt vorhanden waren. Davon waren ungefähr 30–40% fehlerhaft oder ungenau. Das ist kein ungewöhnlicher Prozentsatz für Unternehmen, die solche Bereinigungen vornehmen. Heute weiss das Unternehmen, wie viele Produkte es verkauft (zirka 120 000 Artikel) und wie viele Produkte es in einem Nestlé-Markt produziert und in einem anderen verkauft (zirka 25 000). Die Nestlé-Märkte und -Geschäftszweige haben über 300 globale Standards angenommen. Die gewonnenen Erkenntnisse vereinfachen die Berichterstattung, Lieferungen zwischen den einzelnen Märkten und allgemeine geschäftliche Entscheidungsprozesse.

Ausblick: den Nutzen von GLOBE ausbauen

«Das Umsetzen der GLOBE-Lösung im gesamten Nestlé-Konzern ist eine enorme Herausforderung an sich … Eine noch grössere Herausforderung ist es, sicherzustellen, dass wir die Vorteile realisieren».[4]

Es geht nun darum, die Vorteile der eingeführten Prozesse und Systeme zu geschäftlichen Zwecken voll auszuschöpfen. Die drei Hauptziele des Projekts sollen folgendermassen weiterentwickelt werden:

1. Nutzen der Geschäftsvorteile durch «Business Excellence Best Practices». GLOBE muss den Schritt bei den Geschäftsprozessen von «Best-in-Nestlé» zu «Best-in-Class» sicherstellen, bestätigt durch externe Vergleiche (Benchmarking).

2. Nutzen der Entscheidungshilfen als Wettbewerbsvorteil. Dies beinhaltet, von historischer/erklärender Berichterstattung (Reporting) zu zukunftsorientierten, voraussagenden Echtzeitinformationen mit verstärkter Ausrichtung auf Kunden und Konsumenten zu wechseln.

3. Nutzen der organisatorischen Transformation, um Komplexität mit operationeller Effizienz zu verbinden. Dies soll eine schnelle, fokussierte und flexible «Frontline» (Marketing, Werbung etc.) mit einer straffen, kosteneffizienten «Backline» (Produktion, Verwaltung etc.) ermöglichen.

2006 stellte Brabeck mit Befriedigung fest: «GLOBE erlaubt der Gruppe, sich stärker auf ihre Kunden und Konsumenten und auf die Schaffung von Nachfrage zu konzentrieren … GLOBE ist die Voraussetzung, um das ‹Nestlé-Modell› zu ermöglichen: Langfristiges organisches Wachstum, jährliche Verbesserung der EBITA-Marge und verantwortungsvolle Verwendung des Kapitals.»[5]

8. Forschung und Entwicklung

Die Nestlé-Forschung im Jahre 1990

Forschung und Entwicklung (F&E) gehörten seit seiner Amtsübernahme als Delegierter zu Helmut Mauchers Prioritäten. Er sah ein, dass Wachstum durch Akquisitionen allein nicht ausreichte und dass parallel dazu auch das interne Wachstum gefördert werden musste. Dieses Ziel war jedoch ohne Innovation, d. h. ohne Forschung und Entwicklung, nicht zu erreichen. Als Erstes sprach er diesem Bereich wesentlich grössere finanzielle Mittel zu: Die F&E-Kosten, die 1979 erst bei CHF 153 Millionen oder 0,7% des Umsatzes gelegen hatten, erhöhten sich innerhalb eines Jahrzehnts auf CHF 539 Millionen oder 1,2% des Umsatzes.[1] Dieser Prozentsatz stieg bis 2005 weiter auf 1,5%, was angesichts der Verdoppelung des Umsatzes seit 1990 F&E-Kosten von nahezu CHF 1,5 Milliarden entspricht.[2] Damit nimmt Nestlé sowohl in absoluten als auch in Prozentzahlen ausgedrückt den Spitzenplatz in der Lebensmittelindustrie ein.[3] Die F&E-Kosten von Nestlé wurden übrigens erst ab dem Geschäftsbericht 1989 als gesonderter Ausgabeposten ausgewiesen.[4] Ein beträchtlicher Teil des Anstiegs dieser Kosten in den 1980er-Jahren ging auf das 1987 eröffnete hochmoderne Zentrum für Grundlagenforschung in Lausanne, das Centre de Recherche Nestlé (CRN), zurück.[5] Der höhere Stellenwert von Forschung und Entwicklung wurde im gleichen Jahr durch die erstmalige Ernennung eines ausschliesslich für Forschung und Entwicklung zuständigen Generaldirektors zusätzlich unterstrichen. Weltweit waren im Jahre 1989 2450 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im F&E-Bereich tätig.[6] Diese Zahl sollte nach Mauchers Plänen in den folgenden Jahren um 5 bis 10% erhöht werden.[7] 2005 beschäftigte Nestlé rund 3500 Personen im F&E-Bereich.[8]

1

2

Mit dem Ausbau von F&E knüpfte Maucher an eine ununterbrochene Forschungstradition an, die mit der Erfindung des «Nestlé-Kindermehls» durch den Gründervater Henri Nestlé ihren Anfang genommen hatte. Seine Nachfolger entwickelten dieses Produkt weiter und wandten sich später auch zusätzlichen Anwendungsformen der Milch wie der Kondens- und Pulvermilch zu. Die dabei angewandten Technologien wie etwa die Sprühtrocknung, inspirierten in den 1930er-Jahren auch Max Morgenthaler und sein Team bei der Erfindung des ersten löslichen Kaffees, der 1938 unter den Marke *Nescafé* auf den Markt kam.[9] Die Grundlagenforschung, die hinter diesem neuen Produkt stand, erfolgte wohl in den Labors von Vevey, für dessen Entwicklung zu einem industriell herstellbaren Produkt bedurfte es jedoch der Infrastruktur einer Fabrik, derjenigen von Orbe am Fusse des Waadtländer Juras. An dieser Arbeitsteilung lässt sich bereits die bis heute bei Nestlé geltende Unterscheidung zwischen Grundlagenforschung und Entwicklung ablesen: Die Grundlagenforschung erarbeitet die wissenschaftlichen Erkenntnisse für das Entstehen neuer Produkte oder Verfahren. Sie ist heute fast ausschliesslich im CRN in Lausanne zentralisiert, das für den ganzen Konzern und alle Produktkategorien forscht. Die praktische Umsetzung seiner Erkenntnisse findet indessen in 17 dezentralen Forschungs- und Entwicklungszentren in der ganzen Welt statt, von denen jedes auf einen oder mehrere Produktbereiche spezialisiert und in unmittelbarer Nähe einer Fabrik der jeweiligen Kategorie angesiedelt ist. Die grösseren dieser Zentren verfügen über eine Pilothalle, eine Art Minifabrik, in welcher die im CRN erarbeiteten Resultate im kleinen Massstab auf ihre mögliche Industrialisierung getestet werden, bevor dann der Grossversuch in der eigentlichen Fabrik die endgültige Antwort auf die entscheidende Frage der Herstellbarkeit in grossen Mengen gibt. Das aus den ersten Versuchen mit *Nescafé* hervorgegangene Entwicklungszentrum in Orbe, gleichsam die «Urzelle» des späteren Systems, brachte diese Stellung zwischen Labor und Fabrik in seinem ursprünglichen Namen «Laboratoire Industriel Orbe» (Linor) gut zum Ausdruck.

Zentrale Grundlagenforschung …

Die Grundlagenforschung hatte bereits in den 1950er-Jahren neue Labors in Entre-deux-Villes bei Vevey bezogen, die sich aber angesichts der raschen Entwicklung des Konzerns schon 20 Jahre später als zu klein erwiesen. Da eine Vergrösserung am bisherigen Standort nicht möglich war, musste eine Alternative gefunden werden. Maucher, der das Projekt eines neuen Zentrums für Grundlagenforschung seit seiner Ankunft in Vevey zur Chefsache gemacht hatte, wählte dazu bewusst ein Gelände in der freien Natur, in Vers-chez-les-Blanc, hoch über der Stadt Lausanne, 20 Kilometer von Vevey entfernt, dafür nahe der Eidgenössischen Technischen Hochschule (EPFL) und der Universität Lausanne. Mit dieser besonderen Lage wollte er eine gewisse Unabhängigkeit der Forschung vom Unternehmen und gleichzeitig seinen Willen zur Öffnung und zur vermehrten Zusammenarbeit mit anderen wissenschaftlichen Institutionen zum Ausdruck bringen. Auch äusserlich erinnerte das 1987 in Be-

1 Innenansicht des Industrielabors LINOR in Orbe, (Schweiz), aus dem Jahr 1987.

2 Luftbild des Nestlé-Forschungszentrums in Vers-chez-les-Blanc bei Lausanne (Schweiz).

3

3 Forschungsarbeiten in einem Labor mit Bioreaktor im Nestlé-Forschungszentrum.

1

trieb genommene CRN eher an einen universitären Campus als an ein Industriegelände. Mit seinen ursprünglich 450 (2005: 650) Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, davon die Hälfte mit akademischer Ausbildung, ist es seit seiner Gründung die grösste private Lebensmittelforschungseinrichtung der Welt.

1990 übernahm der erst vierzigjährige Deutsche Werner Bauer die Leitung des CRN. Er war zuvor Chef des Fraunhofer-Instituts für die Lebensmittelforschung in München gewesen, kam also von der Auftragsforschung her, was bereits ein Fingerzeig dafür war, dass die Nestlé-Grundlagenforschung eine stärker anwendungsorientierte Ausrichtung nehmen und dass das CRN trotz seines akademischen Ambiente näher an die Bedürfnisse des Marktes herangeführt werden sollte.[10] Maucher hatte für die Führung des CRN mit seinem gegenüber dem Zentrum in Vevey wesentlich tieferen Durchschnittsalter bewusst einen Vertreter der jüngeren Generation und dazu einen «outsider» gesucht, der die Arbeit ohne allzu grosse Rücksichtnahme auf wirkliche oder vermeintliche Traditionen der Nestlé-Forschung, wie etwa eine ausgeprägte Geheimhaltung, antreten konnte. Bauer ermutigte die Forscher zu vermehrten Kontakten mit ihren Kollegen in anderen Instituten und zur Veröffentlichung von Forschungsresultaten, solange diese ohne Einfluss auf die Konkurrenzsituation blieben, und gab selbst das gute Beispiel, indem er einen Lehrauftrag an der Universität Lausanne annahm. Er intensivierte auch die Zusammenarbeit mit anderen Hochschulen, die in der Folge zunehmend Aufträge des CRN übernahmen. Das CRN öffnete seine Türen auch nach innen und lud Nestlé-Manager aus den Märkten ein, sich mit der für sie eher fremden Grundlagenforschung auseinanderzusetzen und sich von ihren Erkenntnissen im Hinblick auf mögliche neue Produkte inspirieren zu lassen.

… und dezentrale Entwicklung

Im Jahre 1990 hatte die Zahl der dezentralen Entwicklungszentren mit 25 in zehn Ländern auf vier Kontinenten ihren absoluten Höhepunkt erreicht.[11] Fast die Hälfte davon ging auf Forschungseinrichtungen zurück, die Nestlé im Zuge ihrer zahlreichen Akquisitionen seit dem Zweiten Weltkrieg übernommen hatte. Einige dieser Unternehmen hatten selbst Pionierleistungen in der Lebensmittelforschung vollbracht wie die 1947 übernommene Maggi im Bereich der Suppen, Brühwürfel und Würzen oder die 1962 akquirierte Findus bei den Tiefkühlprodukten. Nestlé konnte so ihre Wissensbasis in Sektoren ausbauen, die ihr bislang unbekannt waren. Die Übernahme von Ursina-Franck 1971 bereicherte Nestlé mit nicht weniger als drei Entwicklungszentren in Deutschland und der Schweiz, die zusätzliches Know-how in vertrauten Bereichen wie Milch und Kaffee brachten, aber auch neue Erfahrungen bei Senf und Mayonnaise. Eine weitere Kombination von neuem und altem Wissen ergab sich aus den grossen Akquisitionen der 1980er-Jahre, die alle mit der Übernahme von Forschungseinrichtungen verbunden waren, für Milchprodukte und Heimtiernahrung bei Carnation, für Pasta und Pizza bei Buitoni und für Schokolade und Süsswaren bei Rowntree.

1 Die Casa Buitoni im italienischen Sansepolcro war Wohnsitz eines der Nachfahren der Markengründerin und ist heute ein Forschungszentrum für Nudeln, Pizzas und andere italienische Spezialitäten.

Die Integration der neuen Forschungseinrichtungen in das bestehende Forschungs- und Entwicklungs(F&E)-System verlief in den meisten Fällen problemlos, da Nestlé in bewährter Manier nicht nur das Management der akquirierten Unternehmen, sondern auch deren Forscher übernahm.[12] In den meisten Fällen wurden die Entwicklungsabteilungen, die zunächst in den Fabriken untergebracht waren, in separate Gebäude auf dem neuesten Stand der Technik verlegt, aber immer unter Beibehaltung der unmittelbaren Nähe zur Produktion. Die grosse Zahl und die weite geografische Streuung der Entwicklungszentren stellten hohe Anforderungen an die Forschungsleitung in Vevey. Um wenigstens nach aussen eine gewisse Einheit zu demonstrieren, erhielten alle diese Zentren den Namen «Research Company», abgekürzt Reco, dem jeweils eine geografische Bezeichnung oder eine Himmelsrichtung vorangestellt wurde.[13]

In den frühen 1980er-Jahren gründete Nestlé zwei Recos in Entwicklungsländern, in Singapur und in Quito (Ecuador), denen ein Jahrzehnt später ein drittes in Abidjan (Elfenbeinküste) folgte. Die Initiative zu diesen Gründungen war ursprünglich von den Marktchefs ausgegangen, die Ende der 1970er-Jahre, auf dem Höhepunkt der Kontroverse um die Säuglingsernährung, ein Zeichen dafür setzen wollten, dass sich Nestlé auch forschungsmässig in der Dritten Welt engagierte.[14] Hinter der Errichtung dieser Recos standen indessen durchaus auch geschäftliche Gründe. Einerseits war Nestlé als Grossbezügerin von Kaffee, Kakao und Soja daran interessiert, diese Rohstoffe und ihre Anwendungen sozusagen «an der Quelle» zu erforschen und zu verbessern. Andererseits waren diese drei Recos Teil der Doppelstrategie, die darin bestand, den Ländern mit niedriger Kaufkraft neben den traditionellen auch speziell auf ihre Bedürfnisse zugeschnittene Produkte, sogenannte «Popularly Positioned Products» (PPP) anzubieten.[15] Eine vertiefte Kenntnis lokaler Rohstoffe, aber auch der kulturellen Gegebenheiten, verbunden mit technischer Beratung in der Landwirtschaft, sollte die Lebensmittelproduktion dieser Länder fördern und es erlauben, neue Produkte zu entwickeln, die nicht nur in der betreffenden Region, sondern auch international angeboten werden konnten. So wurde etwa das Reco Singapur zum weltweiten Kompetenzzentrum für asiatische Nudelgerichte. 1989 wurde auch die Gründung eines Forschungszentrums in Japan erwogen, doch gelangte dieses Projekt nie zur Ausführung.[16]

Infolge ihrer speziellen Entstehungsgeschichte waren die Recos nicht nur von der Geografie, sondern auch von ihrer Grössenordnung her sehr unterschiedlich. Die grössten, die meist mehrere Produktkategorien umfassten, zählten einige hundert Mitarbeiter, die kleineren, die sich auf eine einzige Kategorie konzentrierten, bestenfalls ein Dutzend. Neben den Akquisitionen bereicherten auch die Joint Ventures von 1989/90 – Clintec, CPW und CCNR – die Nestlé-Forschung. Sie brachten zwar keine zusätzlichen Forschungseinrichtungen in die «Ehe», aber eine wichtige Erweiterung der Zusammenarbeit unter Forschern. Besonders intensiv und positiv war diese mit General Mills im Rahmen von CPW, weil Nestlé bereits seit Jahren auf dem Gebiet der Zerealien geforscht hatte und daher eigene Erfahrungen einbringen konnte. Die Joint Ventures vermittelten auch ungewohnte Erkenntnisse im Umgang mit

2

3

2 Das Nestlé-Forschungslabor Eastreco (später Nestlé R&D Center) in Singapur 1991, das sich mit Nudeln und anderen asiatischen Spezialitäten befasst.

3 Das Nestlé-Forschungslabor Latinreco in Quito (Ecuador) 1988, das an der Anpassung und Verbesserung landwirtschaftlicher Rohstoffe in Lateinamerika arbeitete.

Forschern von Konkurrenzfirmen. Die Nestlé-Forschung unterhielt zwar von jeher mehr oder weniger institutionalisierte Kontakte mit Kollegen von anderen Lebensmittelunternehmen, aber diese beschränkten sich auf Fragen ausserhalb der Konkurrenzsituation wie etwa die Lebensmittelsicherheit. Im Falle der Joint Ventures hingegen sprach man über produktspezifische Sachthemen und musste sich jeweils überlegen, wie weit man gehen durfte, ohne Betriebsgeheimnisse zu verraten …[17]

Bei aller Dezentralisierung unterstanden die Recos, wie auch das CRN, direkt und ausschliesslich der Generaldirektion in Vevey und hatten trotz ihrer historischen und geografischen Nähe zu den Märkten von diesen keinerlei Instruktionen entgegenzunehmen. Die zentrale Forschungsleitung kompensierte so die geografische und fachliche Zersplitterung der Recos und machte F&E neben den Finanzen zu einem der wenigen zentral gesteuerten Elemente in einem sonst sehr dezentralisierten Konzern.[18] Das CRN und die Recos standen hierarchisch auf gleicher Stufe und hatten auch kein gegenseitiges Weisungsrecht. Die Koordination der Recos in Vevey hatte bis zu seiner Ernennung zum Generaldirektor Brian Suter innegehabt, der in seiner neuen Funktion die bis anhin recht lose Zusammenarbeit unter den Recos institutionalisierte.[19]

Schwierige Umsetzung der Forschungsresultate

Die 1990er-Jahre begannen für die Nestlé-Forschung unter den besten Voraussetzungen, mit einem Präsidenten und Delegierten, der ihr einen hohen Stellenwert zusprach, einem vollamtlichen Generaldirektor, der ausschliesslich für diesen Bereich zuständig war, einem neuen Leiter des ebenfalls noch taufrischen CRN und einer intensiveren Zusammenarbeit unter den Recos. Aber diese personellen und organisatorischen Verbesserungen genügten nicht, um ein grundlegendes Problem zu beheben, die zu grosse Distanz zwischen Forschung und Markt. Nicht, dass Nestlé mit diesem Problem allein gewesen wäre, das ein allgemeines der Nahrungsmittelindustrie zu sein scheint.[20] Im Gegensatz zur Pharmaindustrie, deren Produkte in der Regel nicht freiwillig eingenommen werden, ist der Konsument der Nahrungsmittelindustrie in seiner Wahl vollkommen frei und muss täglich immer wieder neu überzeugt werden. Die Lebensmittelforschung sollte daher im Idealfall präzise auf die Bedürfnisse der Konsumentinnen und Konsumenten ausgerichtet sein. Die Realität ist jedoch eine andere: Forschung und Marketing haben unterschiedliche Zyklen, die ersten sind langfristig, die zweiten kurzfristig. Die Prioritäten des Marktes verändern sich täglich, der Aufbau von Forschungskompetenzen hingegen dauert Jahre, wenn nicht Jahrzehnte. Man kann sie nicht an- und ausknipsen wie einen Lichtschalter. Gewisse Erkenntnisse der Grundlagenforschung finden erst nach langer Zeit eine praktische Anwendung, und die unterschiedlich langen Zyklen werden zusätzlich durch die Mentalitätsunterschiede zwischen Forschern und Marketingleuten akzentuiert. Erschwerend kommt hinzu, dass die personelle Kontinuität im Marketing wesentlich geringer ist als in der Forschung.[21]

Die Problematik der zeitlichen und personellen Synchronisation zwischen Forschung und Marketing wurde zusätzlich durch diejenige zwischen Vevey und den Märkten überlagert. Der Gegensatz zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung spielte auch bei der Innovation und der Renovation von Produkten eine grosse, wenn auch nach Geschäftsbereichen unterschiedliche Rolle. In den beiden traditionsreichen und forschungsintensiven Kategorien Säuglingsnahrung und *Nescafé* hatte Vevey immer eine relativ starke Stellung gegenüber den Märkten und konnte diesen Innovationen und Renovationen gleichsam aufdrängen. Doch selbst wenn die Zentrale die Initiative dazu ergriff, beschränkte sich die Einführung von neuen Produkten oder Produktvariationen in der Regel auf einen einzelnen Markt, einen «single-market launch» in einem «lead market». Erst wenn die Neueinführung dort Erfolg hatte, wurde sie im Sinne einer Replikation auch in anderen Märkten lanciert. Diese über Jahrzehnte herangewachsene Nestlé-Kultur der Risikominimierung durch Beschränkung auf einen Markt und durch Abwarten («low risk, single market, wait and see») war in den weniger «forschungslastigen» Produktbereichen noch ausgeprägter. Die Initiative zur Einführung von Innovationen ging dort in vielen Fällen nicht von der Zentrale, sondern von einzelnen Märkten aus. Diese gaben den Auftrag und stellten auch die erforderlichen Finanzen bereit. Vevey begutachtete das Projekt, leitete es im Falle der Zustimmung an F&E weiter, die dann ein Reco mit der Entwicklung betraute, wobei in manchen Fällen auch der auftraggebende Markt ein gewichtiges Wort mitredete. «Wenn ein grosser Markt laut genug schreit, bringt er ein lokales Reco dazu, an seinen Projekten zu arbeiten», meinte dazu in den McKinsey-Interviews von 1991 ein neidvoller Manager aus einem kleineren europäischen Markt. Manager aus grösseren Ländern hingegen fanden umgekehrt, die Recos seien zu weit von den Märkten entfernt und müssten vermehrt Teil des Geschäfts werden. Auch aus anderen Interviews ging eine gewisse Unzufriedenheit mit der Arbeit der Recos hervor.[22]

Dass es in einem solchen dezentralen System selbst bei einer zentral gesteuerten Forschung Jahre dauern konnte, bis sich ein neues oder renoviertes Produkt in einer grösseren Zahl von Märkten durchgesetzt hatte, und dass dabei wertvolle Zeit verstrich, die sich die Konkurrenz zunutze machen konnte, war die grosse Schwäche dieser traditionellen Vorgangsweise.[23]

LC 1 – eine verpasste Chance …

Die Problematik der doppelten Synchronisierung – Forschung und Marketing, Zentrale und Märkte – lässt sich anschaulich an einem Beispiel aus den frühen 1990er-Jahren illustrieren, der Entwicklung und Einführung von *LC 1*, dem ersten probiotischen Produkt, das aus der Lebensmittelforschung hervorging:

Probiotisch wirkende Bakterien sind von jeher im menschlichen Verdauungssystem vorhanden, auf welches sie eine gesundheitsfördernde Wirkung ausüben. Die bekanntesten unter ihnen sind die Bifidusbakterien. Daneben gibt es zahllose Stämme von Laktobazillen, probiotischen Milchsäurebakterien, mit

deren systematischer Sammlung die Nestlé-Grundlagenforschung bereits 1964 begonnen hatte. Unter mehreren tausend Stämmen wurde schon damals Lactobacillus acidophilus (La 1) isoliert, dem es, wie sein lateinischer Name andeutet, in einer sauren Umgebung besonders wohl ist und der daher – im Gegensatz zu Bifidus – die Magenpassage überlebt und im Darm während Wochen wohltuend wirkt. Die Forschung an La 1 wurde später im 1968 eröffneten «Laboratoire Biologique Orbe» (Labior) weitergeführt, das im Gegensatz zum benachbarten «Linor» Grundlagenforschung betrieb, und zwar in dem Bereich, der heute «Nutrition» genannt wird. «Labior» beschäftigte sich schon in den 1970er-Jahren mit Problemen wie Fettleibigkeit, Diabetes und Bluthochdruck. Es wurde später in das Bioscience-Departement des CRN integriert, welches Ende der 1980er- und Anfang der 1990er-Jahre die Arbeit in dieser Forschungsdisziplin beschleunigte. Zur selben Zeit bewiesen zahlreiche Studien, dass La 1 wegen seiner besonderen Säureresistenz das Immunsystem schützen kann. Klinische Versuche bestätigten diese Befunde, wie auch die Sicherheit von La 1.[24] Diese Erkenntnisse kamen genau zum richtigen Zeitpunkt, hatte Maucher doch schon 1989 den Verwaltungsrat darauf hingewiesen, dass sich die Konsumenten in den Industrieländern immer stärker der engen Verbindung zwischen Ernährung und Gesundheit bewusst würden.[25] «Zweifellos werden wir in wenigen Jahren schon Produkte auf dem Markt sehen, die einen Beitrag zur Prävention von gewissen Krankheiten leisten, zum Beispiel Osteoporose», schrieb Maucher ein Jahr später in einem Artikel.[26]

Dies war die Ausgangslage, als Werner Bauer 1990 das CRN übernahm: Man hatte eine bahnbrechende Entdeckung, wie sie in der Nahrungsmittelindustrie nur alle paar Jahrzehnte vorkommt und die ideal dem neuen Trend zu gesundheitsfördernder Ernährung entsprach. Aber es gab kein Business-Konzept, um sie in ein Produkt umzusetzen. Bauer intensivierte daher die Kontakte zwischen dem CRN und der SBU Milch und Nutrition. Dabei kam die Idee auf, La 1 nicht wie zunächst vorgesehen in Joghurt, sondern in ein Getränk zu integrieren.[27] Wenig später übernahmen jedoch die bisherigen Gesprächspartner im CRN und in Vevey neue Funktionen. Unter ihren Nachfolgern nahm das Projekt einen anderen Verlauf: Als vormaliger Leiter der 1978 von Nestlé übernommenen französischen Joghurtfirma Chambourcy kam der Marketingverantwortliche der SBU auf die ursprüngliche Idee zurück, La 1 als Joghurt zu vermarkten, der mit seinem traditionellen Image eines gesunden Produkts der ideale «Träger» dieser Innovation zu sein schien. Daneben versprach er sich davon eine beträchtliche Ausweitung des Geschäfts, namentlich in Frankreich, dem weltgrössten Markt für Joghurt. Im französischen Reco Lisieux fanden denn auch die Versuche statt, die bewiesen, dass eine industrielle Umsetzung dieses Konzepts möglich war. Nestlé setzte eine «Task Force» ein, der sowohl Forscher als auch Marketingvertreter angehörten. Die SBU drängte – nicht immer zum Vergnügen der Forscher, die diese rasche Gangart nicht gewohnt waren und weitere Studien verlangten – auf eine baldige Markteinführung in Frankreich, wo Konkurrent Danone bereits mit dem Gesundheitsjoghurt «Bio» präsent war. Aber vorher musste ein zügiger Name für das neue Produkt gefunden werden. Diese Suche erfolgte relativ spät, wenn man bedenkt, dass die

2

1

3

1–3 Die Verpackung des 1994 in Frankreich eingeführten *LC1* wurde mehrfach umgestaltet. (1) In der Schweiz kam *LC1* zuerst unter der Doppelmarke Hirz und Chambourcy in den Handel. (2) Das Logo von Chambourcy wurde beibehalten und schliesslich durch den Namen Nestlé ergänzt, wie dieses Beispiel aus Thailand zeigt. (3) Der Joghurt in der Aufmachung 2006.

Anfang der 1920er-Jahre warb Nestlé in Frankreich mit kleinen Broschüren für die Vorzüge ihres ersten Joghurts.

Marke *Nescafé* bereits 1932, sechs Jahre vor dessen Einführung, feststand![28] Um sich von Danone zu unterscheiden und um die wissenschaftliche Grundlage des neuen Produkts zu unterstreichen, schlug das Marketing zur Verwunderung der Forscher vor, den wissenschaftlichen Namen La 1 auch als Marke zu verwenden. Da die französischen Behörden jedoch eine Verwechslung mit dem weiblichen Artikel «La» befürchteten, einigte man sich schliesslich auf die Bezeichnung *LC 1*.[29]

Im September 1994 wurde *LC 1* in Frankreich lanciert, andere europäische Märkte folgten erst ein Jahr später. Selbst bei diesem hochmodernen Produkt kam also die traditionelle «Lead-Market»-Methode zur Anwendung. Die Einführung in Frankreich war anfänglich ein Erfolg, Danone war fürs Erste überrumpelt, kam aber wenig später mit dem Konkurrenzprodukt «Actimel» auf den Markt, das ein anderes Milchsäurebakterium enthielt. Nestlé hatte nämlich nur den einen, von ihr isolierten Stamm La 1 patentieren lassen, sodass die Konkurrenz bei allen anderen Stämmen freies Feld hatte. Zudem war Marktführer Danone beim Joghurt traditionell stärker verankert als Nestlé, die zwar bereits um 1920 einen ersten Joghurt in Frankreich eingeführt hatte, aber erst durch die Übernahme von Chambourcy richtig in diesen Bereich vorgestossen war. Zudem ergaben sich geschmackliche Probleme: Die Marketing-Seite wünschte mehr Zucker, was der Absicht, ein «gesundes» Produkt zu lancieren, in gewissem Sinne entgegenlief. Wie schon im Vorfeld der Einführung von *LC 1* wirkte sich auch in deren Folge die fehlende personelle Kontinuität negativ aus: Der zuständige Marketingleiter übernahm 1995 einen Posten im Ausland, und nach ihm wechselten sich in kurzer Zeit drei weitere Product-Manager ab.

In die dadurch entstandene personelle Lücke sprang, wenn auch nicht formell, so doch de facto, die Forscherin, die im CRN für die Entwicklung von *LC 1* zuständig gewesen war, obwohl diese Marketingaufgabe in keiner Weise ihrem Pflichtenheft entsprach und schon gar nicht in die Kompetenz des CRN fiel. Da sie nicht nur in der Wissenschaft, sondern auch im Marketing und vor allem in der Kommunikation kompetent war, reiste sie anlässlich der dortigen Lancierung von *LC 1* durch ganz Deutschland, um die Vorzüge des neuen Produktes vor wissenschaftlichem und Laienpublikum anzupreisen. Die Lancierung wurde zu einem Erfolg, der jedoch auch nicht von Dauer war. Auch in den anderen europäischen und den wenigen überseeischen Ländern, in welchen *LC 1* eingeführt wurde, liess er zu wünschen übrig. Länder wie Grossbritannien und die USA kannten einfach keine Joghurttradition. Daran änderte auch die Tatsache nichts, dass man später mit *LC 1 Go* die ursprünglich ins Auge gefasste Variante einer trinkbaren Form doch noch lancierte oder, wie in den USA, *LC 1* in Pulverform zur Zubereitung eines Drinks verkaufte. Nestlé hatte dort zudem gegen die tief sitzende Abneigung der Amerikaner zu kämpfen, lebende Bakterien zu sich zu nehmen. Es zeigte sich auch in anderen Ländern, dass *LC 1,* angefangen mit seinem kühl-technisch klingenden Namen und der entsprechenden Verpackung, mit einer zu starken Betonung der wissenschaftlichen Aspekte lanciert worden war, die dem Konsumenten trotz eines grossen Informationsaufwandes und der Betonung der gesundheitlichen Vorteile nicht richtig vermittelt werden konnten. Danone machte es mit «Actimel»

pragmatischer und weniger wissenschaftlich. Nestlé hing möglicherweise noch der technischen Fortschrittsgläubigkeit der 1960er-Jahre nach, einer für ihre Forschung sehr fruchtbaren Zeit, die u.a. die Gefriertrocknung des *Nescafé* hervorgebracht hatte. Es brauchte jedenfalls weitaus mehr Zeit als ursprünglich geplant, um die Konsumenten vom Nutzen der Probiotika zu überzeugen.[30] Die Einführung von *LC 1* wurde ausserdem durch die Zulassungsbehörden der verschiedenen Länder erschwert, die strenge Auflagen in Bezug auf die Anpreisung seiner gesundheitsfördernden Wirkung machten. Die Folge waren zeitraubende und mühsame Verhandlungen, die die Einführung in manchen Fällen verzögerten und als deren Resultat oft nur knappe Aussagen wie «stärkt Ihre natürlichen Abwehrkräfte» zugelassen wurden. Als weiteres Handicap kam hinzu, dass die Einführung von *LC 1* namentlich in Deutschland, Österreich und der Schweiz zeitlich mit dem Ausbrechen des «Rinderwahnsinns» (BSE) und der beginnenden Diskussion um die Gentechnik in Lebensmitteln zusammenfiel. Obwohl Lactobazillen als echte «Naturprodukte» weder mit dem einen noch mit dem anderen Problem auch nur das Geringste zu tun hatten, färbte das plötzliche Misstrauen gegenüber jeder Nahrung, die nicht als «natürlich» empfunden wurde, auch auf *LC 1* ab. Seine Klassifizierung durch den Handel als «functional food» – eine Bezeichnung, mit der sich Nestlé nie anfreunden konnte und die sie daher auch nicht offiziell verwendete – trug auch nicht dazu bei, das Produkt konsumentennäher zu machen. Der Markenname *LC 1* erwies sich auch insofern als unglücklich, als er suggerierte, dass Weiterentwicklungen mit der Bezeichnung LC 2, 3, 4 usw. folgen würden, was dann nicht eintraf und zu Enttäuschungen auf Seiten der Konsumenten führte. Nestlé war wohl führend in der Forschung, nicht aber bei der Vermarktung, ganz im Gegensatz zu Danone, wo wohl eher das Umgekehrte der Fall war. Es gab zu viele Alleingänge und Verstösse gegen etablierte Regeln, zum Beispiel die Tatsache, dass man das Marketing zumindest teilweise der Forschung überliess. Es fehlte eine Gesamtstrategie, die das Produkt in koordinierter Weise hätte vorwärtstreiben können. Als Spätfolge dieser Mängel wurde *LC 1* zu Beginn des 21. Jahrhunderts in mehreren wichtigen Märkten an Drittfirmen auslizenziert (Müller in Deutschland, Emmi in der Schweiz, Lactalis in Frankreich).

… die zu neuen Einsichten führt

Die Einführung von *LC 1* in Deutschland und weiteren europäischen Ländern fiel zeitlich mit der Übergangsperiode zwischen der Ankündigung der Ernennung von Peter Brabeck zum künftigen CEO im November 1995 und seiner Amtseinsetzung im Juni 1997 zusammen. Er nutzte diese eineinhalb Jahre intensiv, um aus der bisherigen Erfahrung Konsequenzen zu ziehen und brachte dieses Thema gleich bei der ersten von ihm geleiteten Sitzung der Generaldirektion zu Sprache.[31] Er war zur Einsicht gelangt, dass die mangelnde Synchronisierung von Forschung und Markt nicht allein durch organisatorische Massnahmen wie die Gründung der Nutrition Strategic Business Division (NSBD)[32] verbessert werden konnte, denn sie hatte zwei tiefer liegende Gründe: Erstens

1

2

war für den Konsumenten die Funktion eines Produkts wichtiger als dessen Inhalt. Zweitens war Nestlé zu gross und zu langsam, um eine «Functional Food Company» zu werden. Die Lösung beider Probleme bestand darin, die bisherigen Prioritäten umzukehren: Anstatt die Funktion eines Lebensmittels mit hohem Aufwand in Form eigenständiger neuer Produkte wie *LC 1* einzuführen, sollte sie in Zukunft in bestehende Produkte «eingebaut» werden. Diese Umkehrung der Prioritäten gestattete es gleichzeitig, die Nachteile von Grösse und Langsamkeit in Vorteile umzumünzen: Die weltweite Präsenz und der hohe Bekanntheitsgrad der Nestlé-Marken hielten den zusätzlichen Marketingaufwand in Grenzen und liessen zeitliche Verzögerungen bei der Einführung von Innovationen ohne kommerzielle Verluste verkraften. Aus diesen Einsichten entstand das Konzept der «Branded Active Ingredients» (BAI), patent- und markengeschützter Zusätze mit gesundheitsfördernder Wirkung, die bekannten Produkten beigegeben wurden. Um allfällige mit dem Begriff «Ingredienzen» verbundene negative Gefühle zu mildern, wurden die BAI 2003 in «Branded Active Benefits» (BAB) umgetauft. Heute verfügt Nestlé über 13 BAB in den Kategorien haltbare und gekühlte Milchprodukte, Getränke in Pulverform sowie Säuglings- und Kindernahrung, die den Ernährungsgehalt und den gesundheitlichen Nutzen bestehender Nestlé-Produkte im Hinblick auf die Verdauung, das Immunsystem, die Gewichtskontrolle, die körperliche und geistige Leistungsfähigkeit und ein gesundes Altern verbessern sollen.

Die mit BAB angereicherten Produkte erzielten 2005 einen Umsatz von über CHF 3 Milliarden in 47 Ländern, eine Steigerung von 20% gegenüber dem Vorjahr, nicht zuletzt dank so bekannten und umsatzstarken Marken wie *Milo.* Bereits 80% der verkauften Menge dieses vor allem in Asien beliebten Malzgetränks enthalten den Zusatz *Actigen-E,* eine ausgewogene Kombination von Vitaminen und Mineralien, welche die Energiefreigabe dreier wichtiger Nahrungsbestandteile – Proteine, Fette und Kohlehydrate – verbessert. Dank dieses Zusatzes konnte *Milo* zum Beispiel seinen Marktanteil auf den Philippinen in wenigen Jahren von 71 auf 78% steigern. Ein weiteres BAB ist das Probiotikum *BL* (Bifidus Lactis), das als Zusatz zu bestehenden Säuglingsnahrungsmitteln zum Schutz und zur Stärkung des Verdauungssystems zum Einsatz kommt. Dem gleichen Ziel dienen die präbiotischen Zusätze *Prebio 1* für Kleinkinder ab dem ersten Lebensjahr und *Prebio 3* für Kinder zwischen drei und sechs Jahren. Präbiotika sind Nahrungsfasern, die ihrerseits zur Bildung von Probiotika beitragen. Die Nestlé-Forschung hatte sich seit der Übernahme von Ursina Anfang der 1970er-Jahre mit Fasern, namentlich im Bereich der Zichorie, beschäftigt. Bei der Säuglings- und Kinderernährung, die Nestlé immer besonders am Herzen lag, fanden Pro- und Präbiotika so eine neue und zukunftsweisende Anwendung, bei der die Nestlé-Forschung gleichsam an ihren Ursprüngen anknüpfen konnte. Es ist daher auch kein Zufall, dass das erste BAB, 1998 in Thailand eingeführt, *Prebio 1* war. Etwas vereinfacht kann man behaupten, die BAB stünden als forschungsgestützte und gesundheitsfördernde Zusätze in der legitimen Nachfolge von *LC 1.* Der beste Beweis für diese These ist, dass *LC 1* selbst neu als BAB definiert wurde, woraus sich zusätzliche Anwendungsmöglichkeiten ergeben. So wäre es etwa durchaus denkbar,

1–4 *Actigen-E, Prebio[1], Calci-N, Bifidus Lactis* sind nur einige der markengeschützten aktiven Ingredienzen («Branded Active Benefits» – BAB), die seit 2003 im Handel sind.

3

4

LC 1 eines Tages im Speiseeis zu verwenden; in der Kälte würden seine nützlichen Bakterien sogar noch länger überleben. Speiseeis wäre auch ein idealer Träger für andere BAB wie etwa *Calci-N,* das den Knochenwuchs von Kindern ab sechs Jahren fördert. Die Herausforderung würde eher darin bestehen, den Konsumenten zu überzeugen, dass ein als reines Genussmittel empfundenes Produkt eine gesundheitsfördernde Wirkung haben kann.

Die Lebensmittelgesetzgebung, namentlich in Europa, macht es indessen immer schwieriger, «Health Claims» (gesundheitsbezogene Anpreisungen) zu verwenden. Nestlé hat sich anlässlich der Diskussion der entsprechenden EU-Direktive zusammen mit der gesamten europäischen Lebensmittelindustrie auf den Standpunkt gestellt, dass alle Anpreisungen, die durch wissenschaftliche Studien und gegebenenfalls durch klinische Versuche bewiesen sind, zugelassen werden müssen und dass deren genaue Formulierung dem Hersteller überlassen werden sollte.[33]

Die BAB sind ein echtes Nestlé-Konzept, dessen Einführung nur einem Markenproduzenten möglich war und das das Unternehmen deutlich weiter von den Eigenmarken der Grossverteiler abhebt. Doch bereits beginnen Konkurrenten, das Konzept zu imitieren. Ein weiterer Beweis für dessen Erfolg, aber auch ein Hinweis darauf, dass man im Lebensmittelgeschäft nie lange allein bleibt! Aber das BAB-Konzept steht noch am Beginn seiner Entwicklung und bietet genügend Platz, um künftige neue Erkenntnisse der Nestlé-Forschung in bewährte Nestlé-Produkte einzubauen. Die BAB erlauben eine grössere Flexibilität, weil deren Zusammensetzung an neueste wissenschaftliche Erkenntnisse angepasst werden kann, ohne das Produkt selbst neu lancieren zu müssen.[34]

Rückblickend kann man feststellen, dass die nicht voll geglückte Einführung von *LC 1* kein Verlustgeschäft war, sondern der Beginn einer neuen Entwicklungsphase. Sie brachte nicht nur den Einstieg in die Probiotik, sondern darüber hinaus in den grossen Bereich der gesundheitsfördernden, durch «Health Claims» abgestützten Lebensmittel und war damit ein wichtiger Schritt auf dem Weg zur «Nutrition, Health and Wellness Company.»[35]

Die Grundlagenforschung ist keine rein akademische Übung. Sie führt, wenn auch oft mit zeitlicher Verzögerung, zu praktischen Resultaten. Das sind nicht nur innovative Produkte, sondern auch neue Verfahren und die Weiterentwicklung bestehender Technologien. Ein gutes Beispiel dafür ist der Extruder, bei welchem Nestlé über jahrzehntelange Erfahrung verfügt. Extruder, in welchen durch eine Schraube ein grosser Druck erzeugt wird, kommen als Formgeber bei Frühstückszerealien, Speiseeis, Energieriegeln, Pasta und bei der Heimtiernahrung zum Einsatz. Die Forscher des CRN, die für derartige Innovationen über eine eigene Pilothalle verfügen, machten sich diese Vielfalt der Anwendung zunutze und entwickelten Mitte der 1990er-Jahre aus der Extruder-Technologie ein spezielles Verfahren zur Herstellung von kalorienarmem Speiseeis durch «Low Temperature Freezing» (LTF). Hier wiederholte sich die Problematik von *LC 1:* Die Forschung war bereit, es fehlte aber ein entsprechendes Business-Konzept. Das Verfahren wurde an die amerikanische Firma Dreyer's verkauft, an der Nestlé seit 1994 eine Minderheitsbeteiligung besass und die es unter dem Markennamen «Slow Churned» in einen kommerziellen

Erfolg verwandelte: Speiseeis mit einem Drittel weniger Kalorien und trotzdem mit vollem Geschmack. Als Nestlé 2002 bei Dreyer's die Mehrheit übernahm, kam das äusserst erfolgreiche Produkt an seinen Ursprung zurück – manchmal braucht es eben Umwege, um zum Ziel zu gelangen.[36]

Ein weiteres Beispiel einer erfolgreichen Innovation auf der Grundlage einer bekannten Technologie ist die auf der Sprühtrocknung beruhende Einführung des *Nescafé Cappuccino* zu Beginn der 1990er-Jahre. Dieser wurde im CRN in Zusammenarbeit mit den Entwicklungszentren Orbe und Konolfingen und den dortigen Fabriken weiterentwickelt und zu Beginn des 21. Jahrhunderts durch die «Foam Booster»-Technologie revolutioniert. Diese beruht auf einem Pulver, dessen Hunderte von kleinen Körnern mit Stickstoff mit einem Druck von 30 Bar gefüllt sind und so zur Bildung der erwünschten Schaumkrone führen. Es ist ein klassisches Beispiel von Teamwork, bei welchem die Grenzen zwischen Grundlagenforschung, Entwicklung und Produktion verschwimmen. Die «Foam Booster»-Technologie hat mit derjenigen des Extruders die Polyvalenz gemeinsam. Sie kann nicht nur bei Cappuccino, sondern z. B. auch bei Suppen gebraucht werden und wird in Zukunft sicher noch weitere Anwendungsgebiete finden.[37] Ein Bereich, in welchem die Grundlagenforschung in den 1990er-Jahren ebenfalls Pionierarbeit geleistet hat, ist derjenige des Wassers. Das CRN war massgeblich an der Entwicklung von *Nestlé Pure Life* beteiligt, gereinigtes und remineralisiertes Grundwasser, welches ab 1998 in Flaschen abgefüllt vor allem in Entwicklungs- und Schwellenländern mit grossem Erfolg eingeführt wurde.[38]

Von den Recos zu den Product Technology Centers (PTCs)

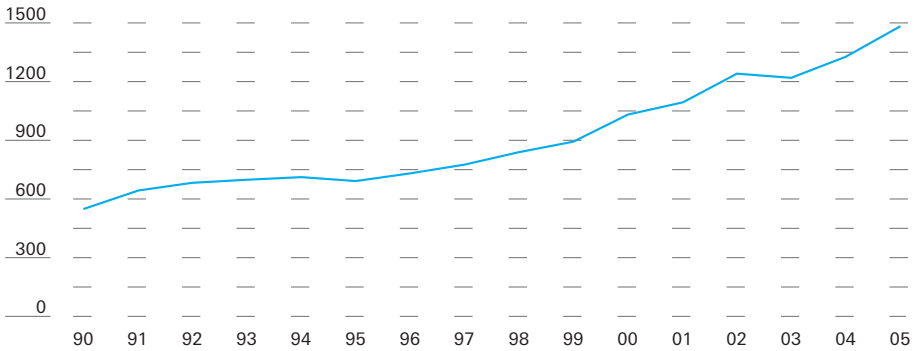
Das Forschungs- und Entwicklungssystem (F&E) von Nestlé war auch Gegenstand der Diskussionen mit McKinsey im Rahmen von «Nestlé 2000» gewesen, ging jedoch aus der damaligen Reorganisation weitgehend unverändert hervor. Gasser und Brabeck wehrten sich gegen die von McKinsey vorgeschlagene Aufteilung der Forschungskompetenzen zwischen der F&E-Direktion, den SBUs sowie den Zonen und Märkten und gegen die Zusammenlegung der Recos mit den SBUs der gleichen Produktkategorie. Auch wenn es durchaus berechtigt war, die Forscher aus ihrem Elfenbeinturm zu holen und sie näher an die Realitäten des Marktes heranzuführen, hätte diese Reorganisation die Forscher dazu verleitet, ebenso kurzfristig zu denken wie das Marketing, mit allen damit verbundenen Nachteilen.[39]

In der definitiven Version von «Nestlé 2000» fanden sich immerhin noch Spuren der Vorschläge von McKinsey in Form dreier Kategorien von Forschungsprojekten, die jeweils von einer der drei «Parteien» «gesponsert» wurden: Die F&E-Direktion war verantwortlich für Projekte, bei denen die Grundlagenforschung im Vordergrund stand. Die SBUs hatten die Verantwortung für die Projekte, die bereits näher am Markt angesiedelt und von strategischer Bedeutung für die Gruppe waren. Zonen und Märkte kümmerten sich schliesslich um alle Projekte, bei denen die technische Assistenz die Hauptrolle spielte.

Die Märkte sollten ihre Projekte mit dem CRN und den Recos absprechen, bevor sie damit an die SBUs gelangten, die sie dann an die F&E-Direktion, die Zone und die Direktion Technik zur Stellungnahme weiterleiteten. Dieses komplexe System wurde durch ein gemeinsames jährliches Forschungsprogramm zusammengehalten, an dessen Ausarbeitung alle «Sponsoren» in gegenseitiger Konsultation beteiligt waren und das in letzter Instanz von der Generaldirektion abgesegnet wurde.[40] Dank der Auslagerung gewisser Koordinationsaufgaben an die SBUs konnte sich die F&E-Direktion auf ihre eigentlichen Kernfunktionen konzentrieren. Sie umfasste fortan zwei Abteilungen, von denen die eine aus dem CRN und die andere aus der Koordination der Recos sowie den Diensten für Landwirtschaft, Verpackung und Verwaltung bestand.[41] Eine weitere Empfehlung der Berater, die Verringerung der Zahl der Recos, hatte Nestlé bereits 1990 vorweggenommen und als erstes das seinerzeit von Crosse&Blackwell übernommene Reco von Hayes bei London geschlossen. Es war im Bereich der Lebensmittelkonserven tätig gewesen, der für Nestlé an Bedeutung verloren hatte. Die Schliessung eines Recos wegen veränderter geschäftlicher Prioritäten sollte sich im Verlaufe der 1990er-Jahre noch einige Male wiederholen.[42]

Auch wenn F&E durch «Nestlé 2000» nur am Rande berührt wurden, war eine tiefer gehende Reform dieses Bereiches nur noch eine Frage der Zeit. Gegen Mitte der 1990er-Jahre rückten die Recos wieder vermehrt in den Vordergrund des Interesses. Ihre immer noch zu grosse Zahl, die Verschiedenheit und die Unübersichtlichkeit ihrer Tätigkeiten verlangten nach einer klareren Struktur. Als erster, eher symbolischer Schritt wurden sämtliche Recos im Laufe des Jahres 1995 in «Nestlé R&D Centers» (F&E-Zentren) umbenannt. Damit verschwanden ihre mehr oder minder fantasievollen Namen – das neu gegründete Abidjan hatte man kurz vorher noch «Afrireco» getauft – und mit ihnen nicht nur die Abkürzung Reco, sondern auch der dahinter stehende Begriff «Research Company». Mit der neuen einheitlichen Bezeichnung sollten die Entwicklungszentren sichtbar als Nestlé-Institutionen identifiziert und ins Bewusst-

Forschungsausgaben, 1990–2005 (in Millionen CHF)



1

2

1–2 Das PTC Singen (Deutschland) richtet seine Forschung auf die kulinarischen Produkte und die Verbesserung von Geschmack und Konsistenz aus.

sein gebracht werden. Ihre Umbenennung war die letzte Etappe der von Helmut Maucher in Gang gesetzten stärkeren Hervorhebung der «Corporate Identity».[43]

Die eigentliche Reform des F&E-Bereiches setzte indessen erst 1997 mit Peter Brabecks Amtsübernahme als CEO ein. Er hatte sich zum Ziel gesetzt, die 1991 nur in Ansätzen begonnene Reorganisation dieses Bereichs zu vollenden, nicht zuletzt auch unter dem Eindruck der Probleme bei der Einführung von *LC 1.* Erster Schritt war die bereits erwähnte Zusammenlegung von F&E mit Produktion, Technik und Umwelt unter der Leitung von Rupert Gasser, der aus der Forschung kam und Erfahrungen als technischer Direktor in wichtigen Märkten sowie, in seiner unmittelbar vorangehenden Funktion als Leiter der SBG 1, im Marketing gesammelt hatte. Seine Ernennung war ein starkes Zeichen für den Willen Brabecks, Forschung, Produktion und Marketing näher zusammenzuführen.

Bereits an der ersten Sitzung der Generaldirektion in seiner neuen Funktion am 25. Juni 1997 schlug Gasser vor, «das verstreute Netzwerk von Kompetenzen und F&E-Zentren zu reduzieren».[44] Dieses Ziel sollte durch Konzentration der Forschung auf weniger Standorte erreicht werden, indem zum Beispiel die gesamte Kaffeeforschung in nur zwei Zentren, Orbe und Marysville, und die ganze Milchforschung in nur einem, Konolfingen, zusammengefasst würde. Dies bedeutete mittelfristig die Schliessung kleinerer F&E-Zentren wie etwa des seinerzeit von Ursina übernommenen, in der Zichorienforschung tätigen Ludwigsburg bei Stuttgart oder, im Schokoladebereich, des erst 1975 eröffneten Zentrums in Broc, das in das F&E-Zentrum York integriert werden sollte. Die Konzentration in diesen «klassischen» Produktkategorien hatte auch zum Ziel, zusätzliche Forschungskapazitäten für «neue» Kategorien wie Heimtiernahrung, Speiseeis oder Foodservices freizusetzen.

Die Generaldirektion genehmigte Gassers Anträge, und ihre Umsetzung begann bereits im folgenden Jahr mit ersten Schliessungen: Neben Ludwigsburg beendete auch Badajoz in Spanien seine Arbeit, das aus der Züchtung

---

Das Forschungs- und Entwicklungsnetzwerk von Nestlé, 2005

Zone EUR

1. CRN Lausanne (CH), Grundlagenforschung
2. PTC York (GB), Süsswaren
3. PTC Orbe (CH), Kaffee, Getränke, Getränke FoodServices, Zerealien
4. PTC Konolfingen (CH), Nutrition, haltbare Milchprodukte
5. PTC Singen (D), kulinarische Produkte
6. PTC Lisieux (F), gekühlte Milchprodukte
7. PTC Beauvais (F), Speiseeis
8. PTC Vittel (F), Wasser
9. F&E Tours (F), Pflanzentechnologie & -wissenschaft
10. F&E Amiens (F), Produkte für Heimtiere
11. F&E Casa Buitoni (I), italienische Küche

Zone AMS

12. PTC St. Louis (USA), Produkte für Heimtiere
13. F&E Marysville (USA), Kaffee, Getränke, Süsswaren, Speiseeis
14. F&E Solon (USA), Tiefkühlprodukte
15. PTC New Milford (USA), FoodServices (bis Ende 2005)
    neu FS Beverages Centre Orbe (CH)

Zone AOA

16. F&E Singapur (SGP), kulinarische Produkte
17. F&E Shanghai (VRC), kulinarische Produkte

von Tomaten hervorgegangen war – Nestlé war bis in die 1980er-Jahre der grösste Tomatenverwerter der Welt! Damit setzte Nestlé nebst der Rationalisierung der Forschung auch ein erstes Zeichen ihres geplanten Rückzugs aus der ersten Verarbeitungsstufe von Rohstoffen und anderen Bereichen mit geringer Wertschöpfung, dem in den folgenden Jahren noch weitere F&E-Zentren zum Opfer fallen sollten. Als weiteres F&E-Zentrum wurde 1998 nach nur 15-jähriger Existenz dasjenige in Quito geschlossen. Es konnte zwar einige interessante Neuentwicklungen aufgrund längst vergessener indigener Pflanzen vorweisen und leistete auch nützliche Arbeit bei der Verbesserung der Ernährungslage der lokalen Bevölkerung, entwickelte aber nie die breiteren Kompetenzen, die eine Fortführung gerechtfertigt hätten.

Gassers Pläne sahen indessen nicht nur eine Reduktion der Anzahl der F&E-Zentren, sondern auch der Forschungsprojekte vor, um die Zeitspanne bis zur Markteinführung neuer Produkte zu verkürzen. Dem gleichen Ziel diente auch die Einsetzung von «Steering Committees» für jeden Produktbereich, eine Art Institutionalisierung der Ad-hoc-«Task Force», die die Einführung von *LC 1* vorbereitet hatte, die aber neu neben Experten der Forschung und der SBUs auch solche aus den Märkten umfassen sollte. Diese «Steering Committees» waren nach Gassers Vorstellung ein erster Schritt zur Schaffung von eigentlichen «Competence Centers», die das gesamte Expertenwissen aus Forschung, SBUs und Märkten in sich vereinigen sollten, von der Grundlagenforschung bis zur industriellen Produktion und zur Verpackung. An die Stelle einer Serie mehr oder weniger koordinierter Einzelaktionen verschiedener Akteure sollte eine durchgehende Verantwortungskette treten, an deren Ende ein neues Produkt oder Verfahren stünde. Gasser vertrat auch die Meinung, dass die Forscher selbst hinaus in die Märkte reisen sollten, um diese aus erster Hand über ihre Projekte zu informieren, ein Vorgehen, welches bisher im Unternehmen unbekannt gewesen war.[45]

Hinter dem Begriff «Competence Centers» verbarg sich bereits die nächste Etappe des Umbaus der Nestlé-Forschung, vorerst allerdings nur in

Zone EUR
F&E
PTC

Zone AMS
F&E
PTC

Zone AOA
F&E

1

2

einem Zwischentitel eines der Glion-Tagung vom November 1997 vorgelegten Strategiepapiers: Dort stand neben «Competence Centers» auf gleicher Höhe und im gleichen Schriftzug auch: «Technology Centers». Daraus entwickelten Gasser und Bauer das Konzept der «Product Technology Centers (PTCs)», die die vielfältigen Kompetenzen nicht nur organisatorisch, sondern auch physisch unter einem Dach vereinigen sollten, um «Geschwindigkeit, Qualität und Glaubwürdigkeit der Entwicklungsarbeit und deren Umsetzung in den Märkten zu verbessern».[46] Dieses Konzept bedingte nicht notwendigerweise den Bau neuer Forschungseinrichtungen; es genügte, im Sinne der bereits in Angriff genommenen Konzentration, bestehende F&E-Zentren aufzuwerten. Die Grundidee, dass fortan jeder SBU ein solches Zentrum gegenüberstehen sollte, war ja schon bei der Schaffung der SBUs erwogen worden. Die Zusammenarbeit zwischen Markt und Forschung sollte zusätzlich dadurch intensiviert werden, dass Experten aus den SBUs in die PTCs versetzt wurden.[47]

Im Sinne der «Parallelschaltung» von SBUs und Forschung wurden 1998 und 1999 acht F&E-Zentren zu PTCs aufgewertet: Orbe (CH) für Kaffee und andere Getränke wie etwa *Nesquik* oder *Milo* sowie für Frühstückszerealien, Konolfingen (CH) für Milchprodukte, Nutrition und Säuglingsnahrung, Kemptthal (CH) für kulinarische Produkte, Beauvais (F) für Speiseeis, Lisieux (F) für gekühlte Milchprodukte und Desserts, York (GB) für Schokolade, Süsswaren und Biscuits, St. Louis (USA) für Heimtiernahrung und New Milford (USA) für Foodservices. Die Aufwertung beschränkte sich nicht auf eine – erneute – Namensänderung, sondern beinhaltete neben dem Transfer von Personen und Know-how – teilweise aus dem CRN – auch bauliche Erweiterungen, insbesondere der Pilothallen, wie etwa in Orbe und Konolfingen. Die Anzahl der PTCs ist seither konstant geblieben, nicht aber deren Standorte: Anstelle des PTC Kemptthal, das 2002 zusammen mit der dortigen Maggi-Fabrik an Givaudan verkauft wurde, entstand im folgenden Jahr in Singen in Süddeutschland ein neues PTC für kulinarische Produkte, wohin auch die Aktivitäten des von Ursina übernommenen F&E-Zentrums Weiding (D) im Bereich Babyfood verlagert wurden. In

3

1 Das Forschungszentrum in Schanghai (China).

2 Nestlés europäischer Forschungsstandort für Heimtiernahrung ist das Labor im französischen Amiens.

3 Forschungsschwerpunkte des PTC im schweizerischen Orbe sind Kaffee, Malz- und Schokoladengetränke sowie Frühstückszerealien.

Die vier Säulen der Nestlé-Forschung

1. Die Grundlagenforschung im CRN und in Tours (Pflanzenbiologie)
2. Die Entwicklung in den PTCs
3. Die regionale Entwicklung in den F&E-Zentren
4. Die Renovation in den Applikationsgruppen

Vittel (F) wurde im gleichen Jahr ein PTC für den Bereich Wasser eröffnet. New Milford wurde 2005 aufgegeben und die Foodservice-Forschung auf die im jeweiligen Bereich federführenden PTCs aufgeteilt, so z. B. Orbe für Kaffee und Getränke. Die PTCs erlauben es, alle Elemente eines künftigen Produkts bis hin zur Verpackung aus einer Hand zu entwickeln. Die Forschung ist mit den PTCs stärker zentralisiert worden, ohne aber die Nähe zu den Märkten zu verlieren.[48]

Neue Aufgaben für die F&E-Zentren und das CRN

Während die PTCs in ihrem jeweiligen Bereich zentral für den ganzen Konzern zuständig waren, konzentrieren sich die F&E-Zentren mehr auf ihre regionale Funktion, die vor allem die Tatsache berücksichtigt, dass das Essen trotz der Globalisierung immer noch von lokalen Gegebenheiten und Geschmacksrichtungen sowie vom jeweiligen kulturellen Umfeld bestimmt ist und weiter bleiben wird. Es erstaunt daher nicht, dass mehr als die Hälfte aller F&E-Zentren im kulinarischen Bereich tätig ist, in welchem die Unterschiede im Geschmack am ausgeprägtesten sind. Die Bedeutung dieser Kategorie wurde durch zwei Neugründungen von F&E-Zentren zu Beginn des 21. Jahrhunderts unterstrichen, die nach bewährtem Muster in bestehende Fabriken integriert wurden: Solon (USA) für tiefgefrorene und gekühlte Fertigmahlzeiten (2001) und Schanghai, das neben Singapur fortan für die asiatische Küche zuständig ist (2002). Durch die Übernahme der israelischen Firma Osem war im Jahre 1995 ein weiteres kleines Entwicklungszentrum für Snacks in Sderot (IL) dazugestossen, das ausschliesslich für den israelischen Markt arbeitet. Einen Spezialfall bildet die bei der Akquisition von 1988 übernommene «Casa Buitoni» (IT), das Stamm-

4

4 Eine der Aufgaben der PTC besteht in der Erforschung des Verbrauchergeschmacks. In diesem Labor in Singen (Deutschland) werden Testmahlzeiten zubereitet.

1

haus der gleichnamigen Firma. Sie war von Anfang an sowohl Forschungs- als auch Promotionszentrum für die Produkte des Hauses und wurde wegen dieser zweiten Funktion später auch vorübergehend in den italienischen Markt integriert, bevor sie dann erneut ein vollwertiges Mitglied der «Nestlé-Forschungsfamilie» wurde – ein gutes Beispiel für die enge Verbindung zwischen Forschung und Marketing![49]

Auch die restlichen F&E-Zentren behielten ihre angestammten Aufgaben, wurden aber eher zu «Aussenposten» der PTCs: Marysville (USA) ist neben Orbe das zweite Kompetenzzentrum für die Kaffeeforschung, Amiens (F) erfüllt neben St. Louis dieselbe Rolle bei der Heimtiernahrung, wie auch Parma (IT) neben Beauvais bei Speiseeis. Das auf Pflanzenkunde spezialisierte Tours (F) war lange eine Aussenstelle des CRN und ist heute ein eigenständiges F&E-Zentrum. Abidjan, welches sich bei der Erforschung der für Nestlé besonders wichtigen Rohstoffe Kaffee und Kakao mit Erfolg bewährt hatte, musste 2003 nach nicht einmal zehn Jahren Existenz wegen der Bürgerkriegswirren in der Elfenbeinküste geschlossen werden.[50]

Im Zuge der Reorganisation der Forschung erfuhr auch eine Institution eine weitere Aufwertung, die bei Nestlé auf eine lange Tradition zurückblickt. Es sind die Applikationsgruppen, die in fast jeder Nestlé-Fabrik anzutreffen sind und dort ein wichtiges Bindeglied zwischen Produktion und Forschung darstellen, besonders in den Fabriken, die ihre Standorte mit einem PTC oder einem F&E-Zentrum teilen. Die Applikationsgruppen bestehen jeweils nur aus wenigen Personen, in grösseren Fabriken können es aber auch umfangreichere Teams sein. Ihre Hauptaufgabe besteht vor allem darin, an Produkten ihrer jeweiligen Fabrik, je nachdem nach Rücksprache mit der Forschung, kurzfristige, von den Bedürfnissen ihres Marktes diktierte Veränderungen vorzunehmen. Die Applikationsgruppen sind somit vor allem im Bereich der Renovation tätig, also der Verbesserung und Anpassung bestehender Produkte an den lokalen Geschmack und lokale Rohstoffe. Die Bedeutung der Applikationsgruppen wird etwa durch die Tatsache unterstrichen, dass das Bestehen einer sol-

2

1 Das Foyer des PTC Singen im Eröffnungsjahr 2003.

2 Laborarbeit in einer anaeroben Kammer im Nestlé-Forschungszentrum in Vers-chez-les-Blanc (Schweiz).

chen Gruppe von rund 30 Personen in der Maggi-Fabrik Singen ein wichtiger Faktor beim Entscheid war, dort das neue PTC anzusiedeln. Heute gibt es weltweit rund 270 solche Gruppen mit insgesamt 1500 Personen. Sie wurden schon im Rahmen von «Nestlé 2000» Anfang der 1990er-Jahre stärker in die F&E-Strategie eingebunden und dazu verpflichtet, ihre laufenden Projekte alle sechs Monate nach Vevey zu melden.[51] Ihre Integration in das gesamte F&E-System soll in Zukunft noch verstärkt werden.[52]

Die Reorganisation der Forschung während der zweiten Hälfte der 1990er-Jahre betraf das CRN nicht direkt. Die Grundlagenforschung blieb ihm mit wenigen Ausnahmen erhalten und behielt ihre Bedeutung wie auch ihren Anteil am gesamten Forschungsbudget bei. Dennoch hatte die Reorganisation eine indirekte Auswirkung: Die Auslagerung bestimmter technologischer Tätigkeiten in die PTCs führte dazu, dass sich die Arbeit des CRN, der neuen strategischen Ausrichtung von Nestlé folgend, noch stärker in den Bereich der Nutrition verlagerte. Ihm sind heute vier seiner sieben Abteilungen gewidmet, und er umfasst mehr als die Hälfte aller Projekte der Grundlagenforschung. Das CRN fand so zu seiner ursprünglichen Bestimmung zurück, als man sogar daran dachte, ihm den Namen «Nestlé Nutrition Center» zu verleihen.[53] Auf diese Bestimmung weist auch das Vorwort Helmut Mauchers in einer Broschüre hin, die 1987 zur Eröffnung des CRN veröffentlicht wurde: «Wir sind überzeugt, dass die Fokussierung des CRN auf die Ernährung nicht nur für die Zukunft von Nestlé wichtig ist, sondern auch im Interesse der Menschheit liegt.»[54] In dieser Optik wurde dem CRN auch das 1995 neu gegründete «Nestlé Nutrition Centre» (NNC) angegliedert, das im Zuge der damals laufenden Einführung von *LC 1* Nestlé in Fachkreisen und in einer weiteren Öffentlichkeit als Informationsquelle für alle Fragen im Zusammenhang mit gesunder Ernährung bekannt machen sollte. Durch institutionalisierte Kontakte mit allen Märkten baute das NNC auch ein internes Netzwerk auf, das sich bei der zwei Jahre später erfolgten Gründung der NSBD als nützlich erweisen sollte. Heute stehen im CRN die «Consumer benefits» im Vordergrund, mit einem klaren Ak-

4

3

3 Forschungslabor für Produktkonsistenz im PTC Orbe in der Schweiz.

4 Eine der Aufgaben der PTC, wie hier in Singen, ist die Anpassung der Produkte an den Geschmack der Verbraucher in den jeweiligen Absatzländern.

1

zent auf der Gesundheit und mit den sieben Prioritäten Gewichtskontrolle, Leistungssteigerung, Schutz des Immunsystems, Verbesserung der Verdauung, Wachstum und Entwicklung bei Kindern und Jugendlichen, gesundes Altern sowie Gesundheit und Schönheit.[55] Im letztgenannten Bereich arbeitet das CRN mit L'Oréal im Rahmen eines Joint Ventures mit dem Namen «Laboratoires Innéov» zusammen.[56] Im Jahre 2005 veröffentlichte das CRN 268 wissenschaftliche Publikationen und erhielt 27 Patente zugesprochen. Es gewährt auch regelmässig zahlreichen Doktoranden Gastrecht.[57]

Die Lehren gezogen

Die organisatorischen Veränderungen der vergangenen zehn Jahre haben Nestlé dem Ziel der Annäherung von Forschung und Markt ein gutes Stück näher gebracht, aber sie allein genügen nicht, um dieses Ziel auch wirklich zu erreichen. Deswegen wurden in den letzten Jahren eine Reihe weiterer Instrumente entwickelt, die ein integriertes Vorgehen aller am Innovationsprozess beteiligten Stellen gewährleisten sollen. Eines davon ist der «Apollo»-Prozess, der 2003 von der Forschung und Entwicklung zusammen mit der SBU Milchprodukte entwickelt und seither auf alle Geschäftsbereiche ausgedehnt wurde. Er beginnt mit einer minutiösen Definition der «Consumer benefits», die ein neues Produkt bringen sollte, auf der Grundlage solider Marktforschung. Dies ist primär Aufgabe der Märkte, die sie jedoch nicht mehr wie früher im Alleingang erledigen, sondern in Zusammenarbeit mit ähnlich gelagerten Märkten im Rahmen sogenannter «Clusters» (z. B. Deutschland und Frankreich). Ideen können aber auch aus der Forschung kommen. Die auf die eine oder die andere Art gewonnenen Erkenntnisse werden an die zuständige SBU weitergeleitet, wo ein «Driver Team», zusammengesetzt aus Spezialisten aus Forschung, Produktion und Marketing, in ständigem Kontakt mit den interessierten Märkten eine «Roadmap» erstellt. Sie umfasst die Attribute, die ein solches Produkt

2

1–4 Zu den Prioritäten der Fabriklabore gehört die Qualitätskontrolle.
Hier (1) das Labor der Fabrik für Fertigprodukte in Springville (USA), (2) das Wasserlabor in Schanghai (China), (3) das Labor in der Fabrik für Kindernahrung in Avanca (Portugal) und (4) das der Schokoladenfabrik in Hamburg (Deutschland).

beinhalten sollte und die Technologien, die zu seiner Herstellung erforderlich sind. Sie beantwortet auch die Frage, ob das neue Produkt oder Verfahren mit eigenen Mitteln oder zusammen mit einem Partner entwickelt und fabriziert oder ob es gleich ganz an eine Drittfirma aus- oder von einer solchen einlizenziert werden soll. Gleichzeitig machen sich die Spezialisten für Regulierungsfragen Gedanken über mögliche «Health Claims» des neuen Produktes und diejenigen für geistiges Eigentum über die Möglichkeiten seiner Patentierung und des Schutzes einer künftigen Marke, während sich die Marketingmanager darauf vorbereiten, die Produktinnovation dem Konsumenten bestmöglich zu kommunizieren. Alle Spezialisten, selbst diejenigen der Werbung, werden bereits in der Frühphase eines Projekts beigezogen. Ein komplexer Prozess, der früher in Serie, mit allen damit verbundenen zeitlichen Verzögerungen ablief, verläuft heute parallel, nach dem Muster der Pharmaindustrie. Von dort ist auch der Ausdruck «innovation pipeline» in den Wortschatz der Nestlé-Forschung übernommen worden. Projektmanager sollen in Zukunft die Einführung eines neuen Produkts «von Anfang bis zum Ende», also vom ersten «Brainstorming» bis zur Markteinführung und wenn möglich darüber hinaus, begleiten und so die personelle Diskontinuität früherer Zeiten korrigieren. Weitere Instrumente zur besseren Koordination und Beschleunigung der Innovation sind die jährlichen F&E-Konferenzen über die Strategien von Innovation und Renovation, bei denen die Prioritäten auf oberster Managementebene festgelegt werden, und die 2005 geschaffenen «Innovation Acceleration Teams», die nicht nur die Einführung neuer Produkte beschleunigen, sondern auch sicherstellen sollen, dass diese nicht wie früher nur in einem einzigen Markt, sondern grundsätzlich immer in mehreren Märkten gleichzeitig erfolgt. Es handelt sich um nach Produktgruppen organisierte Teams von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit gemischtem «Background», die je zur Hälfte aus den SBUs und aus den Märkten stammen, wo sie mit den für den jeweiligen Bereich zuständigen «Business Executive Managers» zusammenarbeiten. Vertreter aus der Forschung und der Werbung reisen in die Märkte, um die Einführung eines neuen Produktes zu begleiten. Dank diesen Bemühungen fanden 2005 nicht weniger als 20 «multi-market launches» statt, darunter die Lancierung der speziell für Kinder konzipierten *Maggi*-Suppe *Crescimiento* in Lateinamerika, der Säuglingsnahrung *Nan* mit Bifidus Lactis *(BL)* in Asien sowie des kalorienarmen Speiseeises *Dreyer's Slow Churned* und des im Mikrowellenofen zuzubereitenden Snacks *Hot Pockets* in Europa. Letztere waren im PTC Singen dem europäischen Geschmack angepasst und ihr Transfettgehalt (TFA) gegenüber der amerikanischen Originalversion erheblich reduziert worden. Diese «europäisierte» Version wurde anschliessend mit Erfolg auch in ihr Ursprungsland reexportiert.[58]

Funktionelle und geografische «Silos» und das «not-invented here»-Syndrom sollten nach allen diesen Veränderungen endgültig der Vergangenheit angehören. Diesem Ziel dienen auch die vier Netzwerke, die sich über das ganze Forschungssystem erstrecken: Nutrition, Quality and Safety, Food Science and Technology, Sensory and Consumer Preference. Muster dafür ist der «Think Tank» der Verpackungsspezialisten, dessen offizielle Bezeichnung «Fast-

3

4

1

Pack» sogar zur eingetragenen Marke erhoben wurde. Diese Netzwerke bestanden informell schon seit mehreren Jahren, wurden 2003 institutionalisiert und sollen in Zukunft auch auf die Märkte ausgedehnt werden. Gute Ideen entstehen oft auch in den Fabriken, weshalb der Gedanken- und Erfahrungsaustausch mit den Applikationsgruppen von zunehmender Bedeutung ist.

Die Tendenz geht heute zu weniger, aber umfangreicheren Entwicklungen und Produkteinführungen mit einem Planungshorizont von fünf bis sieben Jahren. In gewissen Produktbereichen wurden in den letzten Jahren bis zu 70% der ursprünglich vorgesehenen Projekte gestoppt und deren Ressourcen auf grössere Vorhaben verlagert. Einen zunehmend höheren Stellenwert erhält auch die interne Schulung im Forschungsbereich, sowohl im konzerneigenen Schulungszentrum Rive-Reine als auch in den PTCs. So wurde in Beauvais eine eigentliche «Ice Cream Academy» eingerichtet. Es geht darum, dass Forschung, Produktion und Marketing die gleiche Sprache sprechen. Die Nestlé-Forschung hat aus den Fehlern der Vergangenheit gelernt![59]

Selbst ein grosses Unternehmen wie Nestlé kann in der Forschung nicht mehr alles allein machen. Bei Fällen, in denen ein externer Partner über grösseres Wissen verfügt als Nestlé, zum Beispiel im Bereich Pflanzenschutzmittel, drängt sich eine Zusammenarbeit von selber auf. Das Gleiche gilt für Projekte, bei denen Nestlé als wissenschaftlich gleichberechtigter Partner auftritt, wie etwa in der Zusammenarbeit mit der EPFL Lausanne beim «Brain Food», das sich u.a. mit der Entwicklung der kognitiven Funktionen befasst. In Bereichen, in denen Nestlé über eine eigene geschützte Technologie verfügt wie etwa beim *Nescafé,* ist eine Kooperation mit Dritten hingegen ausgeschlossen. Die Ausgaben für externe Projekte des CRN haben sich in den letzten Jahren verdreifacht. Sie betragen heute rund 15% des Budgets der Grundlagenforschung und dürften sich in Zukunft noch erhöhen. Insgesamt zählte das CRN im Jahre 2005 nicht weniger als 262 Verträge zur Zusammenarbeit mit auswärtigen Institutionen und Unternehmen. Von dort kommen auch immer wieder wichtige Impulse, etwa bei der Reduktion des Salzgehalts oder bei der Sensorik, einem zunehmend wichtigen Gebiet.[60] Die Tendenz geht jedoch dahin, die Zahl der Partner der externen Zusammenarbeit zu verringern und dafür die Bedeutung der einzelnen Projekte zu vergrössern.[61]

Bei der Suche nach neuen Produkten mit gesundheitlichem Zusatznutzen bewegt sich die Forschung zunehmend in Bereichen, in welchen eine Zusammenarbeit mit Firmen aus diesen Fachgebieten unumgänglich ist. Dafür kommen nicht ausschliesslich andere Grosskonzerne in Frage, sondern auch kleinere Unternehmen, inklusive «Start-ups», wie sie z. B. für den Biotechnologiebereich typisch sind. Um solche Unternehmen zu finden und gemeinsame Forschungsprojekte mit ihnen in die Wege zu leiten, wurde im Jahre 2001 der Nestlé Venture Fonds in der Höhe von EUR 200 Millionen gegründet, der 2006 durch den «W. Health Fund» mit einem Startkapital von EUR 500 Millionen ergänzt wurde. Dieser Fonds wird in Gesellschaften investieren, die in den Bereichen Gesundheit, Wohlbefinden und Nutrition tätig sind, als Ergänzung zu den vorhandenen Nestlé-internen Forschungskompetenzen.[62]

1 Optimierung der Verpackungen für kulinarische Produkte im Labor des PTC Singen (Deutschland).

Lebensmittelsicherheit ist nicht verhandelbar

2

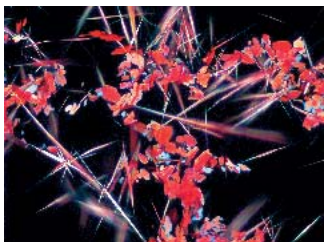
Die Sicherheit der Rohstoffe und der daraus entstandenen Produkte war für Nestlé von Anfang an ein zentrales Anliegen und deswegen immer ein integrierender Bestandteil der Forschung. Es gilt als oberster Grundsatz: «Food Safety is non negotiable» – Lebensmittelsicherheit ist nicht verhandelbar. Im Vordergrund standen dabei zunächst die Toxikologie und die Mikrobiologie bei der Kontrolle von Rohstoffen auf Pestizidrückstände und Schwermetalle.[63] Das noch auf Henri Nestlé zurückgehende Kontrolllabor in Vevey und später La Tour-de-Peilz wurde 1968 durch das «Laboratoire Biologique Orbe» (Labior) ergänzt, welches ausser in der Nutrition-Forschung auch in der Lebensmittelsicherheit aktiv war. Der letztgenannte Bereich wurde 1992 in das CRN integriert. Dort ist ihm seither das grösste Departement gewidmet, das nicht weniger als einen Viertel aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter umfasst. Dutzende von Speziallabors auf dem letzten Stand der Technik sind in der Lage, anhand von Proben Verunreinigungen oder andere Fehler in kürzester Zeit festzustellen und so auch als «early warning system» zu wirken.[64] Auch jedes PTC, jedes F&E-Zentrum und jeder Markt hat seine analytischen Labors, und darüber hinaus verfügt Nestlé über zahlreiche regionale Labors. Dieses internationale Netzwerk ist dazu bestimmt, auftretende Probleme sogleich zu erkennen und die nötigen Massnahmen zu ihrer Behebung zu treffen.

Dank ihrer intensiven Forschung im Sicherheitsbereich gelang es Nestlé immer wieder, Pionierarbeit zu leisten, so zum Beispiel in den 1970er-Jahren bei der Bekämpfung von Salmonellen bei der Milchbearbeitung durch die Trockenreinigung, die seither in der Industrie zum Standard gehört. Auch bei der Vermeidung von Listerien im Speiseeis oder bei der Entdeckung von Rückständen gentechnisch veränderter Pflanzen in Rohstoffen hat Nestlé internationale Standards gesetzt. In diesen und in anderen Bereichen entwickelte das CRN eigene Analyseverfahren, so etwa, wie bereits in den Anfangszeiten von Nestlé, auch zur Entdeckung von Fälschungen, wie sie insbesondere beim *Nescafé* immer wieder versucht werden.[65]

Trotz der Komplexität der Produkte, der grossen Anzahl der Fabriken und der starken Dezentralisierung des Unternehmens sind extreme Fälle glücklicherweise sehr selten. Aber jeder noch so geringfügige Zwischenfall muss an die Zentrale in Vevey gemeldet werden, wo ebenfalls eine ganze Abteilung ausschliesslich diesen Aufgaben nachgeht. Wenn die Zahl der Fälle in den letzten Jahren zugenommen hat und nahezu täglich aus irgendeiner Ecke der Welt eine entsprechende Meldung eintrifft, so vor allem, weil die Analysemethoden immer perfekter geworden sind. Es bedeutet aber nicht, dass es um die Lebensmittelsicherheit heute schlechter bestellt ist als früher. Im Gegenteil, Lebensmittel waren nie so sicher wie heute. Wenn dies in der Öffentlichkeit anders wahrgenommen wird, so weil diese nach den Lebensmittelskandalen der 1990er-Jahre (BSE, Listerien etc.) heute viel stärker sensibilisiert ist. Der Informationspolitik kommt daher eine grosse Bedeutung zu. Wenn Nestlé nicht alle intern bekannt gewordenen Fälle veröffentlicht, so weil deren überwiegende Mehrheit Bagatellfälle sind, die keine Auswirkungen auf die Konsumenten ha-

2 Der Kaffee für die Herstellung von *Nespresso*-Kapseln im schweizerischen Orbe wird einer strengen Qualitätskontrolle unterzogen.

1



2

ben und deren Publikation nur zu einer unnötigen Verunsicherung – oder, schlimmer noch, zu einer Abstumpfung – der Konsumenten führen würde. Sobald jedoch eine akute Gefahr für die Gesundheit oder gar das Leben der Menschen droht, bestehen klare Weisungen zur Publikation und zum Rückruf der betroffenen Produkte.

Trotz ausgeklügelter Meldesysteme und strenger Vorschriften spielt auch in der Lebensmittelsicherheit der menschliche Faktor eine Rolle. So gibt es auch bei Nestlé keine absolute Garantie, dass sich alle Mitarbeiter stets korrekt verhalten. Dies musste das Unternehmen 2005 anhand von zwei Fällen erleben, die eine nachhaltige negative Publizität zur Folge hatten: In China verboten die Behörden den Verkauf von Säuglingsnahrung, deren Jodgehalt zwar den von der WHO festgelegten internationalen Normen, nicht aber den nationalen Gesetzen entsprach, die einen tieferen Jodgehalt vorschrieben. Streng genommen handelte es sich nicht um ein Problem der Lebensmittelsicherheit – die Produkte waren nach internationalen Normen unbedenklich –, aber um einen Verstoss gegen das von Nestlé stets hochgehaltene Prinzip der Respektierung nationaler Gesetze. Nestlé entschuldigte sich bei den chinesischen Behörden und versprach, in Zukunft die nationalen Gesetze und Normen strengstens zu befolgen.[66]

Der zweite Fall ereignete sich wenig später in Italien. Säuglingsmilch enthielt geringe Spuren eines Farbstoffes aus der Tinte des von dritter Seite gelieferten Verpackungsmaterials. Da dessen Spuren weit unterhalb der Gefahrengrenze lagen, entschloss sich Nestlé Italien zu einem «silent recall», d. h. zu einem Ersatz des betroffenen Produkts, ohne Öffentlichkeit und Behörden darüber zu informieren. Die Aktion war jedoch lokalen Behörden nicht verborgen geblieben. Unter grosser Medienpräsenz und begleitet von stark übertriebenen Angaben über die betroffenen Mengen wurde das inkriminierte Produkt aus den Regalen genommen, bevor dies Nestlé selbst tun konnte.[67]

Die beiden Vorfälle zeigten, dass noch nicht in allen Märkten die nötige Sensibilität im Umgang mit Problemen der Lebensmittelsicherheit vorhanden ist und dass durch ungenügende Kontakte zu den Behörden sowie durch unvollständige interne und externe Kommunikation an sich harmlose Fälle wenigstens vorübergehend zu einem «Skandal» mit negativen Folgen für das Image, die Glaubwürdigkeit – und das Geschäft! – des Konzerns werden können. Der Unwille, negative Vorkommnisse rasch und vollständig «nach oben» zu melden, ist möglicherweise ein Überbleibsel einer vergangenen Nestlé-Kultur, in der sich das Eingeständnis von Fehlern nicht gerade karrierefördernd auswirkte und in der interne Kritik als unschicklich galt. Die Kultur, aus Fehlern zu lernen, ist noch nicht so verbreitet wie in der Luftfahrt, wo jedes kleinste «incident» analysiert und ausgewertet wird, um Wiederholungen zu vermeiden.[68]

Ausblick: Angleichung an die Pharmaforschung?

Die Reformen der vergangenen zehn Jahre haben aus der F&E-Organisation von Nestlé ein schlagkräftiges Instrument gemacht. Da aber auch die raffinier-

1 Dedifferenzierung von Fettzellen (Adipozyten).

2 Kristallisation von Tomaten-Lykopin, das unter anderem in *Innéov Hautdichte* der Laboratoires Innéov verwendet wird.

3

4

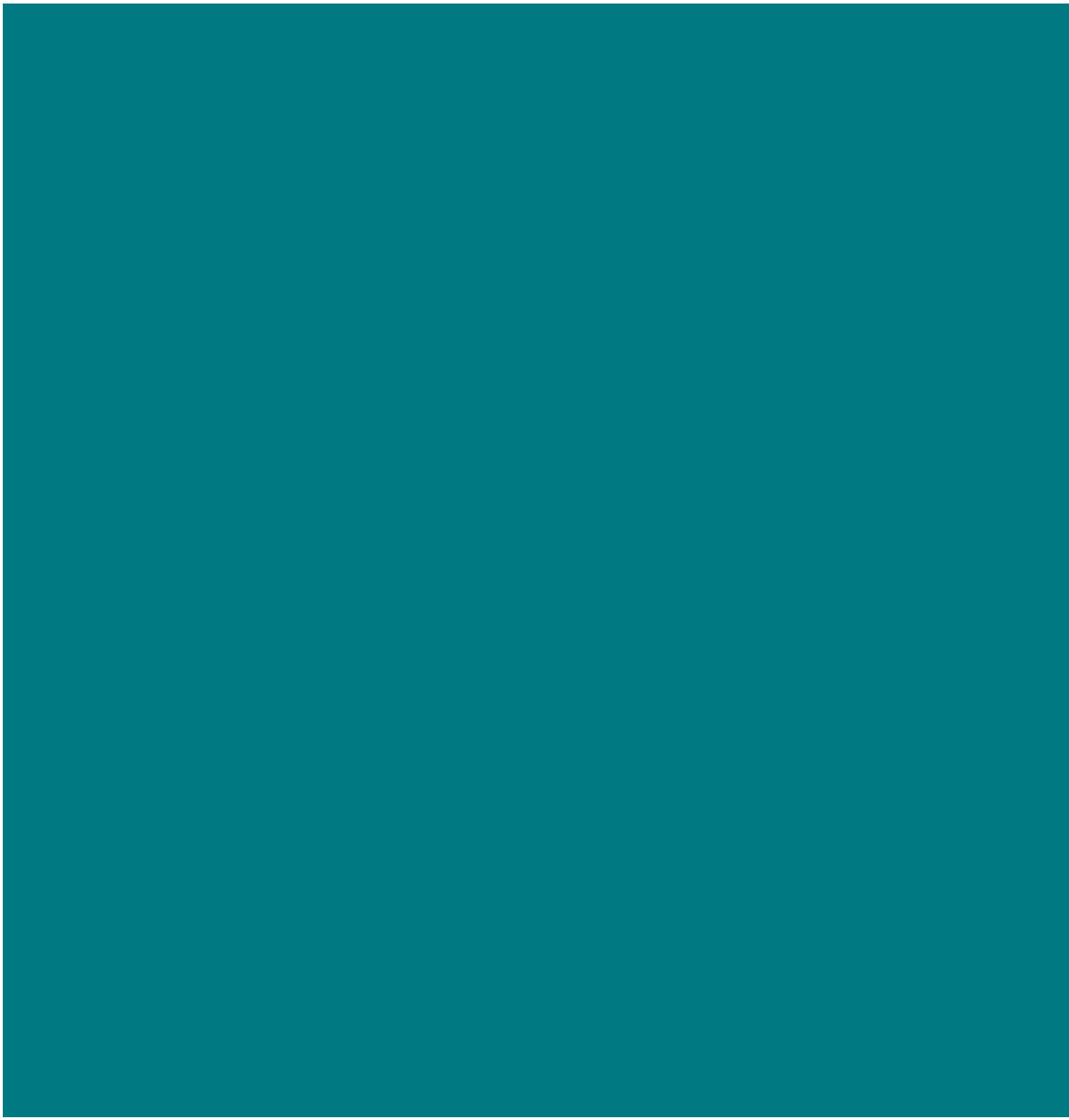
3–4 Das Institut für Wasser wird als erstes internationales Forschungszentrum für abgefülltes Wasser 1995 in Vittel (Frankreich) gegründet. Seine Aufgabe ist die Aufklärung und Forschung. Seit 2004 hat es den Status eines PTC.

teste Technologie allmählich zum Gemeingut wird, muss sich Nestlé dauernd anstrengen, um an der Spitze des Wissens und Könnens in allen Bereichen der Lebensmittelindustrie zu bleiben und ihre Forschung und Entwicklung weiterhin als wichtigen Wettbewerbsvorteil einsetzen zu können. Die Forschungskosten der Nahrungsmittelindustrie sind, verglichen mit denjenigen der Pharmaindustrie, eher bescheiden, denn diese investiert, auf den Umsatz bezogen, rund zehnmal mehr in F&E. Der Vergleich ist jedoch nicht schlüssig, denn die Unterschiede sind zu gross: Die Pharmaindustrie arbeitet mit komplexen synthetischen Substanzen, die Lebensmittelindustrie mit natürlichen Rohstoffen. Die Pharmaforschung ist auf umfangreiche klinische Versuche angewiesen, um Nebenwirkungen auf ein Minimum zu beschränken, während solche Versuche bei der Lebensmittelforschung eine weitaus geringere Bedeutung haben. Bei Medikamenten kann der Wirkstoff patentiert werden, bei Lebensmitteln in der Regel nur das Verfahren. Die Entwicklung eines neuen Medikaments dauert mindestens ein Jahrzehnt, diejenige eines Lebensmittels nur wenige Jahre. Die Pharmaforschung ist auf möglichst regelmässige «Blockbusters» angewiesen, um die enormen Forschungskosten amortisieren zu können, in der Lebensmittelforschung sind spektakuläre Entdeckungen eher selten. Dafür zeichnet sie sich durch konstante Verbesserungen von Produkten und Verfahren aus. Nestlé gewichtet daher die Erfindung neuer Produkte – die Innovation – gleich wie die Erneuerung bestehender – die Renovation. Dass beides Hand in Hand geht, zeigen die beiden ersten grossen Innovationen der Nestlé-Geschichte: Sowohl das Kindermehl von 1867 als auch der *Nescafé* von 1938 sind seit ihrer Einführung nahezu jedes Jahr renoviert worden, die Säuglingsnahrung durch eine immer nähere Angleichung an die Muttermilch und durch gesundheitliche Verbesserungen wie die hypoallergene Säuglingsnahrung oder die Beigabe von Pro- oder Präbiotika; der *Nescafé* durch die Gefriertrocknung, die ständige Perfektionierung der Aromakonservierung und die Diversifikation der Geschmacksrichtungen, die dazu geführt hat, dass es heute weltweit gegen 200 verschiedene Variationen dieses Produktes gibt.

Die Unterschiede zur Pharmaindustrie haben Nestlé indessen nie daran gehindert, mit dieser zusammenzuarbeiten. Schon Ende der 1930er-Jahre entwickelte das Unternehmen zusammen mit Hoffmann-La Roche *Nestrovit,* eine Milchschokolade mit Vitamin C, das die Basler Firma damals erstmals auf synthetischer Basis industriell herstellte. Je mehr der Zusammenhang zwischen Gesundheit und Ernährung in den Vordergrund rückte, desto wichtiger wurde die externe Zusammenarbeit. Schon das Strategiepapier vom März 1989 sprach von einer «Grauzone» zwischen Lebensmittel- und Pharmaindustrie und von der Notwendigkeit einer Zusammenarbeit mit nicht konkurrenziellen Unternehmen.[69] Dasjenige vom Mai 1996 ergänzte im Sinne der gesteigerten Bedeutung der Nutrition: «Die Forschung setzt ihre Anstrengungen im Bereich Ernährung mit der Unterstützung von externen Unternehmen fort.» 1991 wurde im CRN eine «Pharmagruppe» gegründet, um rezeptfreie sogenannte OTC-Produkte (over-the-counter) zu entwickeln, die Nestlé selbst verkaufen oder an andere Unternehmen lizenzieren könnte. Diese Gruppe spielte später eine wichtige Rolle bei der Vorbereitung klinischer Versuche, u.a. vor der Lancierung von *LC 1.*[70]

Die Wandlung von Nestlé zu einer «Nutrition, Health and Wellness Company» wird auch ihre Forschung stark beeinflussen und sie weiter derjenigen der Pharmaindustrie annähern, zumindest was die zeitliche Dimension betrifft: Die Entwicklung eines Wellness-Produkts braucht mehrere Jahre, diejenige eines Gesundheitsprodukts erfordert, vor allem wegen der notwendigen klinischen Versuche, zusätzlich Zeit, und Produkte, die als Vorbeugung gegen Alzheimer, Diabetes, Depressionen oder Herz-Kreislauf-Krankheiten wirken können, benötigen sogar eine noch längere Entwicklungszeit. Damit bleibt die Lebensmittelforschung immer noch unter dem Zeitbedarf für ein Medikament, aber angesichts dieser noch ungewohnten zeitlichen Dimensionen wird es noch wichtiger, dass zwischen der Genehmigung durch die Gesundheitsbehörden und der Markteinführung so wenig Zeit wie möglich verloren geht.[71] Der weitere Vorstoss in diese «Grauzone» zwischen Ernährung und Pharma wird neue Risiken und Herausforderungen, aber auch neue Möglichkeiten, etwa im Bereich der Patentierung und der Anpreisung gesundheitlicher Vorteile, mit sich bringen. Bei aller Annäherung an die Pharmaindustrie wird jedoch stets ein klarer Unterschied bestehen bleiben: Nestlé wird sich auch bei künftigen Produkten mit gesundheitlichem Zusatznutzen auf den Aspekt der Prävention beschränken und die Therapie weiterhin der Pharmabranche überlassen. Denn die Erfahrung zeigt, dass Konsumentinnen und Konsumenten auch das gesündeste Produkt nur dann essen, wenn es ihnen auch schmeckt. Daher werden Geschmack und Genuss im Allgemeinen weiterhin wichtiger sein als die gesundheitsfördernde Wirkung. Dass das eine das andere nicht ausschliesst, hat Nestlé mit zahllosen Beispielen bewiesen.

Ein für die Zukunft vielversprechendes Beispiel ist die personalisierte Ernährung, die im Oktober 2004 Gegenstand eines hochkarätig besetzten wissenschaftlichen Symposiums im CRN war.[72] Sie bedeutet nicht, dass künftig für jeden einzelnen Menschen massgeschneiderte Lebensmittel entwickelt werden, aber für bestimmte Personengruppen, z. B. Diabetiker, also im Sinne der Weiterentwicklung bereits bestehender Tendenzen. Die Nestlé-Forschung ist in den vergangenen 15 Jahren näher zu den Konsumenten gerückt und zu einem zentralen Baustein der weiteren Entwicklung von Nestlé geworden, nämlich zu einem der vier Pfeiler der Nestlé-Strategie, der laut Peter Brabeck heute sogar an deren erster Stelle steht.[73]



Teil III

Nestlé und ihre Anspruchsgruppen

9. Corporate Governance 227
Ein 70 Jahre alter Begriff erlebt eine Renaissance 227
Die Generalversammlung 229
Der Verwaltungsrat 237
Die Debatte um das Doppelmandat 2005 247
Neue Statuten in Vorbereitung 251

10. Human Resources/Gewerkschaften 257
Ausgangslage 257
Die grundlegenden Management- und Führungsprinzipien 259
Die neue Version der Prinzipien (2003) 261
Personalpolitik als Teil der Gesamtstrategie 263
Frauenförderung 268
Vergütungspolitik 270
Weiterbildung als Teil der Unternehmenskultur 271
Gewerkschaften 273
Der Europäische Betriebsrat 275
Kolumbien 277
Kinderarbeit 279
Ausblick 280

11. Nestlé und die Öffentlichkeit 283
Kontroverse 283
Kommunikation 288
Kooperation 300

9. Corporate Governance

Ein 70 Jahre alter Begriff erlebt eine Renaissance

Als Helmut Maucher am 31. Mai 1990 zusätzlich zu seiner Funktion als CEO auch das Präsidium des Verwaltungsrates übernahm, löste dies kaum Reaktionen aus. Als fast genau 15 Jahre später Peter Brabeck dasselbe Doppelmandat anstrebte, brach ein Sturm der Entrüstung los. Diese unterschiedlichen Reaktionen zeigen mit aller Deutlichkeit, wie sehr sich das sozioökonomische Umfeld in diesen anderthalb Jahrzehnten verändert hatte. War der Beginn der 1990er-Jahre noch ganz vom Optimismus des Aufschwungs des vorangegangenen Jahrzehnts geprägt gewesen, so standen die ersten Jahre des neuen Jahrtausends im Zeichen der Ernüchterung nach dem Ende des Booms der «New Economy» und dem ihm folgenden Börsencrash, einer Serie von Wirtschaftsskandalen in den USA (Worldcom, Enron) und nach spektakulären Firmenzusammenbrüchen, sogar in der Schweiz. Alle diese Ereignisse hatten Politik und Medien für vermutete und wirkliche Missstände in Unternehmen sensibilisiert und den bereits in den 1930er-Jahren geprägten, aber seither nur in Fachkreisen bekannten Begriff der «Corporate Governance»[1] für die Gesamtheit der Beziehungen zwischen Aktionären, Verwaltungsrat und Management neu belebt. Zahlreiche Länder entwickelten als Reaktion auf diese veränderte Stimmung eine hektische gesetzgeberische Aktivität, allen voran die USA mit dem Sarbanes-Oxley Act (SOA) von 2002, der das Finanzgebaren der Unternehmen strengen Kontrollen unterwarf und im Falle des Missbrauchs drakonische Strafen vorsah. In der Schweiz traten im gleichen Jahr, wenn auch unterhalb der Gesetzesstufe, zwei Regelwerke in Kraft, der «Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance» von Economiesuisse, dem Dachverband der Schweizer Wirtschaft, und die Richtlinien der Schweizer Börse SWX.

1

Während es sich im erstgenannten Dokument um Empfehlungen handelte, enthielt das zweite durchsetzbare Verpflichtungen für börsenkotierte Unternehmen, vor allem in Bezug auf die Transparenz bezüglich der Gehälter und der Mandate der Mitglieder des Verwaltungsrates (VR) und der Geschäftsleitung bei Drittfirmen.[2]

Nestlé hatte bereits im September 2000, kurz nach der Wahl Rainer E. Guts zum Verwaltungsratspräsidenten, die «Nestlé-Prinzipien der Corporate Governance» veröffentlicht und zu einem integrierenden Bestandteil der Unternehmensgrundsätze erklärt.[3] Sie stützten sich weitgehend auf die Statuten und die schweizerische Gesetzgebung und umfassten Grundsätze zu den Rechten und Verantwortungen sowie der Gleichbehandlung aller Aktionäre und zu den Aufgaben und Verantwortungen des Verwaltungsrats. Auf dieser Grundlage war Nestlé gut auf die als Folge der erwähnten schweizerischen Regelwerke notwendig gewordene Veröffentlichung eines «Berichts zur Corporate Governance» vorbereitet, der erstmals dem Geschäftsbericht 2002 beigelegt wurde. Er enthielt detaillierte Angaben über die Zusammensetzung und Arbeitsweise des Verwaltungsrats und seiner Ausschüsse sowie eine vollständige Liste aller weiteren Tätigkeiten, Mandate und Interessenbindungen seiner Mitglieder sowie derjenigen der Generaldirektion. Was in der Öffentlichkeit jedoch viel mehr Interesse erweckte als diese eher trockenen und in Fachkreisen weitgehend schon bekannten Angaben war die erstmalige Veröffentlichung der höchsten Einzelentschädigung eines Mitglieds des Verwaltungsrats. Auch wenn weder Funktion noch Name genannt wurden, war es offensichtlich, dass damit nur der Verwaltungsratsdelegierte gemeint sein konnte.[4] Die Entschädigungen der sonstigen Verwaltungsräte sowie der Generaldirektoren wurden in globalen Zahlen angegeben. Diese waren zwar bereits im Nestlé-Geschäftsbericht des Jahres 2001[5] nachzulesen, was aber damals nur geringes Interesse auslöste. Dass die Veröffentlichung von Einzelgehältern in bisher unbekannter Höhe bei einigen Unternehmen mit der Bekanntgabe eines Personalabbaus einherging, sorgte auch in sonst nicht wirtschaftsfeindlich gesinnten Kreisen für Unmut. Nestlé gehörte nicht zu diesen Unternehmen, und Brabeck war auch nicht der bestverdienende Spitzenmanager des Landes. Der Nestlé-Corporate-Governance-Bericht von 2005 nennt bei der höchsten Gesamtentschädigung ausdrücklich diejenige des Präsidenten/Delegierten des Verwaltungsrats und schlüsselt diese nach Barzahlung sowie Zuteilung von Aktien und Optionsrechten auf den Franken genau auf.[6]

Wenn bei der Nestlé-Generalversammlung vom 14. April 2005 die Wogen hochgingen und es beinahe zum Eklat gekommen wäre, so hatte das aber weder mit Brabecks Gesamtentschädigung in zweistelliger Millionenhöhe noch mit seiner Geschäftsführung und schon gar nicht mit seinen Fähigkeiten zu tun, sondern einzig mit seinem geplanten Doppelmandat. Vieles, was früher in der Wirtschaftswelt selbstverständlich war – neben dem Doppelmandat auch Kreuzverflechtungen und Mehrfachmandate in anderen Verwaltungsräten –, wurde nun nicht mehr ohne weiteres akzeptiert. Die Tatsache, dass auch die beiden nach Nestlé grössten schweizerischen Industrieunternehmen, Novartis und Roche, seit langem die Personalunion zwischen Verwaltungsratspräsi-

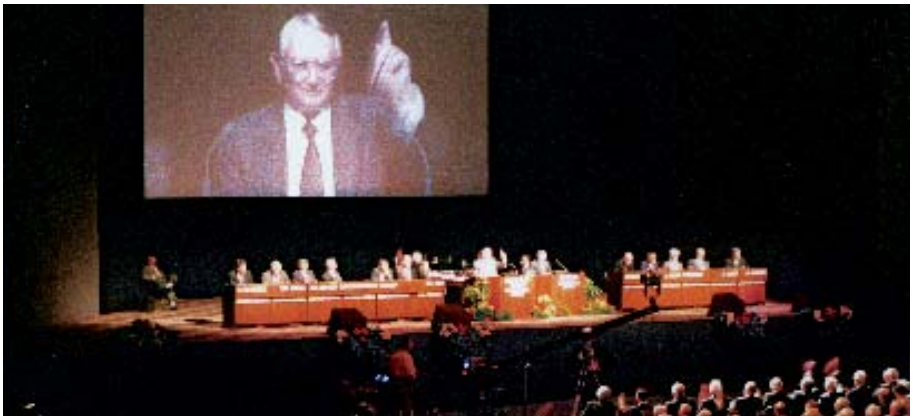
1 Die Nestlé-Aktien werden seit der Fusion 1905 an der Zürcher Börse gehandelt. Jene der Anglo-Swiss unter dem Namen «Chamer Milchgesellschaft» seit 1873.

dent und CEO kannten und dabei nicht schlecht fuhren, half ebenso wenig wie der Verweis auf Mauchers siebenjähriges erfolgreiches Doppelmandat.[7] Nicht nur das gesellschaftliche Umfeld hatte sich verändert, sondern auch die Zusammensetzung des Aktionariats von Nestlé: Waren die institutionellen Investoren (Pensionskassen, Anlagefonds etc.) 1994 mit 43,8% des Aktienkapitals noch in der Minderheit, stellten sie 2005 mit 68,4% bereits eine Zweidrittelmehrheit dar. Im gleichen Zeitraum sank der Anteil der Schweizer Aktionäre am Aktienkapital von über 50% auf unter 40%, wogegen sich derjenige der US-Amerikaner von 15% auf 30% verdoppelte. Mit dieser zweifachen Verlagerung der Gewichte war der Einfluss der amerikanischen Pensionsfonds und anderer US-Institutioneller stark angewachsen. Er sollte sich an der denkwürdigen Generalversammlung von 2005 bemerkbar machen.[8]

Die Generalversammlung

1988/89: Öffnung des Aktionariats, «Nestlé-Crash» und Statutenänderungen

Es war nicht das erste Mal, dass Nestlé eine bewegte Generalversammlung erlebte. Seit Beginn der 1980er-Jahre meldete sich die kritische Aktionärsgruppe CANES (Convention d'Actionnaires Nestlé) bei diesen bis zu jener Zeit stets ruhig verlaufenen jährlichen Anlässen regelmässig zu Wort. Sie war 1981 von kirchlichen Kreisen, welche die Geschäftspolitik des Unternehmens in der Dritten Welt genau überwachen wollten, gegründet worden und war die erste derartige Gruppierung in einem grossen schweizerischen Unternehmen.[9] Obwohl ihre rund 200 Mitglieder nur 0,2% des Aktienkapitals vertraten, fiel sie durch ihre pointierten Voten an den Generalversammlungen auf.[10] Gegen Ende der 1980er-Jahre erweiterte sie ihre Tätigkeit über ihr ursprüngliches Anliegen hinaus und machte sich, inspiriert durch entsprechende Initiativen in amerikanischen Unternehmen, vermehrt auch für die Rechte der Aktionäre stark. Ihren Höhepunkt erreichte die Opposition von CANES an der Generalversammlung



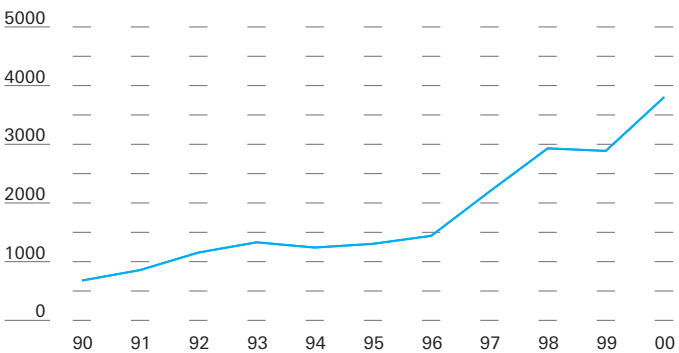
2

2 Generalversammlung der Nestlé AG in Lausanne im Jahre 1992.

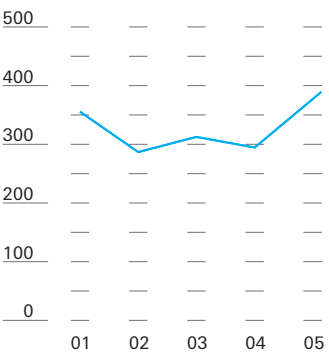
von 1989, die über eine Serie vom Verwaltungsrat beantragter Statutenänderungen abzustimmen hatte. Diese sahen vor, dass «bei der Ausübung des Stimmrechts kein Aktionär für eigene und vertretene Aktien zusammen mehr als 3% des gesamten Aktienkapitals direkt oder indirekt auf sich vereinigen» kann, wobei «juristische Personen, die durch Kapital, Stimmkraft, Leitung oder auf andere Weise miteinander verbunden sind, sowie natürliche und juristische Personen, die sich zum Zwecke der Umgehung der Begrenzung zusammentun, als eine Person» gelten.[11] Ferner sollte für die Änderung besonders wichtiger Artikel der Statuten (Eintragung des Stimmrechts, Begrenzung des Stimmrechts an der GV, Anzahl und Amtsdauer der Verwaltungsratsmitglieder, Verlegung der Sitze ins Ausland, Auflösung der Gesellschaft, Abberufung von mehr als einem Drittel des Verwaltungsrats) «die Anwesenheit so vieler Aktionäre erforderlich» sein, dass mindestes zwei Drittel des Aktienkapitals vertreten sind. Diese Beschlüsse müssten zudem mit einer Mehrheit von drei Vierteln der vertretenen Aktien gefasst werden.[12]

Hintergrund aller dieser Vorschläge war eine Massnahme, mit der Nestlé im November 1988 weltweit Schlagzeilen gemacht hatte: Als erstes grosses Schweizer Unternehmen hatte sie auch Ausländern den Erwerb ihrer Namenaktien ermöglicht. Diese Titel, die zwei Drittel des Aktienkapitals bildeten, waren bis dahin mit wenigen Ausnahmen Schweizer Bürgern vorbehalten gewesen, um den schweizerischen Charakter des Unternehmens zu bewahren. Der Verwaltungsrat war indessen angesichts der internationalen Fusionswelle im Lebensmittelsektor – an der sich Nestlé ja auch aktiv beteiligte – zum Schluss gekommen, dass diese Einschränkung (Vinkulierung) mehr negative als positive Aspekte hatte: «Die Folge dieser Bestimmung war, dass sich ein grosses, international tätiges Unternehmen zur Hauptsache auf den relativ bescheidenen Kapitalmarkt der Anleger mit Schweizer Bürgerrecht stützen musste.»[13] Nestlé hatte zwar die Akquisitionen von Buitoni und Rowntree zu einem grossen Teil aus eigenen Mitteln finanziert, wollte jedoch für künftige Erwerbungen einen besseren Zugang zu den internationalen Kapitalmärkten haben. Der Ver-

Nestlé-Aktienkurs 1990–2000 (in CHF)



Nestlé-Aktienkurs 2001–2005, nach Splitting 1:10 (in CHF)



Kurs am Jahresende

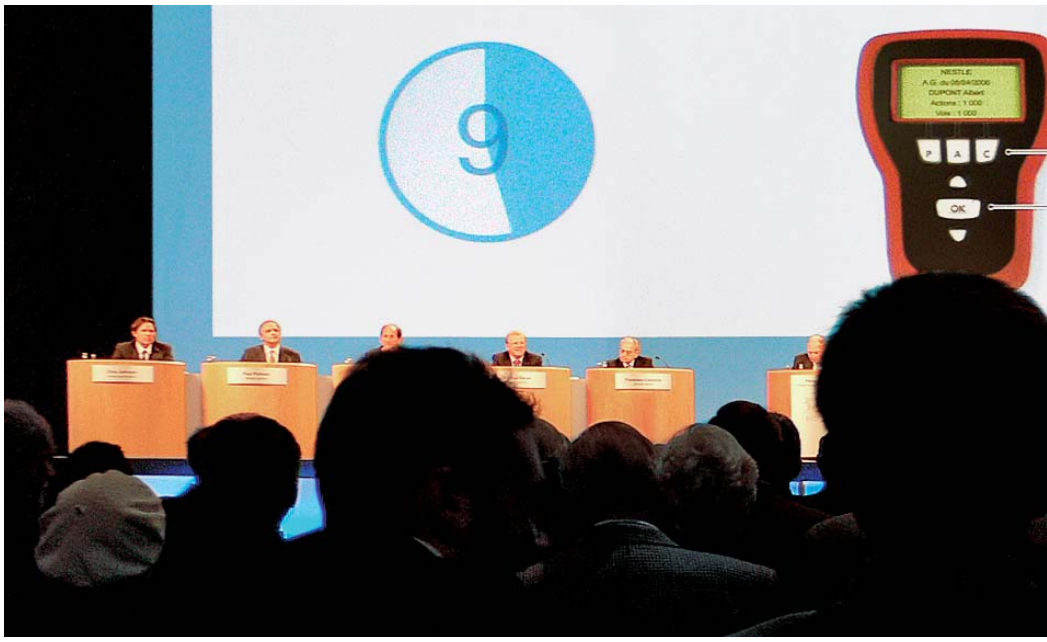
waltungsrat zweifelte auch an der Schutzfunktion der Vinkulierung: «Unsere Namenaktien ausschliesslich Schweizer Bürgern vorzubehalten bot keinen absoluten Schutz vor Übernahmeangeboten mehr. Der Kursunterschied zwischen den (unterbewerteten) Namen- und den Inhaberaktien schränkte die Möglichkeiten für Kapitalerhöhungen in beträchtlichem Mass ein. Gerechtfertigt war diese Öffnung bei einem Unternehmen, bei dem der Anteil der internationalen Tätigkeit derart beherrschend ist, aber auch im Hinblick auf die wachsende Globalisierung der wirtschaftlichen und finanziellen Märkte sowie auf die europäischen und internationalen Integrations- und Liberalisierungsbestimmungen.»[14] […] «Diese Liberalisierung sollte dazu beitragen, dass die Zusammensetzung des Aktionariats, der Zugang zu den Kapitalmärkten und die globale Börsenentwicklung dem internationalen Zuschnitt der Geschäftstätigkeit von Nestlé künftig besser entsprechen, ohne dass damit der schweizerische Charakter des Unternehmens aufgegeben würde.»[15] Als zusätzliche Sicherung für den Fall, dass eine feindliche Übernahme trotz aller dieser Hindernisse zustande käme, beantragte der Verwaltungsrat der GV von 1989 eine Kapitalerhöhung in der Form von Vorratsaktien mit einem Marktwert von CHF 1,5 Milliarden, eine Praxis, die damals in schweizerischen Unternehmen gang und gäbe war. Der Verwaltungsrat begründete diese Massnahmen u.a. damit, dass in der Schweiz zu jenem Zeitpunkt keine gesetzlichen Regelungen für öffentliche Übernahmen und Börsentransaktionen bestanden. Während Nestlé im Ausland in grossem Stil Akquisitionen vornahm, schützte sich das Unternehmen zu Hause vor feindlichen Übernahmen. Die Angst vor diesen war indessen nicht ganz unbegründet, da Ende der 1980er-Jahre amerikanische Konzerne, allen voran Philip Morris, aktiv auf der Suche nach europäischen Übernahmekandidaten waren. Maucher sah zwar keine unmittelbare Gefahr: «Es besteht sicher kein Anlass, wegen einer bevorstehenden Übernahme besorgt zu sein. Prinzipiell sind wir aber der Meinung, dass eine Erhöhung des Börsenwertes und die damit verbundene kleinere Differenz zum in Wirklichkeit noch höheren Marktwert eine vernünftige Absicherung darstellt und dass wir mit einer Erwerbsbeschränkung auf drei Prozent auch für die Zukunft eine breite Streuung des Aktienbesitzes gewährleistet haben.»[16] Mauchers Erwartung eines höheren Börsenwertes erfüllte sich jedoch zumindest in den ersten Monaten nach der Bekanntgabe der Öffnung des Aktionariats am 18. November 1988 nicht. Ausgerechnet die angelsächsischen Finanzkreise, die man damit ansprechen wollte, reagierten empört, denn die entsprechende Pressemitteilung aus Vevey hatte zur Folge, dass die für Ausländer in jenem Moment noch nicht erwerbbaren Namenaktien an der Börse um 40% in die Höhe schnellten, während die ihnen offen stehenden Inhaberaktien um 20% einbrachen, wodurch Werte zwischen CHF 2 und 4 Milliarden vernichtet wurden. Nestlé-CFO Reto Domeniconi erhielt erboste Telefonanrufe, vor allem von institutionellen Investoren aus den USA, die grosse Pakete von Inhaberaktien hielten und folglich mit einem Schlag viel Geld verloren hatten. Diese in Finanzkreisen in Anspielung auf den New Yorker Börsenkrach vom Oktober des Vorjahres sogleich als «Nestlé-Crash» bezeichnete Entwicklung wirkte sich auch auf die Kurse anderer grosser Schweizer Unternehmen aus, was dem Image von Nestlé auch im

1

2

3

4



6

1–5 Die Generalversammlung der Nestlé AG, hier 2006, eine der grössten der Schweiz, findet jeweils in Lausanne statt. Um die zirka 2200 Aktionäre, 600 geladenen Gäste und die anwesenden Journalisten kümmern sich 350 Personen (Angestellte, Sicherheitskräfte, Feuerwehrleute etc.).

5

6 Kleine Fernbedienungen erlauben dem Aktionär, elektronisch abzustimmen. Das Konzept wurde 2006 komplett überarbeitet, um der Generalversammlung einen dynamischeren, interaktiven und moderneren Charakter zu geben.

eigenen Lande nicht zuträglich war. Schweizerische und internationale Zeitungskommentare schwankten zwischen Lob für den Mut zur Öffnung und Tadel für deren nicht genügend bedachte Folgen.[17] Selbst der Verwaltungsrat war von der Heftigkeit der Kursausschläge an der Börse überrascht.[18] Er hatte sich von der Öffnung im Gegenteil eine Verringerung der Kursunterschiede zwischen den Inhaber- und Namenaktien versprochen, und zwar durch eine Annäherung der Bewertung der Namenaktien an diejenige der Inhaberaktien. Diese waren vor dem 18. November 1989 mit Kursen um CHF 8000 rund doppelt so viel wert wie die Namenaktien und reflektierten nach Ansicht des Verwaltungsrates den wahren Wert des Unternehmens. Diesen den Finanzmärkten bewusst zu machen, war denn auch das eigentliche Ziel der Öffnung. Der Zugang zu den Kapitalmärkten, mit dem sie nach aussen vor allem begründet wurde, wäre wohl auch ohne sie möglich geworden. Der Verwaltungsrat hatte das Problem der Unterbewertung lange studiert und die beiden Spitzenbankiers in seinen Reihen, Philippe de Weck und Rainer E. Gut, damit beauftragt, zusammen mit Reto F. Domeniconi mit der Öffnung die Lösung zu finden, die nach den turbulenten ersten Monaten nach deren Bekanntgabe dann letztlich zur erwarteten Höherbewertung führte.

CANES vs. Nestlé

Bis zur Generalversammlung vom 25. Mai 1989 hatten sich die Wogen wieder geglättet. Die Aktionäre stimmten den Statutenänderungen und der Kapitalerhöhung durch Vorratsaktien mit grossem Mehr zu. CANES, die mit ihrer Opposition gegen diese Beschlüsse nicht durchgedrungen war, blockierte hingegen deren Eintragung ins Handelsregister durch eine provisorische gerichtliche Verfügung.[19] Das Gericht von Vevey gab ihr in Sachen Kapitalerhöhung Recht, entschied jedoch bei den Statutenänderungen zugunsten von Nestlé. Ausserdem verpflichtete es CANES auf Antrag von Nestlé zur Beibringung einer Sicherheit in der Höhe von CHF 500 000.[20] Nestlé schätzte, dass ihr aus der Blockierung der Vorratsaktien tägliche Einbussen von CHF 260 000 und ein Gesamtverlust von bis zu CHF 80 Millionen erwuchsen.[21] Beide Parteien verständigten sich im Anschluss an dieses Urteil darauf, ihre Auseinandersetzung unter Umgehung der kantonalen Instanzen direkt an das Schweizerische Bundesgericht weiterzuziehen.[22] Ein letzter Versuch einer gütlichen Einigung in einem direkten Gespräch zwischen Helmut Maucher und dem Gründer von CANES, Antoine Duchemin, vom 27. Juli 1990 blieb ohne Erfolg.[23] Das Bundesgericht gab Nestlé Ende Juni 1991 mit einer geringfügigen Einschränkung in allen Punkten Recht und auferlegte CANES die Gerichtskosten in der Höhe von CHF 100 000.[24]

Obwohl Nestlé gewonnen hatte, blieb man in Vevey vorsichtig und sah von der Bildung von Vorratsaktien einstweilen ab, unter anderem auch, weil dieses Instrument im geltenden Aktienrecht nicht vorgesehen war und es noch offen war, ob es im Zuge der im Gang befindlichen Revision des Obligationenrechts in dieses aufgenommen werden würde. Diese Vorsicht kam auch darin zum Ausdruck, dass Nestlé das Inkrafttreten des neuen Aktienrechts am 1. Juli 1992 abwartete, um die darin enthaltene Möglichkeit einer Reduktion des Nenn-

Das Aktionärsbüro der Nestlé befindet sich in Cham (Schweiz), im ehemaligen Verwaltungsgebäude der Anglo-Swiss Condensed Milk Co.

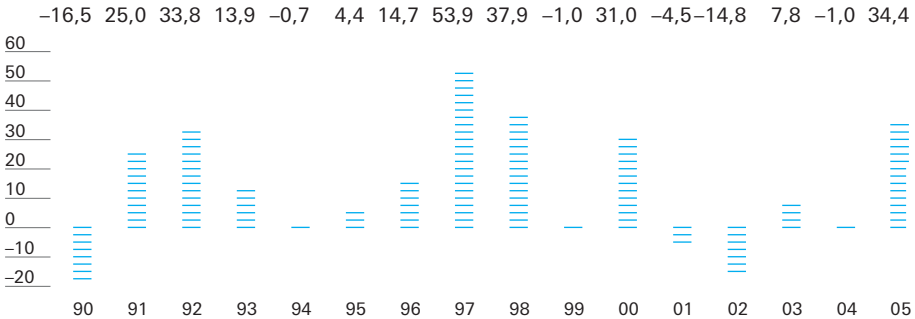
werts der Aktien auf CHF 10 zum Anlass eines Aktiensplits im Verhältnis 10:1 zu nehmen. Dieser drängte sich auf, weil die Nestlé-Aktien, die zu Beginn des Jahres Werte von über CHF 9000 erreicht hatten, von der Finanzwelt als zu «schwer» angesehen wurden.[25] Während die meisten anderen schweizerischen Unternehmen – mit Zustimmung des Handelsregisters – den Split vor dem 1. Juli vornahmen, verzichtete Nestlé als «gebranntes Kind» darauf, dieses Vorhaben der ordentlichen Generalversammlung vom 21. Mai 1992 vorzulegen, um weitere gerichtliche Auseinandersetzungen zu vermeiden. Der Verwaltungsrat berief auf den 18. August eine ausserordentliche Generalversammlung ein, an der ausschliesslich dieses eine Traktandum zur Debatte stand. Sie stimmte dem Aktiensplit ohne Opposition zu, worauf der Nennwert der Aktien ab September von CHF 100 auf CHF 10 herabgesetzt werden konnte.[26] Die neue gesetzliche Grundlage ermutigte Nestlé, der ordentlichen Generalversammlung vom 27. Mai 1993 eine Erhöhung des Aktienkapitals um CHF 15,5 Millionen und des genehmigten Kapitals um maximal CHF 20 Millionen vorzuschlagen. Gleichzeitig beantragte der Verwaltungsrat eine Vereinfachung der Kapitalstruktur, die nur noch eine einzige Kategorie von Wertpapieren, die Namenaktien, vorsah. Dafür wurde jede Inhaberaktie gegen eine Namenaktie mit demselben Nennwert von CHF 10 und jeder Partizipationsschein mit einem Nennwert von CHF 20 gegen zwei Namenaktien eingetauscht.[27] Auch diese Anträge gingen ohne nennenswerten Widerstand über die Bühne.[28] Seither hat Nestlé keine Kapitalerhöhungen mehr vorgenommen, womit auch die entsprechenden Diskussionen an den Generalversammlungen wegfielen.

Ethik vs. Shareholder-Value

Die Generalversammlung von 1993 brachte indessen neues Ungemach: Mit dem in Genf ansässigen Chef der Pensionskasse der europäischen Angestellten eines US-Grossunternehmens trat erstmals ein Vertreter eines amerikanischen institutionellen Investors ans Mikrofon, der sich offen als solcher zu

Aktienrendite*, 1990–2005

Angaben pro Aktie (in %)



* (Dividende für das betreffende Jahr, aber ausbezahlt im folgenden Jahr)/Aktienkurs am 31.12. + Aktienkursentwicklung vom 1.1. bis 31.12.

1

2

erkennen gab.[29] Er kritisierte nicht nur die vom Verwaltungsrat vorgeschlagene Dividende als zu niedrig, sondern auch die seiner Ansicht nach zu hohe Verschuldung und forderte Nestlé auf, sich von ihren Beteiligungen ausserhalb des Nahrungsmittel- und Getränkebereichs, also Alcon und L'Oréal, zu trennen.[30] Andere europäische Unternehmen waren schon früher ins Visier amerikanischer Pensionskassen geraten, so etwa Nestlé-Konkurrent BSN (heute Danone) im September des Vorjahres in dasjenige von Calpers, der Pensionskasse der kalifornischen Beamten, der grössten in den USA.

Dass zwischen ethisch motivierten Gruppierungen wie CANES und beinharten Verfechtern des Shareholder-Value eine zwar nicht geplante, dafür aber umso effektivere «unheilige Allianz» im Entstehen begriffen war, hatte sich schon zu Beginn der 1990-Jahre abgezeichnet. Amerikanische Investoren, die sich im Hinblick auf den EG-Binnenmarkt vermehrt für europäische Unternehmen interessierten, verfolgten damals aufmerksam die Auseinandersetzung zwischen CANES und Nestlé. Ein Teil der Aufmerksamkeit ging auch auf die Lobbytätigkeit zurück, welche CANES in den USA entfaltete. Einer ihrer Wortführer begab sich im Frühjahr 1990 auf eine Rundreise zu einflussreichen US-Finanzanalysten und Pensionsfondsmanagern und fand insbesondere beim «Interfaith Center on Corporate Responsibility» (ICCR) offene Türen, einem Zusammenschluss von Aktivisten, der einen beträchtlichen Einfluss auf kirchliche Fonds hatte, aber selber kein Geld verwaltete. ICCR hatte den bei CANES erst im Gang befindlichen Wandel von einer strikt auf ethische Werte ausgerichteten Gruppe zu einer umfassenderen Vertretung der allgemeinen Rechte der Aktionäre bereits vollzogen, ohne deswegen seine christliche Grundlage aufzugeben.[31]

Nestlé hatte sich durch die Öffnung ihrer Aktien für ausländische Investoren, ohne sich dessen am Anfang voll bewusst zu sein, auch für deren Kritik geöffnet. Ganz besonders galt dies für die Aktionäre aus den USA, um welche man sich durch die Schaffung der ADRs (American Depositary Receipts) 1986 und die Aussicht auf eine mögliche Kotierung an der New Yorker Börse besonders bemüht hatte. Im Laufe der Zeit gewöhnte sich das Unternehmen jedoch an diese Kritik, zumal sie sich Jahr für Jahr wiederholte. Nestlé zeigte sich jedoch auch lernfähig, indem sie Kritiken und Anregungen aus dem Kreis ihrer Aktionäre aufnahm und seit Mitte der 1990er-Jahre zahlreiche Neuerungen wie die Gratisverwahrung von Aktien (1995), Aktienoptionen für das Management (1998), einen weiteren Aktiensplit im Verhältnis 10:1 (2001) und Aktienrückkaufprogramme (ab 2005) einführte. Der teilweise Börsengang von Alcon (2002) und die Neuverhandlung des Vertrags mit L'Oréal (2004) nahmen den Kritikern dieser beiden Engagements den Wind aus den Segeln. CANES richtete den Fokus ihres Interesses unter ihrer neuen Bezeichnung ACTARES von Nestlé ab und der Schweizer Wirtschaft im Allgemeinen zu, die Babymilch-Aktivisten wurden stiller, und schliesslich taten der gestiegene Aktienkurs und die höhere Dividende das Ihrige, damit die Generalversammlungen der ersten Jahre des neuen Jahrtausends wieder in ruhigeren Bahnen verliefen, sieht man von einigen lautstarken Auftritten von Gewerkschaftern aus Frankreich und Kolumbien ab.

1 Für die Generalversammlung (hier im Jahre 2004) werden drei Grossraumbildschirme installiert. Der grösste von ihnen misst 24 Meter.

2 Am Schluss des offiziellen Teils erwarten diverse Degustationsstände auf zwei Etagen die Aktionäre. Es werden jeweils auch die neuesten Produkte von Nestlé präsentiert, die teilweise in der Schweiz noch nicht erhältlich sind.

Der Verwaltungsrat

Zusammensetzung

Im Jahre 1990 setzte sich der Nestlé-Verwaltungsrat (VR) aus 16 Personen zusammen, alles Männer und mit drei Ausnahmen alles Schweizer. Das Durchschnittsalter betrug 65 Jahre. Nach der Generalversammlung von 2005 zählte er zwölf Mitglieder, darunter eine Frau und fünf Ausländer. Das Durchschnittsalter lag bei 59. Mit Rainer E. Gut war an jener Generalversammlung der letzte Vertreter der Generation, die 1990 die Geschicke von Nestlé bestimmte, altershalber zurückgetreten. Bei allen personellen Veränderungen des Verwaltungsrates blieb eine Konstante erhalten: die hohe Qualität seiner Zusammensetzung. Wenn man die Liste der 40 Mitglieder durchgeht, die von 1990 bis 2005 dem Rat angehörten oder noch angehören, stösst man auf eine grosse Zahl von Persönlichkeiten, die vor und auch während ihrer Zeit im Nestlé-Verwaltungsrat ausserhalb des Unternehmens eine eindrückliche Karriere in den verschiedensten Bereichen wie Industrie, Finanzen, Politik, Diplomatie oder Wissenschaft vorweisen können. Der Nestlé-Verwaltungsrat zeichnete sich stets durch eine grosse Diversität in der beruflichen Herkunft seiner Mitglieder aus, die den breiten Fächer ihrer Erfahrungen in das Unternehmen einbrachten (die Mitglieder des Verwaltungsrats sind der nach Berufskategorien gruppierten Liste auf Seite 240–241 zu entnehmen): Die erste – und kleinste – Berufskategorie sind die «Nestlé-Insider». Nach schweizerischem Recht führt bekanntlich der Verwaltungsrat die Geschäfte des Unternehmens, kann die Führung jedoch unter Vorbehalt einer Reihe von «unübertragbaren und unentziehbaren Aufgaben […] ganz oder zum Teil an einzelne Mitglieder oder an Dritte übertragen».[32] Im Falle von Nestlé – wie bei den meisten grossen Aktiengesellschaften des Landes – erfolgt diese Kompetenzübertragung an den Delegierten des Verwaltungsrates (Chief Executive Officer, CEO), der als Mitglied des Verwaltungsrats (und zu gewissen Zeiten gleichzeitig dessen Präsident) der Generaldirektion vorsteht (in Deutschland: Vorstandsvorsitzender). In der Berichtsperiode hatten nur zwei Persönlichkeiten das Amt des CEO inne, Helmut Maucher (1981–1997, von 1990 bis 2000 Präsident des Verwaltungsrates) und Peter Brabeck (seit 1997, ab 2005 auch Präsident des Verwaltungsrates). Ausser den beiden CEOs, die das natürliche Bindeglied zwischen Verwaltungsrat und Generaldirektion darstellten, waren zwischen 1990 und 2005 alle anderen Verwaltungsräte «Non-Executive Directors», hatten also keine operative Funktion im Konzern, sodass stets eine klare Trennung zwischen dem leitenden (Verwaltungsrat) und dem ausführenden Organ (Generaldirektion) der Gesellschaft bestand. Der Delegierte muss gemäss Organisationsreglement des Verwaltungsrates vom Rat jedes Jahr neu bestätigt werden. Während einer gewissen Zeit war der Verwaltungsrat von dieser Praxis abgewichen und hatte den Delegierten auf unbestimmte Zeit gewählt. 1993 kehrte man jedoch wieder zur Amtsdauerbeschränkung des CEO auf ein Jahr mit der Möglichkeit der Wiederwahl zurück.[33] Ausser den beiden CEOs umfasste der Verwaltungsrat in diesen 15 Jahren auch drei ehemalige Mitglieder der Nestlé-Generaldirektion, die nach ihrem Rücktritt aus der Geschäftsleitung in den Verwaltungsrat

berufen wurden. Die Beförderung ehemaliger Generaldirektoren in den Verwaltungsrat bildet jedoch bei Nestlé eher die Ausnahme und wurde in den vergangenen zehn Jahren auch nicht mehr praktiziert. Eine spezielle Kategorie von «Insidern» bilden im Nestlé-Verwaltungsrat die Vertreter von L'Oréal. Aufgrund der engen Verflechtung zwischen Nestlé und dem Kosmetikkonzern seit ihrem Vertrag von 1974 steht beiden Unternehmen eine bestimmte Anzahl von Sitzen im Verwaltungsrat des jeweils andern zu.[34] Bis zu Beginn der 1990er-Jahre hatte L'Oréal eine Doppelvertretung im Nestlé-Verwaltungsrat, seither entsendet sie nur noch einen einzigen Vertreter in dieses Gremium.

Wie in vielen anderen schweizerischen Verwaltungsräten waren auch im Nestlé-Verwaltungsrat bis Ende der 1990er-Jahre alle drei damaligen Grossbanken des Landes auf oberster Stufe permanent vertreten. Nach der Fusion der Schweizerischen Bankgesellschaft (SBG) mit dem Schweizerischen Bankverein (SBV) zur heutigen UBS im Jahre 1997 liefen die Mandate der Vertreter der Vorgängerbanken ersatzlos aus, sodass Rainer E. Gut von Credit Suisse (1981 bis 2005), der einzige Repräsentant einer Grossbank blieb. Seit seinem Rücktritt sind die Grossbanken nicht mehr im Nestlé-Verwaltungsrat vertreten, hingegen blieb die Finanzerfahrung durch die 2004 erfolgte Ernennung von Rolf Hänggi, Präsident der Bank Rüd Blass und ehemaliger Finanzchef der Zurich Financial Services, erhalten.

Die zahlenmässig grösste Berufsgruppe im Nestlé-Verwaltungsrat ist, einer gewissen Logik entsprechend, diejenige der Unternehmer, die rund einen Drittel aller Mitglieder seit 1990 stellen. Als extrem von den Währungsschwankungen abhängiges Unternehmen, das weniger als 2% seines Umsatzes in seiner Heimatwährung erzielt, ist Nestlé darauf angewiesen, in ihrem Verwaltungsrat auch auf diesem Gebiet über ausgewiesene Fachleute zu verfügen. Wer würde sich dafür besser eignen als ehemalige Vorsteher von Notenbanken? In den 1990er-Jahren sassen gleich deren zwei im Rat, und nach einer Unterbrechung von vier Jahren wurde diese Tradition 2004 mit einem weiteren ehemaligen Chef einer Notenbank wieder aufgenommen. Nestlé hat auch immer

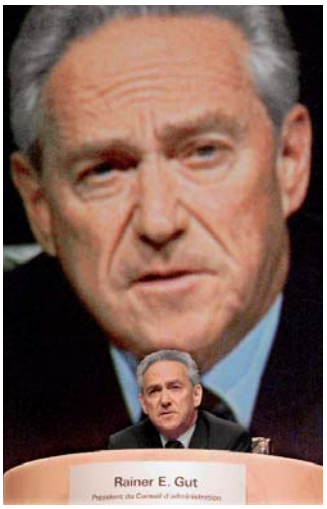
1

1 Werner Bauer, Peter Brabeck-Letmathe und Peter van Bladeren treffen anlässlich des ersten Ernährungssymposiums am Nestlé-Forschungszentrum 2004 die drei Nobelpreisträger Prof. Joseph Goldstein und Prof. Michael Brown von der University of Texas Southwestern, Dallas, sowie Prof. Günther Blobel, Rockefeller University, Mitglied des *Nestlé Nutrition Council* und Verwaltungsrat der Nestlé AG seit 2005.
Von links: W. Bauer (Nestlé), Prof. J. Goldstein, Prof. G. Blobel, Prof. M. Brown, P. Brabeck-Letmathe (Nestlé), P. van Bladeren (Nestlé).

Wert darauf gelegt, einen guten Draht zur Politik ihres Heimatlandes zu haben, die seit 1992 während zwölf Jahren durch eine aktive Parlamentarierin vertreten war und seit 2004 durch ein ehemaliges Mitglied des Bundesrates repräsentiert wird. Als Unternehmen, das aufs Engste mit dem Welthandel verknüpft ist und daher ein Interesse daran hat, dass dort klare und transparente Regeln herrschen, zählte der Nestlé-Verwaltungsrat bis in die letzten Jahre auch immer prominente frühere Handelsdiplomaten in seinen Reihen. Wie wichtig die Erfahrung in diesem Bereich bewertet wurde, zeigte das Beispiel des höchsten Handelsdiplomaten der Schweiz, Paul R. Jolles, der 1972 als Staatssekretär für Aussenhandel das Freihandelsabkommen zwischen der Schweiz und der EG ausgehandelt hatte. Er wurde nach seiner Pensionierung 1984 im Direktgang zum Präsidenten des Verwaltungsrates ernannt und blieb nach der Übergabe dieses Amtes an Helmut Maucher Mitte 1990 noch zwei weitere Jahre einfaches Mitglied des Rates. Zwei weitere ehemalige schweizerische Handelsdiplomaten, die mit den GATT-Verhandlungen bestens vertraut waren, nahmen wenig später im Verwaltungsrat Einsitz; einer von ihnen hatte in der Zwischenzeit auch industrielle Erfahrung gesammelt. Nachdem die wirtschaftlichen Beziehungen der Schweiz zur Europäischen Union durch die bilateralen Abkommen auf absehbare Zeit weitgehend geregelt sind und der Abschluss einer weiteren Handelsrunde innerhalb der WTO in ferne Zukunft gerückt scheint, umfasst der Nestlé-Verwaltungsrat derzeit keinen Handelsdiplomaten.

Der Nestlé-Verwaltungsrat hat auch immer Wert darauf gelegt, hochkarätige Wissenschafter in seinen Reihen zu haben. Dass dabei in erster Linie Rechtsprofessoren zum Zuge kamen, kann angesichts der Komplexität der Probleme um die «Corporate Governance» nicht erstaunen. Zur Wissenschaftszunft gehörte auch eine Professorin für Geschichte. Im Zeichen des Wandels von Nestlé zur «Nutrition, Health and Wellness Company» wurde 2002 erstmals ein Naturwissenschafter in den Verwaltungsrat aufgenommen. Nach seinem unerwarteten Tod im Jahre 2004 übernahm ein Nobelpreisträger für Medizin seine Nachfolge.

Von den 40 Mitgliedern des Verwaltungsrates von 1990 bis 2005 waren nur drei Frauen. Die beiden ersten wurden 1992 gleichzeitig in das Gremium gewählt, die Zürcher National- und spätere Ständerätin Vreni Spoerry und die chilenische Geschichtsprofessorin Lucia Santa Cruz Sutil. 2005 ist die schweizerische Unternehmerin Carolina Müller-Möhl die einzige Frau im Nestlé-Verwaltungsrat.



2

Grösse und Internationalität

Die Statuten der Nestlé AG halten fest, dass der Verwaltungsrat aus wenigstens sieben und höchstens 19 Mitgliedern bestehen muss, aber weder das eine noch das andere Extrem wurde in den letzten 15 Jahren erreicht.[35] Bis Mitte der 1990er-Jahre blieb die Mitgliederzahl mit 14 bis 16 relativ konstant. Helmut Maucher war eher für einen kleineren Verwaltungsrat und begründete dies Mitte 1995 damit, «dass ein Kreis, der über 16 Personen hinausgeht, die Qualität der

2 Rainer E. Gut, Präsident des Verwaltungsrates von 2000 bis 2005, an der ersten von ihm präsidierten Generalversammlung 2001.

Diskussion verändert».[36] Die Verkleinerung der Verwaltungsräte lag damals in den schweizerischen Unternehmen allgemein im Trend. So nahm auch die Anzahl der Mitglieder des Nestlé-Verwaltungsrates nach 1996 fast jedes Jahr um einen Sitz ab und erreichte in den Jahren 2001 und 2002 einen Tiefstand von zehn. 2006 ist das Gremium wieder auf 14 Mitglieder, also nahezu auf die frühere Höhe, aufgestockt worden. Die Erhöhung der Mitgliederzahl geht nicht zuletzt auf den Einfluss von Rainer E. Gut zurück, der dem vom Bankier Martin Ebner ausgelösten Trend zur Verkleinerung der Verwaltungsräte im Zeichen des Shareholder-Value immer skeptisch gegenübergestanden hatte. Gut erachtet die gegenwärtige Mitgliederzahl als ideal, weil sie es erlaubt, die diversen Aus-

Die Mitglieder des Nestlé-Verwaltungsrates von 1990–2005
In chronologischer Reihenfolge ihrer Wahl, nach Berufskategorien geordnet

Name	Nationalität	Amtsdauer	Berufliche Tätigkeit
Nestlé-Insider			
Arthur Fürer	Schweiz	1975–1990	CEO und Präsident Nestlé
Helmut O. Maucher	Deutschland	1981–2000	CEO und Präsident Nestlé
Carl Angst	Schweiz	1982–1993	Generaldirektor Nestlé
Reto F. Domeniconi	Schweiz	1996–2001	Generaldirektor Nestlé
Peter Brabeck-Letmathe	Österreich	seit 1997	CEO und Präsident Nestlé
Vertreter von L'Oréal			
André Bettencourt	Frankreich	1974–1991	Präsident L'Oréal
François Dalle	Frankreich	1974–1990	CEO L'Oréal
Jean-Pierre Meyers	Frankreich	seit 1991	Vizepräsident L'Oréal
Vertreter der Grossbanken			
Philippe de Weck	Schweiz	1973–1991	CEO SBG
Hans Strasser	Schweiz	1979–1992	CEO SBV
Rainer E. Gut	Schweiz	1981–2005	Präsident CS Group
Robert Studer	Schweiz	1992–1999	CEO SBG
Walter G. Frehner	Schweiz	1993–1996	CEO SBV
Georges Blum	Schweiz	1996–1998	CEO SBV
Unternehmer			
Bruno de Kalbermatten	Schweiz	1977–1996	Präsident Bobst Group
Armin Baltensweiler	Schweiz	1980–1992	Präsident Swissair
Alfonso V. Mortes	Spanien	1980–1991	Bauunternehmer
Fritz Gerber	Schweiz	1981–2001	Präsident Roche und Zürich Versicherungen
Eric Giorgis	Schweiz	1982–1993	Präsident Swissgas
Stephan Schmidheiny	Schweiz	1988–2003	Präsident Anova
David de Pury	Schweiz	1993–2000	Ko-Präsident ABB

schüsse des Verwaltungsrates effizient zu besetzen und eine ausgewogene geografische Streuung zu garantieren.[37] Was Letztere anbetrifft, so mag in einem so multinationalen Konzern wie Nestlé erstaunen, dass von den 40 Mitgliedern des Verwaltungsrates in der Berichtsperiode nur ein Drittel, nämlich 13, Ausländer waren. Ein Grund dafür dürfte in der Bestimmung des bisherigen schweizerischen Rechts liegen, die Mitglieder des Verwaltungsrats müssten «mehrheitlich Personen sein, die in der Schweiz wohnhaft sind und das Schweizer Bürgerrecht besitzen».[38] Im Jahre 1992 erhöhte sich die Zahl der ausländischen Nestlé-Verwaltungsräte von drei auf vier und schwankte bis 2005 zwischen vier und fünf. Ihr prozentualer Anteil näherte sich infolge der vorübergehenden Ver-

Name	Nationalität	Amtsdauer	Berufliche Tätigkeit
Unternehmer			
Lord George Simpson	GB	1999–2004	Präsident General Electric
Nobuyuki Idei	Japan	2001–2006	Präsident Sony
André Kudelski	Schweiz	seit 2001	Präsident und CEO Kudelski
Andreas Koopmann	Schweiz	seit 2003	CEO Bobst Group
Daniel Borel	Schweiz	seit 2004	Präsident Logitech
Rolf Hänggi	Schweiz	seit 2004	Präsident Bank Rüd Blass
Carolina Müller-Möhl	Schweiz	seit 2004	Präsidentin Müller-Möhl Group
Notenbanker			
Fritz Leutwiler	Schweiz	1987–1997	ehemal. Präsident SNB
Paul Volcker	USA	1988–2000	ehemal. Präs. Federal Reserve
Edward George (Lord George)	GB	seit 2004	ehemal. Gov. Bank of England
Politiker			
Vreni Spoerry	Schweiz	1992–2004	National- u. Ständerätin
Kaspar Villiger	Schweiz	seit 2004	ehemal. Bundespräsident
Handelsdiplomaten			
Paul R. Jolles	Schweiz	1984–1992	ehemal. Staatssekretär
Arthur Dunkel	Schweiz	1994–2004	ehemal. Gen.Dir. GATT
Wissenschafter			
Pierre Lalive d'Epinay	Schweiz	1981–1996	Rechtsprofessor Uni Genf
Lucia Santa Cruz Sutil	Chile	1992–1997	Geschichtsprofessorin
Peter Böckli	Schweiz	seit 1993	Rechtsprofessor Uni Basel
Vernon R. Young	GB/USA	2002–2004	Prof. Biochemie MIT Boston
Günter Blobel	Deutschland	seit 2004	Nobelpreis Medizin 1999

kleinerung des Rates der gesetzlich erlaubten «Ausländerquote» von 50%, die aber erst im Jahre 2006 erreicht wurde. Allerdings ist die geografische Streuung noch nicht repräsentativ, kamen die ausländischen Mitglieder doch bis 2005 mit einer Ausnahme – Lucia Santa Cruz aus Chile – nur aus Industriestaaten (Frankreich, Deutschland, Spanien, Österreich, Grossbritannien, USA, Japan). Bei der Bewertung der Internationalität muss allerdings berücksichtigt werden, dass auch zahlreiche schweizerische Mitglieder des Nestlé-Verwaltungsrates, namentlich die Vertreter der Grossbanken, ehemalige Notenbankchefs oder Handelsdiplomaten und Präsidenten anderer multinationaler Unternehmen, durchaus eine weltweite Optik haben.[39]

Amtsdauer und Arbeitsweise

Die Amtsdauer eines Nestlé-Verwaltungsrates dauert gemäss den Statuten fünf Jahre, mit der Möglichkeit einer Wiederwahl bis zur Alterslimite von 72.[40] Die meisten Verwaltungsräte stellten sich für mehr als eine Wahlperiode zur Verfügung. Manchmal gab es an der Generalversammlung kritische Voten gegen den einen oder anderen zur Wiederwahl stehenden Kandidaten, doch wurde diese in den vergangenen 15 Jahren keinem einzigen von ihnen verwehrt. Um die Kontinuität sicherzustellen, sehen die Statuten vor: «… jedes Jahr wird ein sich möglichst gleich bleibender Teil des Verwaltungsrates in der Weise erneuert, dass innert fünf Jahren alle Mitglieder sich einer Wiederwahl zu unterziehen haben.»[41] Diese gestaffelte Erneuerung des Rates wurde während der ganzen 1990er-Jahre und bis nach Beginn des neuen Jahrtausends durchgehalten, sodass nie mehr als drei Mitglieder des Rates gleichzeitig ersetzt werden mussten.[42] Das Jahr 2004, als durch die gleichzeitige Neuwahl von nicht weniger als sechs Mitgliedern die Hälfte des Rates erneuert wurde, stellt in dieser langen Reihe die Ausnahme von der Regel dar.

Bei der Durchsicht der Liste aller Mitglieder, die seit 1990 dem Rat angehörten, fällt auf, dass sich die durchschnittliche Amtsdauer in den letzten 15 Jahren spürbar verkürzt hat. Die 18 zwischen 1973 und 1988 in den Rat gewählten Mitglieder, von denen die meisten bis weit in die 1990er-Jahre und sogar darüber hinaus aktiv waren, brachten es auf eine durchschnittliche Amtsdauer von nahezu 15 Jahren. Amtsperioden von gegen 20 Jahren waren keine Seltenheit. Den «Rekord» in jüngerer Zeit hält Rainer E. Gut mit 24 Amtsjahren, gefolgt von Fritz Gerber mit 20 und Helmut Maucher mit 19 Jahren. Die 22 zwischen 1991 und 2004 gewählten Ratsmitglieder wiesen im Stichjahr 2005 eine durchschnittliche Amtsdauer von etwas über fünf Jahren auf; nur vier von ihnen brachten es auf Amtszeiten von über zehn Jahren. Diese rückläufige Tendenz ist vor allem auf die gestiegene Belastung zurückzuführen, welche ein Verwaltungsratssitz in einem grossen Unternehmen heute mit sich bringt. Zwar ist die Zahl der jeweils eintägigen Verwaltungsratssitzungen mit vier bis fünf pro Jahr – wovon jeweils eine in einem ausländischen Nestlé-Markt – seit 1990 relativ konstant geblieben, aber heute sitzt nahezu jedes Verwaltungsratsmitglied in mindestens einem Ausschuss, der jeweils mindestens drei Sitzungen pro Jahr abhält.[43]

Die Ausschüsse

Die Zunahme der Zahl und der Bedeutung der Ausschüsse ist wohl die auffälligste Veränderung in der Arbeit des Nestlé-Verwaltungsrats seit Beginn der 1990er-Jahre. Damals gab es nur einen einzigen, den Verwaltungsratsausschuss (Comité du Conseil), dem jeweils der Präsident, die zwei Vizepräsidenten und ein bis zwei weitere Mitglieder des Rates angehörten sowie, nach der Trennung der Funktion von Präsident und CEO 1997, der Delegierte. Dieses Gremium, das nie mehr als fünf Personen umfasste und sich bis zu acht Mal pro Jahr traf, war das eigentliche Machtzentrum. In ihm wurden alle wichtigen Fragen vorbesprochen und oft auch entschieden. Seine Beratungen waren so geheim, dass die «gewöhnlichen» Mitglieder des Verwaltungsrats bis zum Jahre 2000 nicht einmal die Protokolle des Ausschusses einsehen durften.[44] Seit 2002 fungiert der Verwaltungsratsausschuss auch als Nominations- und Corporate-Governance-Ausschuss[45] und seit 2005 nennt er sich neu Präsidial- und Corporate-Governance-Ausschuss.[46]

Erst im Jahre 1994 wurde auf Initiative Helmut Mauchers und unter dem Einfluss des neuen Aktienrechts, das dem Verwaltungsrat zahlreiche zusätzliche Verantwortungsbereiche übertragen hatte, als zweites Untergremium ein Kontrollausschuss (Comité de Surveillance, Audit Committee) geschaffen. Der Verwaltungsratsausschuss verlor dadurch etwas von seiner Exklusivität, die Verbindung zu ihm blieb jedoch insofern gewahrt, als der neue Ausschuss von einem der beiden Vizepräsidenten, Fritz Leutwiler, geleitet wurde. Die beiden anderen Mitglieder waren Walter Frehner und Peter Böckli.[47] Die Aufgabe des Ausschusses bestand, wie schon seine personelle Zusammensetzung verriet, in erster Linie in der Überwachung des Finanzgebarens des Konzerns. Nach dem ersten Jahr Erfahrung stellte Leutwiler mit Befriedigung fest, der Ausschuss habe etwa 100 Berichte der internen Revision geprüft und dieser ein gutes Zeugnis ausgestellt.[48] Die Existenz dieses Ausschusses wurde übrigens erst im Geschäftsbericht 1999 erwähnt.

Im gleichen Jahr hatten die zunehmende Bedeutung des variablen Teils der Entschädigungen an den Verwaltungsrat, die Generaldirektion und das Management (z. B. Aktienoptionen) und die damit einhergehende öffentliche Diskussion zur Bildung eines Vergütungsausschusses geführt, dem die Aufgabe oblag, die Höhe dieser Entschädigungen festzulegen. Er war mit dem Verwaltungsratsausschuss nahezu identisch, da ihm der Präsident und die beiden Vizepräsidenten angehörten, während des Jahres 2000 vorübergehend auch der Delegierte.[49] Nachdem Peter Brabeck 2001 zum – nunmehr einzigen – Vizepräsidenten ernannt worden war, trat er definitiv aus dem Vergütungsausschuss aus. Auch als Präsident seit 2005 gehört er diesem Gremium nicht an; der Corporate-Governance-Bericht jenes Jahres hält sogar ausdrücklich fest, dass dieses «unter Ausschluss des Präsidenten/Delegierten des Verwaltungsrats» tage.[50] Im gleichen Jahre 2005 wurde mit dem Finanzausschuss ein viertes nachgeordnetes Gremium des Verwaltungsrats geschaffen, dem unter dem Vorsitz eines der beiden Vizepräsidenten zwei weitere Mitglieder des Präsidial- und Corporate-Governance-Ausschusses angehören. Der Finanzausschuss überprüft den Bilanzbewirtschaftungsrahmen der Gruppe und erstellt

in diesem Zusammenhang Risikomanagement-Richtlinien.[51] Im Unterschied zum Kontrollausschuss ist seine Aufgabe nicht rückwärts gewandt, sondern zukunftsorientiert.

Führung vs. Kontrolle

Bis vor nicht allzu langer Zeit las sich das Verzeichnis der Nestlé-Verwaltungsräte wie ein «Who is Who» der schweizerischen Wirtschaftselite. Der Zürcher Korrespondent der «Financial Times» meinte Anfang 1997, auf dem Höhepunkt der Auseinandersetzung um die Rolle der Schweiz im Zweiten Weltkrieg, der Nestlé-Verwaltungsrat könnte sich bei der Behebung dieser Krise als wichtiger erweisen als der schweizerische Aussenminister.[52] Rainer E. Gut erinnert sich, dass der Verwaltungsrat in seinen Sitzungen früher eher über allgemeine Probleme diskutierte. Er befasste sich weniger mit den Details der Geschäftsführung, denn man vertraute der Generaldirektion, dafür umso mehr mit den grossen strategischen Fragen des Unternehmens und mit Personalentscheiden auf hoher und höchster Managementebene. Diese gehören nach Guts Ansicht ohnehin zu den wichtigsten und auch nach dem Gesetz zu den «unübertragbaren und unentziehbaren» Aufgaben eines Verwaltungsrats.[53] Gut nahm diese umso ernster, als er bei seinem Amtsantritt wusste, dass während seines fünfjährigen Präsidiums nahezu die ganze Generaldirektion wegen anstehender Pensionierungen ausgewechselt werden musste. Da die Marktchefs die natürliche Rekrutierungsbasis für Generaldirektoren darstellten, bereiste Gut rund 50 Länder auf der Suche nach geeigneten Kandidaten. Weil die anderen Mitglieder des Verwaltungsrates nur wenige Marktchefs persönlich kannten, erachtete er es als seine Verwantwortung, sich an Ort und Stelle ein eigenes Bild möglicher Kandidaten zu machen, um solche dann «en connaissance de cause» zu empfehlen. Diese und andere wichtige Personalentscheide wurden jeweils zwischen ihm und Peter Brabeck vorbesprochen. Erst wenn sich die beiden einig waren, ging der Vorschlag mit der entsprechenden Begründung an den Verwaltungs-

1

1 Arbeitssitzung des Verwaltungsrates 2000 bei seinem Besuch in Deutschland.

ratsausschuss, der dann dem Verwaltungsrat als Ganzem einen formellen Antrag stellte. Um die Marktkenntnisse des VR zu verstärken, sorgte Rainer E. Gut dafür, dass dessen Auslandreisen, die früher unregelmässig stattgefunden hatten und auf Europa beschränkt waren, auch in überseeische Märkte führten und zu einem festen Bestandteil des Jahresprogramms wurden.[54]

Neben vorhersehbaren Ablösungen hatte sich der Verwaltungsrat auch hin und wieder mit unvorhergesehenen Personalentscheiden zu befassen. Dafür besteht auf Stufe Geschäftsleitung eine genaue Notfallplanung, die der Verwaltungsrat im Anschluss an seine jährliche Bewertung der einzelnen Generaldirektoren festlegt und die laufend nachführt wird. Sie sieht für jeden Generaldirektor einen «Ersatzmann» vor, der für den Notfall bereitsteht, aber nicht unbedingt zum Nachfolger wird, sollte ein solcher notwendig werden.[55] Dank diesem eingespielten Notfallszenario war es Nestlé zum Beispiel im Frühjahr 2001 beim plötzlichen Wechsel von CFO Mario Corti zur Swissair möglich, am gleichen Tag den Namen seines Nachfolgers, Wolfgang Reichenberger, bekannt zu geben. In solchen dringenden Fällen erfolgt die Beschlussfassung des Verwaltungsrats auf schriftlichem Wege.[56] Der Verwaltungsrat beurteilt indessen nicht nur die Qualitäten seiner «Untergebenen» in der Generaldirektion und legt die Bandbreite von deren Gehältern fest, er schreitet einmal im Jahr auch zu einer Selbstevaluation. Dabei werden – in deren Abwesenheit – auch die Qualifikationen und die Entscheidungen des Präsidenten und des CEO besprochen.[57]

Im Vergleich mit den 1980er- und 1990er-Jahren finden sich in den Verzeichnissen der Verwaltungsräte grosser schweizerischer Unternehmen heute weniger prominente und markante Persönlichkeiten als in der Vergangenheit. Es fehlen insbesondere die Namen bekannter aktiver Politiker und von Firmenchefs anderer grosser Unternehmen. Dieser Wandel hat mehrere Gründe: Die Arbeitslast und die Verantwortung eines Verwaltungsrates sind heute so gross, dass sich aktive Parlamentarier und Wirtschaftsführer, die bereits in der Politik und in ihren eigenen Unternehmen voll ausgelastet sind, weniger und we-

2

2 Die seit 2000 jährlich durchgeführten Reisen des Verwaltungsrates in die Märkte bieten den Mitgliedern Gelegenheit, auch die Führungsleute kennen zu lernen. Hier 2002 in Tianjin (China).

niger für ein Verwaltungsratsmandat zur Verfügung stellen. Dies erklärt auch den Rückzug der schweizerischen Grossbanken, deren eine alle Fremdmandate sogar aus Prinzip ganz ablehnt. Zur abnehmenden Bereitschaft zum Einsitz in Verwaltungsräte ausserhalb des eigenen Unternehmens hat zweifellos auch die im Rahmen der Corporate-Governance-Diskussion aufgekommene Kritik an Mehrfach- und vor allem an Kreuzmandaten beigetragen. Entgegen einer populären Meinung waren letztere aber nicht einfach «Filz», sondern dienten auch der Kontrolle. So haben sich Rainer E. Gut und Helmut Maucher durch ihre Mandate beim jeweils anderen Unternehmen jahrelang gegenseitig auf die Finger geschaut. Die an sich gut gemeinten Bemühungen um eine bessere Corporate Governance hatten auch in anderer Beziehung eine eher kontraproduktive Wirkung: Die erhöhte persönliche Haftung der Verwaltungsräte und die Tatsache, dass diese heute viel mehr als früher der öffentlichen Kritik, namentlich in den Medien, ausgesetzt sind, halten prominente Persönlichkeiten davon ab, sich für ein Verwaltungsratsmandat zur Verfügung zu stellen. Manche, die diesen Schritt dennoch wagen, ergreifen im Verwaltungsrat Initiativen erst, nachdem sie sich durch ihre Anwälte abgesichert haben. Der Schwerpunkt der Arbeit der Verwaltungsräte hat sich durch diesen äusseren Druck von der Führungs- auf die Kontrollfunktion und vom Plenum in die Ausschüsse verlagert. Das Prinzip des Vertrauens in die Geschäftsleitung ist teilweise dem Misstrauensprinzip gewichen. Doch statt den Verwaltungsrat wie beabsichtigt zu stärken, hat es eher zu dessen Schwächung beigetragen und dadurch paradoxerweise die Geschäftsleitung erst recht gestärkt.[58] Nestlé-Vizepräsident Andreas Koopmann ist sich dieses Dilemmas bewusst: «Das Gremium [der Verwaltungsrat] muss die Geschäftsleitung bestmöglich unterstützen wollen. Dazu gehört, fortlaufend die Qualität der operativen Führung zu analysieren, und die Frage, ob die nötige exekutive Kompetenz vorhanden ist, muss immer wieder gestellt und beantwortet werden. Diese vorausschauende Führungsarbeit ist bedeutsamer als die Kontrollaufgaben. Diese hat der Verwaltungsrat zwar seriös auszuüben, doch in jüngerer Vergangenheit hat die Kontrolle in vielen Räten ein zu grosses Gewicht eingenommen […] die Gefahr ist gross, dass sich Verwaltungsräte zu sehr darauf konzentrieren, Checklisten von Prüfungshandlungen durchzugehen und abzuhaken.»[59]

Alle die erwähnten Veränderungen sind auch am Nestlé-Verwaltungsrat nicht spurlos vorübergegangen. Nicht nur die Chefs der Grossbanken, auch diejenigen der traditionellen Grossunternehmen aus Chemie und Maschinenbau sind verschwunden. An ihre Stelle traten zu Beginn des neuen Jahrtausends im Zeichen der «New Economy» die Spitzen von Technologiekonzernen, neben dem Präsidenten von Sony auch die Chefs kleinerer Unternehmen wie Kudelski und Logitech aus Lausanne, die ausserdem, zusammen mit Bobst, die regionale Verankerung von Nestlé in ihrer engeren Heimat verstärkten. Die jahrzehntelange Verbindung mit Credit Suisse wird – wenn auch nach der Ära von Rainer E. Gut nur noch in einer Richtung – durch das Mandat von Peter Brabeck im Verwaltungsrat der CS Group aufrechterhalten. Die Verbindung mit Roche, die durch die Präsenz von Fritz Gerber seinerzeit nur in einer Richtung funktionierte, wurde durch den Einsitz von Peter Brabeck im Verwaltungsrat

des Pharmaunternehmens und denjenigen von Roche-Vizepräsident Rolf Hänggi bei Nestlé zu einem neuen Kreuzmandat. Die fast vollständige personelle Erneuerung des Nestlé-Verwaltungsrats seit dem Jahr 2000 zeigt sich darin, dass nur noch drei seiner derzeitigen Mitglieder, Jean-Pierre Meyers, Peter Böckli und Peter Brabeck – in dieser Reihenfolge –, ihre erstmalige Wahl in dieses Gremium noch im vergangenen Jahrhundert erlebten.

Peter Brabeck-Letmathe während seiner Rede an der Generalversammlung von 2005.

Die Debatte um das Doppelmandat 2005

Am 18. Januar 2005 gab Nestlé in einer Pressemitteilung bekannt, dass der Verwaltungsrat am Vortag beschlossen habe, nach dem altersbedingten Rücktritt von Rainer E. Gut am Tage der Generalversammlung (GV) vom 14. April Peter Brabeck zu dessen Nachfolger als Präsidenten zu wählen, unter Beibehaltung seines Amtes als CEO.[60] Der Verwaltungsrat begründete diesen Beschluss mit der Kontinuität und der langfristigen Wertschöpfung des Konzerns. Dessen strategische Neuorientierung zu einem Nutrition-, Gesundheits- und Wellness-Unternehmen sei noch nicht abgeschlossen und müsse so weit wie möglich verankert werden, um einem künftigen CEO den notwendigen Spielraum zu geben. Ein weiteres Argument zugunsten des Doppelmandats Präsident/CEO war die gegenwärtige Zusammensetzung des Verwaltungsrats und der Generaldirektion. Da im Verwaltungsrat kaum ein ernst zu nehmender Konkurrent auszumachen war – die Wahl Brabecks als Präsident galt seit langem als unbestritten –, musste sich diese Überlegung vor allem auf die Generaldirektion beziehen und dahingehend interpretiert werden, dass in jenem Gremium kein bereits genügend erfahrener Kandidat für die Nachfolge Brabecks als CEO zur Verfügung stand. Diese Interpretation entsprach insofern der Wirklichkeit, als sich die Generaldirektion Anfang 2005 mitten in einem Generationenwechsel befand.[61] Die eine Hälfte der Generaldirektoren stand kurz vor der Pensionierung, die andere war zu neu in ihren jeweiligen Ämtern, um eine realistische Aussicht auf den Posten des CEO zu haben.

Der Verwaltungsrat war sich offenbar der möglichen Kritik an Brabecks Doppelmandat bewusst und gab gleichzeitig – «zur Aufrechterhaltung der nötigen ‹checks and balances›» die Ernennung zweier Vizepräsidenten bekannt, Andreas Koopmann als ersten und Rolf Hänggi als zweiten Vizepräsidenten. Gemäss dem «Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance» wäre im Falle einer Personalunion von Präsident und CEO die Einsetzung eines unabhängigen «Lead Directors» vorgesehen – eine Funktion, die Brabeck übrigens bei der Credit Suisse innehatte – , aber die Einsetzung zweier Vizepräsidenten entsprach eher der Nestlé-Tradition. Während des Doppelmandats von Helmut Maucher (1990–1997) und sogar darüber hinaus bis zum Ende seiner Amtszeit als Präsident (2000) standen diesem stets zwei ausgesprochen starke Persönlichkeiten zur Seite: Rainer E. Gut als erster Vizepräsident sowie Fritz Leutwiler und später Fritz Gerber als zweiter Vizepräsident. Dieses starke «Triumvirat» der 1990er-Jahre diente offenbar dem Verwaltungsrat von 2005 als Modell für ein Gegengewicht zum geplanten Doppelmandat.

Koopmann als erster Vizepräsident sollte gemäss der Pressemitteilung der direkte Verbindungsmann zu Brabeck sein und diejenigen Teile der Verwaltungsratssitzungen präsidieren, bei denen jener in den Ausstand treten musste, zum Beispiel, wenn es um seine Beurteilung und seine Entschädigung ging. Die Statuten der Nestlé AG geben bereits seit 2001 jedem Mitglied des Verwaltungsrats die Möglichkeit, eine Sitzung des Rates in Abwesenheit des Präsidenten einzuberufen.[62] Rolf Hänggi als zweiter Vizepräsident sollte den Kontrollausschuss sowie den neu zu bildenden Finanzausschuss präsidieren und die langfristige Ausrichtung der Finanzierung der Gruppe sicherstellen.

Der Verwaltungsrat vertrat die Meinung, mit allen diesen Massnahmen die Regeln einer guten Corporate Governance respektiert zu haben, und wies darauf hin, dass mit Ausnahme Brabecks alle seine Mitglieder unabhängige Verwaltungsräte seien. Die Pressemitteilung schloss mit der Feststellung, dass Nestlé in Fragen der Führung stets pragmatisch und flexibel vorgegangen sei und die Erfahrung der Vergangenheit gezeigt habe, dass das Zusammenlegen wie auch die Trennung der Funktionen von Präsident und CEO gleich gute Resultate erbracht hätten.

Die Reaktion der Medien und der Finanzwelt auf diese Ankündigung hielt sich fürs Erste in Grenzen. Es gab weder Begeisterungsstürme noch harsche Kritik. Die Ernennung Brabecks zum Präsidenten war erwartet, das Doppelmandat vermutet worden, und die Begründung des Verwaltungsrats mit allen ihren «checks and balances» schien zwar stellenweise etwas verklausuliert, aber insgesamt glaubhaft.

Das Blatt wendete sich, als Anfang März die Ethos-Stiftung in Genf ankündigte, sie werde an der GV vom 14. April das geplante Doppelmandat durch eine Änderung der Statuten verhindern. Zwei weitere Statutenänderungen sollten die Amtszeit der Verwaltungsräte von fünf auf drei Jahre verkürzen und den Nennwert für die Traktandierung eines Verhandlungsgegenstands an der GV von CHF 1 Million auf CHF 100 000 senken.[63] Die Ethos-Stiftung war 1997 von Dominique Biedermann, einem ehemaligen Vorsteher der Pensionskasse des Genfer Staatspersonals, mit dem Ziel gegründet worden, das Verhalten von Unternehmen in Richtung Nachhaltigkeit zu beeinflussen. Der Börsencrash von 2000, der viele Investoren für ihre Anliegen sensibilisiert hatte, hatte der Stiftung zum Durchbruch verholfen. Sie wurde im Falle von Nestlé durch einige öffentliche schweizerische Pensionskassen sowie durch ACTARES, die Nachfolgeorganisation von CANES, unterstützt. Im Gegensatz zu diesen Gruppen verfügte Ethos allerdings als Verwalterin von etwa 90 Pensionskassen über ein Vermögen von CHF 900 Millionen.[64]

Wie seinerzeit CANES versuchte auch Ethos, institutionelle Investoren aus den USA für ihre Ziele zu interessieren. In seinem Vorgehen gegen Nestlé war Biedermann besonders erfolgreich, denn es gelang ihm, die bedeutendste Vereinigung auf diesem Gebiet, die «Institutional Investor Services» (ISS) für seine Zwecke zu mobilisieren. Damit hatte er einen mächtigen Verbündeten ins Boot geholt, dessen Einfluss die bisher eher geringen Erfolgsaussichten von Ethos an der Nestlé-GV wesentlich erhöhen konnte.

2005 übernimmt Peter Brabeck-Letmathe das Amt des Präsidenten des Verwaltungsrates von Rainer E. Gut.

Die Offensive von Ethos hatte zur Folge, dass die Pläne von Nestlé plötzlich in den Mittelpunkt einer emotionalen Debatte rückten, die von verschiedenen Seiten zusätzlich angeheizt wurde. Nestlé versuchte, der Kritik, die sich mehr und mehr auf das Doppelmandat konzentrierte, in der Finanzwelt und den Medien zu begegnen. Peter Brabeck versuchte auf einer «Road Show» in den USA, die dortigen Investoren davon abzuhalten, sich ISS anzuschliessen, und konnte immerhin erreichen, dass sich einige von ihnen an der GV der Stimme erhielten. Auch Rainer E. Gut persönlich bemühte sich während zweier Monate in täglichen persönlichen und Telefongesprächen, wichtigen Investoren die Überlegungen des VR hinter seinem Entscheid darzulegen und sie davon zu überzeugen, die Anträge von Ethos abzulehnen. Zu seinen Gesprächspartnern gehörten auch die Spizten von ISS, doch blieben diese gegenüber seinen Argumenten immun.[65] Gut vertrat die Haltung des Verwaltungsrates auch in einem ausführlichen Interview mit der «Neuen Zürcher Zeitung».[66] Brabeck führte je ein Hintergrundgespräch mit Pressevertretern in Lausanne und Genf. Bei einem dieser Gespräche erwähnte er, um den Ernst der Lage zu unterstreichen, dass er, falls Ethos mit dem Verbot des Doppelmandats durchdringen würde, von allen seinen Ämtern zurücktreten werde. Diese Aussage gelangte erst wenige Tage vor der Generalversammlung an die Öffentlichkeit.[67]

Die Generalversammlung von 2005

In diesem Klima der Spannung begann am frühen Nachmittag des 14. April 2005 die Generalversammlung im Lausanner Palais de Beaulieu. In seiner Eröffnungsrede – der letzten in seiner Funktion als Präsident – versuchte Rainer E. Gut, die Wogen zu glätten und sagte, nachdem er an die Kompetenz des Verwaltungsrats erinnert hatte, sich selber zu konstituieren: «Diese Entscheidung (zum Doppelmandat) wurde nach reiflicher Überlegung gefällt und geht auf eine besondere Konstellation zurück. Im Grunde genommen sind auch wir der Ansicht, dass eine Trennung der beiden Mandate vorzuziehen ist. In der Tat sahen nur 12 der letzten 85 Jahre der Geschichte unseres Unternehmens ein Zusammenlegen der beiden Ämter. Übrigens waren sieben davon von der Präsidentschaft von Herrn Helmut Maucher geprägt, der die Basis für die spektakuläre Entwicklung der Gruppe gelegt hat. Heute aber befinden wir uns in einer Situation, in welcher zahlreiche Mitglieder sowohl des Verwaltungsrates als auch der Generaldirektion erst eine beschränkte Anzahl von Jahren in ihrer Funktion aufweisen. Wir glauben auch, dass es nicht angebracht wäre, jetzt einen neuen CEO zu ernennen, da die strategische Neu-Orientierung, die Herr Brabeck im Jahre 2000 eingeleitet hat, noch nicht zu Ende geführt ist. Wir glauben, dass es von zentraler Bedeutung ist, die strategische Kontinuität zu wahren und jederzeit die Wirksamkeit der Führung sicherzustellen. Das ist der Grund, warum wir uns weigern, uns Fesseln anzulegen, indem wir freiwillig in unseren Statuten Bestimmungen einführen, die über das Gesetz und die schweizerischen Standards der Corporate Governance hinausgehen […] Nestlé hat in diesen Fragen immer eine pragmatische Politik verfolgt, getragen von gesundem Men-

schenverstand und der Erfahrung ihrer Führungskräfte. Mit Peter Brabeck haben wir die Gewissheit, die Präsidentschaft einem Mann zu übergeben, der Vertrauen einflösst, der zutiefst von der Unternehmenskultur und den Führungsprinzipien der Gruppe geprägt ist und der die Fähigkeiten und das Charisma hat, um Nestlé in eine noch vielversprechendere Zukunft zu führen.»[68]

Nach zahlreichen Voten für und wider das Doppelmandat verwarfen die 2539 anwesenden Aktionäre den entsprechenden Antrag von Ethos mit einer knappen Mehrheit von 50,55% der Stimmen. Mit 35,94% für das Verbot des Doppelmandats trug die Allianz Ethos-ISS zumindest einen Achtungserfolg davon, der in ihren Augen durch die 13,51% Enthaltungen zusätzlich verstärkt wurde. Biedermann war vom Resultat selbst erstaunt, hatte er doch bestenfalls mit 10 bis 20% der Stimmen gerechnet.[69] «Ich will nicht verbergen, dass das Resultat für mich enttäuschend ist», sagte Brabeck in seiner Rede unmittelbar nach der Abstimmung. Er habe das Doppelmandat nicht gesucht, es aber akzeptiert, weil es für Nestlé in der jetzigen Situation das Beste sei. Die Ankündigung eines Rücktritts sei nicht als Drohung aufzufassen, aber dieser wäre die logische Folge der Ablehnung des Doppelmandats gewesen. Er hätte diese als Misstrauensvotum der Generalversammlung aufgefasst und wäre aus Rücksicht auf die Aktionäre zurückgetreten. Brabeck räumte ein, dass er bei seinen Rückrittsgedanken zu wenig berücksichtigt habe, dass in der Schweiz, im Gegensatz zur Praxis in anderen Ländern, die Regierung nach einer Abstimmungsniederlage nicht zurücktrete.[70]

Weitaus weniger erfolgreich war Ethos mit ihrem Antrag, die Grenze für die Aufnahme von Geschäften auf die Traktandenliste der Generalversammlung zu senken. Die Ablehnung durch 74,08% der Stimmen bei einer Zustimmungsquote von nur 13,72% und bei 12,20% Enthaltungen zeigte deutlich, dass ISS Ethos in diesem Punkt die Gefolgschaft verweigert hatte und bewies im Umkehrschluss, dass die Opposition gegen das Doppelmandat vor allem von den amerikanischen Investoren getragen wurde und dass der relative Erfolg von Ethos in diesem Punkt ohne die Hilfe von ISS nie zustande gekommen wäre. Der dritte Antrag von Ethos – Amtsdauer von drei statt fünf Jahren für Verwaltungsratsmitglieder – kam nicht zur Abstimmung. Das laut den Statuten für eine derartige Änderung erforderliche Quorum von zwei Dritteln des Aktienkapitals war nicht erreicht, da an der Generalversammlung von 2005 lediglich knapp 39% des Aktienkapitals vertreten waren.[71]

Die Abstimmung über das Doppelmandat war nach seinen eigenen Worten Rainer E. Guts «letzte Schlacht» am Ende einer langen und erfolgreichen Karriere in der Schweizer Wirtschaft. Er wollte und musste sie gewinnen und ist heute noch sehr stolz, sie – wenn auch knapper, als gedacht – gewonnen zu haben. Dafür nahm er auch in Kauf, sich von den Medien beschimpfen zu lassen und an einer Live-Sendung des Schweizer Fernsehens am Tage nach der Generalversammlung fast allein gegen eine Übermacht von Kritikern aufzutreten.[72] Selbst die nicht als wirtschaftskritisch bekannte «Neue Zürcher Zeitung» kommentierte an jenem Tage unter dem Titel «Schlappe und unnötiger Schaden für Nestlé»: «Aber kaum jemand hat wohl mit einer derart massiven Unterstützung dieses Ansinnens gerechnet. Diese veritable Schlappe für den

Verwaltungsrat und seinen Präsidenten hat fraglos mit dem Auftreten des Unternehmens gegenüber seinen Aktionären und ihren Vertretern zu tun. Was sich das renommierte Mutterhaus des weltgrössten Nahrungsmittelkonzerns im Umgang mit den Anträgen im Vorfeld der Versammlung an Peinlichem und Kleinlichem geleistet hat, verstärkte zweifellos die Anhängerschaft der kritischen Aktionärsgruppen.»[73]

Zur Frage des Doppelmandats meinte das Blatt: «Solche Doppelmandate sind zwar nicht zwingend nachteilig und auch nicht in jeder Konstellation a priori verwerflich, aber sie sind zumal bei grossen Publikumsgesellschaften stark umstritten und seit Jahren zunehmend im Visier kritischer Aktionärsgruppen. Dass Nestlé nach jahrzehntelanger, mehrheitlich gegenteiliger Praxis und entgegen einem internationalen Trend zu dieser für viele Aktionäre provokativen Machtkonzentration zurückkehrt, mag verschiedene Motive haben – entsprechende Ambitionen von CEO Brabeck wurden stets dementiert. Es bleibt indessen äusserst zweifelhaft, dass es dem Unternehmen nicht gelungen sein soll, den von ihm selbst bevorzugten Zustand der Ämtertrennung rechtzeitig zu instradieren. […] Ob der gegen so starke Opposition ertrotzten Lösung, deren in Aussicht gestellte Befristung fast zwingend ist, mag man trotz kaum bestrittenen Führungsqualitäten an der Konzernspitze nicht so recht froh werden.»[74]

Die Aufregung legte sich indessen in den Wochen nach der denkwürdigen Generalversammlung von 2005 sowohl bei Nestlé als auch ausserhalb ziemlich rasch. Jedenfalls hatte sie keinen spürbaren Einfluss auf das Image des Unternehmens und seines obersten Chefs: In einer Rangliste der «World's most respected companies» der «Financial Times» vom November 2005 figuriert Nestlé auf Platz 19, zwei Ränge hinter dem Resultat von 2004, und Peter Brabeck rückte unter den «World's most respected business leaders» sogar um einen Punkt von Rang 44 auf Rang 43 vor.[75] Auch wenn Nestlé vor der GV deutlicher erklärt hätte, das Doppelmandat sei eine Übergangslösung von zwei bis drei Jahren, hätten Ethos und ISS ihren Antrag nicht zurückgezogen.[76] Anlässlich der Bilanzpressekonferenz vom Februar 2006 bestätigte Peter Brabeck, dass er an der Generalversammlung von 2008 als CEO zurücktreten und sich auf das Präsidium konzentrieren werde.[77] Das Unternehmen beschloss, im Nachgang zur GV 2005 anstelle von rückwärtsgewandter Kritik nach vorne zu schauen und als erste Lehre aus diesem Ereignis eine Revision seiner Statuten ins Auge zu fassen.

Neue Statuten in Vorbereitung

Brabeck versprach den Aktionären noch an der bewegten Generalversammlung von 2005 in seiner ersten Ansprache als designierter Präsident[78] und unter dem frischen Eindruck des knappen Ausgangs der Abstimmung über das Doppelmandat, die Meinung der Aktionäre in Zukunft besser zu berücksichtigen und in diesem Sinne eine Änderung der Statuten ins Auge zu fassen. Er löste dieses Versprechen im August desselben Jahres ein, indem er – ein No-

vum in der Nestlé-Geschichte – bei den Aktionären eine Meinungsumfrage im Hinblick auf eine allfällige Überarbeitung der Statuten einleitete, an welcher sich rund ein Viertel aller Aktionäre beteiligten. Die fünf Fragen, die ihnen unterbreitet wurden, drehten sich vor allem um die restriktiven Bestimmungen, die im Jahre 1989 in einem völlig anderen politischen, wirtschaftlichen und finanziellen Umfeld zum Schutze vor unfreundlichen Übernahmen eingeführt worden waren und die durch die seitherigen Änderungen der einschlägigen schweizerischen Gesetzgebung überholt schienen.[79] Im Vordergrund stand dabei Artikel 14 Absatz 3 der Statuten: «Bei der Ausübung des Stimmrechts kann kein Aktionär für eigene und vertretene Aktien zusammen mehr als 3% des gesamten Aktienkapitals direkt oder indirekt auf sich vereinigen.»[80]

Die Meinungsumfrage erbrachte zu diesem Punkt ein erstaunlich klares Resultat: Mit sehr grosser Mehrheit sprachen sich die Aktionäre für eine ersatzlose Abschaffung dieses Artikels der Statuten aus.[81] Bei näherem Hinsehen fiel das Ergebnis allerdings weniger eindeutig aus: Die grosse Mehrheit der Befürworter einer Streichung dieses Absatzes rekrutierte sich aus vorwiegend ausländischen institutionellen Investoren, während die vor allem in der Schweiz beheimateten privaten Anleger die sie schützende Stimmrechtsbeschränkung eher beibehalten wollten.[82]

Engstens verbunden mit dem Problem der Stimmrechtsbeschränkung waren die beiden nächsten Fragen der Meinungsumfrage: Laut Artikel 17 der Statuten gehört nämlich Artikel 14 Absatz 3 zu denjenigen Bestimmungen, deren Änderung die Anwesenheit von so vielen Aktionären erforderlich macht, dass mindestens zwei Drittel des Aktienkapitals vertreten sind. Ausserdem müssen diese Beschlüsse mit drei Vierteln der vertretenen Aktien gefasst werden. Diese ebenfalls von der Generalversammlung von 1989 eingeführten Quoren sind heute aber gar nicht mehr erreichbar, da sich mittlerweile über ein Drittel des ausstehenden Aktienkapitals im Besitz von Aktionären befindet, die sich nicht ins Aktienregister eingetragen haben und daher weder zur Teilnahme noch zur Stimmabgabe an der Generalversammlung berechtigt sind (sogenannte «Dispo-Aktien»)[83]. Daher sprach sich auch eine Mehrheit der Aktionäre – wenn auch eine weniger deutliche als bei der 3%-Sperrklausel – für eine Abschaffung des Zweidrittelquorums und eine fast ebenso klare Mehrheit wie bei der Sperrklausel für die Streichung der Beschlussfassung durch drei Viertel der vertretenen Aktien aus. Allerdings zeigte sich auch bei diesen beiden Ergebnissen die Zweiteilung des Aktionariats: Die «Abschaffer» kamen auch hier aus dem Lager der «Institutionellen», während die «Privaten» den Schutzwall der hohen Quoren eher beibehalten wollten.

Die beiden letzten Fragen betrafen die Amtsdauer der Verwaltungsräte und der Revisionsstelle. Während sich eine deutliche Mehrheit der antwortenden Aktionäre für eine Verkürzung der Wahlperiode der Verwaltungsräte von derzeit fünf auf drei Jahre aussprach, wollte eine knappe Mehrheit die gegenwärtige Mandatsdauer der Revisionsstelle von drei Jahren beibehalten. Allerdings sprach sich eine namhafte Minderheit für eine Verkürzung auf ein einziges Jahr aus. Das überaus klare Votum für eine dreijährige Amtsdauer der Mitglieder des Verwaltungsrats war wohl weniger ein Zeichen des Misstrauens

gegenüber diesem Gremium als ein Wunsch nach Angleichung an die Praxis mancher anderer multinationaler Unternehmen.

Mit der Amtsdauer der Verwaltungsräte nahm Nestlé nur eines der drei Anliegen von Ethos in den Fragebogen zuhanden ihrer Aktionäre auf. Die wichtigste Forderung der Stiftung, diejenige nach dem Verbot des Doppelmandats, konnte nicht Gegenstand der Meinungsumfrage sein, da das Unternehmen sonst von seiner stets sehr klar vertretenen Meinung abgerückt wäre, wonach sich der Verwaltungsrat selbst konstituiert und nicht nur seinen Präsidenten und die Vizepräsidenten, sondern auch sämtliche Ausschüsse ohne jede Mitsprache der GV wählt. Das dritte Anliegen von Ethos, die erleichterte Traktandierung von Verhandlungsgegenständen an der GV, dürfte sich angesichts seiner deutlichen Ablehnung an der GV 2005 wohl erledigt haben. Der Verwaltungsrat kam nach der Auswertung der Resultate der Meinungsumfrage zum Schluss, es gebe «eine breite Übereinstimmung darüber, den Prozess einer Modernisierung der Statuten einzuleiten».[84] Dafür kam aber nur ein stufenweises Vorgehen in Frage, weil zunächst das für die Änderung zentraler Teile der Statuten erforderliche Hindernis der doppelten Mehrheit (⅔ des Aktienkapitals, ¾ der vertretenen Aktien) überwunden werden musste. Zu diesem Zwecke schlug der Verwaltungsrat der GV 2006 einen zusätzlichen Artikel 36 der Statuten als Übergangsbestimmung mit folgendem Wortlaut vor:

1. Der Verwaltungsrat wird beauftragt, einen Vorschlag einer Totalrevision der Statuten der Gesellschaft vorzubereiten.

2. Die Revision der Statuten der Gesellschaft wird den Aktionären anlässlich der ordentlichen Generalversammlung 2007 oder später unterbreitet. Der Beschluss der Aktionäre über eine solche Revision muss mit einer Mehrheit von zwei Dritteln der vertretenen Stimmen gefasst werden; die in Art. 16 und 17 enthaltenen Bestimmungen betreffend der verlangten qualifizierten Mehrheit und des besonderen Quorums finden keine Anwendung.»[85]

Das neue Erscheinungsbild der Generalversammlung 2006.

Dieser Vorschlag wurde von der GV 2006 mit 98% des dort vertretenen Kapitals angenommen.[86] Brabeck hatte in seiner Ansprache an die Aktionäre vor der entsprechenden Abstimmung darauf hingewiesen, dass diese Nichtanwendung von Bestimmungen aus den geltenden Statuten, selbst wenn sie durch die GV legitimiert werde, «möglicherweise zu einer juristischen Klärung führen könnte, deren Dauer sich nicht voraussehen lässt».[87] Seine Vorsicht war berechtigt, denn Anfang Juni 2006 ging beim Bezirksgericht Vevey die Klage eines Einzelaktionärs gegen diesen Beschluss der GV ein.[88] Bis dieser Gerichtsfall erledigt ist, muss die Revision der Statuten warten.[89] Erst dann kann sich der Kreis, der durch die Statutenänderungen von 1989 geöffnet wurde, wieder schliessen. Wie lange diese Wartezeit dauern wird, wird erst die Zukunft zeigen.

10. Human Resources/Gewerkschaften

Ausgangslage

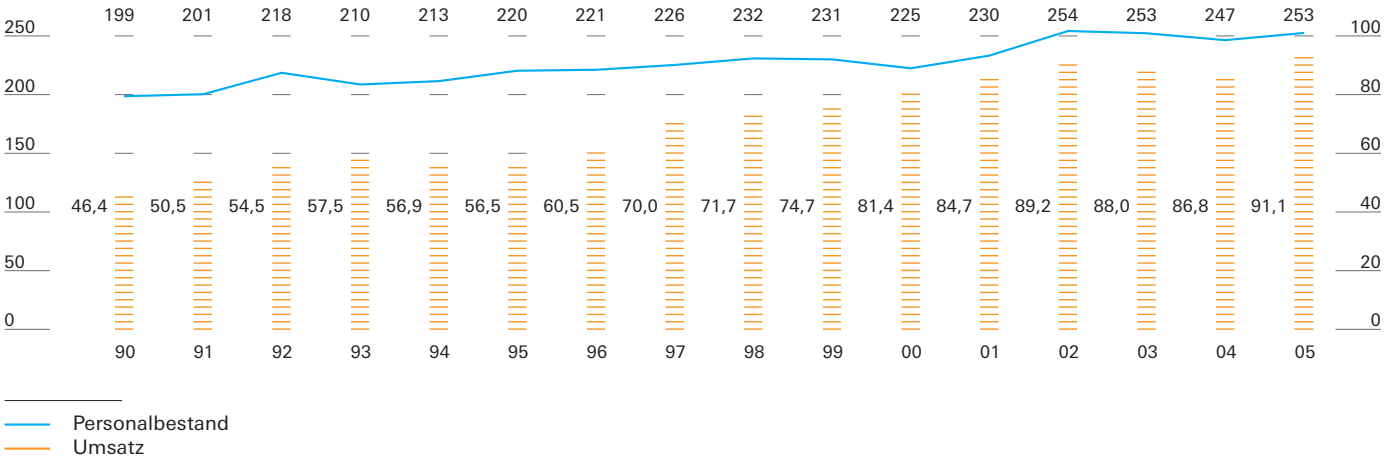
Durch die Akquisitionen der zweiten Hälfte der 1980er-Jahre war der weltweite Personalbestand von Nestlé sprunghaft angestiegen. Hatte er 1987 noch 163 000 betragen, erreichte er 1990 erstmals in der Firmengeschichte, wenn auch nur knapp, die Marke von 200 000. Die Akquisition der Perrier-Gruppe liess ihn 1992 auf fast 220 000 hochschnellen. Nach einem vorübergehenden Rückgang auf rund 210 000 infolge des Verkaufs des Hotelgeschäfts in den USA und diverser Rationalisierungsmassnahmen in den Jahren 1993 und 1994 stieg er kontinuierlich bis auf 230 000 im Jahre 1999, ging dann wegen der Desinvestition von Findus auf 224 000 zurück, um kurz darauf dank dem Erwerb von Ralston Purina 2002 einen vorläufigen Höchststand von 254 000 zu erreichen.[1] Im Jahre 2005 beschäftigte Nestlé 253 000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in 84 Ländern, davon lediglich etwa 7000 in der Schweiz.[2]

Es ist offensichtlich, dass die Personalführung in einem so grossen und über die ganze Welt verstreuten Konzern nur dezentral erfolgen konnte, umso mehr, als 99% des Personals und auch ein zunehmender Teil des Managements aus dem jeweiligen Lande stammte, ein Trend, der von Vevey bewusst gefördert wurde. Aus allen diesen Gründen lagen Personalführung und -rekrutierung weitgehend in der Hand der Tochtergesellschaften. Die Personalabteilung des Hauptsitzes kümmerte sich primär um dessen etwa 2000 Mitarbeiter und um die rund 3000 im zentral geführten Bereich F&E sowie um die wenigen hundert «Expatriates» – Personen, die ausserhalb ihres Heimatlandes arbeiten. Ausserdem unterstand ihr die Ausbildung auf Konzernstufe.

Die Restrukturierungen in den USA, Grossbritannien, Frankreich und Italien, die durch die Akquisitionen und die ihr folgende Integration und Konsolidierung ausgelöst worden waren, hatten zu Beginn der 1990er-Jahre trotz des generellen Anstiegs der Mitarbeiterzahl erstmals in der jüngeren Geschichte des Unternehmens auch zu einem grösseren Personalabbau geführt. Gleichzeitig stieg auch der Druck auf die zuständige Abteilung in Vevey, sich vermehrt um die weltweite Koordination der Personalpolitik zu kümmern. Die Expansion nach China sowie nach Mittel- und Osteuropa stellte auch ungewohnte Anforderungen an die Rekrutierung des Managements in diesen neuen Ländern. In Ermangelung geeigneter Kandidaten vor Ort musste vermehrt auf den Einsatz von «Expatriates» zurückgegriffen werden. Dennoch hielt Nestlé langfristig an ihrer Politik fest, wo immer möglich die Leitung ihrer Tochtergesellschaften in die Hände lokaler Manager zu legen, die mit der Kultur ihres Landes bestens vertraut waren. «Expatriates» sollten nur in der Anfangsphase neuer Gesellschaften oder für die Ingangsetzung neuer Fabriken zum Einsatz gelangen, lokale Führungskräfte nachziehen, diesen nach einer gewissen Zeit die Verantwortung übergeben und das Land wieder verlassen.

Am Hauptsitz war man auf diese neuen Herausforderungen allerdings nur unvollkommen vorbereitet. Helmut Maucher mass dem Personalwesen zwar von jeher grosse Bedeutung bei, was sich schon daran zeigte, dass ihm

Nestlé AG: Personalbestand (in Tausend), Umsatz (in Milliarden CHF),1990–2005



dieser Bereich – als einziger neben der Öffentlichkeitsarbeit – direkt unterstellt war. Er betrieb die Personalpolitik jedoch im traditionellen Stile eines «Patrons», der sich, soweit dies in einem so grossen Unternehmen überhaupt möglich war, persönlich um das Schicksal der einzelnen Mitarbeiter kümmerte. Sie war für ihn «Chefsache» und fiel deswegen auch in die Verantwortung der Linienchefs und nicht in diejenige der Personalabteilung: «Generell ist der Personalchef nicht Chef des Personals, sondern Leiter der Personalabteilung … bei richtiger Ausrichtung auf das wirklich Notwendige und Sinnvolle sowie Wahrnehmung der eigentlichen Personal- und Führungsfunktion durch die Chefs können Personalabteilungen stark verringert werden.»[3] Diese Erkenntnis hatte Maucher kurz nach seiner Ankunft in Vevey auch in die Tat umgesetzt und die Personalabteilung um etwa zwanzig Stellen verkleinert.

Angesichts der neuen Herausforderungen der frühen 1990er-Jahre erkannte Maucher jedoch, dass seine unbürokratische, personalisierte und intuitive Personalpolitik an ihre Grenzen stiess und er zu einer professionelleren Personalführung übergehen musste. Dies nicht zuletzt auch, weil die Rekrutierung qualifizierter Mitarbeiter, insbesondere auf Managementebene, zu einem immer wichtigeren Faktor im internationalen Wettbewerb geworden war.[4] Obwohl er kein Freund von schriftlichen Festlegungen war – einer seiner Lieblingssprüche lautete «More pepper, less paper» –, fasste er seine Grundsätze zur Personalführung 1991 erstmals in einem Dokument unter dem Titel «Management Commitment/Employee Involvement» zusammen.[5] Er wollte damit «einen neuen Führungsstil forcieren und ein innovativeres, besseres Klima schaffen».[6] Das Dokument war auch ein Versuch, im Hinblick auf die neuen Strukturen, etwa die eben geschaffenen SBUs, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besser in die Entscheidungen des Unternehmens einzubinden: «Wir vermeiden allerdings in diesem Zusammenhang den Ausdruck ‹partizipatives Management›, da dieser Begriff ideologisch aufgeladen ist und zu Missverständnissen führen kann; wir praktizieren hingegen ein weit reichendes und dauerndes Einbeziehen unserer Mitarbeiter in allen Fragen, die ihre Tätigkeit am Arbeitsplatz betreffen.»[7]

Die grundlegenden Management- und Führungsprinzipien

Mauchers Zurückhaltung gegenüber der schriftlichen Festlegung von Grundsätzen war in Bezug auf die Unternehmenskultur besonders ausgeprägt, weil er der Meinung war, eine Kultur müsse gelebt und nicht geschrieben werden. In seinem Buch «Marketing ist Chefsache» von 1992 erklärte er, weswegen Nestlé bis zu jenem Zeitpunkt weder über Unternehmensgrundsätze noch über ein Leitbild verfügte: «Zunächst einmal ähneln sich solche Konzepte bis zur Auswechselbarkeit und verlieren damit an firmenbezogener Relevanz … wenn aber im Gegenteil die Grundsätze zu spezifisch formuliert sind, entsprechen sie nicht mehr der Diversität von Ländern, Produkten und Kulturen.»[8] Vier Jahre später stellte er jedoch in einem Strategiepapier zuhanden des Verwaltungsrates fest, die grosse Zahl der in den letzten zehn Jahren übernommenen neuen Gesell-

Speziell für expatriierte Nestlé-Mitarbeiter herausgegebene Broschüre, die ihnen alle erforderlichen Schritte erleichtern soll.

schaften, der Eintritt von Nestlé in viele neue Länder seit dem Fall der Berliner Mauer und die damit verbundene Rekrutierung externer Mitarbeiter machten es jetzt notwendig, die wesentlichsten Elemente dieser Kultur in einem Dokument festzuhalten, an dem bereits gearbeitet werde.[9] Gemeint waren «Die grundlegenden Management- und Führungsprinzipien von Nestlé», die das «Management Commitment/Employee Involvement» von 1991 ersetzen und ergänzen sollten. Das neue Dokument erschien im Juni 1997, rechtzeitig zur Übergabe des CEO-Postens an Peter Brabeck.[10] Die Wahl des Zeitpunktes seiner Veröffentlichung war kein Zufall, sollte es doch im Zeichen der Kontinuität zeigen, dass die grundlegenden Werte des Unternehmens auch nach der Ablösung an der operationellen Spitze weiterhin Gültigkeit hatten. Von Helmut Maucher und Peter Brabeck gemeinsam unterschrieben, stützte es sich auf oft gehörte Ideen und Aussagen Mauchers. So stammte etwa das Anforderungsprofil eines Nestlé-Managers (Mut, Nerven, Gelassenheit; Lernfähigkeit, Sensibilität für Neues; Kommunikationsfähigkeit und Fähigkeit zur Motivation und zur Schaffung eines innovativen Klimas; Denken in Zusammenhängen; Glaubwürdigkeit) fast wortwörtlich aus «Marketing ist Chefsache»[11]. Als zusätzliche Eigenschaften erwähnte das Dokument die Bereitschaft, Änderungen zu akzeptieren, die Fähigkeit, den Wandel zu steuern, internationale Erfahrung und Verständnis für andere Kulturen, breit angelegte Interessen, gute Allgemeinbildung, verantwortungsvolles Verhalten und Auftreten sowie eine solide Gesundheit.

Die Nestlé-Kultur, die eigentliche «raison d'être» des Dokuments, wurde erst in dessen Schlusskapitel, dafür umso ausführlicher, behandelt. Sie wurde auf Gründervater Henri Nestlé zurückgeführt, dessen internationale Geschäftstätigkeit eine enge Bindung zu den lokalen Essgewohnheiten und damit die Grundlage für den Respekt der Traditionen aller Länder geschaffen habe: Nestlé akzeptiere daher kulturelle und soziale Unterschiede und sei gegen jede auf ethnischen, religiösen oder anderen Gründen beruhende Diskriminierung. Das Dokument enthielt auch bereits die für die spätere Debatte um die soziale Verantwortung im Zeitalter der Globalisierung wichtigen Sätze: «Darüber hinaus

Seit den Neunzigerjahren wählt Nestlé bei der Büroplanung häufig eine transparente Architektur. Ein gutes Beispiel dafür ist der Hauptsitz von Nestlé in Delhi (Indien).

vertritt Nestlé die Auffassung, dass ihre Geschäftstätigkeit langfristig nur dann vorteilhaft sein kann, wenn sie gleichzeitig für das jeweilige Land von Nutzen ist. Auf einen kurzen Nenner gebracht heisst dies: globales Denken und globale Strategien, aber lokales Handeln und lokales Engagement.»

Das Dokument erwähnte auch, dass die Werte der Nestlé-Kultur teilweise auf den Schweizer Ursprung des Unternehmens zurückgingen, und zählte die wichtigsten unter ihnen auf: ein eher pragmatisches als dogmatisches Vorgehen, eine realistische Einstellung, Arbeitsethik, Integrität, Ehrlichkeit und Qualität, Vertrauen und Aufrichtigkeit, eine persönliche, direkte Art des Umgangs, sodass bürokratische Verfahren auf ein Minimum reduziert werden können, Bescheidenheit, jedoch mit Stil und Sinn für Qualität, Offenheit für neue Trends, aber Skepsis gegenüber kurzfristigen Modeerscheinungen.

Die neue Version der Prinzipien (2003)

Die «Management- und Führungsprinzipien» wurden im Laufe der Jahre zu einer Art «Unternehmensverfassung». Gegen Ende 2002 erachtete Brabeck indessen die Zeit für gekommen, die Prinzipien zu überarbeiten: «Sie waren eine ausgezeichnete Brücke in einer Zeit des Wandels, aber jetzt müssen sie aufdatiert werden, um die künftigen Herausforderungen an unsere Leute zu widerspiegeln, ohne die bestehende Arbeitsethik und Unternehmenskultur radikal zu verändern.»[13] Es handelte sich demnach um eine «sanfte» Revision, die die Veränderungen innerhalb und ausserhalb des Unternehmens während der vergangenen Jahre berücksichtigen sollte. In seiner Einleitung zur revidierten Version von 2003 knüpfte Brabeck an die Feststellung des Vorwortes von 1997 an, Nestlé habe im Verlaufe ihrer langen Entwicklung die beneidenswerte Fähigkeit gezeigt, sich einem ständig sich wandelnden Umfeld anzupassen, ohne dabei ihre Grundprinzipien und ihr zentrales Wertesystem einzubüssen. Diese Fähigkeit, so fügte er bei, sei angesichts der Herausforderungen durch die Grösse und Komplexität des Unternehmens in den kommenden Jahren wichtiger denn je.[14] Die neue Version bestätige die Werte, die immer diejenigen von Nestlé bleiben würden, richte sich indessen stark auf die Fähigkeiten aus, die die Zukunft des Unternehmens in den kommenden Jahren sichern würden.

Ein Vergleich der Versionen von 1997 und 2003 fördert tatsächlich eine erstaunliche Kontinuität zutage. Rund zwei Drittel des «Urtextes» wurden fast wortwörtlich in die neue Version übernommen und stellen dort mehr als die Hälfte des Dokuments dar. Umso aufschlussreicher sind die Neuerungen und Abweichungen in der Version von 2003, an denen sich die Entwicklung von Nestlé, aber auch ihrer gesellschaftlichen Umgebung während des vorangegangenen Jahrzehnts ablesen lassen: Verantwortung für das Wohlergehen der Konsumenten und Mitarbeiter, Steigerung des Lebensstandards und der Lebensqualität überall und für alle, gegenseitiger Respekt und Toleranz, Stolz auf das Unternehmen, Loyalität und Identifikation mit Nestlé, proaktive Zusammenarbeit über konventionelle innerbetriebliche Grenzen hinaus, Risikofreude, Teilen von Wissen und Ideen, kein «Kästchendenken», Initiative mit dem Recht,

Die grundlegenden Management- und Führungsprinzipien von Nestlé (Auszüge)

Allgemeine Grundhaltung
«Nestlé ist kein anonymes Unternehmen, das seine Produkte an anonyme Verbraucher vertreibt. Es ist ein menschliches Unternehmen, das sich bemüht, den Bedürfnissen der einzelnen Menschen auf der ganzen Welt gerecht zu werden.»

«Nestlé richtet sich mehr auf Menschen und Produkte aus als auf Systeme. Systeme sind notwendig und nützlich, dürfen aber niemals zum Selbstzweck werden.»

Shareholder-Value
«Nestlé will im Interesse seiner Aktionäre Werte vermehren. Das Unternehmen zielt jedoch nicht auf eine kurzfristige Maximierung von Gewinn und Aktienwert auf Kosten einer erfolgreichen langfristigen Unternehmensentwicklung ab. Nestlé ist sich jedoch der Notwendigkeit bewusst, jedes Jahr einen ordentlichen Gewinn zu erzielen.»

Umstrukturierungen
«Nestlé verfolgt das Ziel, eine kontinuierliche Verbesserung seiner Geschäftstätigkeit zu erreichen, um nach Möglichkeit einschneidende Sofortmassnahmen und abrupten Wandel zu vermeiden.»

Führungsstil
«Auf jeder Stufe der Organisation ein Team mit Spitze und nicht ein Team als Spitze.»[12]

Delegation
«Die Angehörigen des Nestlé-Managements geben auf allen Ebenen der stetigen betrieblichen Wertschöpfung gegenüber der Ausübung formaler Autorität den Vorzug. Sie delegieren alles, was delegiert werden kann, ohne dabei jedoch ihre eigene Verantwortung aufzugeben.»

Information der Mitarbeiter
«Die Einbeziehung der Nestlé-Mitarbeiter aller Stufen beginnt mit einer angemessenen Information und Kommunikation über die allgemeinen Unternehmensaktivitäten und über die spezifischen Aspekte ihrer Tätigkeit. Alle Änderungen sollten besprochen und erläutert werden. Die Mitarbeiter sollten dazu aufgefordert werden, ihre eigenen Ideen in den Prozess einzubringen.»

Kriterien für die Beförderung
«Abgesehen von beruflicher Tüchtigkeit und Erfahrung, stellen die Fähigkeit und der Wille, diese Prinzipien anzuwenden, die wichtigsten Kriterien für eine Beförderung dar – und nicht der Pass oder die ethnische oder nationale Herkunft einer Person.»

einen Fehler zu machen, aber auch mit der Bereitschaft, ihn zu korrigieren und daraus zu lernen. Die Einstellung zum Shareholder-Value fällt nuancierter aus als in der ersten Version: «Nestlé fördert eine langfristige und erfolgreiche Geschäftsentwicklung und strebt danach, eine bevorzugte Gesellschaft für langfristig orientierte Aktionäre zu sein. Hingegen verliert Nestlé die Notwendigkeit nicht aus den Augen, die kurzfristigen Ergebnisse zu verbessern, und bleibt sich bewusst, dass sie jedes Jahr einen gesunden Gewinn erzielen muss.» Ferner hält die neue Version fest, Nestlé wolle Konsumententrends folgen, diese aber auch antizipieren. Das Unternehmen bekennt sich ausserdem zum freien Wettbewerb innerhalb eines klaren rechtlichen Rahmens und zu seiner sozialen Verantwortung, ein Begriff, der in der Urversion von 1997 noch nicht figurierte. An der Dezentralisierung hält das neue Dokument fest und begründet deren bereits in der ersten Version erwähnte Grenzen mit der Notwendigkeit der operationellen Effizienz, der Flexibilität und der konzernweiten Koordination. Es finden sich in dem Dokument auch weitere Begriffe wie «Accountability», «Networking», operationelle Geschwindigkeit und Orientierung nach Resultaten, die dem Managementvokabularium des beginnenden 21. Jahrhunderts entnommen sind.

Die Bedeutung, die Nestlé den Management- und Führungsprinzipien als einer Art kulturellen Klammer des Konzerns von Anfang an einräumte, war bereits im Strategiepapier von September 1997 zum Ausdruck gekommen, dem ersten unter der Verantwortung Brabecks als CEO: «Diese Prinzipien drücken unsere Überzeugung aus, dass wir, obwohl wir uns lokalen und regionalen Gegebenheiten anpassen müssen, auch gemeinsame Nestlé-Prinzipien haben, die überall respektiert werden müssen …» Die Einhaltung dieser Prinzipien sei auch die Vorbedingung zur Anstellung von Managern von ausserhalb der Nestlé-Gruppe.[15] Von 1998 an wurde auch die Leistungsbewertung der Führungskräfte an den Grad der Umsetzung dieser Prinzipien gekoppelt.[16] Das Strategiepapier des gleichen Jahres hielt fest, man wolle im Falle des Nichtbefolgens der Prinzipien und Werte des Unternehmens konsequenter sein, bis hin zu disziplinarischen Massnahmen.[17] Die «Nestlé Human Resources Policy» von 2002 war noch deutlicher: «Wer nicht willens ist, diesen Prinzipien zu folgen, kann nicht Teil des Unternehmens sein.»[18] Daher müsse bei der Rekrutierung nebst den beruflichen Qualifikationen auch darauf geachtet werden, ob ein Kandidat oder eine Kandidatin in die Unternehmenskultur passe oder nicht: «Neuankömmlinge in die Organisation zu integrieren ist ebenso wichtig wie die richtige Person einzustellen.»[19]

Personalpolitik als Teil der Gesamtstrategie

Die zunehmende Globalisierung und der wachsende Konkurrenzdruck, namentlich während der Boomjahre der «New Economy» gegen Ende des Jahrtausends, machten sich auch auf dem Arbeitsmarkt bemerkbar und rückten so die Personalpolitik mehr und mehr ins Zentrum der Gesamtstrategie des Konzerns. Brabeck trug dieser Entwicklung Rechung und beendete Anfang 1999 das «Interregnum» an der Spitze der Personalabteilung durch die Ernennung eines Direktors für Human Resources. Auf der Stufe der Generaldirektion übernahm Francisco Castañer die Verantwortung für das Personalwesen. Er behielt aber, wie sein Vorgänger José Daniel, diejenige für das Pharmageschäft und für die Verbindungen zu L'Oréal und wurde überdies auch noch für die Öffentlichkeitsarbeit zuständig.

Brabeck begnügte sich nicht mit organisatorischen Massnahmen, er wollte auch einen anderen Geist in die Personalpolitik einbringen: «Wir müssen ein Klima schaffen, in welchem eine gewisse Freiheit zum Scheitern besteht und in welchem Leute befördert werden, die Entscheidungen trafen und sie durchführten, auch wenn diese nicht immer 100% erfolgreich waren. Wir wollen nicht die Karrieren jener fördern, die nie einen Fehler gemacht haben, weil sie nie etwas anderes getan haben als die Regeln anzuwenden.»[20] Auf die Frage, ob er selber je Fehler gemacht habe, antwortete Brabeck 2001 in einem Interview: «Ich habe selber einige herausragende Fehler gemacht – herausragend, weil ich etwas daraus gelernt habe. So habe ich das Unternehmen in das Geschäft mit Trockenteigwaren gestossen. Das schien damals eine tolle Idee zu sein […], daher schauten wir uns nach Akquisitionen um und fanden

1

1988 Buitoni, die uns als geeignetes Unternehmen erschien, um uns in diesem neuen Geschäftsbereich zu etablieren. Es stellte sich als Fehler heraus. Wir machten am Anfang nicht ausreichende Analysen, wir gingen der Sache nicht genügend auf den Grund, sonst hätten wir realisiert, dass der Wettbewerbsvorteil bei Trockenteigwaren nicht in der Hand des Teigwarenproduzenten liegt, sondern in derjenigen des Produzenten der dazu benötigten Maschinen. Ihm gehört die geschützte Technologie. Es gab nichts, was Nestlé durch den Besitz einer Fabrik für Trockenteigwaren gewinnen konnte. Ich habe dies indessen ziemlich rasch begriffen und daraus eine wichtige Lektion gelernt. […] Wir haben seither das Geschäft mit Trockenteigwaren fast vollständig verkauft. Dennoch war Buitoni ein guter Kauf, wir erwarben eine exzellente Marke für unsere frischen und tiefgekühlten Produkte der italienischen Küche, wo unsere Technologie wirklich einen Unterschied macht. Wir machen alle Fehler. Wenn man aus ihnen lernt, machen sie einen stärker.»[21]

Die gestiegene Priorität der «Human Resources» kam auch im Strategiepapier von 1998 zum Ausdruck: «Unsere Personalpolitik ist eine wesentliche Voraussetzung für den langfristigen Erfolg unseres Unternehmens und wird es in Zukunft noch mehr sein […] (Dieser Erfolg) ist eng mit der Fähigkeit verknüpft, die Menschen, die Nestlé in einem immer herausforderungsreicher werdenden Umfeld benötigt, zu rekrutieren, zu entwickeln, zu behalten und zu motivieren.»[22] Diese neuen Gegebenheiten führten auch zu einer allmählichen Abkehr von bisherigen Prioritäten: «Obwohl wir unsere Politik der internen Beförderung beibehalten, werden wir gegenüber der Rekrutierung von talentierten Leuten offen sein, die ihre Fähigkeiten in anderen Unternehmen unter Beweis gestellt haben.»[23] Für Schlüsselpositionen im Management und Experten in den nichttraditionellen Nestlé-Geschäften seien externe Kandidaturen sogar unumgänglich geworden. Die Förderung des Managements am Hauptsitz und in den Märkten habe höchste Priorität und sei auch das beste Mittel, um zu verhindern, dass hoch qualifizierte Mitarbeiter zu Konkurrenzunternehmen abwanderten. Überall sollten flache Organisationsstrukturen dafür sorgen, dass

2

1–2 Teamarbeit und Kommunikation haben die Einrichtung weitläufiger Open-Space-Büros angeregt. Hier zwei Bürogebäude von Nestlé in der japanischen Stadt Kobe (1) und im portugiesischen Avanca (2).

Manager schon zu Beginn ihrer Karriere eine grössere Verantwortung übernehmen könnten.[24] Allerdings hätten flache Strukturen auch den Nachteil, dass Mitarbeiter weniger Aufstiegsmöglichkeiten hätten und länger auf dem gleichen Posten verbleiben müssten. Daher werde die Zufriedenheit am Arbeitsplatz immer wichtiger.[25] Nestlé begann schon 1998, innerhalb des Konzerns systematisch Menschen mit besonders hohem Entwicklungspotenzial zu identifizieren, deren Karrieren genau zu verfolgen und im Sinne einer Nachfolgeplanung bewusst zu fördern. Das Unternehmen definierte weltweit etwa 1200 Schüsselpositionen, für welche jeweils zwei Nachfolgerinnen oder Nachfolger bestimmt werden. Der sich daraus ergebende «Talent-Pool» umfasst daher gegen 2500 Manager verschiedener Stufen.[26] Im Jahre 2002 wurden ein zusammen mit der London Business School ausgearbeitetes «Leadership»-Programm und eine «Develop People»-Initiative ins Leben gerufen, von denen nach zwei Jahren weltweit bereits 4000 höhere Kader profitierten.

Brabeck stellte 2001 fest, dass Nestlé eine wachsende Anzahl von Spontankandidaturen erhalte, aber gleichzeitig vielversprechende Mitarbeiter verliere, da das Unternehmen nicht in der Lage sei, ihnen motivierende Aufgaben zuzuteilen. Er verlangte eine Professionalisierung des Personalwesens.[27] Die Personalabteilung kam dieser Aufforderung nach, indem sie eine spezielle Website im Internet einrichtete. Diese erlaubte eine gezieltere Auswahl unter den Spontankandidaturen und erleichterte mit ihren direkten Links zu den Märkten auch eine bessere internationale Zusammenarbeit bei der Rekrutierung. Im Jahre 2004 gingen auf dieser Website über 35 000 Spontankandidaturen ein.[28] Daneben nahm Nestlé auch vermehrt an Firmenpräsentationen an Universitäten und anderen Rekrutierungsforen teil. Der Erfolg dieser Bestrebungen zeigte sich u.a. darin, dass Nestlé gemäss einer Umfrage unter Studenten im Jahre 2003 der bevorzugte Arbeitgeber der Schweiz war. Im Kontakt mit jungen Menschen stellte das Unternehmen allerdings auch fest: «Die Mitarbeiterentwicklung hat sich aus ihrer streng hierarchischen Bindung gelöst. Deshalb fühlen sich Mitarbeiter, welche am Anfang ihrer Karriere stehen, von traditionellen Organisa-

3

4

3 Nestlé achtet die Kultur und Gepflogenheiten ihrer Mitarbeiter. So wird zum Beispiel in der Fabrik von Himeji in Japan die traditionelle japanische Gymnastik ausgeübt.

4 Das Nestlé Rekrutierungszentrum (Nestlé Recruitment Competence Center, NRCC) wurde ins Leben gerufen, um die zahlreichen Spontanbewerbungen optimal bearbeiten zu können, die Nestlé jedes Jahr erhält.

1

2

1–2 Arbeiter in der Fertigproduktefabrik Stouffers in Springville (USA).

3

4

3 Maschinenraum der *Nescafé*-Fabrik in Orbe, Schweiz.

4 Etikettieren der Speiseeisverpackungen in der Fabrik von Chembong in Malaysia.

tionsstrukturen nicht mehr angesprochen.»[29] Nestlé hatte dieser Entwicklung rechtzeitig Rechnung getragen und ein Jahr zuvor ein Dokument unter dem Titel «Nestlé on the Move to Flat and Flexible Organisations» veröffentlicht, welches eine Abkehr von der bisherigen pyramidenförmigen und aufgabenorientierten Struktur zu einer auf Resultate ausgerichteten Netzwerkorganisation postulierte.[30] Es erinnerte, in Übereinstimmung mit Mauchers seinerzeitigen Thesen, daran, dass die Verantwortung für die Rekrutierung und die spätere Entwicklung der Karrieren der Mitarbeiter bei den Linienvorgesetzten liege und der Personalabteilung dabei nur eine unterstützende Rolle zukomme. Die gleichzeitig veröffentlichte «Nestlé Human Resources Policy» äusserte sich noch deutlicher: «Die Human Resources-Manager und ihre Mitarbeiter sind dazu da, der Behandlung von Personalfragen professionelle Unterstützung zu gewähren, sollten jedoch nicht an die Stelle des verantwortlichen (Linien-) Managers treten.»[31] Auch in dieser Beziehung wurde bei allem Wandel die Kontinuität gewahrt.

Frauenförderung

Noch zu Beginn der 1990er-Jahre war Nestlé ein Unternehmen, dessen Management – zumindest am Hauptsitz – fast ausschliesslich in den Händen von Männern lag. Von den 120 Mitgliedern der Direktionskonferenz (Management Conference, Conférence de Direction) in Vevey – sie umfasst alle Manager vom Vizedirektor aufwärts – waren nur vier Frauen.[32] Maucher wollte diesen Zustand ändern und ernannte gemäss seinem Motto «Eine Frau ist ein Alibi, zwei Frauen sind eine Politik»[33] nicht nur zwei, sondern gleich drei Frauen als Leiterinnen wichtiger und in voller Entwicklung stehender Bereiche am Hauptsitz: Umweltpolitik, Personalwesen und Osteuropa-Geschäft. Er setzte dieses Motto auch auf der Stufe Verwaltungsrat um, indem er 1992 dafür sorgte, dass mit der Schweizerin Vreni Spoerry und der Chilenin Lucia Santa Cruz Sutil die beiden ersten Frauen in dieses Gremium einzogen.[34] Das Bekenntnis zur Frauen-

Christiane Kühne leitet die Wellness Unit von Nestlé und stellt 2006 ihre neue Einheit auf der Generalversammlung der Nestlé AG in Lausanne vor.

förderung kam auch in den Strategiepapieren zum Ausdruck. Dasjenige von 1996 sah sogar einen bestimmten Prozentsatz von Frauen für das höhere Kader vor, allerdings ohne diesen zu präzisieren,[35] und dasjenige von 1997 postulierte: «Unsere Politik der Personalentwicklung wird der Förderung des weiblichen Personals besondere Aufmerksamkeit widmen.»[36] In diesem Sinne ernannte Nestlé im gleichen Jahr im Rahmen der Initiative der Schweizer Wirtschaft «Taten statt Worte» – zu deren Initianten u.a. Rainer E. Gut gehörte – eine Verantwortliche für Gleichstellung innerhalb der Personalabteilung. Brabeck befolgte diese Devise, als er 1998 eine vierzigjährige Forscherin zur Nachfolgerin des zum Marktchef von Südafrika ernannten Werner Bauer an die Spitze des CRN berief.[37] Er griff das Thema Frauenförderung 1999 auch in einer Rede vor Studierenden der ETH Zürich auf, in der er der Hoffnung Ausdruck verlieh, eine grössere Flexibilität in der Personalpolitik und ein vermehrtes Eingehen auf persönliche Wünsche würden Nestlé in die Lage versetzen, mehr Frauen für Managerpositionen zu gewinnen. Dabei räumte er ein, Nestlé bemühe sich in dieser Beziehung um ständige Verbesserungen, sei aber immer noch «auf einer frühen Stufe unserer Lernkurve».[38]

Der Nachholbedarf bezieht sich vor allem auf Vevey, weil das höhere Management des Zentrums zu einem guten Teil aus Personen mit einer internationalen Karriere besteht. Diese erwies sich wegen ihrer Anforderungen an die Mobilität für Frauen, zumal mit Familie und Kindern, bisher als weit schwieriger als für Männer. Dennoch waren von den 200 Mitgliedern der Direktionskonferenz in Vevey im Jahre 2005 bereits 10% Frauen, und auch im mittleren Kader hat sich deren Zahl erhöht, nicht zuletzt dank einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Karriere durch flexible Arbeitszeit, Teilzeitarbeit, Arbeit von zu Hause, Kinderkrippen usw.[39]

Auch Brabeck beförderte in den letzten Jahren mehrere Frauen auf höhere Posten in Vevey. So ernannte er die bisherige Marktchefin von Kanada zur Leiterin der SBU Schokolade und Süsswaren, wodurch sich andererseits die Zahl der Marktchefinnen weltweit auf eine einzige reduzierte. Auch die Abteilung «Supply Chain», «Intellectual Property» und «Corporate Wellness» legte er in die Hände von Frauen. In allen drei Fällen handelte es sich, vielleicht nicht zufällig, um in dieser Form neu geschaffene Einheiten. Die fast vollständige Abwesenheit von Frauen an der Spitze von Nestlé-Ländergesellschaften erklärt sich durch die erwähnten Anforderungen an die Mobilität, die auf dieser Stufe noch höher sind, denn normalerweise lassen sich solche Spitzenposten nur über zahlreiche Zwischenstationen in ebenso vielen Ländern und über gelegentliche Einsätze in der Zentrale erreichen. Und weil der Weg in die Generaldirektion von Nestlé bis jetzt, von wenigen, aber zahlreicher werdenden Ausnahmen abgesehen, über die Vorstufe eines Marktchefs führte, ist es bis jetzt auch keiner Frau gelungen, in dieses Gremium vorzustossen.[40]

Die Personalabteilung in Vevey ist sich des Problems der Untervertretung der Frauen auf hoher Managementebene bewusst, vertritt jedoch die Meinung, dass es sich nicht durch eine erzwungene Gleichstellung der Geschlechter lösen lässt. Es brauche eine separate Karriereplanung für Frauen, die auf deren besondere Bedürfnisse Rücksicht nimmt.[41]

1

Vergütungspolitik

Angesichts der Knappheit an qualifiziertem Managementpersonal musste Nestlé Ende der 1990er-Jahre nicht nur ihre Rekrutierungs-, sondern auch ihre Vergütungspolitik überdenken. Die Entlöhnung der Mitarbeiter müsse dem wettbewerbsintensiven Arbeitsmarkt angepasst werden und sollte flexibel und den Gegebenheiten des jeweiligen Marktes, aber auch den Leistungen und dem Potenzial jedes Mitarbeiters angepasst sein. Deshalb war im Strategiepapier von 1998 erstmals von langfristigen Anreizen und von einem variablen Anteil der Entlöhnung die Rede,[42] und der Geschäftsbericht für jenes Jahr hielt fest, die Gesamtentschädigung einer wachsenden Zahl von Mitarbeitern richte sich nach dem Erreichen individueller oder für das ganze Unternehmen gültiger Ziele.[43] Das Strategiepapier des folgenden Jahres präzisierte: «Der variable Teil der gesamten Vergütung wird für die meisten Manager ansteigen, mit dem Ziel, ihre Entlöhnung mehr und mehr mit der Entwicklung der Ergebnisse des Unternehmens zu verbinden. Der variable Teil, der ursprünglich in der Form eines Bonus an die Jahresergebnisse gekoppelt war, sollte nach und nach langfristige Anreize in der Form von Aktienoptionen umfassen, die vorerst auf die höheren Management-Ebenen beschränkt sein werden.»[44] Die Höhe des variablen Anteils sei proportional zu derjenigen der gesamten Entlöhnung; auf unteren und mittleren Gehaltsstufen werde das fixe Salär deren wichtigste Komponente bleiben.[45] Bei der Festlegung der Gesamtvergütung wurden vermehrt auch Vergleiche mit anderen Unternehmen angestellt.[46]

Im Jahre 2001 wurde der Aktienoptionsplan erheblich erweitert und umfasste 1600 Manager in Vevey und in den Märkten.[47] Die Bindung des variablen Teils der Vergütung an die persönliche Leistung machte freilich auch deren systematischere Erfassung notwendig. Das Dokument «Nestlé on the Move» stellte sogar eine kausale Beziehung zwischen einer weniger hierarchischen Organisation und einer neuen Vergütungspolitik her: «Es ist undenkbar, in einer solchen neuen Art von Organisation traditionelle Vergütungspraktiken an-

2

1 Für die Grundlagenforschung des CRN (Vers-chez-les-Blanc, Schweiz) werden Spitzenforscher eingestellt.

2 Die Arbeit in den Fabriken erfordert eine fachtechnische Aus- und Weiterbildung. Hier die Fabrik für Heimtiernahrung in der französischen Stadt Aubigny.

zuwenden.» Die Verringerung der Hierarchiestufen schaffe ein Vakuum bei der Gehaltserhöhung, die bisher immer stark an Beförderungen gekoppelt gewesen sei. Man müsse demnach neue Mechanismen finden, um eine Gehaltserhöhung auch unabhängig von einer Beförderung zu erreichen. Der Trend zur Erhöhung des variablen Teils der Vergütung werde sich wohl verflachen, sei aber unumkehrbar. Dieser variable Teil werde künftig mehr und mehr von der Leistung und weniger vom Wohlgefallen der Vorgesetzten abhängig sein.[48] Die Nestlé-Vergütungspolitik gilt bei allen nationalen Unterschieden weltweit, nach dem Grundsatz: «Nestlé strebt danach, sich als Arbeitgeber mit einem Entlöhnungsniveau über dem vergleichbaren Durchschnitt zu positionieren.»[49] Generelle Lohnerhöhungen seien jedoch nur bei hoher Inflation zu rechtfertigen oder wenn sie durch Gesetz oder Gesamtarbeitsverträge vorgeschrieben seien.[50]

3

Weiterbildung als Teil der Unternehmenskultur

Aus- und Weiterbildung hatten bei Nestlé von jeher einen hohen Stellenwert. Mitte der 1950er-Jahre gründete das Unternehmen das «Institut pour l'Etude des Méthodes de Direction de l'Entreprise» (IMEDE) in Lausanne, an welchem es seine höheren Manager zusammen mit Kaderleuten aus anderen Firmen weiterbildete. Nach einigen Jahren sah man jedoch ein, dass ein unternehmensinternes Institut den Bedürfnissen von Nestlé besser gerecht würde. So wurde 1963 im ehemaligen Verwaltungsgebäude in Vevey ein eigenes Trainingszentrum eingerichtet, das 1971 die herrschaftliche Villa «Rive-Reine» direkt am See zwischen Vevey und Montreux bezog, wo auch Unterbringungsmöglichkeiten zur Verfügung standen. Nestlé unterstützte das IMEDE dennoch weiter im Alleingang, bis sich Helmut Maucher Ende der 1980er-Jahre mit Erfolg bemühte, dessen Finanzierung auf eine breitere Basis zu stellen und es zu einer Institution zu machen, die von der ganzen Schweizer Wirtschaft getragen wurde. Anschliessend gelang es ihm auch, in Zusammenarbeit mit dem Präsidenten von

4

3 Schulung im Ausbildungszentrum Rive-Reine (La Tour-de-Peilz, Schweiz).

4 Die Verkaufsberater untersuchen die Anordnung der Nestlé-Produkte in den Regalen der Kaufhäuser, wie hier in der Manor in Vevey (Schweiz).

1

2

3

Ciba-Geigy, Louis von Planta, das IMEDE 1989 mit dem Genfer International Management Institute (IMI) zum heutigen International Institute for Management Development (IMD) in Lausanne zu fusionieren[51].

Maucher hielt die Weiterbildung des Managements für ebenso wichtig wie die Forschung und betrachtete sie wie Letztere als eine Investition in die Zukunft. Unter seiner Leitung wurde denn auch Rive-Reine in der ersten Hälfte der 1990er-Jahre grosszügig ausgebaut. Neben der ursprünglichen Villa aus dem 19. Jahrhundert entstanden ein Schulungs- und ein Hoteltrakt, wodurch die Kapazität des Ausbildungszentrums ab 1996 auf rund 2000 Kursteilnehmer pro Jahr verdoppelt wurde. Neben der fachlichen Schulung, die zum grössten Teil durch Nestlé-Manager als nebenamtliche Lehrkräfte erteilt wurde, stand für Maucher die Vermittlung der Unternehmenskultur im Vordergrund. Rive-Reine spielte in seinen Augen eine wesentliche Rolle für den Zusammenhalt des Konzerns: Menschen aus über hundert Ländern treffen sich während einer oder zweier Wochen an einem zentralen Ort in der Nähe des Hauptsitzes, lernen dabei diesen und seine Funktionsweise kennen und darüber hinaus das Heimatland von Nestlé, dessen Werte die Kultur des Unternehmens so stark prägten. Sie lernen sich untereinander kennen, und die internationalen Netzwerke, die sich in Rive-Reine bilden, haben oft lange über das Ende der Kurse hinaus Bestand. Ein einzigartiges Element dieser Kurse sind die persönlichen Begegnungen mit dem Topmanagement von Vevey. Maucher liess es sich nicht nehmen, an möglichst allen Kursen den Teilnehmern während mindestens einer Stunde Rede und Antwort zu stehen und ihnen zuzuhören. Alle Generaldirektoren und SBU-Chefs folgten seinem Beispiel, sodass die Absolventen einen unmittelbaren Eindruck von den Personen erhielten, die die oberste exekutive Verantwortung im Konzern innehatten. Diese Tradition hat sich glücklicherweise bis heute erhalten und gehört zum festen Bestandteil jedes Kurses.[52]

Die Aus- und Weiterbildung bei Nestlé ist nicht das Privileg der Manager. Sie erfolgt auf allen Stufen, vom «On-the-job-Training» in den Fabriken, wo zwei Drittel aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Konzerns beschäftigt sind, über regionale Ausbildungszentren für das mittlere Kader in den Märkten bis zu den Rive-Reine-Kursen. Auf diese Weise kamen zum Beispiel im Jahre 2002 rund 65% des gesamten Personals in den Genuss einer Schulung.[53] Dieser Anteil dürfte sich inzwischen erhöht haben, da die Informationstechnologie durch das E-Learning zusätzliche Schulungsmöglichkeiten bietet. Um das Schulungsangebot im Konzern besser zu koordinieren, wurde 2001 in Vevey eine «Corporate Training Function» ins Leben gerufen.[54] Da die Kapazitäten von Rive-Reine trotz des seinerzeitigen Ausbaus nicht unbegrenzt sind, begann das Schulungszentrum in den letzten Jahren, vermehrt auch Kurse «extra muros» in den lokalen Märkten anzubieten,[55] wobei die aufstrebenden Länder Mittel- und Osteuropas und Südostasiens im Vordergrund standen.[56] Dass sich die Bedeutung der Ausbildung seit Mauchers Zeiten nicht verändert hat, belegt die «Nestlé Human Resources Policy»: «Lernen ist Teil der Unternehmenskultur. Der Willen zu lernen ist daher eine nicht verhandelbare Voraussetzung, um bei Nestlé angestellt zu werden.»[57]

1 Das Schulungszentrum von Nestlé in Bangkok (Thailand).

2 IMD (Lausanne, Schweiz), eine der berühmtesten Managementschulen, entstand aus einem von Nestlé im Jahre 1957 ins Leben gerufenen Bildungszentrum, dem IMEDE.

3 Rive-Reine ist das Internationale Schulungszentrum von Nestlé in La Tour-de-Peilz (Schweiz). Es ist in der Villa Augusta des ehemaligen Verwaltungsrats von Nestlé Auguste Roussy untergebracht. Die Villa wurde 1996 vollständig renoviert.

Gewerkschaften

Die Präsenz von Nestlé mit ihren fast 500 Fabriken in über 80 Ländern mit unterschiedlichsten politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Systemen und Traditionen macht das gelegentliche Aufbrechen sozialer Spannungen nahezu unvermeidlich, nicht zuletzt als Folge der erforderlichen Anpassung an veränderte Marktbedingungen. Dennoch blieb Nestlé in ihrer Geschichte, von wenigen Ausnahmen abgesehen, von Sozialkonflikten grösseren Ausmasses verschont, vor allem dank ihrer dezentralisierten Personalpolitik, die die Probleme vor Ort im Gespräch mit den – in den meisten Fabriken gewerkschaftlich organisierten – Arbeitnehmern regelt. Mitgeholfen hat wohl auch die Tatsache, dass es sich bei den Nestlé-Fabriken mit wenigen Ausnahmen – auch die grössten haben kaum mehr als 2000 Mitarbeiter – um kleinere und daher überschaubare Einheiten handelt, wo die direkten Kontakte die Regel sind. Aus diesen Gründen galt in Vevey die eiserne Regel, sich nicht in die Verhandlungen der Tochtergesellschaften mit Gewerkschaften und anderen Vertretungen der Arbeitnehmer einzumischen. Dieses Prinzip stiess bei Gewerkschaftsvertretern, die ihre Anliegen bei den lokalen Nestlé-Gesellschaften nicht durchbringen konnten, auf wenig Verständnis. Sie und ihre Anhänger fanden bisweilen den Weg zum Hauptsitz, um dort – oft mit Unterstützung schweizerischer Genossen – zu protestieren und den Kontakt mit der Konzernleitung zu suchen. So unternahmen Mitglieder einer kleinen, kommunistisch inspirierten Gewerkschaft, die von Nestlé Japan nicht anerkannt wurde, in den späten 1980er- und frühen 1990er-Jahren nicht weniger als vier Mal mit Delegationen von bis zu 70 Personen die lange Reise nach Vevey, um dort ihre Anliegen lautstark, wenn auch ohne Erfolg, vorzubringen.[58] Ernsthafter waren zur gleichen Zeit Arbeitskämpfe auf den Philippinen und in Kolumbien, die zu Streiks und Fabrikbesetzungen führten. Nach einigen Jahren hatte sich die Situation an der Arbeitsfront wieder so weit beruhigt, dass man in Vevey feststellen konnte: «Die Beziehungen zwischen Nestlé und den Personalvertretern sind 1992 gut geblieben; beiden Seiten ist bewusst, dass die klare Kommunikation und der konstruktive Dialog für eine harmonische Zusammenarbeit unabdingbar sind.»[59]

Ende 1994 stellte Maucher vor dem Verwaltungsrat fest, die Beziehungen mit den vernünftigen Gewerkschaften hätten sich verbessert, diejenigen mit den dogmatischen Gewerkschaften hingegen verschlechtert. Letztere fürchteten einen Verlust ihres Einflusses, weil die Zusammenarbeit mit dem Personal und der Direktion des Unternehmens, nicht zuletzt aufgrund des Dokuments «Management Commitment/Employee Involvement», enger geworden sei.[60]

Perrier

Die Übernahme der Perrier-Gruppe stellte Nestlé vor Probleme einer ganz anderen Dimension, die auch die Konzernleitung in Vevey nicht unberührt lassen konnten. Schon bald war klar geworden, dass der Personalbestand des Stammhauses der Gruppe, der Fabrik von Vergèze, mit ihren 2400 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der grösste Arbeitgeber des Departements Gard in Südfrank-

4

5

4–5 Gespräche mit Personalvertretern in Himeji (Japan) (1) und in Springville (USA) (2).

reich, zu hoch und deren Produktivität zu tief war. Zudem bestanden wegen des Rückgangs der Verkäufe nach der Benzol-Krise in den USA erhebliche Überkapazitäten. Ein erster Restrukturierungsplan, der eine Reduktion um 450 Stellen, vorwiegend durch Frühpensionierungen, umfasste, ging 1993 noch ohne nennenswerten Widerstand der kommunistisch orientierten Gewerkschaft CGT (Confédération Générale du Travail), der die grosse Mehrheit der Belegschaft angehörte, über die Bühne. Ein zweiter Plan sah Anfang 1994 eine Personalreduktion um weitere 600 Stellen vor. Da das Kontingent der Frühpensionierungen nahezu ausgeschöpft war, wurden Entlassungen unumgänglich.[61] Nun erhob die CGT offenen Protest und rief zum Streik und zu einer Demonstration in Nîmes auf, der Hauptstadt des Departements, das mit 18% bereits eine der höchsten Arbeitslosenraten von Frankreich hatte. Die Leitung von Nestlé Sources International hielt an ihrem Plan fest, versprach jedoch, dafür zu sorgen, dass jeder entlassene Mitarbeiter eine andere Arbeit in der Region finden würde.[62] Der Absatz der kleinen grünen Flasche hatte sich inzwischen um 10% erhöht, vor allem dank der Exporte in die USA, die erstmals seit der Benzol-Krise wieder anzogen, aber die Verkäufe in Frankreich waren um 7% zurückgegangen.[63]

Die Situation blieb blockiert. Anfang 1995 zwang das Appellationsgericht von Paris Nestlé, ihren ursprünglichen Plan zurückzuziehen. Dieser «Sieg» erleichterte es der CGT, einen Kompromiss anzunehmen, der die Anzahl der Entlassungen um 10% auf 550 Personen verringerte.[64]

Trotz eines weiteren Personalabbaus, bei welchem 1995 das Alter für Frühpensionierungen auf 53 gesenkt wurde, war die Produktivität der Fabrik Ende 1997 nach wie vor «besorgniserregend». Die Marke *Perrier* wies einen Betriebsverlust von CHF 45 Millionen auf, während die anderen Wassermarken der Gruppe einen Betriebsgewinn von fast 10% und ein internes Realwachstum von rund 7% erzielten.[65]

Dank einer Reihe gezielter Massnahmen – Einführung von PET- und Halbliterflaschen, von *Perrier Fluo* mit verschiedenen Aromen und von *Eau de Perrier,* einer Variante mit weniger Kohlensäure – nahm der Absatz seit dem Jahr 2000 wieder erfreulich zu. Dennoch liess die Produktivität in Vergèze nach wie vor zu wünschen übrig. Sie lag 2004 bei 600 000 Flaschen pro Mitarbeiter, drei Mal weniger als bei San Pellegrino.[66] Die teilweise Umstellung auf PET hatte auch die ohnehin niedrige Rentabilität der zur Quelle gehörenden Flaschenfabrik weiter geschwächt. Gleichzeitig hatte der Druck von Seiten des Hauptkonkurrenten Danone und der immer stärker werdenden Eigenmarken weiter zugenommen. Ende 2003 begann die Direktion von Nestlé Waters France eine neue Verhandlungsrunde mit den Gewerkschaften, mit dem Ziel, die Belegschaft von Vergèze durch zusätzliche Frühpensionierungen ab 55 Jahren weiter zu redimensionieren. Diese Option war realistisch, da in der Zwischenzeit zahlreiche Mitarbeiter dieses Alter erreicht hatten. Während sich die Minderheitsgewerkschaften kompromissbereit zeigten, verharrte die CGT in sturer Opposition.

Brabeck war am Ende seiner Geduld und erkannte, dass die hoffnungslose Situation nur deblockiert werden konnte, indem er den gordischen Kno-

ten durchschnitt. Am Rande eines Treffens mit Journalisten in Paris liess er am 2. Mai 2004 durchblicken, dass Nestlé Vergèze veräussern könne, falls sich die Lage nicht ändere. Diese Drohung war umso glaubwürdiger, als Abklärungen ergeben hatten, dass die Marke *Perrier,* entgegen einer lange gehegten Ansicht, nicht an die dortige Quelle gebunden war und Nestlé somit theoretisch *Perrier* irgendwo auf der Welt weiter herstellen könnte. Brabecks Aussagen verfehlten ihre Wirkung nicht: Unter ihrem Eindruck kam nach weiteren Verhandlungen zwischen sämtlichen Gewerkschaften und Nestlé Waters France am 23. Juli 2004 ein Abkommen zustande, welches binnen dreier Jahre Frühpensionierungen für über 1000 Mitarbeiter über 55 Jahren in allen Produktionsstätten in Frankreich – also auch denjenigen von *Vittel, Contrex* und *Hépar* – vorsah, gleichzeitig aber auch 276 Neueinstellungen sowie neue Investitionen, vor allem in Vergèze. Die Gewerkschaften CFDT und CFE/CGC stimmten dem Abkommen zu, da die Mehrheitsgewerkschaft CGT aber ihre Unterschrift verweigerte, konnte es nicht in Kraft treten.[67] Die Direktion von Nestle Waters France reagierte auf diese neuerliche Blockierung Mitte September mit einem weiteren Plan, der eine Aufsplitterung des Unternehmens in vier regionale Einheiten («Filialisation») vorsah. Diese sollte eine grössere Autonomie in den Verhandlungen mit den Gewerkschaften ermöglichen und die vor allem in Vergèze konzentrierte Macht der CGT schwächen.[68]

In dieser Lage schaltete sich der damalige französische Wirtschafts- und Finanzminister Nicolas Sarkozy ein. Er lud die Direktion von Nestlé Waters France zu einem Gespräch ein, in dessen Verlauf er vor allem darauf insistierte, dass die Produktion in Vergèze aufrechterhalten bleibe. Seine Gesprächspartner erklärten sich daraufhin bereit, die Diskussionen mit der CGT fortzuführen, unter der Voraussetzung, dass diese ihre Opposition gegen das Juli-Abkommen aufgebe. Eine Neuverhandlung desselben komme indessen nicht in Frage.[69] Eine Woche später gab die CGT nach, weigerte sich aber, an der Umsetzung des Abkommens mitzuwirken, welche nun ohne sie an die Hand genommen wurde.[70] Nestlé liess die Drohung, Perrier zu verkaufen, stillschweigend fallen. Am 2. Mai 2005 wurde dieser längste und schwierigste Sozialkonflikt der bisherigen Nestlé-Geschichte endgültig beigelegt. Das Abkommen sieht die freiwillige Frühpensionierung von 356 Mitarbeitern von Vergèze – bei einem gesamten Personalbestand von 1954 – vor, verbunden mit Investitionen zur Modernisierung der Fabrikationsanlagen.[71] Als letzter Akt wurde im Juli 2006 die Flaschenfabrik «Verrerie du Languedoc» verkauft.[72]

Der Europäische Betriebsrat

Parallel zu den Auseinandersetzungen um Perrier ergab sich für Nestlé Mitte der 1990er-Jahre ein weiterer Berührungspunkt mit der Welt der Gewerkschaften, diesmal auf europäischer Ebene. Auf der Grundlage des Vertrags von Maastricht trat 1995 eine EU-Richtlinie in Kraft, die alle Unternehmen mit über 1000 Angestellten, davon mindestens 100 in zwei verschiedenen EU-Staaten, dazu verpflichtete, einen Europäischen Betriebsrat einzurichten. Diese Regel

galt auch für Unternehmen wie Nestlé, deren Sitz sich ausserhalb der Union befand; insgesamt waren mehr als 40 schweizerische Firmen davon betroffen. Der Betriebsrat sollte gemäss der Direktive mindestens einmal im Jahr zusammentreten und in erster Linie der Information und der Konsultation über die Absichten des Unternehmens dienen, die eine Auswirkung auf die Arbeitsplätze haben konnten. Nestlé traf diese Neuerung nicht unvorbereitet.

Sie hatte im Rahmen der UNICE[73] auf Seiten der Arbeitgeber an der Diskussion um die Direktive mitgearbeitet und verfügte selbst seit den 1980er-Jahren über informelle Konsultationsmechanismen auf europäischer Ebene. Die Stossrichtung der Direktive, deren Umsetzung den einzelnen Unternehmen und deren Sozialpartnern überlassen wurde,[74] entsprach zwar der Idee des «Management Commitment/Employee Involvement». Was bei Nestlé jedoch weniger Begeisterung auslöste, war der von aussen auferlegte Zwang zur Institutionalisierung eines Dialogs, den man lieber freiwillig und «im Familienkreis» geführt hätte. In der Zwischenzeit sind die Sitzungen des Europäischen Betriebsrates (EBR) von Nestlé, die sogar zwei Mal jährlich stattfinden, zur Routine geworden, und der Geschäftsbericht 2004 hielt fest: «Nach unserem Dafürhalten funktioniert der EBR auf der Grundlage einer konstruktiven Beziehung. Nach wie vor halten wir Gewerkschaften und Arbeitnehmervertreter für wertvolle Partner und fördern den ständigen Dialog, wann immer Konflikte auftreten.» Gesprächspartner ist die Internationale Union der Lebens- und Genussmittelarbeiter-Gewerkschaften (IUL).[75]

Obwohl sich der Hauptsitz in den letzten 15 Jahren vermehrt in Arbeitskonflikten engagieren musste, gilt nach wie vor der Grundsatz: «Arbeitsbeziehungen fallen in die klare Verantwortung des lokalen Managements und werden auf der angemessenen Stufe behandelt: zuerst in den Fabriken und Lagerhäusern, danach auf regionaler oder nationaler Ebene, gemäss den lokalen Gesetzen und Gepflogenheiten.» Ausserdem gilt die Einschränkung: «Nestlé wird sich mit Gewerkschaften oder anderen Arbeitnehmervertretungen nur in solche Aktivitäten oder Diskussionen einlassen, die mit Anstellungs- und Arbeitsbedingungen sowie mit Fragen in Bezug auf den Arbeitsplatz zu tun haben.» Schliesslich müssten bei Verhandlungen mit Gewerkschaften die Vorrechte des Managements gewahrt bleiben.[76] «Auf unrealistische Forderungen von Gewerkschaften treten wir jedoch nicht ein.»[77] Auch die Nestlé-Unternehmensgrundsätze heben das Recht der Mitarbeiter auf die Gründung von Gewerkschaften hervor, halten aber fest, dass dieses frei ausgeübt werden muss, und bekräftigen «das Recht eines Mitarbeiters, frei über einen Beitritt, Beitrittsverzicht oder Austritt aus einer solchen Arbeitnehmervertretung zu entscheiden …».[78] Die allfällige Schliessung einer Fabrik sollte unter voller Berücksichtigung der lokalen Gesetzgebung erfolgen und ein Sozialplan ausgearbeitet werden, der die legitimen Interessen der davon betroffenen Belegschaft berücksichtige. «Vernünftige Anstrengungen werden unternommen, um die negativen sozialen Auswirkungen einer solchen Situation so weit als möglich einzuschränken.»[79]

Nestlé war sich bewusst, dass im Spannungsfeld zwischen wirtschaftlichen Entscheidungen und deren sozialen Folgen auch der zeitliche Rahmen

eine grosse Rolle spielt: «Zwischen den Finanzmärkten, den Sozialpartnern und den Aufsichtsbehörden bestehen vollkommen unterschiedliche Ansichten bezüglich des Zeitfaktors. Während die Finanzmärkte und das Wettbewerbsumfeld rasche Entscheidungen verlangen, haben die Sozialpartner und die Regierungen die Tendenz, für die notwendige Restrukturierung der Industrie eine viel längere Zeitspanne einzuräumen. Wie in der Vergangenheit werden wir nach kreativen und sozial akzeptablen Lösungen suchen, wenn wir unsere industrielle Infrastruktur restrukturieren und redimensionieren, und wir werden unsere langfristig orientierte Strategie aufrecht erhalten, die per definitionem die Interessen aller Anspruchsgruppen umfasst.»[80]

Kolumbien

In Kolumbien, wo sie seit über 60 Jahren tätig ist, sah sich Nestlé angesichts der zeitweise bürgerkriegsähnlichen Lage vor ganz besondere Herausforderungen gestellt. Mehr als einmal in den 1990er-Jahren gerieten ihre vier über das ganze Land verstreuten Fabriken und ihre Mitarbeiter zwischen die Fronten der Konfliktparteien, der linken Guerilleros der FARC (Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia), der rechten Paramilitares und der Streitkräfte der Regierung. Die angespannte politische Lage vergiftete auch die Beziehungen zwischen dem Management und der Gewerkschaft Sinaltrainal (Sindicato Nacional de Trabajadores de la Industria de Alimentos), in der mehr als die Hälfte der rund 1600 Personen zählenden Belegschaft organisiert waren. Nach der Ermordung einiger ihrer Funktionäre durch unbekannte Täter verdächtigte Sinaltrainal die Geschäftsleitung von Nestlé, mit den Paramilitares, die sie hinter diesen Morden vermutete, gemeinsame Sache zu machen. Mitglieder des Managements wiederum wurden, in einigen Fällen zusammen mit ihren Familien, Opfer von Entführungen, hinter denen möglicherweise die FARC standen. Die Lage spitzte sich zu, nachdem Nestlé 1998 von der amerikanischen Firma Borden die ganz im Norden des Landes gelegene Milchpulverfabrik von Valledupar übernommen hatte. Bald stellte sich heraus, dass die dortigen Arbeitskosten drei Mal höher waren als in den anderen Milchfabriken des Landes. Anfang 2002 unterbreitete daher die Direktion von Valledupar der Gewerkschaft den Entwurf eines neuen Gesamtarbeitsvertrags.

Da trotz fast 30 Verhandlungsrunden innerhalb eines Jahres kein neuer Vertrag zustande kam, wandten sich im Februar 2003 beide Parteien, wie vom kolumbianischen Gesetz in solchen Fällen vorgesehen, an ein Schiedsgericht. Dieses stellte im Mai desselben Jahres fest, dass der bisherige Gesamtarbeitsvertrag «eine Reihe von ausnehmend grosszügigen und weitgehenden Vergünstigungen» enthielt und lehnte alle zusätzlichen Forderungen von Sinaltrainal ab. Das Urteil hielt an den bestehenden Bedingungen für die bisherigen Arbeiter fest, billigte jedoch Nestlé das Recht zu, unter einem neuen Gesamtarbeitsvertrag neue Arbeiter zu geringeren Löhnen anzustellen. Beide Parteien waren mit diesem Kompromiss unzufrieden und zogen das Urteil an den Obersten Gerichtshof weiter. Dieser bestätigte im Juli 2003 mit fünf seiner sieben

Richter den Entscheid des Schiedsgerichts in allen Teilen und setzte ihn mit sofortiger Wirkung in Kraft. Damit waren weitere Verhandlungen mit der Gewerkschaft gegenstandlos geworden.

Der Spruch der obersten Richter brachte keine automatische Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit von Valledupar, eröffnete jedoch einen Ausweg aus der blockierten Situation: Im September 2003 unterbreitete Nestlé Kolumbien den bisherigen Mitarbeitern der Fabrik die Möglichkeit des freiwilligen Austritts zu sehr günstigen Bedingungen, die neben einer grosszügigen Abfindungssumme auch Umschulungsmöglichkeiten und Hilfe bei der Gründung eigener Betriebe umfassten. Im Ganzen stellte das Unternehmen für diesen Plan USD 8 Millionen zur Verfügung. Vertreter des Arbeitsministeriums überwachten seine Durchführung und garantierten, dass er ohne Zwang und unter Wahrung der vollen Freiwilligkeit umgesetzt wurde. 191 der 192 bisherigen Arbeiter akzeptierten das Angebot. Bis Jahresende hatten 22 unter ihnen eine neue Arbeit in einem der vier Kleinunternehmen gefunden, die als Teil des Angebots gegründet worden waren, und 42 weitere hatten einen selbstständigen Erwerb, vor allem im Transportgewerbe, begonnen. Um die Fabrik weiter betreiben zu können, rekrutierte Nestlé als Übergangslösung temporäre Arbeitskräfte, die zu den für diese Kategorie geltenden gesetzlichen Bestimmungen beschäftigt wurden. Nach der Übernahme von Valledupar durch Dairy Partners America (DPA), ein Joint Venture zwischen Nestlé und der neuseeländischen Fonterra,[81] sorgte Nestlé dafür, dass diese temporären in permanente Arbeitsplätze zu den seinerzeit vom Schiedsgericht festgelegten Bedingungen umgewandelt wurden.[82]

Der Arbeitskonflikt von Valledupar erregte auch ausserhalb Kolumbiens Aufmerksamkeit, nicht nur wegen seines ungewöhnlichen Ausgangs, sondern weil er vor dem Hintergrund der politischen und sozialen Spannungen des Landes einen hohen emotionalen Stellenwert besass. So scheuten sich auch einzelne Gewerkschafter in der Schweiz nicht, Nestlé – u. a. bei einem Auftritt an der Generalversammlung von 2004 – unlauterer Machenschaften zu verdächtigen und ihr zu unterstellen, sie unterdrücke die Gewerkschaften in Kolumbien. Brabeck konterte den Angriff mit dem Hinweis, dass der Organisationsgrad in den Nestlé-Fabriken in Kolumbien bis zu 60% betrage, bei nur 5% im Landesdurchschnitt. Zudem sei der Durchschnittslohn der Nestlé-Mitarbeiter in Kolumbien fast vier Mal höher als der gesetzliche Minimallohn. Die Bedeutung, die Nestlé der Auseinandersetzung in Kolumbien beimass, wurde auch dadurch unterstrichen, dass sich im April 2003 der Chef der Zone AMS, Carlos Represas, und im November desselben Jahres Peter Brabeck höchstpersönlich nach Valledupar begaben, um sich der Diskussion mit den Vertretern von Sinaltrainal zu stellen. Sie mischten sich indessen nicht in die laufenden Verhandlungen ein, die gemäss der ständigen Praxis von Nestlé auch in diesem Fall in der alleinigen Kompetenz der lokalen Tochtergesellschaft lagen.

Kinderarbeit

Hinter der Viertelmillion direkter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Nestlé steht eine mindestens viermal grössere Zahl von Menschen, die indirekt für das Unternehmen arbeiten. Zu ihnen gehören in erster Linie die Milch- und Kaffeebauern, mit denen Nestlé im täglichen Kontakt steht, wenn sie ihre Rohwaren abliefern, aber auch die noch viel grössere Zahl von Kaffee- und Kakaopflanzern, mit denen kein unmittelbarer Kontakt besteht, weil das Unternehmen ihre Produkte vorwiegend über Zwischenhändler auf dem Weltmarkt einkauft. Als indirekte Mitarbeiter sind diese über eine Million Menschen, meist selbstständige Bauern oder Mitglieder von Kooperativen, logischerweise den Geschäftsprinzipien von Nestlé nicht unterstellt. Dennoch wird heute von einem weltweit tätigen Unternehmen erwartet, dass es die in seinem Innern geltenden Regeln auch nach aussen durchsetzt. Nestlé trägt dieser Erwartung Rechnung, indem sie in den Unternehmensgrundsätzen festhält: «Nestlé besteht auf Ehrlichkeit, Integrität und Fairness in allen Aspekten ihrer geschäftlichen Tätigkeit und erwartet dasselbe von ihren Geschäftspartnern und Lieferanten von Rohstoffen, Waren und Dienstleistungen.»[83] Und die «Human Resources Policy» ergänzt: «Auch unsere wichtigsten Lieferanten und Dienstleister sollten über die Unternehmensgrundsätze informiert werden und diese befolgen.»[84] Allerdings fehlen Nestlé die Durchsetzungsmöglichkeiten ausserhalb ihrer Fabrikgelände und Bürogebäude, denn «letzten Endes (sind) die Regierungen für die Errichtung eines gesetzlichen Regelwerks zur Wahrung der Menschenrechte verantwortlich».[85]

Eine eindrückliche Illustration für dieses Dilemma lieferte die Debatte um die Kinderarbeit auf den Kakaoplantagen von Westafrika, die rund zwei Drittel des weltweiten Kakaobedarfs decken. Sie betraf ein Thema, das bis anhin weitgehend ignoriert worden war.[86] Nestlé sah sich, wie die anderen grossen Schokoladehersteller, Fragen ausgesetzt, die sie nicht beantworten konnte. Die Unternehmensgrundsätze hielten wohl fest, dass Nestlé keine Kinder beschäftigt, die die gesetzlich vorgeschriebene Schulpflicht noch nicht erfüllt haben. Das Unternehmen bekannte sich auch zu den ILO-Konventionen 138 und 182[87], konnte aber keine Garantien geben, dass diese Grundsätze auch von den rund 1,5 Millionen Kakaobauern in Westafrika eingehalten wurden. Rasches Handeln war geboten. Bereits am 4. Mai 2001 trafen sich Vertreter der britischen Schokoladeindustrie, darunter solche von Nestlé, mit einer in aller Eile zusammengetrommelten «Task Force» der Regierung im Foreign Office in London. Man beschloss, eine Studie in Auftrag zu geben, die die Arbeitsbedingungen auf 2000 Kakaoplantagen in der Elfenbeinküste und 1000 in Ghana untersuchen sollte, den beiden wichtigsten Produzentenländern.[88] Die Studie, die das International Institute of Tropical Agriculture (IITA) in Zusammenarbeit mit der ILO im folgenden Jahr veröffentlichte, ergab, dass die grosse Mehrheit der untersuchten Bauern keine Sklavenarbeit praktizierte und dass mehr als 96% der auf den Plantagen beschäftigten Kinder aus der eigenen Familie stammten. Es war demnach keine Sklavenarbeit, aber immerhin Kinderarbeit.[89] Zudem förderte die Studie bedenkliche Arbeitsbedingungen zutage. So waren die Kinder

ungeschützt giftigen Pflanzenschutzmitteln ausgesetzt oder mussten Unkraut mit gefährlichen Macheten beseitigen.[90]

Angesichts dieser Situation gründete Nestlé im November 2002 zusammen mit anderen Schokoladeherstellern sowie mit NGOs und Gewerkschaften die International Cocoa Initiative (ICI) mit Sitz in Genf, bei welcher die ILO als beratende Instanz mitwirkt. Parallele Aktionen erfolgten in den USA. Ziel der ICI ist es, verantwortungsvolle Arbeitsbedingungen für die Kakaoproduktion zu erarbeiten und dabei die schlimmsten Formen von Kinderarbeit zu beseitigen. Dies soll durch eine Zertifizierung geschehen, die Kontrollen vor Ort voraussetzt. Da diese infolge der Bürgerkriegswirren im wichtigsten Produzentenland Elfenbeinküste nur unvollständig möglich waren, verzögerte sich der ursprünglich auf den 1. Juli 2005 vorgesehene Abschluss des entsprechenden Protokolls, doch besteht die Absicht, bis Mitte 2008 die Hälfte aller Kakaofarmen in der Elfenbeinküste und Ghana der Zertifizierung zu unterstellen. In der Zwischenzeit laufen unter der Regie der ICI verschiedene Massnahmen zur Verbesserung des Einkommens und des Ertrags der Kakaofarmer in Westafrika, u.a. durch Ausbildungsprogramme für Kinder, die via Radio übermittelt werden und die fehlende Schulbildung ersetzen sollen. Mitte 2005 erreichten diese Massnahmen bereits 33 000 Farmen mit insgesamt 200 000 Kindern.[91] Dadurch ist es gelungen, die Kinderarbeit in der Elfenbeinküste um die Hälfte zu verringern. Die Schokoladeindustrie hat auf das Problem richtig reagiert, doch ohne den Druck der NGOs wären die bisherigen Ziele nicht erreicht worden.[92]

Die Erfahrungen mit der Kinderarbeit in Westafrika flossen auch in die neueste Version der Nestlé-Unternehmensgrundsätze vom November 2004 ein. Sie widerspiegeln ein differenzierteres Bild eines Problems, das nicht einfach nach den Kriterien «Schwarz» und «Weiss» angegangen werden kann: «Es ist allgemein bekannt, dass die Ursachen der Kinderarbeit komplex sind und dass Armut, Unterschiede in der wirtschaftlichen Entwicklung, der gesellschaftlichen Wertesysteme und der kulturellen Bedingungen einige dieser Ursachen sind. Nestlé ist der Überzeugung, dass die Entwicklungspolitik die gesellschaftliche und rechtliche Situation in den einzelnen Ländern berücksichtigen muss. Massnahmen zur Beseitigung der Kinderarbeit müssen dem Wohle und den Interessen der Kinder dienen, da eine unkluge Politik und unbesonnene betriebliche Massnahmen die Situation der Kinder eher verschlimmern können.»[93] Der Geschäftsbericht 2005 hält klipp und klar fest: «Von ihren Lieferanten erwartet Nestlé die Einhaltung der Nestlé-Unternehmensgrundsätze, andernfalls laufen sie Gefahr, dass die Zusammenarbeit aufgekündigt wird.»[94]

Ausblick

Die Personalpolitik von Nestlé ist in den vergangenen 15 Jahren professioneller und gleichzeitig globaler geworden. Auch wenn die hauptsächliche Verantwortung nach wie vor in den Märkten liegt, hat sich doch die Konzernleitung in Vevey in diesen anderthalb Jahrzehnten viel stärker in diesem Bereich enga-

giert, nicht zuletzt, um sicherzustellen, dass trotz aller Unterschiedlichkeit der Verhältnisse in den einzelnen Ländern die grundlegenden Werte der Personalführung weltweit die Gleichen sind. Dies erklärt die zunehmende Zahl von Weisungen, die insbesondere seit der Jahrtausendwende zu diesem Thema erschienen. Die Herausforderungen an die Personalpolitik werden angesichts des wachsenden Konkurrenzdrucks auf dem Arbeitsmarkt und der Überalterung in Europa und Japan in den kommenden Jahren nicht geringer werden. Nestlé muss sich mehr denn je anstrengen, die besten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu finden – und zu behalten! Sonst riskiert das Unternehmen, seine beneidenswerten Eckdaten zu verlieren: eine Personalfluktuation von jährlich nur 5% und ein durchschnittliches Dienstalter von 27 Jahren im Augenblick der Pensionierung.[95]

Peter Brabeck erinnerte die Marktchefs bei ihrer Konferenz vom April 2005 in Fortsetzung seiner Gedanken von 1998 zu einer neuen Geisteshaltung im Personalbereich daran, dass eine flexible Struktur und eine leistungsorientierte Kultur die Fähigkeit voraussetzten, auch unterschiedliche Lösungen für unterschiedliche Geschäftsbereiche zu akzeptieren. Es brauche auch den Mut, schlechte Leistungen zu kritisieren, die Demut, um Hilfe zu bitten, und den Willen, andere zu fördern und ihnen den nötigen Freiraum zu gewähren.[96]

11. Nestlé und die Öffentlichkeit

Kontroverse

Das Erbe: die Kontroverse um die Säuglingsernährung

Wenn man versucht, das Verhältnis von Nestlé zur Öffentlichkeit während der vergangenen 15 Jahre zu verstehen, kommt man nicht darum herum, auf eine einschneidende Erfahrung zurückzugreifen, die bereits doppelt so viele Jahre zurückliegt, das Unternehmen zutiefst erschütterte und während eines vollen Jahrzehnts beschäftigte: die Kontroverse um die Säuglingsernährung in der Dritten Welt.[1] Sie hatte im August 1973 mit einem Bericht der britischen Zeitschrift «New Internationalist» begonnen, hinter welcher u. a. die grösste gemeinnützige Organisation Grossbritanniens, Oxfam, stand. Er warf der Lebensmittelindustrie und insbesondere Nestlé als Marktführerin in diesem Bereich vor, beim Verkauf von Säuglingsnahrung in den Ländern der Dritten Welt unethische Methoden anzuwenden, die dortigen Mütter vom Stillen abzuhalten und, weil Letztere die Nahrung oft mit unsauberem Wasser zubereiteten, die Gesundheit oder gar das Leben der Säuglinge zu gefährden. Nestlé hatte die in den Industrieländern seit Jahrzehnten erfolgreichen Marketingmethoden für Säuglingsnahrung zum Teil auf die Entwicklungsländer übertragen, ohne ausreichend auf die dortigen Verhältnisse Rücksicht zu nehmen. Dieses Vorgehen wurde von den Aktivisten aufgegriffen und in oft dramatisierter Form an die Öffentlichkeit gebracht. Die Qualität dieser Produkte wurde hingegen selbst von den härtesten Kritikern nie in Frage gestellt.

Der Kodex der WHO

Die eigentliche Krise spielte sich in den USA ab, in einem Land, wo Nestlé im Bereich der Säuglingsnahrung zu jenem Zeitpunkt gar nicht aktiv war. 1977 riefen dort kirchliche Kreise zum Boykott gegen Nestlé-Produkte auf. Eine Konferenz im Rahmen der Weltgesundheitsorganisation (World Health Organisation, WHO) und des UNO-Kinderhilfswerks (United Nations Children's Fund, UNICEF), an der sowohl die Hersteller als auch ihre Kritiker sowie andere Nichtregierungsorganisationen (Non-Governmental Organisations, NGOs) beteiligt waren, resultierte im Mai 1981 in der Verabschiedung eines Kodex durch die Jahresversammlung der WHO, die World Health Assembly (WHA) in Genf. Dieser geht vom Grundsatz aus, dass die Muttermilch die beste Nahrung für Säuglinge ist, hält aber fest, dass es einen legitimen Markt für Ersatzprodukte gibt, wenn Mütter nicht oder nur teilweise stillen. Der Kodex enthält eine Anzahl von Beschränkungen beim Verkauf von Muttermilch-Ersatzprodukten (siehe Kasten).[2]

Helmut Maucher, der gerade zu jenem Zeitpunkt sein Amt als CEO angetreten hatte, engagierte sich in der Folge stark, um die Krise zu überwinden. Er erliess im Jahre 1982 interne Regeln zur Durchsetzung des WHO-Kodex, die in ihrer Strenge zum Teil über dessen Wortlaut hinausgingen, und setzte im gleichen Jahr in den USA ein unabhängiges Gremium unter dem Vorsitz von Senator Edmud Muskie ein, das die Umsetzung des Kodex überwachen sollte. Alle diese Bemühungen führten 1984 zur Aufhebung des Boykotts in den USA. Er hatte zwar kaum geschäftliche Auswirkungen gehabt, aber das Ansehen des Unternehmens stark belastet.

Nestlé beschloss zudem Anfang 1991 auf Antrag der Muskie-Kommission, Gratislieferungen von Säuglingsnahrung an Spitäler in der Dritten Welt einzustellen.[3] Diese waren zwar laut WHO-Kodex erlaubt, doch war die entsprechende Bestimmung, wie manche andere in diesem Kompromissdokument, so formuliert, dass sie einen weiten Interpretationsspielraum offenliess, den sich auch die Kritiker zunutze machten.[4] Während die Debatte in den USA

Die wichtigsten Bestimmungen des WHO-Kodex

1. Es ist den Herstellern verboten, öffentlich für ihre Produkte zu werben, direkte Kontakte mit Müttern zu pflegen und diesen Gratismuster abzugeben, auch nicht über den Umweg über Spitäler und andere Gesundheitseinrichtungen.

2. Das Verkaufspersonal darf nicht durch materielle Anreize dazu ermuntert werden, seine Umsätze zu steigern.

3. Die Packungen müssen in den jeweiligen wichtigsten Landessprachen beschriftet sein und Instruktionen zum sicheren Gebrauch enthalten.

4. Die Packungen müssen auch den Hinweis enthalten, dass das Stillen der Flaschennahrung vorzuziehen sei.

nach diesem Verzicht langsam verebbte, wurde sie in Grossbritannien weitergeführt, wo die «Church of England» im Sommer 1991 ihre Gläubigen zum Boykott des dort besonders beliebten *Nescafé* aufrief.[5] Der einseitige Verzicht von Nestlé auf Gratislieferungen an Spitäler schien der Landeskirche nicht glaubhaft. Sie hob den Boykott erst auf, als die WHO 1994 die Gratislieferungen auch offiziell verbot.[6] Auch dieser Boykott hatte keine kommerziellen Auswirkungen gehabt – die Verkäufe von *Nescafé* in Grossbritannien hatten während seiner Dauer sogar zugenommen –, aber die vorübergehende Unterstützung durch eine nationale Instanz mit hohem Prestige gab den verbleibenden Kritikern auch über sein Ende hinaus moralischen Auftrieb. Der Protest blieb in Grossbritannien während der ganzen 1990er-Jahre bestehen. Die Vorsitzende der «Baby Milk Action Coalition» machte sich zu dessen Wortführerin und sorgte vor allem durch ihre jährlichen Auftritte an der Nestlé-Generalversammlung für Aufmerksamkeit, bei denen sie dem Unternehmen immer wieder angebliche Verstösse gegen den WHO-Kodex unterstellte. Sie stiess dabei allerdings bei den Aktionären auf wenig Echo.

Aids gibt der Debatte eine neue Dimension

Die rasende Verbreitung von Aids, besonders im südlichen Afrika, verlieh der Debatte eine neue Dimension. Obwohl die WHO festgestellt hatte, dass ungefähr ein Drittel der Kinder HIV-positiver Mütter ebenfalls vom Virus infiziert waren und dass eine Übertragung durch die Muttermilch nicht auszuschliessen war, empfahl die Organisation 1992 in einem gemeinsamen Bericht mit der UNICEF, mit dem Stillen fortzufahren. Der Schutz vor anderen Krankheiten durch die Muttermilch überwiege die Risiken einer Ansteckung.[7] Nestlé schloss sich dieser Meinung an[8]. Jede andere Haltung hätte die Debatte wieder neu entfacht. Die Aktivisten von «Baby Milk Action», die das Unternehmen bereits Anfang 1990 verdächtigt hatten, die Epidemie als Argument gegen das Stillen und für den Gebrauch von Säuglingsnahrung zu verwenden, wären wohl kaum

1

2

3

4

1 Die Mitglieder des Bureau Veritas überprüfen die Einhaltung des WHO-Kodex durch Nestlé.

2–4 Seit 2000 wirkt Nestlé als Partnerin des nigerianischen Roten Kreuzes an der Herausgabe von Informationsbroschüren zum Thema Aids mit. Nestlé organisiert ebenfalls Begegnungen, die von Fachleuten geleitet werden, welche speziell zu dieser Problematik und ihren medizinisch-sozialen Folgen ausgebildet wurden.

inaktiv geblieben.[9] In einer weiteren Erklärung vom Mai 1997 stellten WHO und UNICEF offiziell fest, dass das HI-Virus durch das Stillen weitergegeben werden könne und dass mehr als ein Drittel der betroffenen Säuglinge auf diese Weise infiziert worden sei. Die Erklärung enthielt in Abweichung zum Bericht von 1992 den aufschlussreichen Satz, dass Kinder HIV-positiver Mütter ein weniger grosses Risiko eingingen, krank zu werden oder zu sterben, wenn sie nicht gestillt würden, vorausgesetzt, es stünde eine ausgewogene Ersatznahrung zur Verfügung.[10] Nestlé nahm indessen auch diese Erklärung nie zum Anlass, um den Absatz von Säuglingsnahrung in den von Aids betroffenen Ländern zu fördern. Hingegen stellte Nestlé Südafrika auf Anfrage der dortigen Gesundheitsbehörden solche Produkte für ein spezielles Programm zur Verfügung, das die Übertragung des HI-Virus von Müttern auf ihre Säuglinge verhindern sollte.[11]

Nestlé bemüht sich um eine definitive Beilegung der Kontroverse

Obwohl sich die Kontoverse nach dem Ende des britischen Boykotts 1994 langsam entschärfte, bemühte sich Helmut Maucher weiterhin um deren Beilegung. Er pflegte Kontakte mit den Spitzen von WHO und UNICEF, wobei er Erstere als konstruktiv, Letztere jedoch als schwierig empfand. Kontakte mit Aktivisten hielt er, trotz seiner relativ erfolgreichen Versuche in den USA zu Beginn der 1980er-Jahre, immer weniger für nützlich, weil diese gar nicht an Lösungen interessiert seien. Sobald ein Problem geregelt sei, fänden sie ein nächstes. Maucher tröstete sich mit dem Gedanken, dass die Aktivisten nach und nach den Rückhalt der Regierungen verlören. Für ihn gab es nur mehr eine Verhaltensweise, die Nestlé anwenden sollte: ehrlich und seriös zu arbeiten.[12]

Peter Brabeck setzte sich bei seiner Amtsübernahme als CEO 1997 zum Ziel, die Kontroverse bis zum Jahre 2000 definitiv beizulegen. Dafür wählte er eine offensivere Politik, die auch zugab, dass das Unternehmen in der Vergangenheit Fehler begangen habe und solche immer passieren können.[13] Er stiess jedoch zumindest bei der UNICEF auf die gleichen Widerstände wie sein Vorgänger. Ein Antrittsbesuch bei deren Generaldirektorin in New York, Carol Bellamy, blieb ohne Fortsetzung, da diese die Nützlichkeit weiterer Gespräche verneinte. Der erste Kontakt mit der neuen Generaldirektorin der WHO, Gro Harlem Brundtland, verlief positiver.[14] Sie erklärte sich bereit, Vertreter der Industrie und der Aktivisten zusammenzubringen, um die andauernden Konflikte um die Interpretation des Kodex zu beenden. Damit nahm die WHO, die das Thema in den vergangenen Jahren weitgehend der UNICEF überlassen hatte, wieder die Initiative in die Hand. Schliesslich war sie, und nicht die UNICEF, die Hüterin des Kodex, und ihr oberstes Organ, die WHA, befasste sich alle zwei Jahre mit dessen Implementierung und Interpretation. Ein Dauerthema war dabei der Zeitraum, während dessen ein Baby ausschliesslich Muttermilch bzw. deren Ersatzprodukte zu sich nehmen sollte. Der Kodex spricht von «bis zum Alter von zwischen vier und sechs Monaten»[15]. Diese offene Formulierung hatte den Aktivisten immer wieder Anlass gegeben, den Herstellern Verstösse

gegen den Kodex vorzuwerfen. Während sich die Industrie sogleich mit dem «runden Tisch» von Frau Brundtland einverstanden erklärte, liessen die Aktivisten die Einladung unbeantwortet und zeigten damit einmal mehr ihr geringes Interesse an einer Beilegung des Konflikts.[16] Angesichts dieser Verzögerungstaktik drängte Brabeck auf eine klare Regelung. Bei ihrer Tagung von 2001 beschloss die WHA, den erwähnten Zeitraum definitiv auf sechs Monate festzulegen. Nestlé setzte diesen Beschluss sogleich um, und die internen Instruktionen an die Tochtergesellschaften wurden entsprechend präzisiert.[17]

Interpretation und Überwachung des WHO-Kodex

Eine weitere Unklarheit des WHO-Kodex betraf die Frage, wer letztlich für seine Überwachung zuständig sei. Das Dokument weist diese Verantwortung sowohl den Staaten als auch den Herstellern zu und teilt ausserdem den NGOs die Aufgabe zu, die Hersteller auf allfällige Verstösse aufmerksam zu machen.[18] Dies hatte zur Folge, dass sich die diversen Akteure gegenseitig die Verantwortung zuschoben. Nestlé setzte sich von Anfang an dafür ein, dass die Staaten nationale Kodizes einführten, wie dies der WHO-Kodex selbst vorsah.[19] Aber der Erfolg dieser Bemühungen blieb vorerst bescheiden. Zehn Jahre nach Verabschiedung des WHO-Kodex hatten erst neun Länder dessen Bestimmungen in ihr nationales Recht überführt, während 66 noch gar nichts in dieser Richtung unternommen hatten.[20] Unter der Ägide von Peter Brabeck unternahm das Unternehmen Ende der 1990er-Jahre einen weiteren Anlauf. Nicht zuletzt dank dieser Bemühungen haben bis heute zahlreiche Entwicklungsländer die Bestimmungen des WHO-Kodex in irgendeiner Form in ihr nationales Recht überführt. Aufgrund einer mit dieser Initiative verbundenen Umfrage bestätigten 1999 die Regierungen von 54 Entwicklungsländern, dass Nestlé die Bestimmungen des WHO-Kodex befolgte.[21] Ein weiteres wichtiges Element in Brabecks Offensivstrategie war die Neuauflage der über 20 Jahre alten Nestlé-Instruktionen zur internen Durchsetzung des Kodex. Die Instruktionen von 2004 kodifizierten eine Reihe von Einzelmassnahmen, die in den vorangegangenen Jahren eingeführt worden waren, so etwa ein regelmässiges Auditing, dessen Ergebnisse jährlich dem Kontrollausschuss des Verwaltungsrates unterbreitet wurden. Neben das interne trat in besonders schwerwiegenden Fällen ein externes Auditing durch unabhängige Instanzen, nach dem Muster der seinerzeitigen Muskie-Kommission. Nestlé hatte von dieser Möglichkeit bereits Ende der 1990er-Jahre Gebrauch gemacht und ein darauf spezialisiertes aussenstehendes Büro mit der Abklärung von Vorwürfen beauftragt, die ein ehemaliger Mitarbeiter in Pakistan öffentlich gegen die dortige Tochtergesellschaft wegen angeblicher Verstösse gegen den WHO-Kodex erhoben hatte und die durch die Medien bis nach Europa gelangt waren.[22] Die neuen Instruktionen verankerten auch das bereits informell eingeführte System eines «WHO-Kodex-Ombudsmans», das es Nestlé-Mitarbeitern erlaubte, dem Unternehmen Verstösse gegen den Kodex vertraulich und unter Umgehung der Hierarchie zu melden. Die Instruktionen hielten auch fest, dass im Falle eines Widerspruchs zwischen einem nationalen Kodex und den Nestlé-Vorschriften die jeweils strengeren Be-

Eines der Ziele der sozialen Aktionen von Nestlé ist es, zur Gesundheit und richtigen Ernährung der Kinder beizutragen – in Brasilien ebenso wie anderswo.

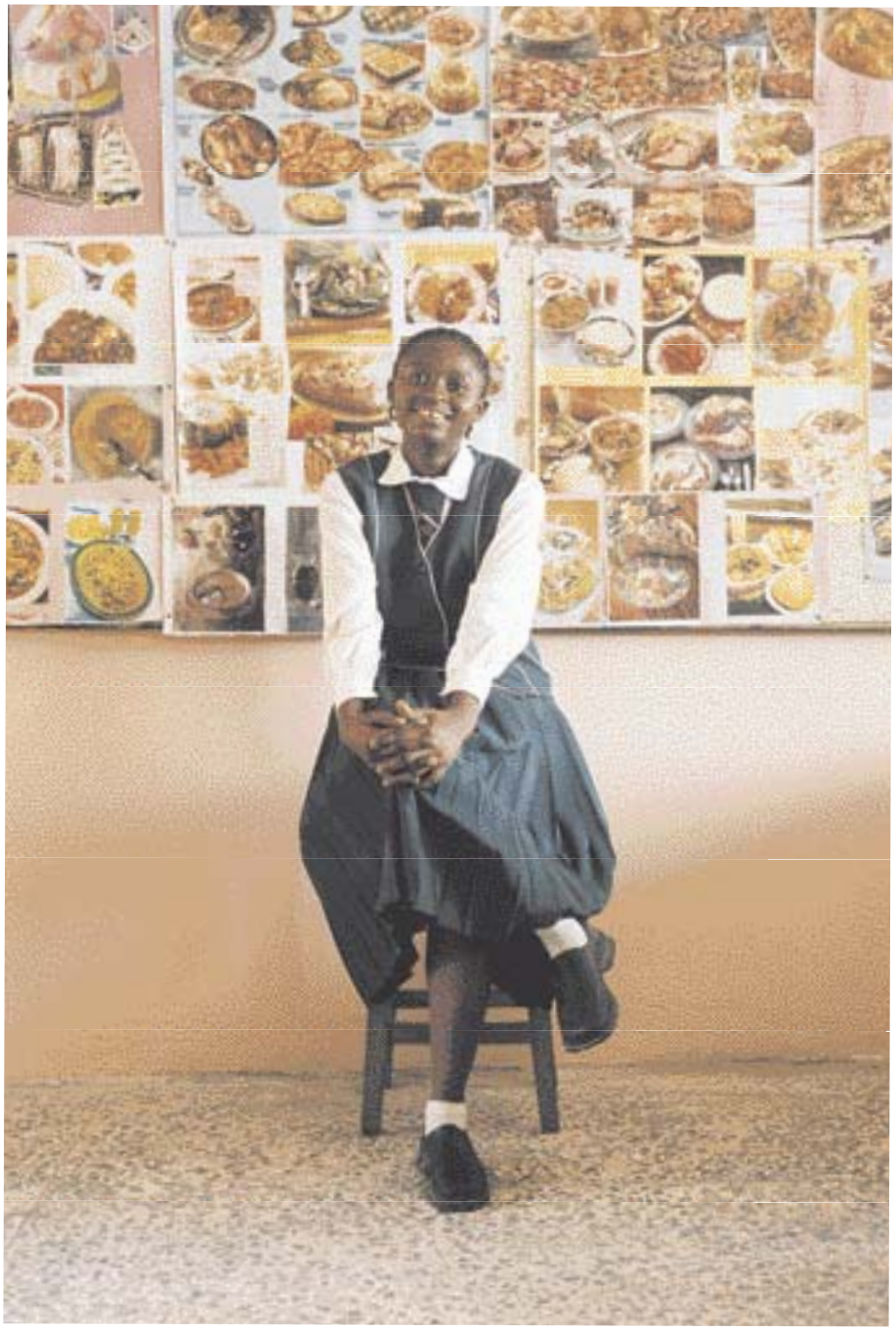
stimmungen zur Anwendung gelangen müssen.[23] Brabeck liess keinen Zweifel darüber bestehen, dass Verstösse gegen diese Instruktionen bestraft würden, in besonders gravierenden Fällen bis hin zur Entlassung.[24] Obwohl eine externe Überprüfung der Geschäftstätigkeit von Nestlé bisher nur in speziellen Fällen wie in dem oben erwähnten in Pakistan praktiziert wurde[25], liess sich Brabeck davon überzeugen, dass eine solche auch ohne einen konkreten Anlass nützlich sein konnte, und erteilte 2002 dem weltweit tätigen Prüfunternehmen «Bureau Veritas» den Auftrag, die Vermarktung von Säuglingsnahrung durch Nestlé in drei afrikanischen Ländern, die die Prüfer selbst auswählen konnten, zu beurteilen. «Bureau Veritas» untersuchte daraufhin während fünf Wochen die entsprechenden Nestlé-Praktiken in Südafrika, Nigeria und Mosambik und stiess dabei nur auf drei leichte Verstösse, die jedoch nicht als systematische Zuwiderhandlung gegen den WHO-Kodex bewertet wurden.[26]

Der Dialog mit den Aktivisten, die sich in den 1990er-Jahren zum International Baby Food Action Network (IBFAN) zusammengeschlossen hatten, wurde in den letzten Jahren verschiedentlich gesucht, doch bewahrheitete sich leider die Feststellung Helmut Mauchers aus den 1990er-Jahren, dass diese gar nicht an einem Dialog interessiert seien, da ihnen eine definitive Lösung des Problems die Existenzberechtigung entzogen hätte.[27] Auch wenn sich IBFAN einen internationalen Anstrich gab, blieb seine Wirkung doch im Wesentlichen auf Grossbritannien beschränkt. Dort verfügte die Organisation allerdings über eine Glaubwürdigkeit, die sogar in Kreise hineinreichte, die man nicht unbedingt zu den Aktivisten rechnen würde. So weigerte sich die «Financial Times» 2003, die Hersteller von Säuglingsnahrung in ihren Index für sozial verantwortliche Investoren aufzunehmen, und stellte diese Industrie damit auf die gleiche Stufe wie Tabak- oder Waffenproduzenten.[28] Im gleichen Jahr publizierte das renommierte «British Medical Journal» (BMJ) einen Bericht über die Vermarktungspraktiken verschiedener Hersteller von Säuglingsnahrung, darunter Nestlé, in Togo und Burkina Faso, der zweifellos aus IBFAN-Quellen stammte und der ohne Anhörung der betroffenen Unternehmen zustande gekommen war.[29] In den letzten Jahren sahen sich die Aktivisten jedoch einem immer höheren Kredibilitätsdefizit und einem sinkenden Interesse beim Publikum ausgesetzt.[30]

Kommunikation

Aus der Kontroverse erwächst eine neue Kommunikationspolitik

Die Kontroverse um die Säuglingsnahrung hatte zwar keine negativen Auswirkungen auf die Geschäftstätigkeit von Nestlé, dafür umso mehr auf das Image des Unternehmens und auf die Stimmung seiner Mitarbeiter. Diese fühlten sich zu Unrecht angegriffen und erstarrten in einer Abwehrhaltung, die es umso schwieriger machte, Verständnis für die Haltung von Nestlé zu finden. Diese Stimmung zwischen Trotz und Resignation herrschte auch noch vor, als Helmut Maucher 1980 nach Vevey kam. Er schilderte sie später so: «Für unsere Schweizer Mitarbeiter war beispielsweise die Babynahrungsgeschichte, in die



Der Nestlé Nutrition Duchess Club bemüht sich, den nigerianischen Schülern die Grundlagen der Ernährung beizubringen.

auch Nestlé involviert war, seinerzeit ein Schock. Sie haben mit heiligem Zorn reagiert. Gerade in guten Firmen mit guten Leuten kann man einen ganz bestimmten Mechanismus beobachten: Die Menschen schliessen sich zusammen wie in einer Wagenburg und sagen, das ist nicht wahr, das darf nicht wahr sein. Menschlich verständlich, aber total falsch.»[31]

Der Belagerungszustand, in welchem sich das Unternehmen glaubte, hatte zu einer Abschottung gegenüber der Umwelt geführt, die die negative Stimmung gegenüber Nestlé noch zusätzlich verstärkte. Maucher sah ein, dass er aus diesem Teufelskreis ausbrechen musste. Das war nur durch eine offene Informationspolitik möglich, die sowohl das Image- als auch das Motivationsproblem lösen würde. Sein Ziel war es, aus der Defensive herauskommen und in die Offensive überzugehen. Dies fiel ihm umso leichter, als er die schweren Anfangsjahre der Krise aus der Distanz seiner damaligen Funktion als Marktchef von Deutschland erlebt hatte und daher emotional weniger belastet war als die Mitarbeiter und das Management des Hauptsitzes. Da ihm auch keinerlei persönliche Verantwortung für diese Hypothek der Vergangenheit angelastet werden konnte, fühlte er sich frei und benützte jede Gelegenheit, um Interviews zu geben oder Artikel zu verfassen. Die Gesamtzahl dieser Meinungsäusserungen – die vielen Reden nicht mitgezählt – erreichte in den nahezu zwanzig Jahren seiner Amtszeit als CEO und Präsident über 300.[32] Kaum ein Thema, das von nahe oder fern einen Zusammenhang mit Nestlé und ihrem wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und politischen Umfeld aufwies, zu dem er nicht Stellung bezogen hätte. Durch diese Verbreiterung der Thematik gelang es ihm, die Aufmerksamkeit nach und nach von der Säuglingsnahrung abzulenken. Er nützte geschickt den negativen Bekanntheitsgrad, den das Unternehmen durch die Kontroverse erlangt hatte, um Nestlé positiv darzustellen. In diesem Sinne wurde die Kontroverse zum Ausgangspunkt einer neuen Informationspolitik.[33] Diese neue Politik war mehr als nur eine kosmetische Korrektur, sie war eine radikale Kehrtwendung. Nestlé hatte sich in den über hundert Jahren ihrer Geschichte fast ausschliesslich über ihre Produkte defi-

Wie hier in der U-Bahn im japanischen Kobe finden sich die Werbebotschaften der Gruppe überall auf der Welt auf Plakatwänden.

niert. Das Unternehmen als solches hielt sich im Hintergrund und glaubte, abgesehen vom Geschäftsbericht, der seit 1968 konsolidierte Zahlen enthielt, und von Anlässen wie den jährlichen Generalversammlungen und Pressekonferenzen, der Öffentlichkeit keine Rechenschaft schuldig zu sein. Die Öffnung der Informationspolitik ging einher mit der Stärkung der «Corporate Identity» und der neuen Markenpolitik[34] und war somit Teil einer viel umfassenderen Kommunikationsstrategie, denn trotz der stärkeren Hervorhebung des Unternehmens blieben die Produkte dessen zentrales Anliegen und Identifikationsobjekt. «Kommunikation» bedeutete bei Nestlé von jeher in erster Linie diejenige mit den Konsumenten, sei es durch Werbung, Verbraucherinformation auf den Verpackungen oder, in den letzten Jahren immer wichtiger, interaktiv durch das Internet. Der «Communication Director» in einem Nestlé-Markt ist daher auch nicht der Presse- sondern der Werbechef. Auch in Vevey ist die Kommunikationsabteilung («Business Communications», B/COM, heute SGDU) für die Werbung zuständig. Die Kontakte zu den Medien sind Aufgabe des Pressedienstes. Seine Umbenennung in «Corporate Communications» (CC) 1995 sollte ihn als Teil der Gesamtkommunikation des Unternehmens ausweisen. Dennoch blieb zwischen den beiden Einheiten stets eine klare Arbeitsteilung bestehen: B/COM-SGBU verkauft die Produkte, CC das Image des Unternehmens. CC wurde Mitte der 1990er-Jahre auch personell verstärkt, nicht zuletzt im Hinblick auf das Aufkommen des Internets.

Kommunikation ist Chefsache

Trotz des Ausbaus von CC blieb immer klar, dass der eigentliche «Pressesprecher» von Nestlé Maucher selbst war. Die Öffentlichkeitsarbeit fiel in seine direkte Kompetenz, und er betrachtete den Umgang mit den Journalisten als «Chefsache»: «Ich verwende notwendigerweise viel Zeit für die Kontakte mit der Presse, das ist die Arbeit und die direkte Verantwortung des Delegierten», erklärte er 1989 gegenüber dem Verwaltungsrat.[35] Neben ihm äusserten sich nur ganz selten andere Mitglieder der Generaldirektion gegenüber den Medien. An den zweimal jährlich stattfindenden Pressekonferenzen – im Frühjahr in Zürich und im Herbst in Vevey – sassen an seiner Seite nur der Finanzchef und der Pressesprecher auf dem Podium. Bei aller Personalisierung der Kommunikation stand jedoch für Maucher immer das Unternehmen im Vordergrund: «Kommunikation geht am besten über die Person, das ist der beste Transmissionsriemen. Aber wir wissen, oder sind sicher der Meinung, dass Personenkult falsch ist. Das Unternehmen, nicht die Person, soll von der Kommunikation profitieren und profiliert werden. Unternehmenschefs kommen und gehen, und wir müssen uns deshalb als Glied einer Kette sehen und uns dessen bewusst sein.»[36]

Maucher benützte seine Interviews auch gerne, um umstrittene Themen aufzugreifen; er nannte das «Management by provocation».[37] Ein beredtes Beispiel für eine solche Provokation war sein Interview vom November 1996 mit der deutschen Illustrierten «Stern», in welchem er sich vehement für die Verwendung der Gentechnik in Lebensmitteln aussprach, sehr zum Missfallen ei-

niger Leute bei Nestlé Deutschland, die angesichts der wachsenden Opposition gegen diese Technik um ihre Umsätze fürchteten.[38] Maucher hatte sich genau drei Jahre zuvor in einem Interview mit einer grossen deutschen Tageszeitung im gleichen Sinne ausgesprochen, weil er der Auffassung war, dass die Ernährung der Menschheit ohne Zuhilfenahme dieser Technik langfristig nicht sichergestellt werden könnte. Damals hatten seine Worte keinerlei Reaktionen ausgelöst.[39] In der Zwischenzeit war jedoch die Stimmung, nicht nur in Deutschland, gekippt. Der BSE-Skandal in England hatte in ganz Europa die Angst vor verunreinigten Lebensmitteln geschürt und, obwohl nicht der geringste Zusammenhang zwischen den beiden Problemen bestand, auch auf genveränderte Produkte übergegriffen. Diese gab es zwar 1996 in Kontinentaleuropa noch gar nicht zu kaufen, aber im Herbst jenes Jahres waren in den USA erstmals Soja und Mais in grossen Mengen aus gentechnisch veränderter Zucht geerntet worden, die vermeintliche Gefahr stand also gleichsam «ante portas». Maucher war sich dieser Situation voll bewusst, als er mit den Reportern des «Stern» sprach. Umso mehr reizte ihn die Provokation. Er setzte Medieninterviews bisweilen auch dazu ein, um sich indirekt an die eigenen Mitarbeiter zu wenden: «Wenn über mich etwas in der Zeitung steht, wird das von unseren Leuten weit mehr gelesen als Appelle oder Rundschreiben, die ich direkt an die Mitarbeiter adressiere. Ich habe das einmal ‹Management by Interview› genannt.»[40]

Maucher übergab die Verantwortung für die Öffentlichkeitsarbeit schon 1995 an Peter Brabeck, noch bevor dieser offiziell zu seinem Nachfolger als CEO auserkoren worden war. Die starke Identifikation seines Vorgängers mit dem Unternehmen, durch welche das Bild von Nestlé mit demjenigen seines Chefs nahezu deckungsgleich geworden war, beinhaltete für Brabeck in seiner künftigen Rolle als CEO sowohl eine Chance als auch ein Risiko. Die Chance bestand darin, dass er auf einer soliden Basis aufbauen und dass Nestlé noch drei weitere Jahre von Mauchers Charisma profitieren konnte. Dieser trat zwar ausser an den Generalversammlungen nicht mehr als offizieller Repräsentant des Unternehmens auf, äusserte sich aber weiterhin in zahlreichen Interviews, Artikeln und Reden, wobei er sich jedoch auf allgemeine Themen jenseits des Tagesgeschäfts konzentrierte. Vom Zeitpunkt seines Amtsantritts als CEO an leitete Brabeck die Pressekonferenzen und scharte dabei im Gegensatz zu seinem Vorgänger alle Generaldirektoren um sich, um anzudeuten, dass Nestlé fortan von einem Team geleitet wurde, wenn auch – ganz im Sinne Mauchers – von einem «Team mit Spitze»[41]. Abgesehen von diesen offiziellen Auftritten hielt sich Brabeck während der dreijährigen Übergangsperiode bis zum Rücktritt Mauchers als Präsident mit Äusserungen gegenüber der Öffentlichkeit eher zurück und nützte diese Zeit, um seine eigene Informationspolitik aufzubauen. Er war sich bewusst – und darin bestand das Risiko –, dass ein Unternehmen, dessen Erscheinungsbild so lange auf einer einzelnen Persönlichkeit beruht hatte, nach deren endgültigem Rückzug Mühe bekunden konnte, ein neues Image zu finden. Mauchers designierter Nachfolger als Präsident, Rainer E. Gut, hatte schon bei seiner Nominierung klargemacht, dass er sich im Hintergrund halten werde.

Nestlé musste daher im Hinblick auf den Wechsel im Präsidium lernen, mehr als bisher für sich selbst zu sprechen. Dazu brauchte es eine Informationspolitik, die eher sach- als personenbezogen war und mehr auf Planung als auf Intuition beruhte. Es war kein Zufall, dass Brabeck bereits an seiner ersten Generaldirektionssitzung als CEO eine von seinem Pressechef ausgearbeitete «Nestlé Information Policy» verabschieden liess, die erstmals zuhanden des Managements und der Tochtergesellschaften verbindliche Regeln im Umgang mit den Medien festlegte.[42] Ihr Ziel war es nicht etwa, die Information einzuschränken, sondern im Gegenteil, das Management und die Tochtergesellschaften in die Lage zu versetzen, selber vermehrt gegenüber den Journalisten aufzutreten. Die neuen Instruktionen waren auch keine Absage an die Dezentralisierung, die gerade in der Öffentlichkeitsarbeit besonders sinnvoll ist, aber sie sollten die Tochtergesellschaften dafür sensibilisieren, dass ihre Aussagen auch Auswirkungen auf den Konzern als Ganzen haben konnten und daher im Zweifelsfall eine vorherige Absprache mit Vevey erforderlich sei.[43] Unter dem Druck der allgemeinen Tendenz zu immer rascherer Finanzberichterstattung schlug Brabeck auch ein neues Tempo in der Informationspolitik ein. Während die Bilanzpressekonferenzen bis 1999 immer erst Ende April oder Anfang Mai stattfanden, setzte er sie 2000 und 2001 bereits auf Mitte März an. 2002 ging er noch einen Schritt weiter und legte die Pressekonferenz auf den Tag der Veröffentlichung des Jahresergebnisses, der schon 1999 von Ende März auf Ende Februar vorverlegt worden war. Diese zeitliche Verschiebung hatte aus praktischen Gründen auch eine örtliche zur Folge: Seit 2002 findet die Bilanzpresskonferenz, die traditionellerweise immer in Zürich abgehalten worden war, am Hauptsitz in Vevey statt.[44] Die Herbstpressekonferenz, die schon immer in Vevey stattgefunden hatte, wurde ebenfalls um einen Monat, von Ende November auf Ende Oktober, vorverlegt.

Pressekonferenz 2003.

Finanzberichterstattung

Der Anstoss zu einer offeneren Informationspolitik war nicht nur von der Kontroverse um die Säuglingsnahrung ausgegangen. Einen mindestens ebenso starken Einfluss hatte der zunehmende Druck von Seiten der Finanzwelt und der mit ihr verbundenen Analysten und Fachjournalisten, die finanzielle Berichterstattung des Unternehmens detaillierter zu gestalten. Auch diese war bei Nestlé bis in die Mitte der 1980er-Jahre eher zurückhaltend gewesen. Man hatte zwar schon seit Beginn der 1970er-Jahre gelegentliche Treffen mit Investoren gepflegt, aber immer nur auf deren Initiative. Nachdem mit der Übernahme von Carnation 1985 und der Einführung der «American Depositary Receipts» (ADRs) im folgenden Jahr auch das Interesse amerikanischer Investoren gestiegen war, veranstaltete Nestlé 1986 erstmals in eigener Regie Treffen mit Analysten grosser Banken und anderer Finanzinstitute in nicht weniger als sieben Städten in Europa und den USA.[45] Diese Treffen, aus denen sich die heutigen «Roadshows» – Rundreisen der Konzernspitze an diverse Finanzplätze im Gefolge des Jahres- bzw. Halbjahresabschlusses – entwickelten, sind seither fester Bestandteil der Informationspolitik des Unternehmens. Sie sind mindestens so wichtig, wenn nicht sogar wichtiger als die Pressekonferenzen, weil sie unmittelbarere Folgen für den Aktienkurs haben können. Ende der 1980er-Jahre hatte Nestlé als eines der ersten Schweizer Unternehmen zur Pflege der Kontakte mit der Finanzwelt eine professionelle «Investor Relations»(IR)-Abteilung ins Leben gerufen, die direkt dem Finanzchef unterstellt ist und die täglich mit den Finanzanalysten kommuniziert. Diese stehen ihrerseits im Dauerkontakt mit den Journalisten und haben so auch einen indirekten Einfluss auch auf die Meinungsbildung über das Unternehmen und damit auf dessen Image. Obwohl sich Maucher der engen Beziehungen zwischen Finanzanalysten und Journalisten bewusst war, standen ihm Letztere weitaus näher. «Das Unternehmen wurde nicht allein auf der Grundlage der Berechnungen der Finanzanalysten aufgebaut», meinte er 1994 gegenüber dem Verwaltungsrat, «der Begriff Kapitalrendite (Return on Invested Capital,

1

1 Roadshow in Zürich (Schweiz) im Jahr 2003.

ROIC) muss aus einer industriellen und nicht nur finanziellen Perspektive gesehen werden».[46] Seine Skepsis gegenüber der Finanzwelt kam auch in seinen gelegentlich sarkastischen Bemerkungen über den «Shareholder-Value-Fetischismus» zum Ausdruck.[47] Er beteiligte sich nur selten an den «Roadshows» und überliess auch die sonstigen Kontakte mit der Finanzwelt weitgehend seinem Finanzchef und der Investor-Relations-Abteilung. Diese Zurückhaltung wurde in Analystenkreisen bisweilen übel vermerkt. Er selbst war sich bewusst, dass diese Einstellung überholt war und sagte in einem Interview gegen Ende seiner Amtszeit als Präsident: «Bestimmte Themen, wie zum Beispiel Investor Relations, haben mich nie so beschäftigt; jetzt muss er (Brabeck) sich darum kümmern, und ich müsste es an seiner Stelle heute auch tun.»[48] Sein Nachfolger tat genau dies und nahm von Beginn weg an den «Roadshows» teil. Seit Mitte der 1990er-Jahre hatten im Zeichen des wachsenden Performance-Druckes die Ansprüche der Finanzwelt an die Berichterstattung der Unternehmen fast explosionsartig zugenommen. Dazu trug auch das gestiegene Informationsbedürfnis von Behörden und Börsen bei. War die Kotierung an einigen kontinentaleuropäischen Börsen Anfang der 1970er-Jahre Anlass für die ersten Treffen mit den Finanzanalysten gewesen, so war die erstmalige Veröffentlichung eines Halbjahresberichts 1989 Vorbedingung für die Aufnahme an der Londoner Börse, wo sich Nestlé als erstes Schweizer Unternehmen seit 1954 kotieren liess.[49] Eine Kotierung an der New Yorker Börse (New York Stock Exchange, NYSE), die 1994 vorübergehend ernsthaft erwogen worden war, hätte Nestlé gezwungen, sich den extrem detaillierten Regeln der amerikanischen Börsenaufsicht Securities and Exchange Commission (SEC) zu unterwerfen, die später durch die Sarbanes-Oxley-Akte noch zusätzlich verschärft wurden. Auch im eigenen Lande nahm die Börse immer grösseren Einfluss auf die Informationspolitik ihrer Teilnehmer. So enthält etwa das Zulassungsreglement der Schweizer Börse SWX detaillierte Vorschriften über die Veröffentlichung börsenrelevanter Pressemitteilungen, die es verbieten, solche Communiqués während der Börsensitzungen zu publizieren. Die ansteigende Flut der finanziellen Berichterstattung lässt sich auch am Umfang des Finanzteils des Geschäftsberichts ablesen, der seit 1990 erheblich zugenommen hat. 1990 umfasste er 32 Seiten, eine Zahl die bis 1998 unverändert blieb. 1999 verdoppelte sich die Seitenzahl auf nahezu 67, sodass die finanzielle Berichterstattung seither in einem separaten Heft zu finden ist, dessen Umfang im Jahre 2005 nicht weniger als 100 Seiten betrug. Seit 1992 wurde im Sinne der Segmentberichterstattung neben dem Umsatz auch das Betriebsergebnis nach geografischen Regionen und Produktgruppen bekannt gegeben.[50]

2

Gentechnik als neuer Streitpunkt

Neben die Medien und die Finanzwelt traten im Laufe der 1990er-Jahre zunehmend weitere Zielgruppen, gegenüber denen sich die Informationspolitik des Unternehmens ebenfalls öffnen musste, darunter die NGOs, deren Anliegen vom Konsumenten- und Umweltschutz bis zum fairen Handel mit der Dritten Welt reichten. Unter dem Stichwort der sozialen Verantwortung (Corporate So-

2 Zürcher Börse.

1

2

cial Responsibility, CSR) verlangten diese Gruppen von den Unternehmen Rechenschaft über ihr Verhalten gegenüber der Umwelt im weitesten Sinne. Für Nestlé kam diese Entwicklung nicht überraschend, hatte sie doch wegen der Kontroverse um die Säuglingsernährung bereits Mitte der 1970er-Jahre als eines der ersten multinationalen Unternehmen Erfahrungen im Umgang mit NGOs gesammelt, aber gerade deswegen diese Gruppen lange nur als vorübergehenden Störfaktor betrachtet. Erst nachdem sich NGOs auch als potenziell dauerhafter Machtfaktor bemerkbar machten, begann man sie in Vevey ernster zu nehmen. Ende 1998 fanden sie erstmals Erwähnung im offiziellen Strategiepapier zuhanden des VR: Sie seien, hiess es dort, in manchen Fällen politische Plattformen geworden und verfügten, obwohl sie nur Randgruppen der Gesellschaft verträten, über ein hohes politisches Profil. Der WHO-Kodex sei dafür nur eines von vielen Beispielen, und fast alle multinationalen Unternehmen seien heute in der einen oder anderen Form dem Druck dieser Gruppen ausgesetzt.[51]

Nestlé selbst war wegen ihres Engagements zugunsten der Gentechnik im folgenden Jahr ins Visier der besonders aktiven Umwelt-NGO Greenpeace geraten, die mehrere medienwirksame Demonstrationen vor diversen Tochtergesellschaften und am Hauptsitz in Vevey organisierte. Gegen Ende der 1990er-Jahre schien es sogar, als würde die Gentechnik die Nachfolge der Säuglingsnahrung als Schwerpunkt der Kritik an Nestlé übernehmen. Im Gegensatz zum erstgenannten Problemkreis war Nestlé allerdings beim zweiten nur marginal betroffen, wenigstens in Europa, der einzigen Weltgegend, wo sich die Gegnerschaft dieser neuen Technologie lautstark zu Wort meldete und einen erheblichen Einfluss auf die öffentliche Meinung ausübte. In Umfragen in den deutschsprachigen Ländern lehnte jeweils eine grosse Mehrheit der Konsumenten die Gentechnik in Lebensmitteln ab, während die gleiche Technik im medizinischen Bereich kaum auf Widerstand stiess. Auch vermehrte Informationsanstrengungen wie eine Broschüre[52] und eine Ausstellung im «Alimentarium» in Vevey[53], die auch im Ausland gezeigt wurde, konnten diese Bedenken kaum zerstreuen. Nestlé bekam diese ablehnende Haltung auch geschäftlich zu spüren, als sie erfolglos versuchte, gentechnisch veränderte (GVO-)Produkte in Deutschland und der Schweiz einzuführen.[54] Auch in Grossbritannien war die Ablehnung stark, was in der Bezeichnung «Frankenstein Food» für GVO-Lebensmittel plastisch zum Ausdruck kam. Angesichts dieser Situation meinte Brabeck Ende 1999 in einem Vortrag vor Studenten der Universität Oxford, Nestlé solle und könne den Konsumenten keine Technologie aufzwingen und werde stets für volle Transparenz und die Wahlfreiheit der Verbraucher eintreten. Trotzdem hielt er aber wie sein Vorgänger an der grundsätzlichen Befürwortung der Gentechnik fest, deren verantwortungsvolle Erforschung und Anwendung einen Beitrag an die Nahrungsversorgung der Welt leisten könnte. Als global tätiges Unternehmen habe Nestlé auch eine globale Verantwortung und dürfe wegen einer Minderheit von Kritikern die Bedürfnisse der grossen Mehrheit der Menschen dieser Welt nicht vernachlässigen. Deswegen werde Nestlé Rohstoffe dort, wo sie vom Gesetz zugelassen und von den Konsumenten akzeptiert seien, weiterhin verwenden, unter Aufrechterhaltung der für alle Pro-

1 1996: Demonstration von Greenpeace gegen gentechnisch veränderte Organismen (GVO) vor dem Hauptsitz von Nestlé in Vevey.

2 1998 organisiert das Ernährungsmuseum Alimentarium (Vevey, Schweiz), eine Nestlé-Stiftung, die Wechselausstellung «Gen-Welten, Ernährung» zum Thema Gentechnologie.

dukte des Hauses geltenden strengen Sicherheitskriterien und mit der Deklaration von GVO-Bestandteilen, wo immer eine solche vorgeschrieben sei.[55]

Durch Mauchers starkes Engagement für die Gentechnik war der Eindruck entstanden, für Nestlé sei diese von ähnlich grosser Bedeutung wie für Monsanto, Novartis oder später Syngenta. Die Realität war freilich eine andere: Nestlé produzierte keine genveränderten Pflanzen und betrieb Forschung in diesem Bereich vor allem, um mit der wissenschaftlichen Entwicklung Schritt zu halten.[56] Das Unternehmen war ja in der Gentechnik nicht aktiv involviert, sondern nur als Abnehmer von Rohstoffen, von denen einige wie Soja und Mais in immer grösserem Ausmass gentechnisch verändert waren. Brabeck bemühte sich, ohne dabei Abstriche an der von Maucher vorgezeichneten positiven Grundhaltung zu machen, Nestlé durch eine diskretere Vorgangsweise etwas aus der Schusslinie der Kritik zu nehmen und die Hauptverantwortung für die Information der Konsumenten den Unternehmen zu überlassen, für die die Gentechnik, im Gegensatz zu Nestlé, zum Kerngeschäft gehörte.

Diese differenziertere Haltung floss ab 2001 auch in die offizielle Position von Nestlé zur Gentechnik ein: Sie hielt einleitend fest, Nestlé habe stets den unterschiedlichen Meinungen ihrer Konsumenten in den diversen Regionen der Welt Rechnung getragen. Erst an zweiter Stelle folgte das Bekenntnis zur Gentechnologie und ihrem Potenzial, die Lebensmittelproduktion zu erhöhen und nachhaltige landwirtschaftliche Praktiken, etwa durch einen geringeren Verbrauch von Wasser und Pestiziden, zu ermöglichen. Daher unterstütze Nestlé eine verantwortungsvolle Verwendung der Gentechnik in der Produktion von Lebensmitteln auf der Grundlage solider wissenschaftlicher Forschung. Die Sicherheit gentechnisch veränderter Pflanzen sei durch die WHO und die FAO als mit konventionellen Pflanzen gleichwertig bestätigt worden. Da es keine weltweiten Regeln für die Deklaration von GVO-Produkten gebe, halte sich Nestlé an die jeweiligen nationalen Gesetze, was je nach Land zu unterschiedlichen Lösungen führen könne.[57] Mit letzterer Bemerkung versuchte Nestlé, den Kritikern den Wind aus den Segeln zu nehmen, die ihr «Doppel-Standards» vorwarfen.

Die Nestlé-Unternehmensgrundsätze

Die jahrelange Konzentration auf das Problem der Säuglingsernährung hatte Nestlé davon abgehalten, sich mit anderen Themen zu beschäftigen. Gleich nach seiner Amtsübernahme stockte Brabeck daher die Abteilung «Public Affairs» (PA), die sich bis jetzt fast ausschliesslich mit der Kontroverse um die Säuglingsernährung und mit der Umsetzung des WHO-Kodex beschäftigt hatte, personell auf, um sie in die Lage zu versetzen, auch andere öffentlichkeitswirksame Probleme als effektives «Frühwarnsystem» zu erkennen, sie zu analysieren und mit Hilfe der zuständigen Stellen am Hauptsitz und in den Tochtergesellschaften zu lösen.[58] Was Helmut Maucher bereits in den 1980er-Jahren gegenüber den Medien eingeleitet hatte – eine Öffnung und Verbreiterung des Themenspektrums –, holte Brabeck nun gegenüber den anderen «Stakeholders» des Unternehmens nach. Ein erstes Resultat dieser Massnahmen waren

3

4

5

3 Nestlé widmet sich der nachhaltigen Entwicklung, indem sie sich unter anderem für die die Entsorgung der Abfälle engagiert, welche die Alpinisten in ihren Basiscamps am Fusse des Mount Everest hinterlassen.

4 Nachdem der Hurrikan Katrina 2005 die USA heimgesucht hatte, verteilte Nestlé Waters North America, Inc. mit Hilfe von NGOs Millionen von Wasserflaschen an die Opfer.

5 Im Jahr 2002 wird Indonesien von schweren Überschwemmungen heimgesucht. Nestlé schickt *Nescafé* und andere Produkte in die betroffenen Regionen.

Die Nestlé-Unternehmensgrundsätze

1. Nationale Gesetzgebung und internationale Empfehlungen sind zu befolgen

2. Verantwortungsvolle Kommunikation mit den Konsumenten, insbesondere mit Kindern, soll den massvollen Konsum von Nahrungsmitteln fördern; die gesundheitsfördernde Wirkung der Produkte muss auf einer soliden wissenschaftlichen Grundlage beruhen

3. Strikte Einhaltung des WHO-Kodex zur Vermarktung von Säuglingsnahrung

4. Schutz der Menschenrechte innerhalb des Einflussbereichs von Nestlé

5. Respektierung der Rechte der Mitarbeiter: Kommunikation, Privatsphäre, Integrität, Datenschutz, Weiterbildung, Nichtdiskriminierung, konkurrenzfähige Gehälter und Sozialleistungen, sichere und gesunde Arbeitsumgebung, Gründung von Gewerkschaften, Verbot der Zwangsarbeit

6. Verbot der Kinderarbeit

7. Fairness im Umgang mit Geschäftspartnern, Verbot der Korruption, Vermeidung von Interessenkonflikten, Verpflichtung der Lieferanten zur Einhaltung der Nestlé-Unternehmensgrundsätze, fairer Wettbewerb, ständiger Dialog mit den Behörden und NGOs

8. Umweltschutz: Nestlé-Umweltmanagementsystem (NEMS), effizienter und nachhaltiger Einsatz erneuerbarer Ressourcen, Minimierung umweltschädlicher Auswirkungen, verantwortungsvolle Abfallentsorgung

9. Nestlé-Wasserpolitik: nachhaltige Nutzung, Schutz der Quellen, Verringerung des Wasserverbrauchs bei der Produktion, Abwasserreinigung

10. Landwirtschaftliche Rohstoffe: Unterstützung nachhaltiger, sozialverträglicher und umweltfreundlicher landwirtschaftlicher Produktionsmethoden, Hilfe und Beratung an Bauern, Einsatz neuer Technologien, Bewahrung der genetischen Vielfalt, Direktbeschaffung und Qualitätszuschläge, wo die entsprechenden Voraussetzungen gegeben sind, transparente Preispolitik, Gründungsmitglied der «Sustainable Agriculture Initiative» (SAI)

11. Nestlé-Prinzipien der Corporate Governance: Rechte und Verantwortungen der Aktionäre, Gleichbehandlung aller Aktionäre, Aufgaben und Verantwortungen des Verwaltungsrates, Veröffentlichungen und Transparenz[61]

12. Richtlinien für Beiträge und Spenden[62]

13. Zusammenfassung der Vermarktungspolitik im Bereich der Säuglingsnahrung[63]

die 1998 veröffentlichten Unternehmensgrundsätze.[59] Nicht, dass Nestlé als Unternehmen bis dahin prinzipienlos gelebt hätte. Prinzipien bestanden durchaus, aber sie waren entweder in Einzeldokumenten unterschiedlicher Bedeutung verstreut oder es handelte sich, wie in vielen anderen Tätigkeitsbereichen von Nestlé, um ungeschriebene Gesetze – die ja manchmal die sind, die am besten befolgt werden. Aber auch hier, wie bei den ein Jahr zuvor publizierten Management- und Führungsprinzipen[60], erforderten Grösse und Komplexität des Konzerns eine Kodifikation, deren Notwendigkeit durch den Druck der NGOs und anderer Teile der Öffentlichkeit noch verstärkt wurde. Während die Management- und Führungsprinzipien eher nach innen gerichtet waren, zielten die Unternehmensgrundsätze darauf ab, die zahlreichen «Stakeholders» von Nestlé mit dem Verhalten des Konzerns nach aussen vertraut zu machen. Der enge Zusammenhang der beiden Dokumente zeigte sich auch darin, dass die Unternehmensgrundsätze in ihrer Einleitung den zentralen Satz der Management- und Führungsprinzipien wieder aufnahmen, Nestlé strebe nicht nach kurzfristigem Gewinn zulasten einer erfolgreichen langfristigen Geschäftsentwicklung.

Die zehn Prinzipien des «UN Global Compact»

1. Schutz der Menschenrechte im Einflussbereich des Unternehmens
2. Keine Menschenrechtsverletzung im eigenen Unternehmen
3. Vereinigungsfreiheit und Anerkennung des Rechtes auf Kollektivverhandlungen
4. Beseitigung aller Formen der Zwangs- oder Pflichtarbeit
5. Abschaffung der Kinderarbeit
6. Beseitigung der Diskriminierung im Beruf
7. Umsichtiger Umgang mit ökologischen Herausforderungen
8. Verantwortlicher Umgang mit der Umwelt
9. Entwicklung und Verbreitung umweltfreundlicher Technologien
10. Bekämpfung der Korruption[64]

Spendenpolitik

Während langer Zeit folgte Nestlé, im Gegensatz zur bekannten Devise, dem Grundsatz: «Tue Gutes und rede nicht darüber»[65]. Maucher brachte auch in dieser Beziehung eine Öffnung, denn er hatte erkannt, dass ein sichtbareres soziales, humanitäres und kulturelles Engagement auch zur Steigerung des Image des Unternehmens beitragen konnte. Dank dieses Sinneswandels wurde Nestlé einer der Hauptsponsoren der Salzburger Festspiele und des Musikfestivals Luzern. 1991 gründete Nestlé zur Feier ihres 125. Geburtstages die «Fondation Nestlé pour l'Art», die seither mit den Erträgen ihres Startkapitals vor allem junge Kunstschaffende mit Bezug zur Schweiz in den Bereichen bildende Kunst, Musik, Theater und Tanz fördert. Obwohl Nestlé in ihrem Stiftungsrat vertreten ist, ist die «Fondation» in der Wahl ihrer Projekte völlig frei und hat in den 15 Jahren ihres Bestehens deren über 1000 unterstützt.

Ebenso wichtig wie das kulturelle Sponsoring ist für Nestlé die Unterstützung von Projekten in den Bereichen Ernährung, Gesundheit, Erziehung und Sport. Dazu kommt die Nothilfe bei Naturkatastrophen und bewaffneten Konflikten, zum Beispiel nach dem Tsunami von Ende 2004 in Südostasien oder dem Libanon-Krieg vom August 2006. In allen diesen Bereichen kommt Nestlé ihre dezentrale Struktur zugute: Projekte können durch die Tochtergesellschaften mit lokalen Behörden und NGOs vor Ort ausgearbeitet und überwacht und Nothilfe, etwa in Form von Lebensmitteln oder Wasser, kann rasch und unbürokratisch an die richtige Stelle gebracht werden. Das Zentrum in Vevey beschränkt sich auf die Koordination und erteilt allgemeine Richtlinien. Peter Brabeck brachte 2003 die Sponsoringpolitik von Nestlé in engere Verbindung mit dem Wandel zu einer «Health, Nutrition and Wellness Company», indem er solchen Projekten den Vorzug gab, die Menschen und insbesondere Kinder an einen gesunden Lebensstil heranführen, in welchem die Ernährung eine positive Rolle spielt.[66] Die Unternehmensgrundsätze halten daher in ihrer Version von 2004 fest, es solle «mindestens die Hälfte des jährlichen Spendenbudgets der Nestlé-Gesellschaften in Programmen mit Schwerpunkt Ernährung, Gesundheit und Wohlbefinden von Kindern und Jugendlichen investiert werden.»[67] Der heutigen Spendenpolitik entspricht auch, dass das Unternehmen wesentlich mehr darüber informiert als in der Vergangenheit.[68]

Die Unternehmensgrundsätze hielten einleitend fest, dass sich Nestlé in allen Ländern an die geltenden Gesetze halte. Dies mochte wie eine Selbstverständlichkeit klingen, aber die Feststellung war deswegen wichtig, weil in manchen Kreisen der Eindruck herrschte, multinationale Firmen lebten sozusagen exterritorial in einem rechtsfreien Raum. Darüber hinaus respektiere das Unternehmen internationale Abkommen, neben dem WHO-Kodex auch die relevanten Konventionen der Internationalen Arbeitsorganisation (International Labor Organisation, ILO) oder die Richtlinien für multinationale Unternehmen der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (Organisation for Economic Cooperation and Development, OECD).

Die umfangreiche Liste dieser Themen zeigte mit aller Deutlichkeit, wie sehr sich die Probleme im Laufe der Jahre verändert und vermehrt hatten. Die Säuglingsernährung war nur noch eines unter vielen anderen. Die Unternehmensgrundsätze erwiesen sich seit ihrem Bestehen als überaus nützlich, gaben sie doch Antwort auf nahezu alle Fragen, die Nestlé von ihren vielen «Stakeholders» gestellt wurden. Im Jahre 2002 wurden auch die zehn Prinzipien des «UN Global Compact» in die Unternehmensgrundsätze integriert.

Kooperation

Die UNO und ihre Sonderorganisationen

Zu den wichtigsten und einflussreichsten «Stakeholders» gehören die zwischenstaatlichen internationalen Organisationen. Im Gegensatz zu den keiner Wählerschaft verantwortlichen NGOs werden sie von den nationalen Regierungen beauftragt und kontrolliert. Anders als die NGOs, die nur Druck ausüben können, haben sie die Macht, verbindliche Normen zu erlassen, an die sich auch die Privatwirtschaft halten muss. Nestlé hatte dies anhand des WHO-Kodex frühzeitig zu spüren bekommen, aber dadurch auch Erfahrungen im Umgang mit Organisationen wie der WHO, der FAO und der UNICEF gesammelt, die andere Unternehmen (noch) nicht hatten. Parallel zu diesen Kontakten und ohne Zusammenhang mit dieser Thematik bestanden aber auch Beziehungen mit anderen Organisationen inner- und ausserhalb des UNO-Systems, wie der Welthandelsorganisation (World Trade Organisation, WTO), der UNO-Konferenz für Handel und Entwicklung (United Nations Conference on Trade and Development, UNCTAD) oder der Europäischen Union (EU). Viele davon gingen auf das weitverzweigte internationale Netzwerk zurück, welches Helmut Maucher durch seine aktive Mitgliedschaft in diversen Wirtschaftsgremien geschaffen hatte, vor allem im European Round Table of Industrialists (ERT), einem Zusammenschluss der Firmenchefs der 50 grössten Unternehmen Europas, und in der Internationalen Handelskammer (International Chamber of Commerce, ICC). Er präsidierte nach seinem Rücktritt als CEO beide Organisationen während jeweils zwei Jahren, wobei sich diese Präsidien teilweise zeitlich überschnitten. Eine weitere wichtige Plattform für Kontakte war für ihn das World Economic Forum (WEF), dessen jährliche Tagungen in Davos er regelmässig besuchte.

Peter Brabeck, David Syz, seinerzeit Staatssekretär für Wirtschaft, und Klaus Schwab, Gründer und Präsident des WEF, bei dem vom Staatssekretariat für Wirtschaft, von Global Compact und von der UNCTAD organisierten Kolloquium im Genfer UNO-Sitz (Schweiz) am 29. Oktober 2002.

Die acht Millenniumsziele der UNO und ihre Umsetzung durch Nestlé

Ziel 1
Beseitigung von extremer Armut und Hunger
durch den Ankauf von Rohstoffen im Wert von jährlich CHF 8 Milliarden in Entwicklungsländern sowie durch eine nachhaltige Landwirtschaftspolitik und technische Hilfe an Milch- und Kaffeebauern

Ziel 2
Weltweite Grundschulbildung
durch die aktive Förderung von Schulprogrammen in vielen Entwicklungsländern

Ziel 3
Gleichstellung der Geschlechter und Förderung von Frauen
durch spezielle Projekte im eigenen Betrieb und auf lokaler Ebene

Ziel 4
Verringerung der Kindersterblichkeit
durch Ernährungsprogramme, z. B. zur Behebung des Eisenmangels

Ziel 5
Verbesserung der Gesundheit der Mütter
durch die Zusammenarbeit mit NGOs bei Programmen für Gesundheitserziehung und Hygiene

Ziel 6
Bekämpfung von HIV/Aids, Malaria und anderen Krankheiten
durch die Partnerschaft mit der Internationalen Föderation der Gesellschaften des Roten Kreuzes und des Roten Halbmonds (International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies [IFCR]) in Genf im Rahmen der «African Health Initiative 2010»[73] sowie durch eigene Initiativen, etwa zur Eindämmung des Denguefiebers und der Blindheit

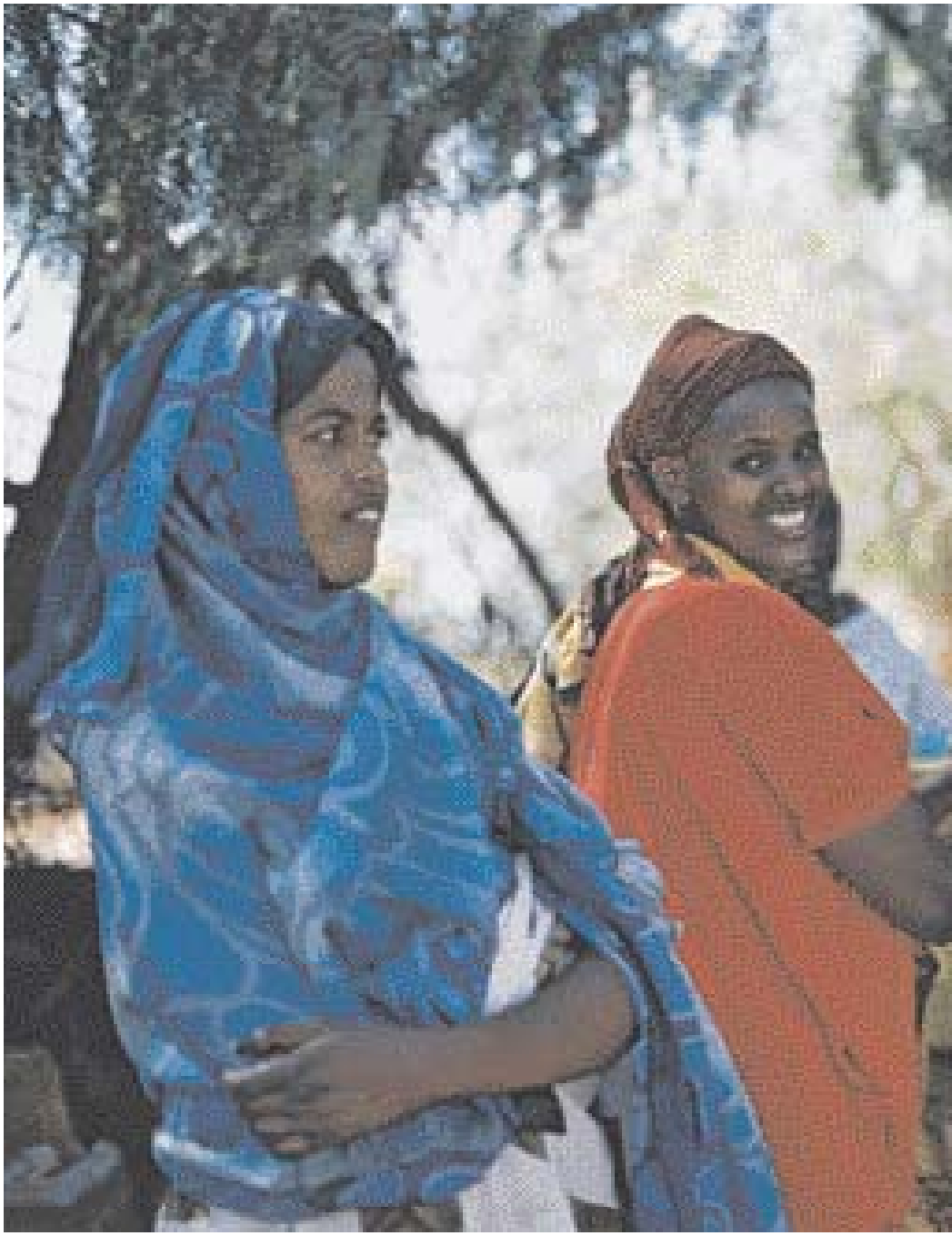
Ziel 7
Nachhaltigkeit in der Umwelt
u.a. durch die Verwendung von Ammoniak als Kühlmittel anstelle des die Ozonschicht schädigenden Fluorchlorkohlenwasserstoffs (FCKW), den schonenden Umgang mit Wasser und die Reinigung der Abwässer

Ziel 8
Entwicklung globaler Partnerschaften
Nebst der Partnerschaft mit der IFCR auch durch die Zusammenarbeit mit dem UN-Hochkommissariat für Flüchtlinge (UN High Commissioner for Refugees, UNHCR) bei der Wasserversorgung für über 200 000 somalische Flüchtlinge in Äthiopien[74]

Bei der WEF-Tagung von 1999 hatte der damalige UNO-Generalsekretär Kofi Annan den «UN Global Compact» vorgestellt, eine Charta der Zusammenarbeit zwischen der Weltorganisation und multinational tätigen Unternehmen auf der Grundlage von zehn Prinzipien (siehe Kasten «Die zehn Prinzipien des ‹UN Global Compact›» auf Seite 299). Nestlé schloss sich dieser Charta sogleich an, da ihre Unternehmensgrundsätze denjenigen des «UN Global Compact» weitgehend entsprachen und eine gute Basis für die künftige Zusammenarbeit mit der UNO und ihren Sonderorganisationen bildeten. Eine neue Gelegenheit dazu bot sich, als Kofi Annan kurz nach der Lancierung des «UN Global Compact» die ICC und die UNCTAD aufforderte, zur Förderung von Direktinvestitionen in den 49 am wenigsten entwickelten Ländern der Welt (Least Developed Countries, LDC) eine Serie von «Investitions-Führern» auszuarbeiten. Nestlé erklärte sich dazu bereit, an deren Redaktion mitzuwirken. Dank seiner traditionell starken Präsenz auch in armen Ländern war es dem Unternehmen möglich, aus seiner langen Erfahrung praktische Vorschläge in diese Anleitungen einfliessen zu lassen, die seit 1999 für acht Länder in Afrika und Asien erschienen. Die erste dieser Publikationen betraf übrigens Äthiopien. Damit setzte Nestlé dort, ohne es zu ahnen, eine Entwicklung in Gang, die das

1

2



3

1–4 Seit 2003 arbeitet Nestlé mit dem Flüchtlingshilfswerk der Vereinten Nationen (UNHCR) an der Entwicklung sowohl praktischer als auch finanzieller Lösungen zur Wasserversorgung der somalischen Flüchtlinge, die sich im Jerer-Tal im Osten von Äthiopien niedergelassen haben. Um das aus dem See gepumpte und gereinigte Wasser in die Dörfer zu bringen, musste eine 22 km lange Pipeline gebaut werden. Es besteht die Hoffnung, dass damit die hohe Sterblichkeit dieser Bevölkerungsgruppe und vor allem die Kindersterblichkeit vermindert werden können.

4

Unternehmen wenige Jahre später einholen sollte.[69] Ebenfalls mit dem Ziel der Förderung von Direktinvestitionen schloss sich Nestlé 2001 einem neu gegründeten Beratungsgremium der UNO für Afrika südlich der Sahara an (UN Advisory Council for Sub-Saharan Africa). Da Nestlé in zehn Ländern dieser Region über Fabriken verfügte, konnte das Unternehmen auch in diesem Falle wertvolle Ratschläge erteilen.[70] Diese praktische Art der Zusammenarbeit lag ganz auf der Linie von Peter Brabeck, der nach dem Rücktritt von Helmut Maucher die meisten seiner internationalen Mandate und Kontakte übernommen hatte.

Ein gutes Beispiel für die neue Art der Zusammenarbeit mit UNO-Spezialorganisationen ist die WHO. Nachdem man mit ihr während zwanzig Jahren fast ausschliesslich über ihren Kodex und dessen Umsetzung gesprochen hatte, tat sich ein für die Zukunft viel bedeutenderes Tätigkeitsgebiet auf: die Fettleibigkeit, eine Frage, mit der sich Nestlé bereits seit den 1980er-Jahren intensiv beschäftigte. Als die WHO 2003 angesichts der wachsenden Probleme in diesem Bereich eine globale Strategie zur Ernährung, körperlichen Aktivität und Gesundheit, besonders bei Kindern, vorbereitete, erhielt die Nahrungsmittelindustrie Gelegenheit, ihre Standpunkte in die Debatte einzubringen und bildete zu diesem Zweck eine «Task Force», deren Vorsitz ein Vertreter von Nestlé übernahm. Das Unternehmen war auf diese Aufgabe gut vorbereitet, da es im Rahmen seiner Nutrition-, Health- und Wellness-Strategie bereits viel Vorarbeit geleistet hatte und dank seiner Forschung und der entsprechenden Produktpalette über diesbezügliche Erfahrung verfügte. Bei der Diskussion mit der WHO stellte sich heraus, dass die Ansichten der Gesundheitspolitiker und der Industrie gar nicht so weit voneinander entfernt waren. Zahlreiche Verbesserungen, die sich bei Nestlé unter dem Konzept «60/40+»[71] bereits in Umsetzung befanden, flossen in die WHO-Strategie ein, die im Mai 2004 von der WHA angenommen wurde. Dazu gehören die Reduktion von Fett, Zucker und Salz in Lebensmitteln, die Entwicklung neuer preisgünstiger und gesunder Produkte mit hohem Nährwert, offene und verständliche Information der Konsu-

Mit dem von Nestlé unterstützten NUTIR-Projekt wird Schulkindern in Brasilien ein Erziehungsprogramm zum Thema Ernährung angeboten: Nahrungsmittel kennen lernen, anbauen, ausgewogen zusammenstellen, kochen und essen.

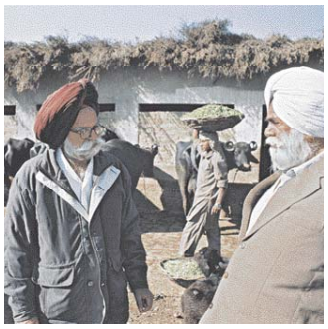
menten, gesundheitsbezogene Anpreisungen nur auf wissenschaftlicher Grundlage und verantwortungsvolles Marketing. Anderen Empfehlungen der WHA hingegen, etwa der Besteuerung «dickmachender» oder der Subventionierung «gesunder» Produkte durch die Regierungen, erteilte die Industrie eine Absage.[72] Dies war umso wichtiger, als es auch im Umfeld der WHO Stimmen gab, die der Nahrungsmittelindustrie ähnliche Restriktionen wie der Tabakwirtschaft auferlegen wollten, wie zum Beispiel Warnhinweise auf Schokoladepackungen wegen deren Fett- und Zuckergehalt. Nestlé stellte sich auf den Standpunkt, es gebe keine «guten» oder «schlechten» Lebensmittel, nur gute oder schlechte Essgewohnheiten. Der Dialog zwischen WHO, Industrie und NGOs geht weiter, nicht zuletzt in der seit langem bestehenden «Codex Alimentarius»-Kommission unter den Auspizien von WHO und FAO. Auch mit der UNO selbst ergaben sich neue Berührungspunkte: Wie schon bei der Integration der zehn Prinzipien des «UN Global Compact» in ihre Unternehmensgrundsätze fiel es Nestlé auch bei den acht «Millennium Development Goals», welche sich die UNO zu Beginn des neuen Jahrtausends setzte, nicht schwer, diese Entwicklungsziele mit konkreten Beispielen aus ihrer langjährigen Tätigkeit in der Dritten Welt zu unterlegen (siehe Kastentext S. 301).

Peter Brabeck ist ausserdem eines der 15 Mitglieder der «Eminent Persons Group» der UNO, deren Aufgabe darin besteht, Lösungen für Länder zu erarbeiten, die für ihre Rohstoffe zu wenig Erlös erzielen, sei es, weil sie Überschüsse produzieren oder Monokulturen betreiben.[75]

World Trade Organisation (WTO)

Als Unternehmen, das bereits lange vor dem Aufkommen des Begriffes «Globalisierung» weltweit tätig war, ist Nestlé von jeher an einem möglichst freien Welthandel mit Rohstoffen und Fertigprodukten, offenen Märkten, unbürokratischen Investitionsmöglichkeiten und einem ungehinderten Austausch von Personen und Wissen interessiert, aber auch an globalen Regeln, ohne die die erwähnten Ziele nicht erreicht werden können.[76] Daher war es ganz natürlich, dass sich das Unternehmen immer sehr stark für die Arbeit der WTO interessierte und versuchte, deren Ziele im Rahmen seiner Möglichkeiten zu fördern. Die Kontakte erfolgten vorwiegend im Rahmen von wirtschaftlichen Interessenvertretungen wie der ICC oder dem ERT. Nestlé profitierte indirekt auch von der starken Stellung, die Helmut Maucher in diesen Gremien hatte.

Das wichtigste Anliegen von Nestlé im Rahmen der WTO war seit Beginn des neuen Jahrtausends der Abbau der Zölle auf landwirtschaftlichen Produkten aus Entwicklungsländern und die Abschaffung der Agrarsubventionen durch die EU und die USA. Dies wäre nicht nur im Interesse der Entwicklungsländer, weil dadurch die Preise für ihre Rohstoffe steigen würden, sondern auch der Konsumenten und der Steuerzahler in den Industrieländern, deren Kaufkraft sich erhöhen würde.[77] Brabeck sprach sich in diesem Sinne wiederholt auch öffentlich aus. In einem Artikel im eher globalisierungskritischen britischen «Guardian» unterstrich er 2003, dass man anstelle von Subventionen an die eigenen Bauern die Hilfe für die ländliche Entwicklung in den ärmeren



1

2

Ländern erhöhen müsse, um diese vor den starken Preisfluktuationen der Rohstoffe wie etwa Kaffee zu schützen. Er kritisierte ferner, dass die Industriestaaten nicht nur ihre Märkte gegen landwirtschaftliche Produkte aus Entwicklungsländern abschotteten, sondern dass sie ihre eigenen hoch subventionierten Agrarprodukte zu Dumpingpreisen auf den Märkten der Dritten Welt feilböten.[78] Nestlé sah sich in ihrer Haltung auch durch den Generalsekretär der UNCTAD bestätigt, der erklärte, die Wirtschaft könne ihre soziale Verantwortung am besten wahrnehmen, indem sie für den freien Handel und den Aufbau eigener Kapazitäten in den Entwicklungsländern eintrete.[79]

Europäische Union (EU)

Wie bei der WTO nahm Nestlé auch ihre Interessen gegenüber der Europäischen Union (EU) vorwiegend indirekt wahr. Auf politischer Ebene geschah dies vor allem durch den ERT, der in den 1980er- und 1990er-Jahren ein wichtiger Motor für das Zustandekommen des europäischen Binnenmarktes und der Währungsunion war. Bei allgemeinen wirtschaftlichen und juristischen Fragen erfolgte die Einflussnahme auf die EU-Kommission und das Europäische Parlament über die Industrieverbände. Für Fragen der Industrie- und Sozialpolitik war die UNICE (Union des Industries de la Communauté Européenne), der Verband der europäischen Industrie, zuständig, für solche der Lebensmittelindustrie die Confédération de l'Industrie Agro-Alimentaire (CIAA), zum Beispiel bei der Anpreisung von gesundheitsbezogenen Eigenschaften von Lebensmitteln («Health Claims»).[80] Die CIAA machte sich auch für das Zustandekommen der EU-Behörde für Lebensmittelsicherheit (European Food Standards Agency, EFSA) stark, da gemeinsame Regeln im Interesse der Industrie liegen. Für Probleme, die nur eine bestimmte Produktkategorie betrafen, waren die zuständigen Fachverbände Gesprächspartner der EU-Behörden, wie etwa derjenige der europäischen Schokoladehersteller CAOBISCO im Falle der jahrelangen Diskussionen um die europäische Kakao-Direktive.[81]

3

1 Nestlé erbaute 1961 in der indischen Stadt Moga eine Fabrik für Milchprodukte und entwickelte dort dank der Zusammenarbeit mit den örtlichen Gemeinschaften einen leistungsfähigen Milchdistrikt. Die Fabrik und ihre Beschäftigten sind eng mit der Region und der Entwicklung des Ortes verbunden.

2 Diese Zusammenarbeit konkretisierte sich in Form eines Trinkwasserversorgungssystems für die Schulen.

3 Peter Brabeck wird von der Gemeinschaft von Moga empfangen.

Nichtregierungsorganisationen (NGOs)

Die Zusammenarbeit mit den NGOs gestaltete sich weniger einfach als diejenige mit den zwischenstaatlichen internationalen Organisationen. Brabeck legte seit Beginn des neuen Jahrtausends eine differenziertere Haltung gegenüber den NGOs an den Tag. An einem Symposium vom Mai 2001 vor Studenten der Hochschule St. Gallen, wo er auf den damaligen Chef von Greenpeace International, Thilo Bode, traf, meinte er, es gebe zwei Arten von NGOs: solche, die konkrete Projekte im Terrain betreuten, und Kampagnen-NGOs. Nestlé sei selber Mitglied von NGOs der ersten Kategorie, wie etwa Swisscontact, die Berufsausbildung in Entwicklungsländern betreibe, und Ecolink in Südafrika, die u.a. Quellen für die Wasserversorgung von abgelegenen Dörfern ausfindig mache. Nestlé pflege aber auch den Dialog mit der zweiten Kategorie und schätze einige der positiven Aspekte ihrer Arbeit, weil die Kampagnen-NGOs den Scheinwerfer auf bestimmte Probleme richteten, die vorher nicht klar erkannt worden seien. Bei rund 25 000 international tätigen NGOs – von den lokalen gar nicht zu reden – ergebe dies indessen so viele Scheinwerferkegel, dass man am Schluss gar nichts mehr sehe. Zudem hätten viele NGOs vollkommen unterschiedliche Interessen. Daher sei es unmöglich, alle zufrieden zu stellen. Nestlé sei zwar bereit, den NGOs zuzuhören, am Ende jedoch müsse das Unternehmen selber entscheiden. Brabeck warf den NGOs ausserdem vor, sie konzentrierten sich nicht auf die wirklichen Probleme, sondern auf jene, die die grösste Publizität versprächen, und nähmen aus diesem Grunde vor allem die grossen Unternehmen ins Visier.[82]

Um die Bereitschaft zum Dialog unter Beweis zu stellen, nahmen Vertreter von Nestlé wenig später Kontakt mit Oxfam auf, einer der einflussreichsten NGOs, die fast drei Jahrzehnte zuvor am Anfang der Kampagne gegen die Säuglingsnahrung gestanden hatte. Diesmal ging es um ein anderes für Nestlé wichtiges Produkt, den Kaffee. Der Weltmarktpreis für Rohkaffee hatte 2001 einen historischen Tiefpunkt erreicht, und Oxfam wie andere NGOs hatten Nestlé als weltgrössten Kaffee-Einkäufer für diesen Zustand mitverantwortlich gemacht. Im Gespräch mit Oxfam versuchte das Unternehmen, diesen Vorwurf zu entkräften: Der tiefe Kaffeepreis gehe nicht auf die Politik der Grosseinkäufer zurück, sondern auf das Überangebot als Folge des forcierten Anbaus von Rohkaffee in Brasilien und Vietnam. Obwohl Nestlé rund 12% der weltweiten Rohkaffee-Ernte einkaufe, sei ihr Einfluss auf den Preis wesentlich geringer, da an den Kaffeebörsen von New York und London die zehnfache Menge des effektiv gehandelten Kaffees als Spekulationsobjekt umgesetzt werde. Nestlé habe überdies gar kein Interesse an tiefen Preisen, da mit diesen auch die Qualität des Rohkaffees sinke. Nestlé sei jedoch auf die beste Qualität angewiesen. Zudem spiele beim *Nescafé* der Kaffeepreis eine untergeordnete Rolle, da die Kosten vor allem durch die bei der Herstellung verwendete Spitzentechnologie bestimmt würden. Nestlé trage überdies dazu bei, den Kaffeekonsum zu steigern. Während sich dieser während der vergangenen zehn Jahre um 17% erhöht habe, seien die Verkäufe von *Nescafé* im gleichen Zeitraum um 40% gestiegen. Von den weltweit 27 *Nescafé*-Fabriken befänden sich 14 in der Dritten Welt, davon elf in kaffeeproduzierenden Ländern, die zu-

sammen mehr als die Hälfte der weltweiten Produktmenge herstellten. Nestlé, die selbst keine Kaffeeplantagen betreibe, decke sich für ihren Bedarf an Rohkaffee auf dem Weltmarkt ein. Seit über 30 Jahren kaufe das Unternehmen jedoch rund 15% seines Rohkaffees direkt bei den Bauern ein, was diesen einen höheren Preis und darüber hinaus eine Qualitätsprämie garantiere. Dies entspreche 110 000 Tonnen und damit einer Menge, die weitaus grösser sei als diejenige aller «Fair-Trade»-Organisationen wie Max Havelaar zusammengenommen. Nestlé leiste auch in vielen Ländern technische Hilfe beim Kaffeeanbau und sei, zusammen mit anderen Lebensmittelunternehmen, Gründungsmitglied der vor kurzem ins Leben gerufenen «Sustainable Agriculture Initiative» (SAI), die sich für eine nachhaltige Entwicklung der Landwirtschaft in der Dritten Welt einsetze.[83]

Diese Argumente schienen Oxfam überzeugt zu haben. Dennoch hielt die NGO in einem im März 2002 veröffentlichten Bericht fest, dass die Einkäufer die Gewinner der tristen Lage der Kaffeebauern seien: «Tiefe Kaffeepreise mögen für die Armut in der Dritten Welt schlecht sein, aber sie sind gut für Nestlé.»[84] Der Dialog mit Oxfam war jedoch nicht umsonst gewesen, denn in einem zweiten Bericht vom September des gleichen Jahres korrigierte die NGO ihre Aussage und anerkannte nun, dass Nestlé kein Interesse an tiefen Kaffeepreisen habe.[85] Auch in anderen Punkten dieses zweiten Berichts zeichnete sich eine gewisse Annäherung der Standpunkte ab. So konnte sich Nestlé etwa der Forderung von Oxfam anschliessen, die Kaffeepreise durch ein besseres Gleichgewicht zwischen Angebot und Nachfrage innerhalb einer bestimmten Bandbreite zu halten, lehnte aber den Vorschlag ab, das Überangebot durch die Vernichtung grösserer Mengen von Rohkaffee minderer Qualität zu verringern. Eine weitere Übereinstimmung zwischen Nestlé und Oxfam ergab sich bei der Forderung nach Abbau der Agrarsubventionen durch die Industriestaaten. Dieser würde den kaffeeproduzierenden Ländern grössere Chancen einräumen, auch andere landwirtschaftliche Produkte zu exportieren. In diesem Zusammenhang anerkannte Nestlé erstmals, dass «Fair Trade» einen Beitrag zur Verbesserung der Lage der Kaffeebauern sein könne.[86]

Eine potenzielle Krise als Ausgangspunkt neuer Initiativen

Die Zufriedenheit über die ersten Resultate einer beginnenden Zusammenarbeit mit einer NGO währte indessen nicht lange. Kurz vor Jahresende 2002 griff Oxfam Nestlé auf zwei Fronten erneut an: In einem Bericht über die gemeinsame Agrarpolitik der EU warf die NGO dem Unternehmen vor, heimlich von den EU-Zuschüssen für Milchexporte zu profitieren, während es öffentlich deren Agrarpolitik kritisiere.[87] Während in diesem Bericht auch andere Firmen erwähnt wurden, richtete sich der zweite Angriff von Oxfam gezielt gegen Nestlé: Eine Woche vor Weihnachten 2002 organisierte die NGO vor dem Sitz der britischen Nestlé-Tochtergesellschaft in London eine Protestdemonstration. Oxfam behauptete, Nestlé verlange von Äthiopien, einem der ärmsten Länder der Welt, das zudem gerade unter einer Hungersnot leide, Schadenersatz in der Höhe von USD 6 Millionen für die Verstaatlichung einer ihr gehörenden

Firma durch das Mengistu-Regime in den 1970er-Jahren. Die Attacke weckte sogleich alte Assoziationen aus der Zeit der Babymilchkontroverse, die in Grossbritannien latent immer vorhanden waren, und wurde durch das von Oxfam – wohl auch mit dem Hintergedanken an Spendengelder – bewusst gewählte vorweihnachtliche Timing emotional zusätzlich verstärkt. Sie traf Nestlé völlig unvorbereitet. Niemand in Vevey wusste über den wahren Sachverhalt Bescheid, sodass mehrere Tage vergingen, bis das Unternehmen zu den Vorwürfen überhaupt Stellung nehmen konnte. Was war geschehen? Nestlé hatte 1986 die Besitzerin des seinerzeit zwangsverstaatlichten äthiopischen Milchbetriebs Elidco, die deutsche Schweisfurth-Gruppe, übernommen und mit ihr deren Ersatzansprüche an die äthiopische Regierung. Da jedoch während Jahren kaum eine Chance bestand, das Geld zurückzuerhalten, war diese Forderung nach und nach in Vergessenheit geraten. 1998 verkaufte die Regierung Elidco für über USD 8 Millionen an einen privaten Investor, ohne das Geld der rechtmässigen Besitzerin zurückzuerstatten. Die Lage veränderte sich, als die Weltbank Äthiopien 2001 aufforderte, seine alten Schulden zu begleichen, um so ein günstiges Klima für neue Investitionen zu schaffen. Die Regierung erliess einen Aufruf an die Gläubiger. Unter den 40 Forderungen, die dieser auslöste, befand sich auch diejenige eines von Schweisfurth beauftragten lokalen Anwalts, der schon in der Vergangenheit, wenn auch erfolglos, mit der Regierung verhandelt hatte. Die Informationen über alle diese Vorgänge waren jedoch nie bis nach Vevey vorgedrungen, bis sie Oxfam publik machte. Obwohl sich unter den Gläubigern auch andere bekannte Unternehmen befanden und die ganze Aktion Teil einer zwischen Regierung und Weltbank abgesprochenen Strategie war, stellte sie Oxfam als Einzelmassnahme von Nestlé dar. Um eine drohende PR-Katastrophe abzuwenden, veröffentlichte Brabeck drei Tage vor Weihnachten, an einem Sonntag, eine Erklärung. Darin betonte er, dass es für die Entwicklung Afrikas wichtig sei, dass die Regierungen sich an internationales Recht hielten, womit er die ursprüngliche Forderung nachträglich legitimierte. Im gleichen Satz hielt er jedoch fest, dass Nestlé keinerlei Interesse daran habe, Geld aus einem Land abzuziehen, das sich in einer akuten Notlage befinde. Die USD 1,6 Millionen, die die Regierung in Addis Abeba bereits angeboten habe, sowie allfällige weitere Beträge, die aus den Verhandlungen hervorgehen könnten, würden vollumfänglich für die Hungerhilfe in Äthiopien zur Verfügung gestellt, und zwar sowohl in Form von kurzfristiger Notversorgung als auch von langfristiger Entwicklung. Dies werde in Zusammenarbeit mit der IFRC geschehen, mit der Nestlé ein halbes Jahr zuvor ihre Partnerschaft zur Bekämpfung von Aids in Afrika begonnen hatte. Abschliessend bedauerte Brabeck, dass die Angelegenheit Anlass zu übereilten Meldungen und Fehlinterpretationen über Nestlé gegeben habe. Sie habe immerhin den positiven Nebeneffekt gehabt, die Aufmerksamkeit auf Äthiopien zu lenken.[88]

Mit dieser versöhnlichen Geste gelang es Brabeck, den Kritikern weitgehend den Wind aus den Segeln zu nehmen. Im Januar 2003 einigten sich Nestlé und die äthiopische Regierung auf eine Kompensationssumme von USD 1,5 Millionen, die in zwei Tranchen zu begleichen war.[89] Die erste ging je zur Hälfte an die IFRC und an Caritas Schweiz für die Hungerhilfe, die zweite zur Gänze an das

Das Forschungszentrum in Tours (Frankreich) arbeitet insbesondere an der Verbesserung von Kaffeepflanzen.

1

2

UNHCR für die Wasserversorgung eines Flüchtlingslagers in Äthiopien. Bei diesem Projekt wirkten auch Experten von Nestlé Waters als Berater mit. Ebenfalls als direkte Folge der Einigung begannen noch im gleichen Jahr Nestlé-Experten aus Grossbritannien, technische Hilfe beim Anbau von Kaffee in Äthiopien zu erteilen. Was als Krise begonnen hatte und mit einem Imageschaden hätte enden können, wurde so zum Ausgangspunkt einer intensiveren Zusammenarbeit mit einer bedeutenden humanitären Institution (IFRC), einem wichtigen UNO-Hilfswerk (UNHCR) und mit einem Land, in welchem Nestlé bis anhin kaum präsent gewesen war. Brabecks Aussage, die Krise habe die Aufmerksamkeit auf Äthiopien gelenkt, war jedenfalls mehr als blosse Rhetorik.

Auch die Beziehungen zu Oxfam wurden nicht dauerhaft beschädigt. Die beiden ehemaligen Kontrahenten fanden sich 2003 auch im Rahmen eines von der Kaffeewirtschaft ins Leben gerufenen Gremiums zusammen, dem «Common Code for the Coffee Community» (CCCC), der Produzenten, Händler und Verarbeiter sowie Gewerkschaften und NGOs mit dem Ziel vereinigt, die ganze Versorgungskette des Kaffees vom Anbau bis zum Verbrauch nach umweltschonenden, nachhaltigen und sozialverträglichen Kriterien zu verbessern. Im September 2004 verabschiedete der CCCC einen entsprechenden Verhaltenskodex, den auch Nestlé unterschrieb, und setzte Programme zur Verbesserung der Qualität des Rohkaffees und der Arbeitsbedingungen auf den Kaffeeplantagen in Gang.[90]

Die Äthiopien-Krise hatte auch eine weitere unerwartete Fernwirkung. Das dortige Kaffeeanbauprojekt nahm ab 2004 grössere Dimensionen an, nicht zuletzt, weil Äthiopien, die Urheimat des Arabica-Kaffees, einige der besten Kaffeesorten der Welt hervorbringt. Das Projekt umfasste 2005 über 500 Kaffeebauern in acht Dörfern mit dem Ziel, die Qualität des Kaffees durch bessere Anbaumethoden zu erhöhen. In Zusammenarbeit mit dem Nestlé-Pflanzenforschungszentrum in Tours (Frankreich) gelang es sogar, eine neue Kaffeesorte, «Aba Buna», zu entwickeln.[91] Das Projekt wurde von Anfang an von Nestlé UK betreut, die dafür sorgte, dass Oxfam und andere NGOs von dieser Aktivität

3

1 Auf den Philippinen gibt es seit 1962 ein Förderprogramm für die Kaffee-Kleinproduzenten.

2–3 Die in Costa Rica lancierten AAA-Programme zur Förderung der nachhaltigen Qualität von *Nespresso* erlauben es den Kaffeeproduzenten, eine bessere Qualität herzustellen und für ihre Produkte höhere Preise zu erzielen.

erfuhren. So wurde auch die «Fairtrade Association», eine auf fairen Handel spezialisierte NGO, darauf aufmerksam, und sie begann sich für eine mögliche Zertifizierung des daraus hervorgegangenen Kaffees unter ihrem «Fair Trade»-Label zu interessieren. Nestlé UK sah darin eine gute Möglichkeit, in einem Nischenmarkt aktiv zu werden und gleichzeitig ihr Image aufzubessern, musste aber zuerst Vevey überzeugen. Nestlé kaufte rund 15% ihres Bedarfs an Rohkaffee direkt bei den Bauern in Mexiko, der Elfenbeinküste, China, Indonesien, Thailand, den Philippinen und Vietnam, was diesen wegen der Ausschaltung der Zwischenhändler höhere Erträge einbrachte. Zudem leistete das Unternehmen den Kaffeebauern langfristige technische Hilfe beim Anbau und bei der Verbesserung ihrer Pflanzen. Nestlé hatte über diese Politik bereits 1994 in einer Broschüre informiert.[92] Aber Maucher war der Meinung gewesen, man solle «soziale Verpflichtungen nicht mit Firmenmarketing verwechseln», und hatte sich gegen das «Social Marketing» ausgesprochen.[93] Auch Brabeck blieb in dieser Hinsicht skeptisch, doch Nestlé UK und die für Kaffee zuständige SBU sahen durchaus ein Interesse, in den im Wachstum begriffenen Markt des «Fair Trade»-Kaffees einzusteigen, der in Grossbritannien bereits 10% des Kaffeemarktes ausmachte. Ihre Argumente trugen dazu bei, dass Brabeck seine Haltung revidierte. So konnte Nestlé UK im Oktober 2005 den mit dem Siegel der Fairtrade Foundation zertifizierten *Nescafé Partners' Blend* einführen, der neben Arabica-Kaffee aus Äthiopien auch solchen aus El Salvador enthält.[94] Auch anderen Märkten steht diese Möglichkeit offen, doch hat bis jetzt nur Nestlé Schweden davon Gebrauch gemacht und verkauft zertifizierten «Fair Trade»-Röstkaffee unter ihrer traditionellen Marke *Zoegas*. Nespresso hatte unabhängig davon bereits 2003 in Zusammenarbeit mit einer weiteren NGO, der Rainforest Alliance, ein «AAA Sustainable Quality Programme» eingeführt.[95]

4

Die soziale Verantwortung des Unternehmens

Der Sinneswandel Brabecks in Bezug auf das «Social Marketing» folgte nicht einer Eingebung des Augenblicks, sondern war das Resultat einer tiefer gehenden Überlegung in Bezug auf die Art und Weise, in welcher sich die soziale Verantwortung des Unternehmens ausdrücken sollte: «Ich habe das bestimmte Gefühl, dass wir uns auf ein neues Paradigma beim Marketing von Konsumgütern hin bewegen», sagte er den versammelten Marktchefs bei ihrer Tagung vom April 2005 in Vevey. «Unsere Konsumenten sehen in unseren Marken nicht nur ein Bündel von funktionalen und emotionalen Vorteilen, sondern sie erwarten von ihnen eine weitergehende Rechenschaft (Accountability). […] Sie interessieren sich für die Verantwortung der Marke, sie wollen zum Beispiel wissen, wie diese Marke dazu beiträgt, potenzielle negative Nebenwirkungen wie Fettleibigkeit bei Kindern oder Umweltschäden zu vermeiden, Kaffeebauern ein besseres Leben zu sichern und den Einsatz von Sklavenarbeit zu verhindern. Dies bedeutet, dass die Herausforderungen der sozialen Verantwortung, die in der Vergangenheit eher mit dem Unternehmen selbst verbunden waren, jetzt vermehrt mit einzelnen Marken assoziiert werden, und ganz besonders mit unseren strategischen Marken. Soziale und Reputationsfragen können da-

4 2005 lancierte Nestlé UK *Nescafé Partner's Blend,* der nach den Fair-Trade-Regeln produziert wird.

her nicht länger ausschliesslich die Sache von Public Affairs und Issue Management sein, sie müssen in das grundlegende Profil einer Marke eingebaut werden. […] Die Marke muss lernen, die Bedürfnisse vielschichtiger Anspruchsgruppen auf konsistente und kohärente Art und Weise anzusprechen. […] Langfristiges profitables Wachstum setzt ein ganzes Geflecht von Beziehungen nicht nur mit unseren Konsumenten, Kunden und Lieferanten voraus, sondern auch mit lokalen Gemeinschaften, sozialen Gruppen, Bürgern, Mitarbeitern etc. […] Um dies zu erreichen, müssen wir sorgfältiger auf unsere Konsumenten, Mitarbeiter und alle diejenigen hören, die den lokalen Gemeinschaften nahe stehen. […] Die Kunst wird darin bestehen, zwischen Lärm und Überzeugung, zwischen oberflächlichen Gags und starken Grundströmungen zu unterscheiden. In diesem Sinne müssen wir den Inhalt unserer Kommunikation mit den Konsumenten vollständig überdenken. […] Wir müssen daher sicherstellen, dass der *Nescafé*-Konsument versteht, dass sich *Nescafé* um die Kaffeebauern kümmert, und dass der Konsument von Nestlé-Schokolade versteht, dass diese Schokolade die Gewissheit mit sich trägt, dass bei deren Produktion keine Sklavenarbeit im Spiel war.»[96]

Die Schaffung von Shareholder-Value steht für Brabeck nicht mehr im Gegensatz zur Berücksichtigung der Anliegen der diversen «Stakeholders», sondern schliesst diese im Sinne von «Shared Values» ein. In einem Interview von Mitte 2006 fasste er seine Ansichten folgendermassen zusammen: «In den Neunzigerjahren war für einen CEO Shareholder value der einzig richtige Begriff. Das habe ich damals schon als zu einseitig kritisiert. Jetzt traut sich kaum noch jemand, das Wort Shareholder value in den Mund zu nehmen, jeder spricht nur noch über CSR. Auch wieder eine Übertreibung […] Wir bei Nestlé sind lange dem calvinistischen Grundsatz gefolgt: Tue Gutes und sprich nicht darüber. Mit diesem Prinzip kommt man nicht mehr weit. Man muss heute darüber sprechen, wenn man etwas Gutes macht. Sonst erlaubt man denjenigen, die immer nur kritisieren, Stimmung und Meinung zu prägen.»[97]

Die Tatsache, dass Nestlé während langer Zeit ihre Beiträge zur sozialen Verantwortung verschwieg, lag auch darin begründet, dass man in Vevey anstelle lautstarker Propaganda praktischen Massnahmen wie der Einrichtung von Milchdistrikten und der technischen Hilfe in Entwicklungsländern den Vorzug gab, die nicht nur den dortigen Bauern zugutekamen, sondern auch im langfristigen Interesse des Unternehmens lagen. Diese Art der pragmatischen Unterstützung wurde im Laufe der Jahrzehnte zu einer Selbstverständlichkeit, über die gar nicht mehr geredet werden musste. Dadurch entstand aber eine Lücke in der Wahrnehmung durch die Aussenwelt. Um diese aufzufüllen, publizierte das Unternehmen seit dem Jahr 2000 als umfangreiche Beilage zum Geschäftsbericht einen Spezialbericht, der jedes Jahr ein anderes Thema aufnahm, vom Umweltschutz über die Nachhaltigkeit, die Personalentwicklung, den Kaffee bis zur Tätigkeit von Nestlé in Afrika und Lateinamerika.[98] In einem internen Vortrag wies Brabeck auch darauf hin, dass die soziale Verantwortung des Unternehmens eigentlich eine Erfindung des Kapitalismus sei. Die Unternehmer des frühen Industriezeitalters stellten ihren Arbeitern Wohnungen, Schulen und Spitäler zur Verfügung. Diese Fürsorge wurde später von den Ge-

werkschaften kritisiert. Sie wollten Geld, um all dies selbst zu tun. Heute beklagten sie sich, dass die Unternehmen in diesen Bereichen zu wenig aktiv seien.[99] Brabeck wandte sich auch verschiedentlich gegen die Auffassung, das Unternehmen müsse der Gesellschaft etwas «zurückgeben», weil dies im Umkehrschluss voraussetzte, es hätte ihr etwas weggenommen. Gewinn und Gewissen seien keine Gegensätze.[100] Das Geschäft könne auf lange Sicht nur gedeihen, wenn es nicht allein für die Aktionäre, sondern auch für alle anderen Stakeholders gut sei.[101] Er widersprach auch der Meinung, dass sich Shareholder-Value und Nachhaltigkeit gegenseitig ausschlössen. Nestlé habe aus den Erfahrungen der Vergangenheit gelernt: «In den 1990er Jahren haben wir uns klar gegen die einseitige Maximierung des kurzfristigen Shareholder value gewendet und zahlten dafür an der Börse und bei den Investoren einen hohen Preis. Meiner Meinung nach muss unser Handeln – damals und heute – durch eine klare, langfristige Vision und durch langfristige Verantwortung bestimmt sein.»[102] Auch Stakeholders seien heute Shareholders, weil immer mehr Menschen durch ihre Pensionskassen indirekt zu Aktionären geworden seien. Sein Ziel sei es, so Brabeck, langfristigen Wert für die Investoren zu schaffen, und nicht, die kurzfristigen Erwartungen von Händlern zu erfüllen, die nur an Quartalsergebnissen interessiert seien. Soziale Verantwortung dürfe nicht allein auf dem guten Willen des Firmenchefs beruhen, sondern müsse Teil der Gesamtstrategie des Unternehmens sein. Wenn sich Nestlé für das Wohl der Kaffeepflanzer und generell für eine nachhaltige Landwirtschaft einsetze, so tue sie dies auch im wohlverstandenen Eigeninteresse, denn wenn soziale Verantwortung primär als ein dem Unternehmen von aussen auferlegtes Regelwerk oder als Wohltätigkeitsveranstaltung erscheine, werde sie scheitern.[103] Das Befolgen von Verhaltenskodizes sei notwendig, aber nicht ausreichend.[104]

Es scheint, dass sich die Anstrengungen, die Öffentlichkeit besser über das soziale Verhalten von Nestlé zu informieren, langsam auszahlen. Eine Untersuchung in 21 Ländern durch «Globescan», eine international tätige Agentur zur Imagebewertung von Unternehmen, zeigte 2005, dass Nestlé mit einer Zustimmungsquote von 41% doppelt so gut bewertet wurde wie ihre beiden wichtigsten Konkurrenten im Lebensmittel- und Getränkebereich. In den Entwicklungsländern lag diese Quote bei 56%, in den Philippinen, Indien und Indonesien sogar über 70%. Nur in drei von 21 Ländern wurde Nestlé negativ bewertet, in Australien, Italien und Grossbritannien. Im Heimatland von Oxfam scheint diese NGO mit 72 Pluspunkten ein weitaus höheres Prestige zu haben als Nestlé mit 12 Minuspunkten.[105]

Wasser als Thema der Zukunft?

Themen kommen und gehen, manchmal kehren sie auch wieder zurück. Ihre Wellenbewegung hängt nicht zuletzt auch von der politischen Grosswetterlage ab. Im Klima der ideologischen Konfrontation während der Schlussphase des Kalten Krieges in den 1970er- und frühen 1980er-Jahren wurden die multinationalen Unternehmen im Zeichen der Drittwelt-Debatte erstmals zu bevorzugten Zielscheiben der Kritik. Nestlé hat diese Phase anhand der Kontroverse

Mai 2003: Slogan anlässlich einer Demonstration vor dem Nestlé-Hauptsitz in Vevey (Schweiz) während des G-8-Gipfels in Evian (Frankreich).

um die Säuglingsernährung aus nächster Nähe erlebt. Nach dem Abklingen des Ost-West-Gegensatzes Mitte der 1980er-Jahre übernahmen, ausgelöst durch Ereignisse wie Bhopal und Tschernobyl, Umweltthemen die Rolle eines Katalysators der Kritik. Nestlé wurde davon erst ein Jahrzehnt später und eher am Rande durch die Diskussion um die Gentechnik berührt. Mit dem Einsetzen der Globalisierung, deren Gegner sich anlässlich der WTO-Tagung von Seattle 1999 erstmals lautstark zu Wort meldeten, kehrte die Kritik an den multinationalen Unternehmen in veränderter Form zurück, weniger ideologisch, aber nicht minder kämpferisch. Nestlé wurde wieder zur Zielscheibe, diesmal nicht mehr wegen eines bestimmten Problems, sondern als Symbol der Globalisierung. So war der Hauptsitz in Vevey im Juni 2003 auch Schauplatz einer Demonstration von Globalisierungsgegnern am Rande des G-8-Treffens von Evian und ein Jahr später eines Protestmarsches von Bauern unter der Führung des französischen Agrar-Agitators José Bové. Beide Aktionen hat Nestlé mit kühlem Kopf und – im zweiten Falle – mit einer eingeschlagenen Glastüre überstanden. Es gibt auch Themen, die nach einiger Zeit wieder verschwinden. So wurde es um die Kaffeefrage wieder ziemlich still, nachdem die Preise für Rohkaffee wieder ein einigermassen normales Niveau erreicht hatten. Das Gleiche gilt auch für die Kinderarbeit auf Kakaoplantagen in Westafrika, nachdem eine Untersuchung festgestellt hatte, dass deren Ausmass viel geringer war als befürchtet.[106]

Ein Thema, das Nestlé in den kommenden Jahren stark beschäftigen dürfte, ist das Wasser. Die Gründe liegen auf der Hand: Nestlé ist heute bereits der weltgrösste Hersteller von abgefülltem Wasser. Der Anteil dieses Geschäftsbereichs am Gesamtumsatz ist von 1% (1990) auf beinahe 10% (2005) gestiegen und wird sich in Zukunft wohl noch erhöhen.[107] Gleichzeitig wird Wasser wohl zum wichtigsten Rohstoff des 21. Jahrhunderts. Neue Konflikte sind deshalb vorprogrammiert. Aus der Erfahrung mit vergangenen Kontroversen klug geworden, stellte sich Brabeck dieser Debatte rechtzeitig und versuchte, das Terrain zu besetzen, bevor es die Kritiker taten. So nützte er das Weltwasser-Forum (World Water Forum) in Den Haag vom Frühjahr 2000, um zunächst einmal die Proportionen zurechtzurücken. Selbst mit seinen weltweit über 70 Quellen verbrauche das Wassergeschäft von Nestlé nur 0,0006% des gesamten Süsswasservorrates der Erde.[108] Er verwies dabei auf die «Nestlé-Wasserpolitik», die neben der nachhaltigen Nutzung der Quellen auch die Verringerung des Wasserverbrauchs bei der Produktion[109] und die Förderung einer umweltschonenden Landwirtschaft umfasst.[110]

Dass der Verweis auf den geringen Anteil am weltweiten Wasserverbrauch als Argument auf Dauer nicht genügen würde, war Brabeck klar,[111] und so blieb Nestlé auch in den folgenden Jahren von Kritik an ihrem Umgang mit Wasser nicht verschont. So warfen etwa brasilianische Aktivisten dem Unternehmen vor, durch Übernutzung der dortigen Quelle Sao Lourenço den Grundwasserspiegel abgesenkt zu haben. Ähnlich wie bei angeblichen Verletzungen des WHO-Kodex beauftragte Nestlé im Jahre 2005 auch in diesem Falle das «Bureau Veritas» mit einer Untersuchung. Diese ergab, dass die erhobenen Vorwürfe nicht zutrafen und sich Nestlé in Übereinstimmung mit der brasilia-

nischen Gesetzgebung verhalten und sogar weniger Wasser entnommen hatte als behördlich erlaubt.[112] Brabeck fügte bei, dass es Nestlé ja schon im ureigensten geschäftlichen Interesse gar nicht in Kauf nehmen könne, eine Quelle zu übernutzen, da diese bei einer solchen Vorgangsweise über kurz oder lang austrocknen würde.[113]

Im Gegensatz zum Fall Sao Lourenço, der durch die Aktivisten auch über Brasilien hinaus bekannt geworden war, blieben ähnlich gelagerte Kritiken am Umgang mit Quellen in den USA auf die jeweilige Umgebung begrenzt. Das Thema Wasser bietet indessen auch über diese Einzelfälle hinaus potenziellen Zündstoff. Brabeck regte verschiedentlich an, über das Geschäft mit abgefülltem Wasser hinaus auch beim allgemeinen Wasserverbrauch Marktmechanismen spielen zu lassen,[114] und zeigte Verständnis für die Ansicht, Wasser sei ein Lebensmittel wie jedes andere und müsse daher auch seinen Preis haben.[115] Solche Äusserungen führten bei einigen Kritikern zur Vermutung, Nestlé wolle auch in das Geschäft mit der städtischen Wasserversorgung einsteigen, was jedoch nie den Absichten des Unternehmens entsprach. Wasser wird voraussichtlich so oder so ein «Issue» bleiben. Es gilt aber auch für diesen Bereich, was Peter Brabeck im Sommer 2005 einer Tagung von Public-Affairs-Fachleuten aus den Tochtergesellschaften aus aller Welt mit auf den Heimweg gab: Das beste Issuemanagement besteht darin, das Entstehen von «Issues» zu vermeiden![116]

Nachwort

Nestlé hat in den 140 Jahren ihres Bestehens immer wieder ihre Anpassungsfähigkeit unter Beweis gestellt, die ihr bereits ihr Gründer vorlebte: Nicht nur wanderte dieser von Frankfurt am Main an den Genfersee aus, entwickelte sich vom Apothekergehilfen über den selbstständigen Tüftler und Gewerbler zum international tätigen Unternehmer, sondern änderte auch seinen Namen den lokalen Gegebenheiten folgend von Heinrich Nestle in Henri Nestlé ab. Expansion in neue Länder und Kulturen, veränderte Lebensgewohnheiten der Konsumenten und neue Technologien sind für Nestlé nichts Aussergewöhnliches. Kennzeichnend für die vergangenen eineinhalb Jahrzehnte sind hingegen das Tempo und die Dimension der Veränderungen, die besonders hohe Ansprüche an die Anpassungsfähigkeit stellten wie auch an die Fähigkeit, Kontinuität und Wandel in Einklang zu bringen. Es gelang Nestlé trotz verschärfter Konkurrenz der Handelsmarken und trotz schwachen Wachstums des Gesamtmarktes, widersprüchliche Konsumentenbedürfnisse zu befriedigen und die versprochenen Fortschritte beim organischen Wachstum und beim Ertrag zu realisieren. Das Unternehmen wandte eine «Multi-Strategie» an, die sowohl auf Entwicklungs- als auch auf Industrieländer ausgerichtet war und welche tiefe wie hohe Einkommensklassen, traditionelle Produktbereiche sowie neueste Trends berücksichtigte. Früher als manche ihrer Konkurrentinnen schlug Nestlé unter Helmut Maucher zunächst eine eindrückliche Expansionsstrategie ein und schuf die organisatorischen Voraussetzungen für diesen Wachstumsschritt. Unter Peter Brabeck widmete sich Nestlé verstärkt dem internen Wachstum. Die von vielen Unternehmen angestrebte Reduktion der Komplexität realisierte sie nicht primär durch einen radikalen Abbau und eine starke Fokussierung auf wenige Geschäftsbereiche, sondern sie suchte Komplexität mit Effizienz zu verbinden. Sie standardisierte auf operationeller Ebene mit dem Projekt GLOBE weltweit ihre Prozesse, Daten und Systeme, gab einzelnen Geschäftsbereichen auf ihre Bedürfnisse

zugeschnittene neue, autonome Organisationsstrukturen, überliess jedoch alle vom Konsumenten direkt wahrgenommenen Elemente wie Geschmack, Marken usw. weitgehend dezentral organisierten, lokalen Entscheidungsträgern. Strategisch richtete sich Nestlé vermehrt auf die Bereiche Nutrition, Gesundheit und Wellness aus und stiess einen guten Teil der landwirtschaftliche Rohstoffe verarbeitenden Transformationsstufen und Geschäfte ab.

Mit diesen organisatorischen und strategischen Anpassungen hat es Nestlé in den Jahren 1990 bis 2005 weitgehend verstanden, zwischen Kontinuität und Wandel ein dynamisches Gleichgewicht zu finden. Diese Leistung ist umso bemerkenswerter, als sie nicht nur in eine Zeit grosser politischer, wirtschaftlicher und technologischer Umwälzungen fiel, sondern auch eines Generationenwechsels an der Spitze des Unternehmens. Am Beispiel der Renovation des Hauptsitzes in den Jahren 1997 bis 2000 lässt sich der Übergang von Helmut Maucher zu Peter Brabeck trefflich illustrieren: Die Grundpfeiler des Gebäudes blieben bestehen, und nach aussen präsentiert sich das denkmalgeschützte Werk des Lausanner Architekten Jean Tschumi beinahe wie vor der Renovation. Doch Fenster und Fassaden und vor allem das Innere des Gebäudes sind vollkommen neu und den Bedürfnissen der modernen Zeit angepasst. Die Büros wurden durch gläserne Wände zu den Korridoren transparent und liessen mehr Tageslicht ins Innere einströmen. Mobile Wände erlaubten eine flexiblere Nutzung. Unter dem Boden der Gänge entstand viel Raum für die Verkabelung der Informatik. Damit das Funktionieren des Hauptsitzes jederzeit gewährleistet war, erfolgte die Renovation in Etappen. Die Parallelen zum Wandel des Unternehmens sind auffallend: Beide Vorgänge beruhten auf soliden Grundlagen und verbanden Alt und Neu in sinnvoller Weise, und beide wurden vom bisherigen Firmenchef und seinem Nachfolger weitgehend gemeinsam geplant und durchgeführt.

Ihre Verankerung auf festen Grundlagen und Werten erlaubte es Nestlé, sich ohne unzumutbare Risiken in viele neue Bereiche der Geografie, der Produkte, der Forschung und Ent-

wicklung sowie der Organisation vorzuwagen und dabei traditionelle Strukturen zu hinterfragen, ohne sie deswegen grundsätzlich in Frage zu stellen. Die Überwindung der Kontroverse um die Säuglingsernährung machte neue Kräfte frei und stärkte das Selbstbewusstsein. Nestlé öffnete sich gegenüber Entwicklungen, die lange fast als Tabu gegolten hatten. Sie schloss den Direktverkauf an Konsumenten oder den fairen Handel nicht mehr aus und nahm Kontakte und Zusammenarbeit mit Gruppen und Unternehmen auf, die man früher eher als Gegner wahrgenommen hatte, wie zum Beispiel mit Harddiscountern oder gewissen Nichtregierungsorganisationen. Bei allen diesen Bestrebungen kam ihr der Pragmatismus zugute, der Bestandteil ihrer schweizerischen Herkunft ist. Er bewahrte Nestlé davor, sich zu sehr auf Schlagworte einzulassen und sich allzu eifrigen Beratern auszuliefern. So widerstand sie den Verlockungen des Shareholder-Value und der New Economy, nicht etwa durch sture Ablehnung, sondern indem sie diese Begriffe eigenständig interpretierte und in ihr Geschäft integrierte: Den erstgenannten durch eine ständige Wertsteigerung zugunsten der Aktionäre, aber unter Beibehaltung eines langfristigen Denkens und unter Berücksichtigung der Anliegen der anderen Stakeholders, den zweiten durch die Einführung von GLOBE. Nestlé hat es insbesondere in ihrem Kerngeschäft mehrheitlich verstanden, langfristige Trends zu erkennen und sie von kurzfristigen Modeerscheinungen zu unterscheiden: Erst als sich das bereits Ende der 1980er-Jahre sichtbar gewordene Bedürfnis der Konsumenten nach gesunder Ernährung als dauerhafte Entwicklung erwiesen hatte, konnte es zur Grundlage des Wandels von einem traditionellen Lebensmittelunternehmen zu einer «Nutriton, Health und Wellness Company» werden. Nestlé hat sich in den vergangenen eineinhalb Jahrzehnten auch als lernfähige Organisation erwiesen, welche Fehler, wie etwa bei der Vermarktung des LC1, zum Ausgangspunkt von Verbesserungen macht. Ihre starke Unternehmenskultur, die der schrittweisen Evolution den Vorzug vor abrupten Brüchen gibt, verminderte die Gefahr, schwerwiegende oder gar irreparable Fehler zu be-

gehen. Gleichzeitig führte diese von der Tradition geprägte Kultur dazu, dass die Veränderungen der vergangenen eineinhalb Jahrzehnte von aussen her nicht immer in ihrer vollen Tragweite wahrgenommen wurden, weswegen die Innen- und Aussensicht von Nestlé bis heute nicht ganz übereinstimmen. Wir hoffen, dass es uns zumindest in einigen Bereichen gelungen ist, durch zusätzliche Informationen allfällige Lücken in der Wahrnehmung wenn nicht zu schliessen, so doch zu verkleinern. Dabei sind wir uns bewusst, dass fünfzehn Jahre angesichts einer fast zehnmal längeren Unternehmensgeschichte nicht mehr als eine Momentaufnahme darstellen und dass erst künftige Historiker beurteilen können, ob die Entscheidungen, die in diesem Zeitraum getroffen wurden, für den langfristigen Erfolg richtig waren. Eines ist jedoch gewiss: Der Wandel wird auch in Zukunft die Herausforderung jeden wirtschaftlichen Handelns bleiben – mit allen seinen Chancen und Risiken!

Anhang

I.	Verzeichnis der Generaldirektoren, 1990–2005	324
II.	Allgemeine Organisationsstruktur, 2005	326
III.	Zahlen-Übersicht, 1990–2005	328
IV.	Akquisitionen, Beteiligungen und Veräusserungen, 1990–2005 (Auswahl)	330
V.	Forschungszentren 1990–2005 (nach Ländern)	338
VI.	Abkürzungsverzeichnis	340
VII.	Grafiken und Tabellen	346
VIII.	Nestlé-Publikationen (Auswahl)	348
IX.	Fussnoten	352
X.	Index	368
	Impressum	374

I. Konzernleitung der Nestlé AG, 1990–2005

Delegierte des Verwaltungsrates

Maucher, Helmut. O

1980 Generaldirektor, Mitglied des Exekutivkomitees

1981–1997 Delegierter des Verwaltungsrates;
+Vereinigte Staaten (bis 1991),
Human Resources, Öffentliche Angelegenheiten, Umwelt (bis 1995)

1990–2000 Präsident des Verwaltungsrates

ab 2000 Ehrenpräsident

Brabeck-Letmathe, Peter

1992–1997 Generaldirektor: Strategische Geschäftsgruppe 2, Kommunikation, Marketing,
+Öffentliche Angelegenheiten (1995–1997)

1997– Delegierter des Verwaltungsrates;
+Strategische Geschäftsdivision Ernährung (1997–2003), Perrier Vittel-Gruppe (2000–2002)

2005– Präsident des Verwaltungsrates

Generaldirektoren (chronologisch)

Pagano, Camillo
1978–1991 Marketing, Produkte, Kanada

Daniel, José
1979–1997 Afrika, Mittlerer Osten, Pharmazeutika und Kosmetik, Verbindung zu L'Oréal, Human Resources

Domeniconi, Reto F.
1985–1996 Finanzen, Kontrolle, Rechtswesen, Steuern, Verwaltung

Masip, Ramón
1986–1993 Zone Europa
1993–1996 Präsident der Generaldirektion Nahrungsmittel; Afrika, Mittlerer Osten, Mineralwasser, Joint Ventures

Tschan, Rudolf
1986–1992 Zone Asien, Ozeanien

Mahler, Alexander E.
1986–1993 Zone Lateinamerika

Suter, Brian
1987–1997 Forschung & Entwicklung

Morf, Rudolf
1987–1993 Technik

Gasser, Rupert
1992–1997 Strategische Geschäftsgruppe 1, Technische Koordination, Qualitätsmanagment, Umwelt
1997–2002 Technik, Produktion, Umwelt, Forschung & Entwicklung

Crull, Timm F.
1992–1994 Zone Vereinigte Staaten von Amerika, Kanada

Véron, Philippe
1993–1997 Zone Europa
1997–1999 Strategische Geschäftseinheiten, Mineralwasser, Marketing

Garrett, Michael W. O.
1993–1996 Zone Asien, Ozeanien
1996–2005 Zone Asien-Ozeanien-Afrika

Braun, Felix R.
1993–1996 Zone Lateinamerika

Represas, Carlos E.
1994–1996 Zone Vereinigte Staaten von Amerika, Kanada
1996–2004 Zone Vereinigte Staaten von Amerika, Kanada, Lateinamerika

Corti, Mario A.
1996–2001 Finanzen, Controlling, Rechtswesen, Steuern, Informationssysteme und Logistik, Export, Einkauf

Raeber, Robert
1997–2001 Zone Europa

Castañer, Francisco
1997– Pharmazeutika & Kosmetik, Verbindung zu L'Oréal, Human Resources, Corporate Affairs

Cella, Frank
2000–2003 Strategische Geschäftseinheiten, Marketing

Olofsson, Lars
2001–2005 Zone Europa
2005– Strategische Geschäftseinheiten und Marketing

Reichenberger, Wolfgang H.
2001–2005 Finanzen, Controlling, Rechtswesen, Steuern, Einkauf, Export

Bauer, Werner
2002– Technik, Produktion, Umwelt, Forschung & Entwicklung

Dijk, Frits van
2003–2005 Nestlé Waters
2005– Zone Asien-Ozeanien-Afrika

Bulcke, Paul
2004– Zone Vereinigte Staaten von Amerika, Kanada, Lateinamerika, Karibik

Marra, Ed
2004–2005 Strategische Geschäftseinheiten und Marketing

Cantarell, Luis
2005– Zone Europa

Donati, Carlo M.
2005– Nestlé Waters

Stellvertretende Generaldirektoren

Blackburn, Peter H.
1989–1991 Schokolade, Süsswaren

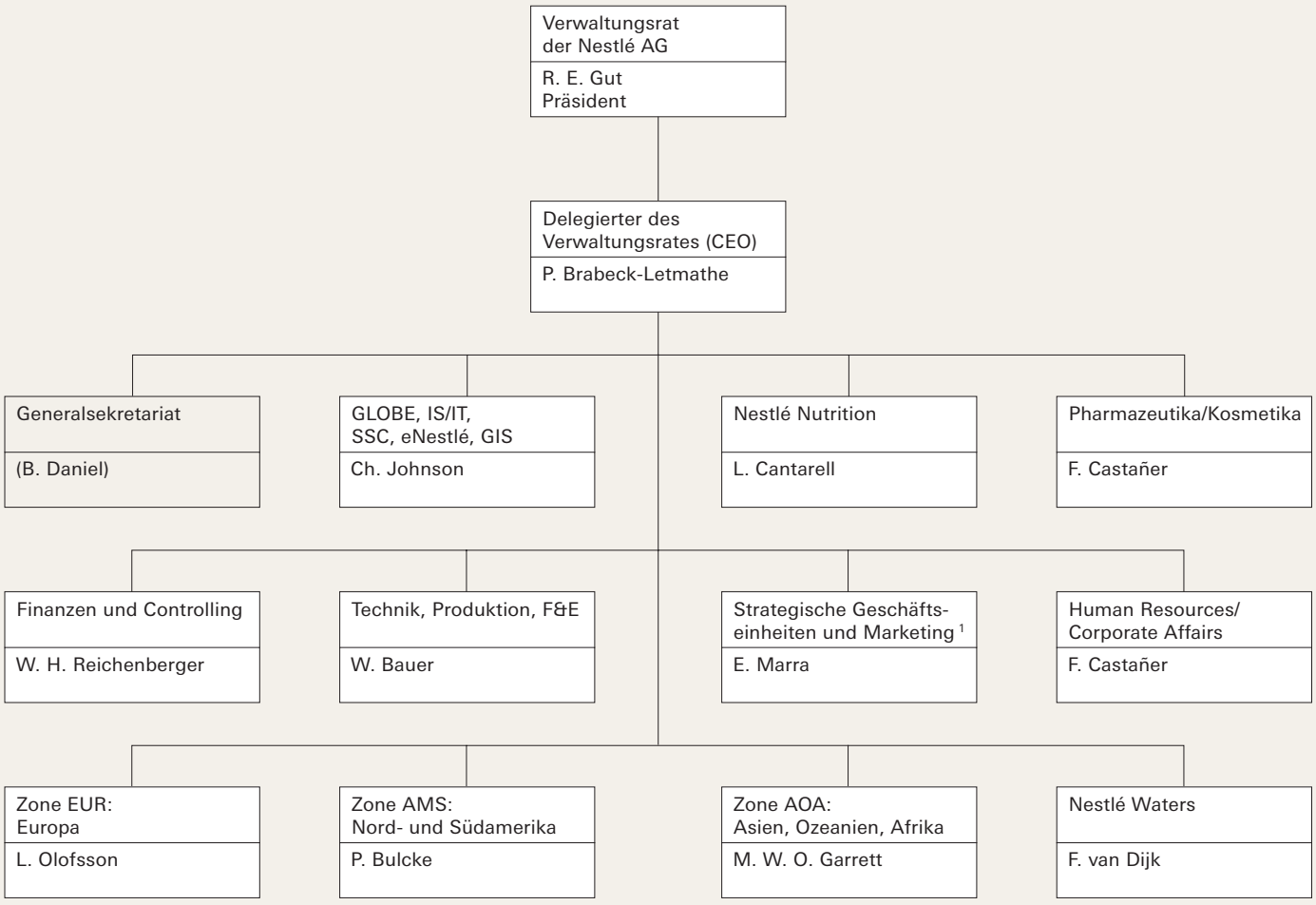
Johnson, Chris
2000– GLOBE, Informationssysteme, Strategische Versorgungskette, eNestlé, Informationssicherheit

Dijk, Frits van
2002 Nestlé Waters

Cantarell, Luis
2003–2005 Strategische Geschäftsdivision Nutrition

Laube, Richard T.
2005– Nestlé Nutrition

II. Allgemeine Organisationsstruktur der Nesté AG, 1. Januar 2005



▭ Mitglied der Konzernleitung

Michael W. O. Garrett trat am 30. April 2005 in den Ruhestand. Seine Nachfolge übernahm per 1. Mai 2005 Frits van Dijk.
Carlo M. Donati, Mitglied der Konzernleitung (seit 1. Januar 2005), wurde mit Wirkung vom 18. Februar 2005 Präsident und CEO von Nestlé Waters.

[1] SBUs: Milch; Kaffee & Getränke; Schokoladen, Süsswaren & Biscuits; Speiseeis; Nahrungsmittel; Produkte für Heimtiere; FoodServices

III. Zahlen-Übersicht*, 1990–2005

In Millionen CHF	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Umsatz	46 369	50 486	54 500	57 486	56 894	56 484
EBITA (vor 2002 Betriebsergebnis)	4 656	5 086	5 637	6 140	6 004	5 498
Reingewinn	2 272	2 470	2 698	2 887	3 250	2 918
Freier Mittelfluss[a)]	1 600	1 675	937	2 427	1 728	917
Mittelfluss aus Geschäftstätigkeit	3 828	4 301	3 816	5 198	4 620	3 839
Angaben pro Aktie						
Dividende[b)] (in CHF)	2.0	2.2	2.4	2.5	2.7	2.7
Dividendenerhöhung (in %)	0,0	7,5	9,3	6,4	6,0	0,0
Aktienrendite[c)] (in %)	–16,5	25,0	33,8	13,9	–0,7	4,4
Aktienkursentwicklung (in %)	–19,3	22,5	31,7	12,0	–2,8	2,3
Pay-out ratio[d)] (in %)	32,4	32,0	32,2	32,7	31,7	35,6
Internes Realwachstum (Real Internal Growth, RIG) (in %)	3,3	4,1	3,3	1,7	2,3	3,4
Organisches Wachstum (Organic Growth, OG) (in %)	4,8	N.A.	6,3	3,7	4,0	6,5
Personalbestand	199 021	201 139	218 005	209 755	212 687	220 172
Fabriken	423	438	482	489	494	489

* Wie zur Zeit der Ankündigung publiziert. Anpassungen der publizierten Zahlen in den Folgejahren wurden nicht berücksichtigt.

a) Mittelfluss aus Geschäftstätigkeit abzüglich Investitionen in Sachanlagen, Veräusserungen von Sachanlagen, Veräusserung von immateriellen Werten, Einkünfte von assoziierten Gesellschaften, Bewegungen von Minderheitsanteilen

b) Dividende für das betreffende Jahr, aber ausbezahlt im folgenden Jahr

1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
60490	69998	71747	74660	81422	84698	89160	87979	86769	91075
5862	6880	7100	7914	9186	9218	10940	11006	10970	11720
3401	4005	4291	4724	5763	6681	7564	6213	6717	7995
2691	4390	3706	5501	5599	4938	6278	6361	6640	6557
5633	7401	6372	8187	8851	8614	10248	10125	10412	10205
3.0	3.5	3.8	4.3	5.5	6.4	7.0	7.2	8.0	9.0
13,2	16,7	8,6	13,2	27,9	16,4	9,4	2,9	11,1	12,5
14,7	53,9	37,9	–1,0	31,0	–4,5	–14,8	7,8	–1,0	34,4
12,6	52,3	36,6	–2,4	29,6	–6,3	–17,2	5,5	–3,7	32,1
34,7	34,4	34,8	35,2	36,9	37,1	35,9	44,8	46,3	43,8
2,7	3,2	3,3	3,6	4,4	4,4	3,4	2,2	2,9	4,2
5,1	6,9	5,2	3,8	5,4	9,7	4,9	5,1	4,5	6,2
221144	225808	231881	230929	224541	229765	254199*	253000	247000	253000
489	495	522	509	479	468	508*	511	500	487

c) (Dividende für das betreffende Jahr, aber ausbezahlt im folgenden Jahr)/(Aktienkurs am 31.12.) + Aktienkursentwicklung vom 1.1. bis 31.12.

d) Dividende für das betreffende Jahre, aber ausbezahlt im folgenden Jahr/(der Gruppe zuzuschreibendes Periodenergebnis/gewichteter Durchschnitt der Anzahl Aktien im Umlauf)

* inkl. Purina

IV. Erwerbungen, Beteiligungen, Joint Ventures und Veräusserungen, 1990–2005 (Auswahl)

Erwerbungen, Beteiligungen, Joint Ventures (JV)
(In Millionen CHF)

Jahr	Name	Bereich	Präzisierung	CHF
1990				874
	Curtiss Brands (US)	Schokolade & Süsswaren	Schokolade-Division von RJR Nabisco («Butterfinger», «Baby Ruth»)	
	Superior Brand (US)	Produkte für Heimtiere		
	Walt-Disney (US)		JV	
	Coca-Cola Nestlé Refreshments Co. (CCNR) (US)		JV	
1991				640
	Alco Drumstick (US)	Speiseeis		
	La Campiña (MX)	Milch		
	Intercsokoládé (HU)	Schokolade	97%	
1992				4758
	Perrier (FR)	Wasser		
	Vittel (FR)	Wasser	von 52% auf 99%	
	Čokoládovny (CZ)	Schokolade	46,12%, JV	
	Hirz (CH)	Milch		
	Clarke Foods (UK)	Speiseeis		
	Nestlé Dairy Farm (HK, CN)	Speiseeis	Abkommen	
	Allfelx (NZ)	Produkte für Heimtiere		
	Serti (FI)	Produkte für Heimtiere		
	Nanda Pasta (AU)	kulinarische Produkte		
	Bernard Food (US)	kulinarische Produkte		

Veräusserungen
(In Millionen CHF)

Name	Bereich	CHF
		237
Swissôtel (CH)	Hotels (JV mit Swissair)	
Alupak (CH)	Aluminium-verpackungen	
		71
Disch (CH)	Süsswaren	
		457
Stouffer Restaurants (US)	Gastronomie	
Cain's Coffee (US)	Kaffee, Foodservice	
	UHT-Milchgeschäfte in Spanien und den USA	

Erwerbungen, Beteiligungen, Joint Ventures (JV)
(In Millionen CHF)

Jahr	Name	Bereich	Präzisierung	CHF
1993				1676
	Finitalgel (IT)	Speiseeis	62%	
	Magnolia (PH)	Speiseeis		
	Dairy Maid (ZA)	Speiseeis		
	Vera (IT)	Wasser		
	San Bernardo (IT)	Wasser		
	Deer Park (US)	Wasser		
	Utopia (US)	Wasser		
	Korpi (GR)	Wasser		
	Lechera del Sur (CL)	Milch		
	Longa Vida (PT)	Milch		
	Confiança (BR)	Süsswaren & Biscuits		
	Montarroio (PT)	Getränke		
1994				1973
	Goplana (PL)	Schokolade		
	Alpo (US)	Produkte für Heimtiere		
	Warncke (DE)	Speiseeis		
	Miko-Avidesa (ES)	Speiseeis		
	Campina (NL)	Speiseeis		
	Foremost Foods (TW)	Speiseeis		
	San Bernardo (IT)	Wasser	von 72% auf 95%	
	San Pellegrino - Garma (IT/FR)	Wasser	von 25% auf 46%	
	Dreyer's Grand (US)	Speiseeis	17%	

Veräusserungen
(In Millionen CHF)

Name	Bereich	CHF
		1641
Volvic, Saint-Yorre, Vichy, Thonon	(Teil von Perrier-Übernahme)	
Favorite Foods (US)	Milch	
Stouffer Hotels (US)	Gastronomie	
		1325
Cosmair (US, Kanada)	Kosmetik > an L'Oréal	

Erwerbungen, Beteiligungen, Joint Ventures (JV)
(In Millionen CHF)

Jahr	Name	Bereich	Präzisierung	CHF
1995				1576
	Rossiya (RU)	Schokolade	49%	
	Conelsa (ES)	Speiseeis		
	Dolce (EG)	Speiseeis		
	Campina (NL)	Speiseeis		
	Peter's (AU)	Speiseeis		
	Pacific Dunlop (AU)	Speiseeis & Milch	nur bestimmte Teile	
	Ducky (TH)	Speiseeis		
	Bona (FI)	Nutrition		
	Nestlé Milkpak (PK)		56%	
	Torun Pacific (PL)	Zerealien	durch CPW	
	La Azteca (MX)	Schokolade		
	Regina (NZ)	Schokolade		
	Compania Pozuelo Hnos (CR)	Süsswaren & Biscuits		
	Costa Rican Cocoa Products (CR)	Schokolade & Süsswaren		
	Čokoládovny (CZ)	Schokolade	von 46% auf 68%	
	Peñaclara (ES)	Wasser		
	Hidden Springs (PH)	Wasser	50%	
	Winiary (PL)	kulinarische Produkte	73%, JV	
	Supmi Satki (ID)	kulinarische Produkte	80%	

Veräusserungen
(In Millionen CHF)

Name	Bereich	CHF
		448
Wine World Estates (US)	Wein	

Erwerbungen, Beteiligungen, Joint Ventures (JV)
(In Millionen CHF)

Jahr	Name	Bereich	Präzisierung	CHF
1996				1122
	Permier/Eventyr (DN)	Speiseeis		
	Zhukowsky Khladokombinat (RU)	Speiseeis	JV	
	Sohat (LB)	Wasser	49%	
	Konditer (RU)	Süsswaren		
	ZWZA Goplana (PL)	Süsswaren	von 52 % auf 77%	
	Osem (IL)	kulinarische Produkte	40%	
	Perrier Group of America (US)	Wasser	von 61% auf 100%	
	Société des Eaux Minérales Libanaises (LB)	Wasser	49%	
	Nestlé Korea Ltd. (KR)		von 82% auf 100%	
	O'Pee Chee (CA)	Süsswaren		
1997				903
	Ault (CA)	Speiseeis	nur diese Sparte	
	Dairy World (CA)	Speiseeis	nur diese Sparte	
	D'Onofrio (PE)	Speiseeis & Schokolade	81%	
	Nestlé Dairy Farm (HK, CN)	Speiseeis	von 51% auf 100%	
	Shanghai Fuller Foods (CN)	Speiseeis & Milch		
	Long An (VN)	Wasser	von 33%auf 43%	
	Manantiales (MX)	Wasser	von 50% auf 100%	
	Perrarina (VE)	Produkte für Heimtiere		
	Basotherm (DE)	Pharma	durch Galderma	

Veräusserungen
(In Millionen CHF)

Name	Bereich	CHF
		96
		332
Contadina (US)	Tomatenkonserven	

Erwerbungen, Beteiligungen, Joint Ventures (JV)
(In Millionen CHF)

Jahr	Name	Bereich	Präzisierung	CHF
1998				4031
	Borden Brands Int. v.a. Klim und Cremora brands	Milch	von Borden Brands	
	Mis Süt (TR)	Milch	auf 60%	
	Drammen Is (NO)	Speiseeis		
	San Pellegrino (IT)	Wasser	von 50% auf 100%	
	Kamskaya (RU)	Süsswaren		
	Altaï (RU)	Süsswaren		
	Spillers (UK)	Produkte für Heimtiere		
	Jupiter (HU)	Produkte für Heimtiere		
	Darrow (BR)	Pharma	durch Galderma	
	Nycomed-Amersham (Nordeuropa)	Pharma	durch Galderma	
	Locéryl (CH)	Pharma	durch Galderma	
	Nestlé Philippines (PH)		von 55% auf 100%	
	Nestlé Bangladesh, Ltd. (BD)		von 60% auf 100%	

Veräusserungen
(In Millionen CHF)

Name	Bereich	CHF
		236
Libby's (US)	Fleischdosen und Fisch	

Erwerbungen, Beteiligungen, Joint Ventures (JV)
(In Millionen CHF)

Jahr	Name	Bereich	Präzisierung	CHF
1999				440
	Ghadeer (JO)	Wasser		
	Guilems (AG)	Wasser	JV	
	Nestlé USA novelty ice cream business und Pillsbury's U.S. Häagen-Dazs Pillsbury	Speiseeis	JV	
	Guangzhou Refrigerated Foods (CA)	Speiseeis	auf 90%	
	La Universal (EC)	Biscuits		
	Excelcia Food Ltd. (IN)	Biscuits		
	Svitoch (UA)	Süsswaren	89%	
	Totole (CN)	Produkte für die Küche	80%	
	La Cocinera (ES)	kulinarische Produkte		
2000				2846
	UCC Ueshima Coffee Co. Ltd (JP)	Getränke	Verkaufsautomaten	
	Kekkuti (HU)	Wasser		
	Aberfoyle Springs Ltd. (CA)	Wasser		
	Valvita (ZA)	Wasser		
	Black Mountain (UA)	Wasser		
	Fresh Water (AG)	Wasser		
	PowerBar (US)	Nutrition		
	Cargill's petfood business (AG)	Produkte für Heimtiere		
	Joe (RO)	Süsswaren		
	Nestlé Mackintosh KK (JP)	Schokolade & Süsswaren		
	Summit Autonomous (US)	Pharma		

Veräusserungen
(In Millionen CHF)

Name	Bereich	CHF
		253
Malaysia Cocoa MFG (MY)	Kakaoverarbeitung; Joint Venture	
Laura Secord (CA)	Schokolade & Süsswaren	
Hills Bros. (US)	Kaffee	
	Kakaoverarbeitung in Italien	
	Käseherstellung in Argentinien	
		780
Findus Tiefkühlprodukte	Tiefkühlprodukte in Europa	

Erwerbungen, Beteiligungen, Joint Ventures (JV)
(In Millionen CHF)

Jahr	Name	Bereich	Präzisierung	CHF
2001				18766
	Ralston Purina (US)	Produkte für Heimtiere		
	Häagen-Dazs (US)	Speiseeis	Kauf des 50%-Pillsbury-JV-Anteils in den USA und Kanada	
	Dar Natury (PL)	Wasser		
	Al Manhal (SA)	Wasser	51%	
	Aqua Cool (US, UK, FR)	Wasser	HOD-Geschäft	
	Sansu (TR)	Wasser		
	Glaciar (AG)	Wasser		
	Uzdrowisko Naleczow (PL)	Wasser		
	Haoji (CN)	Produkte für die Küche	60%; neu: Haoji Food Co. Ltd.	
	Snow Brand Milk Products Co. Ltd. (JP)	Milch	JV	
2002				5395
	Chef America (US)	kulinarische Produkte		
	Schöller (DE)	Speiseeis		
	Aqua Cool (GB/FR)	Wasser		
	Sparkling Spring (US)	Wasser		
	Saint Spring (RU)	Wasser		
	Eden Vale (GB)	Milch		
	Sporting (DE)	Nutrition		
	Dairy Partners Americas	Milch	JV mit Fonterra	
	Sporting Sportlernahrung GmbH	Nutrition (DE)	durch PowerBar	
	Laboratoires Innéov (FR)		JV mit L'Oréal	

Veräusserungen
(In Millionen CHF)

Name	Bereich	CHF
		484
David&Sons (US)	Snacks	
Gebr. Jung (DE)	Backwarenzutaten	
Food Ingredients Specialities (FIS) (CH)	Aromen	
Alcon	Pharma, Teil-IPO von 25%	

Erwerbungen, Beteiligungen, Joint Ventures (JV)
(In Millionen CHF)

Jahr	Name	Bereich	Präzisierung	CHF
2003				1950
	Dreyer's Grand Ice Cream (US)	Speiseeis		
	Mövenpick (CH)	Speiseeis		
	Powwow (EU)	Wasser, HOD		
	Clearwater (RU)	Wasser		
	OJSC Volynholding (UA)	Produkte für die Küche		
2004				633
	Valiojäätelö (FI)	Speiseeis		
	Boissons Gazeuses des Frères Zahaf Group (DZ)	Wasser		
2005				1180
	Wagner Tiefkühlprodukte GmbH (DE)	kulinarische Produkte	49%	
	Delta Ice Cream (GR)	Speiseeis		
	Musashi (AU)	Nutrition		
	ESD SA (Européene de Santé et de Diététique) Eigentümer von Protéika (FR)	Nutrition		
	PT Nestlé Indofood Citarasa Indonesia (ID)	kulinarische Produkte	JV mit PT Indofood Sukses Makmur Tbk	

Veräusserungen
(In Millionen CHF)

Name	Bereich	CHF
		725
Trinks (DE)	Vertriebsgesellschaft	
Eismann (DE)	Verteiler von Tiefkühlprodukten	
		266
		108
	Kondensmilchgeschäft in Griechenland	

V. Nestlé-Forschungszentren, 1990–2005 (nach Ländern)

Standort	Land	Gründung	Schliessung/ Verkauf	Themen	Status 2005 (Fusion mit)
Lausanne	CH	1987		Grundlagenforschung	CRN
Orbe	CH	1958		Kaffee, Getränke, Zerealien, Foodservice (Getränke)	PTC
Broc	CH	1975	1998	Schokolade	–
Konolfingen*	CH	1974		Milch, Nutrition, Foodservice (Milch)	PTC
Kemptthal*	CH	1947/58	2003	Kulinarik, Aromen	(Singen)
Ludwigsburg*	DE	1952/72	1998	Kaffee, Saucen	–
Weiding*	DE	1975	2003	Kinderernährung, Desserts	(Singen)
Singen	DE	2003		Kulinarik, Kinderernährung	PTC
Badajoz	SP	1977	1998	Tomaten	–
Beauvais	FR	1972		Speiseeis	PTC
La Meauffe	FR	1971	1990	Joghurt, Käse	(Lisieux)
Lisieux	FR	1990		Joghurt, gek. Milchprod.	PTC
Tours	FR	1970/85		Pflanzenbiologie	F&E
Corbie*	FR	1986		Heimtiernahrung	(Amiens)
Creully	FR	1989	1998	klinische Nahrung	(Konolfingen)
Amiens*	FR	1986		Heimtiernahrung	F&E
Vittel	FR	2004		Wasser	PTC
Hayes*	GB	1930/74	1990	Konserven	–
York*	GB	1989		Schokolade, Süsswaren	PTC
Casa Buitoni*	IT	1988/2004		italienische Küche	F&E
Robbio*	IT	1961/72	1992	Käse	–
Parma*	IT	1988		Speiseeis	F&E
Bjuv*	SE	1963	2000	Tiefkühlprodukte	–
Singapore	SI	1982		asiatische Küche	F&E
Quito	EQ	1983	1998	lokale Rohstoffe	–
Van Nuys*	US	1953/85	1994	Milch, Creamer	–
St. Joseph*	US	1953/85	2002	Heimtiernahrung	(St. Louis)
St. Louis*	US	2002		Heimtiernahrung	PTC
Fulton	US	1984	1994	Schokolade	–

* Übernahme

Standort	Land	Gründung	Schliessung/ Verkauf	Themen	Status 2005 (Fusion mit)
Marysville	US	1956		Kaffee, Tee, Foodservice (Getränke)	F&E
New Milford	US	1981	2005	Foodservice	(Orbe) (Marysville) (Konolfingen)
Solon	US	2001		Tiefkühlprodukte	F&E
Abidjan	CI	1994	2003	lokale Rohstoffe	–
Sderot	IL	2001		Snacks	F&E
Schanghai	CN	2001		Kulinarik	F&E

VI. Abkürzungsverzeichnis und Begriffserklärungen

60/40+-Test
Der 60/40+-Blindtest mit Konsumenten soll sicherstellen, dass Nestlé-Produkte bei Geschmack und Ernährungswert stets besser als diejenigen der Konkurrenz abschneiden.

AAA
höchstes Kreditrating (Standard & Poor's, Moody's)

AAP
(American Academy of Pediatrics)
Amerikanische Akademie der Kinderärzte

ABB
Asea Brown Boveri

ACTARES
AktionärInnen für nachhaltiges Wirtschaften (früher CANES)

ADR
(American Depositary Receipts)
Von US-amerikanischen Depotbanken (depositary banks) in den USA ausgegebene Aktienzertifikate, die eine bestimmte Anzahl hinterlegter Aktien eines ausländischen Unternehmens verkörpern und an ihrer Stelle am US-Kapitalmarkt wie Aktien gehandelt werden.

AFTA
(ASEAN Free Trade Area)
Freihandelszone der Vereinigung südostasiatischer Staaten

AIDS
(Acquired Immunodeficiency Syndrome)
erworbene Immunschwäche

AMS
Zone Amerika (Nord- und Südamerika, Karibik)

AOA
Zone Asien-Ozeanien-Afrika

ASEAN
(Association of Southeast Asian Nations)
Vereinigung der südostasiatischen Staaten

B2B
(Business to Business)
von Unternehmen zu Unternehmen

B2C
(Business to Consumer)
vom Unternehmen zum Konsumenten

B/COM
(Business Communications)
Werbe-Kommunikationsabteilung (heute > SGDU) am Nestlé-Hauptsitz

BAB
(Branded Active Benefits)
Markengeschützte gesundheitsfördernde Zusätze zu bestehenden Produkten

BAI
(Branded Active Ingredients)
Bezeichnung von > BAB bis 2003

BECA
(Business Excellence and Common Application)
gemeinsames IT-Projekt der Zone > AOA in den 1990er-Jahren – ein Vorläufer von > GLOBE

BERD
(Banque Européenne pour la Reconstruction et le Développement)
Europäische Bank für Wiederaufbau und Entwicklung

BIC
(Business Information Centre)
Abteilung am Nestlé-Hauptsitz

BMJ
(British Medical Journal)
britische medizinische Zeitschrift

BPW
(Beverage Partners Worldwide)
Joint Venture zwischen Nestlé und Coca-Cola für trinkfertigen *Nescafé* und *Nestea*

BSE
(Bovine spongiforme Enzephalopathie)
«Rinderwahn»

BTC
(Business Technology Center)
GLOBE-Forschungszentrum (Vevey)

CAGR
(Compound Annual Growth Rate)
durchschnittliche jährliche Wachstumsrate

CAN
(Comunidad Andina de Naciones)
Gemeinschaft der Anden-Staaten

CANES
(Convention d'actionnaires Nestlé)
Vereinigung kritischer Nestlé Aktionäre (später > ACTARES)

CAOBISCO
Verband der europäischen Schokoladen-, Biscuits- und Süsswarenindustrie

CC
(Corporate Communications)
Kommunikationsabteilung am Nestlé-Hauptsitz

CCCC
(Common Code of the Coffee Community)
gemeinsamer Kodex der Kaffee-Gemeinschaft

CCNR
(Coca-Cola Nestlé Refreshment Company)
Joint Venture zwischen Nestlé und Coca-Cola (später > BPW)

CEFTA
(Central European Free Trade Association)
Zentraleuropäische Freihandelszone

CEO
(Chief Executive Officer)
Delegierter des Verwaltungsrates (Schweiz), Vorstandsvorsitzender (Deutschland)

CERN
(Conseil Européen pour la Recherche Nucléaire)
Europäischer Rat für Kernforschung

CFDT
(Confédération Fraçaise démocratique du Travail)
französische Gewerkschaft

CFE/CGC
(Confédération française de l'encadrement - Confédération générale des cadres)
französische Gewerkschaften für Kaderpersonal

CFO
(Chief Financial Officer)
Finanzchef des Konzerns

CGT
(Confédération Générale du Travail)
französische Gewerkschaft

CHF
Schweizer Franken

CIAA
(Confédération de l'Industrie Agro-Alimentaire)
Vereinigung der europäischen Ernährungsindustrie

COGS
(Cost of Goods Sold)
Gestehungskosten der verkauften Produkte

COO
(Chief Operating Officer)
Leiter der operativen Geschäftsbereiche; operativer Geschäftsführer

CPW
(Cereal Partners Worldwide)
Joint Venture für Frühstückszerealien zwischen Nestlé und General Mills

CRN
(Centre de Recherche Nestlé)
Nestlé-Forschungszentrum (Lausanne)

CS
(Credit Suisse)
Schweizer Bank

CSN
(Comunidad Sudamericana de Naciones)
Südamerikanische Staatengemeinschaft

CSR
(Corporate Social Responsibility)
soziale Verantwortung des Unternehmens

DDR
Deutsche Demokratische Republik

DPA
(Dairy Partners America)
Joint Venture zwischen Nestlé und Fonterra (Neuseeland) im Milchbereich

EBIT
(earnings before interest and taxes)
Gewinn vor Zinsen und Steuern

EBITA
(earnings before interest, taxes and amortization)
Gewinn vor Zinsen, Steuern und Goodwill-Abschreibungen

EBITDA
(earnings before interest, taxes, depreciation and amortization)
Gewinn vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen auf Sachanlagen und auf Goodwill

EBR
Europäischer Betriebsrat

EFSA
(European Food Safety Authority)
Europäische Behörde für Lebensmittelsicherheit

EFTA
(European Free Trade Association)
Europäische Freihandelszone

EG
Europäische Gemeinschaft

EG-15
EG der 15 Mitgliedstaaten (vor 2004)

EPFL
(Ecole Polytechnique Fédérale Lausanne)
Eidgenössische Technische Hochschule (Lausanne)

ERT
(European Round Table of Industrialists)
Vereinigung der Europäischen Industriellen

ETHZ
Eidgenössische Technische Hochschule (Zürich)

EU
Europäische Union

EUR
Zone Europa

EUR
Euro

EWR
Europäischer Wirtschaftsraum

F&E
Forschung und Entwicklung

FAO
(Food and Agriculture Organisation of the United Nations)
Welternährungsorganisation der UNO

FARC
(Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia)
revolutionäre Kampftruppe in Kolumbien

FCKW
Fluorchlorkohlenwasserstoff

FIS
(Food Ingredients Specialties S.A.)
ehemalige Nestlé-Gesellschaft zur Erforschung und Herstellung von Lebensmittelaromen, die 2002 an Givaudan verkauft wurde

GATT
(General Agreement on Tariffs and Trade)
Allgemeines Zoll- und Handelsabkommen

GCs
(GLOBE Centers)
regionale GLOBE-Zentren in den Zonen

GLOBE
(GLObal Business Excellence)
Programm zur Standardisierung von Daten, Prozessen und Informationssystemen bei Nestlé

GV
Generalversammlung

GVO
gentechnisch veränderte Organismen

HHFG
(Hand-held Foods Group)
Nestlé-Geschäftseinheit (u.a. Chef America)

HIV
(Human Immunodeficiency Virus)
menschliches Immunschwächevirus

HOD
(Home and Office Delivery)
Haus- und Büro-Direktlieferdienst

IAS
(International Accounting Standards)
internationale Rechnungslegungsvorschriften

IBFAN
(International Baby Food Action Network)
Internationales Aktionsnetzwerk für Säuglingsnahrung

ICC
(International Chamber of Commerce)
Internationale Handelskammer

ICI
(International Cocoa Initiative)
Internationale Kakao-Initiative

ICCR
(Interfaith Center on Corporate Responsibility)
Vereinigung kirchlicher Organisationen für die soziale Verantwortung der Unternehmen in den USA

ICCO
(International Cocoa Organisation)
Internationale Kakao-Organisation

IFRC
(International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies)
Internationale Föderation der Rotkreuz- und Rothalbmondgesellschaften

IITA
(International Institute of Tropical Agriculture)
Internationales Institut für tropische Landwirtschaft

ILO
(International Labor Organisation)
Internationale Arbeitsorganisation

IMD
(Internatioinal Institute for Management Development)
Internationales Institut für Management-Entwicklung

IMEDE
(Institut pour l'Etude des Méthodes de Direction d'Entreprise)
Name des > IMD vor 1989

IMI
(International Management Institute)
Internationales Managementinstitut Genf (heute IMD)

IPO
(Initial Public Offering)
Börsengang

IR
(Investor relations)
Abteilung für die Beziehungen zu den Anlegern

ISS
(Institutional Shareholder Services)
Beratungsunternehmen für Investoren in den USA

IUL
Internationale Union der Lebensmittel-, Landwirtschafts-, Hotel-, Restaurant-, Café- und Genussmittelarbeiter-Gewerkschaften

KMC
(Key Markets' Conference)
Konferenz der Marktchefs der grössten Nestlé-Märkte

Labior
(Laboratoire Biologique Orbe)
biologisches Labor Orbe

LDC
(Least Developed Countries)
am wenigsten entwickelte Länder

LGOs
(Local GLOBE Oranisations)
lokale GLOBE-Organisationen auf Marktebene

LTF
(Low Temperature Freezing)
spezielles Verfahren zur Herstellung von Speiseeis

M&A
(Mergers and Acquisitions)
Fusionen und Übernahmen

Mercosur
(Mercado Común del Sur)
Gemeinsamer Markt des Südens (Südamerika)

MH 97
(Market Heads 1997)
Rationalisierungsprogramm von Nestlé

MMC
(Market Managers' Conference)
Konferenz der Marktchefs aller Nestlé-Märkte

NAFTA
(North American Free Trade Agreement)
Nordamerikanisches Freihandelsabkommen

NCCE
(Nestlé Chilled Culinary Europe)
gekühlte kulinarische Nestlé-Produkte in Europa

NEMS
(Nestlé Environmental Management System)
Nestlé-Umweltmanagement-System

NGO
(Non-Governmental Organisation)
Nichtregierungsorganisation

NICC
(Nestlé Ice Cream Company)
amerikanische Speiseeis-Tochtergesellschaft, die von Dreyer's Grand Ice Cream, Inc. übernommen wurde

NICE
(Nestlé Ice Cream Europe)
Nestlé-Speiseeisgeschäft in Europa

NNC
(Nestlé Nutrition Center)
Nestlé-Ernährungszentrum

NPPC
(Nestlé Purina PetCare)
Nestlé-Geschäftseinheit Produkte für Heimtiere

NRC
(Nestlé Research Center)
Nestlé-Zentrum für Grundlagenforschung in Lausanne (> CRN)

NSBD
(Nutrition Strategic Business Division)
Strategische Geschäftsdivision Ernährung

OECD
(Organisation for Economic Cooperation and Development)
Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung

OPA
(offre publique d'achat)
öffentliches Kaufangebot

OTC
(Over-the-counter [products])
rezeptfreie Medikamente

OXFAM
(Oxford Committee for FAMine Relief)
Oxforder Komitee zur Bekämpfung von Hungersnot (Wohlfahrtsorganisation in Grossbritannien)

P/E-ratio
(Price-Earnings ratio)
Kurs-Gewinn-Verhälnis (KGV)

PA
(Public Affairs)
Abteilung für die öffentliche Angelegenheiten

PC
Personalcomputer

PET
Polyethylenterephthalat

PPP
(Popularly Positioned Products)
Produkte für Personen mit geringer Kaufkraft

PPP$
(Purchasing power parity [per capita] in US Dollar)
Pro-Kopf-Kaufkraftparität in USD

PR
(Public Relations)
Öffentlichkeitsarbeit

PTC
(Product Technology Center)
Produkt-Technologie-Zentrum

PVC
Polyvinylchlorid

Reco
(Research Company)
Bezeichnung der Nestlé-Forschungszentren bis 1995

R&G
(Roast & Ground)
geröstet & gemahlen (Kaffee)

RIG
(Real Internal Growth)
internes Realwachstum (ohne Akquisitionen/ Veräusserungen, Preis- und Wechselkurseinflüsse)

ROIC
(Return On Invested Capital)
Kapitalrendite

SAARC
(South Asian Association for Regional Cooperation)
Südasiatische Vereinigung für regionale Kooperation

SAI
(Sustainable Agriculture Initiative)
Initiative für nachhaltige Landwirtschaft; von Nestlé 2002 mitgegründet

SAP
(Systems, Applications and Products for data processing)
Deutsches Software-Unternehmen, das am GLOBE-Projekt beteiligt war

SBG
Schweizerische Bankgesellschaft (heute UBS)

SBG
(Strategic Business Group)
Strategische Geschäftsgruppe. Nestlé-Organisationsform, die mehrere > SBUs umfasst.

SBU
(Strategic Business Unit)
Strategische Geschäftseinheit. Nestlé-Organisationsform, welche produktbezogene strategische Funktionen vom Hauptsitz aus wahrnimmt.

SBV
Schweizerischer Bankverein (heute UBS)

SEC
(Securities and Exchange Commission)
amerikanische Börsenaufsichtsbehörde

SGDU
(Strategic Generating Demand Unit)
für die Werbung zuständige Abteilung am Hauptsitz (früher B/Com)

SKA
Schweizerische Kreditanstalt (heute Credit Suisse)

SKU
(Stock Keeping Unit)
Einzelartikel

SOA
(Sarbanes-Oxley Act)
Gesetz zur verbindlichen Regelung der Unternehmensberichterstattung in den USA

STOXX
Aktienindex

SWX
(Swiss Stock Exchange)
Schweizer Börse

TFA
(Trans-fatty acids)
Transfettsäuren

TNI
(transnationality index)
Dieser Index misst den Grad der Internationalisierung eines Unternehmens. Er wird gebildet aus dem Durchschnitt der Quotienten: Auslandsaktiva/Aktiva, Auslandsumsätze/ Umsätze und Beschäftigte im Ausland/Beschäftigte.

UdSSR
Union der sozialistischen Sowjetrepubliken

UHT
(ultra high temperature)
Uperisation: Verfahren zur Haltbarmachung von Flüssigkeiten durch schnelles Erhitzen und sofortiges Abkühlen

UNCTAD
(United Nations Conference on Trade and Development)
Konferenz der Vereinten Nationen für Handel und Entwicklung

UNHCR
(United Nations High Commissioner for Refugees)
Flüchtlingshilfswerk der Vereinten Nationen

UNICE
(Union des Industries de la Communauté européenne)
Vereinigung der Industrie- und Arbeitgeberverbände Europas

UNICEF
(United Nations International Children's Emergency Fund)
UNO-Kinderhilfswerk

UNO
(United Nations Organisation)
Vereinte Nationen

USA
(United States of America)
Vereinigte Staaten von Amerika

USD
(US Dollar)
Währung der USA

US-GAAP
(Generally Accepted Accounting Principles in the US)
Rechnungslegungssystem der USA

VR
Verwaltungsrat

WBCSD
(World Business Council for Sustainable Development)
Vereinigung von Unternehmen für eine nachhaltige Entwicklung

WEF
(World Economic Forum)
Weltwirtschaftsforum

WHA
(World Health Assembly)
Jahresversammlung der > WHO

WHO
(World Health Organisation)
Weltgesundheitsorganisation

WTO
(World Trade Organisation)
Welthandelsorganisation

Begriffserklärungen

Corporate Governance
Bezeichnet das System wechselseitiger Kontrollen in der Unternehmensführung. Konkret geht es um die Verteilung von Kompetenzen, Verantwortung und Aufsichtsfunktionen zwischen Verwaltungsrat, Geschäftsleitung und Aktionären. Gute Corporate Governance schafft Transparenz und hilft, Fehlentwicklungen in einem Konzern früh zu erkennen und zu unterbinden.
An der Schweizer Börse sind in den Zulassungsbedingungen zum Handel einige Mindestanforderungen für Unternehmen definiert. Seit dem 1. Juli 2002 existiert zudem der Swiss Code of Best Practice (oder «Swiss Code») vom Dachverband der Schweizer Wirtschaft (economiesuisse). Dieser listet Verhaltensregeln auf, die für eine gute Corporate Governance notwendig sind.

Globalisierung
Unter Globalisierung versteht man die zunehmende internationale Verflechtung wirtschaftlicher, politischer, gesellschaftlicher und kultureller Beziehungen. Länder und Märkte werden durch neue Kommunikationstechnologien, den Abbau von Handelshemmnissen, sinkende Transport- und Transaktionskosten und neue Formen der Informationsverarbeitung immer stärker vernetzt. Dies begünstigt den Verkehr von Personen, Produkten und Finanzen über die Landesgrenzen hinweg.
Eine erste Welle der Globalisierung fand bereits in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts bis zum 1. Weltkrieg statt. Danach flüchteten sich Regierungen und Teile der Wirtschaft bis zum Ende des 2. Weltkrieges in Protektionismus und Isolationismus. Es folgten die Jahre des Wiederaufbaus und Nachkriegsbooms. Ein zweiter Globalisierungsschub setzte – je nach Betrachtungsweise – bereits in den 1970er-Jahren, sicher aber Anfang der 1990er-Jahre ein.

Markt
Nestlé-Einheit mit eigener Gewinn- und Verlustverantwortung. Ein Markt wird bei lokal geführten Geschäften (z.B. Getränke, Süsswaren) von einem Marktchef geleitet, der dem Zonenchef rapportiert, bei global geführten Geschäften (z.B. Nestlé Waters) von einem Global Business Executive Officer, der dem globalen Verantwortlichen des betreffenden Geschäftsbereichs rapportiert.

Land
Bei Nestlé eine Markteinheit, welche die lokal geführten Geschäfte innerhalb des Gebiets einer unabhängigen Nation umfasst. Ein Land wird von einem Länderchef mit Gewinn- und Verlustverantwortung geführt, der dem Marktchef rapportiert.

Zone
Nestlé-intern verwendeter Begriff für die geografische Zusammenfassung einer Vielzahl von Märkten (z.B. Deutschland, Region Ozeanien) und regional geführter Geschäfte (Nestlé Chilled Dairy Europe) nach geografischen Kriterien in einer organisatorischen Einheit.
Aus den ursprünglich fünf Zonen I bis V wurden 1996 die drei Zonen Europa (EUR), Amerika (AMS) und Asien-Ozeanien-Afrika (AOA).

Parenterale Ernährung
Versorgung mit Nährstoffen über den Tropf direkt in die Blutbahn – unter Umgehung des Magen-Darm-Traktes (Infusion, Injektion etc.)

Enterale Ernährung
Orale Einnahme in flüssiger Form oder mittels Schlauch/Magensonde

Bottom line growth
Nettoeinkommen oder Gewinn. Ist bei der Erfolgsrechnung unten aufgeführt.

Top line growth
Wachstum auf der Einnahmeseite. Bruttoumsatz oder Betriebseinnahmen. Betrachtet nur, wie gut ein Unternehmen zusätzlichen Umsatz geschaffen hat, berücksichtigt aber nicht die operationelle Effizienz, die den Gewinn stark beeinflussen kann.

VII. Verzeichnis der Grafiken und Tabellen

Teil I Ausgangslage und Umwelt

1. Ausgangslage

Umsatz Nahrungsmittel und Getränke der grössten Nahrungsmittelunternehmen, 1990/1997/2005 (in Milliarden USD) S. 30

Fabriken und Tochtergesellschaften von Nestlé & Anglo-Swiss, 1905 S. 32

Erste Fabrik je Kontinent S. 35

2. Politisches, wirtschaftliches und gesellschaftliches Umfeld

Anzahl Nestlé-Regionen und Länder pro Zone, 1990/2000 S. 42

Dividendenentwicklung, 1990–2005 (in CHF) S. 45

Aktienkapital nach Nationalitäten, 1992–2005 (in %) S. 50

Aktienkapital nach Anlegertypen, 1994–2005 (in %) S. 51

Auswirkungen der vier Einflussfaktoren auf den Nestlé-Umsatz, 1996–2005 (in %) S. 52

Weltbevölkerung und Anteil der Stadtbevölkerung, 1975–2025 (in Milliarden und %) S. 59

Aufteilung des globalen Nestlé-Umsatzes, 1990–2005 (in %) S. 64

Fakten zum Wasserverbrauch S. 70

Die Wertschöpfungskette der Nahrungsmittelindustrie S. 71

Wichtige Übernahmen in der Nahrungsmittelindustrie im Jahr 2000 (in Milliarden USD) S. 73

Wachstumsvergleich der grössten Handelsketten und Unternehmen der Nahrungsmittel- und Getränkeindustrie zwischen 1993/94 und 2005 (Umsatz in Milliarden USD) S. 75

Teil II Strategien und ihre Umsetzung

3. Führungspersonen und Strategien

Präsidenten, Vizepräsidenten und Delegierte des Verwaltungsrates, 1981 – 2005 S. 83

Investitionen, 1986–1996 (ohne Pharma, Wasser) (in Millionen CHF) S. 89

Umsatzentwicklung, 1994 – 2004 (in Milliarden USD) S. 93

Durchschnittliches jährliches Umsatzwachstum, 1994–2004 (in %) S. 93

Wechselkurseinflüsse, 1990–2005 (in %) S. 94

EBITDA-Entwicklung, 1994–2004 (in Milliarden USD) S. 95

Durchschnittliches jährliches EBITDA-Wachstum, 1994–2004 (in %) S. 95

4. Businessmix und Markenpolitik

Strategische Umwandlung: der Treiber längerfristiger Ergebnisverbesserung im Nahrungsmittel- und Getränkegeschäft S. 101

Aufteilung des Umsatzes nach Produktegruppen, 1992/1995/2000/2005 (in Milliarden CHF und in %) S. 102

5. Geografische Expansion: Zonen und Märkte

Die acht wichtigsten Märkte, 2005 (in % des Gesamtumsatzes) S. 142

Werke von Nestlé in China, 2005 S. 145

6. Organisatorischer Wandel

ASEAN-Länder S. 156

Nestlé-Organigramm, Februar 1992 S. 167

Die fünf geografischen Nestlé-Zonen, 1992–1996 S. 170

Erste Nestlé-Fabriken in den ASEAN-Ländern und deren Arbeitsteilung, 1995/1997 S. 171

Rationalisierungsprogramme, 1997–2005 (in Milliarden CHF) S. 172

Die drei geografischen Nestlé-Zonen, seit 1996 S. 174

Anzahl der Fabriken, 1990–2005 S. 177

7. GLOBE

Auswirkungen von GLOBE/IS/IT auf EBITA, 1995–2008 (Gesamtkosten in % des Umsatzes) S. 190

8. Forschung und Entwicklung

Forschungsausgaben, 1990–2005 (in Millionen CHF) S. 207

Das Forschungs- und Entwicklungsnetz von Nestlé, 2005 S. 210 S. 211

Teil III Nestlé und ihre Anspruchsgruppen

9. Corporate Governance

Nestlé-Aktienkurs, 1990–2000 (in CHF)
Nestlé-Aktienkurs, 2001–2005, nach Splitting 1:10 (in CHF) S. 230

Aktienrendite, 1990–2005
Angaben pro Aktie (in %) S. 235

Die Mitglieder des Nestlé-Verwaltungsrates von 1990–2005 (in chronologischer Reihenfolge ihrer Wahl, nach Berufskategorien geordnet) S. 240 S. 241

10. Human Resources/Gewerkschaften

Nestlé AG: Personalbestand (in Tausend), Umsatz (in Milliarden CHF), 1990–2005 S. 258

VIII. Auswahl von Nestlé-Publikationen*

Geschäftsberichte und Prinzipien

1990–2005

Nestlé Annual Report 1990–1993,
Management Report 1994–2005.

Nestlé Rapport Annuel 1990–1993,
Rapport de Gestion 1994–2005.

Nestlé Jahresbericht 1990–1993;
Geschäftsbericht 1994–2005.

1999–2005

Financial Statements (Appendix to the Management Report).

Rapports financiers (Annexe au Rapport de Gestion).

Finanzielle Berichterstattung (Beilage zum Geschäftsbericht).

2002–2005

Corporate Governance Report.

Rapport sur le Gouvernement d'entreprise.

Bericht zur Corporate Governance.

2003, 2004, 2005

The Nestlé Management and Leadership Principles.

Les principes de gestion et de «leadership» chez Nestlé.

Die grundlegenden Management- und Führungsprinzipien von Nestlé.

Nestlé Principios de Dirección y Liderazgo.

I Principi di Gestione e di Leadership Nestlé.

1997

The Basic Nestlé Management and Leadership Principles.

Les principes de gestion et de «leadership» chez Nestlé.

Die grundlegenden Management- und Führungsprinzipien von Nestlé.

1998, 2002, 2004

Nestlé Corporate Business Principles.

Principes de Conduite des Affaires du Groupe Nestlé.

Nestlé Unternehmensgrundsätze.

Principios Corporativos empresariales de Nestlé.

Principi Aziendali Nesté.

Umwelt

2003

Nestlé and Water. Sustainability, Protection, Stewardship.

Nestlé et l'eau. Gérer, protéger et sensibiliser durablement.

2002

The Nestlé Sustainability Review.

Nestlé – Rapport sur le développement durable.

Nestlé und die Nachhaltigkeit – Eine Übersicht.

Nestlé – reporte sobre desarrollo sostenible.

2001

Environnement: rapport de progrès 2000 – points essentiels.

Environment progress report 2000 – highlights.

Environment progress report 2000.

Environnement: rapport de progrès 2000 .

Umwelt: Fortschrittsbericht 2000.

Medio ambiente: reporte de progreso 2000.

* (Weder vollständig noch repräsentativ. Zitierte Seitenzahlen stimmen nicht zwingend mit andersprachigen Versionen überein!)

1999

The Nestlé Policy on the Environment.

La politique environnementale de Nestlé.

Die Nesté-Umweltpolitik.

La Política Nestlé sobre el Medio Ambiente.

1995

Nestlé and the Environment.

Nestlé et l'environnement.

Nestlé und die Umwelt.

1991

The Nestlé policy on the environment.

La politique de Nestlé en matière d'environnement.

Die Nestlé-Umweltpolitik.

Human Resources

2003

The Nestlé People Development Review.

Nestlé: rapport sur le développement humain.

Personalentwicklung bei Nestlé – Eine Übersicht.

Informe sobre desarrollo humano de Nestlé.

2002, 2003

Nestlé on the move.

Nestlé en plein mouvement.

Nestlé in cammino.

Nestlé en movimiento.

2002, 2003, 2004

The Nestlé human resources policy.

Politique des ressources humaines Nestlé.

Politica de recursos humanos de Nestlé.

Public Affairs und andere

2006

The Nestlé Concept of Corporate Social Responsibility (as implemented in Latin America).

Le concept de Nestlé en matière de responsabilité sociale (tel qu'appliqué en Amérique latine).

Das Nestlé-Konzept der sozialen Verantwortung (und seine Umsetzung in Lateinamerika).

El concepto de responsabilidad social corporative de Nestlé (según se ha impoementado en Latinoamérica).

2006

Nestlé, the Community and the United Nations Millennium Development Goals.

Nestlé, la communauté et les Objectifs du Millénaire pour le Développement des Nations Unies.

Nestlé, die Gemeinschaft und die Millenniumsentwicklungsziele der Vereinten Nationen.

Nestlé, la comunidad y los Objetivos de Desarrollo del Milenio de las Naciones Unidas.

2005

The Nestlé concept of corporate social responsibility.

Le concept de Nestlé en matière de responsabilité sociale.

Das Nestlé-Konzept der sozialen Verantwortung.

2005

Nestlé Instructions for Implementation of the WHO International Code of Marketing of Breast-milk Substitutes.

Instructions Nestlé pour la mise en Œuvre du Code International de l'OMS pour la Commercialisation des Substituts du Lait Maternel.

Instrucciones Nestlé para la aplicación del Código Internacional de la OMS para la Comercialización de sucedáneos de la Leche Materna.

2005

The Nestlé commitment to Africa.

L'engagement de Nestlé en Afrique.

Das Engagement von Nestlé für Afrika.

El compromiso de Nestlé con África.

2005

Nestlé in Columbia: 61 Years of Commitment.

Nestlé in Kolumbien. 60 Jahre, die verpflichten.

61 años de Nestlé en Colombia.

2004

The Fountain of Knowledge. Research for Nutrition, Health and Wellness.

2004

The Nestlé Coffee Report: Faces of Coffee.

Rapport Nestlé sur le café: Les multiples visages du café.

Der Nestlé Kaffeebericht: Facetten und Alternativen.

Reporte de Nestlé sobre el café: Las caras del café.

2003

Today Farmers suffer from depressed coffee prices. What can be done?

Les producteurs souffrent du faible niveau des prix actuels du café. Que faire?

Bauern leiden heute unter niedrigen Kaffeepreisen. Was tun?

Hoy en día, los agricultores sufren por los bajos precios del café. ¿´Qué se puede hacer?

2003

Nestlé Response to Global Obesity.

2003

International (WHO) Code – Action Report (Edition N° 7).

Code International de l'OMS (Rapport sur les actions entreprises).

Código Internacional de la OMS (Action Report).

2001, 2002, 2003

Infant Feeding in the Developing world.

L'allaitement des nourrissons dans les pays en développement.

Nestlé y la alimentación infantil en países en vaís de desarrollo.

1998

Nestlé: Complying with the WHO-Code.

Nestlé: en accords avec le code de l'OMS.

IX. Fussnoten

Teil I Ausgangslage und Umwelt

Einleitung

1. Fukuyama, Francis: «The End of History and the Last Man», New York 1992.

1. Ausgangslage

1. Vgl. Nestlé AG, «Jahresbericht 1990», 1991, S. 3; «Geschäftsbericht 2005», 2006, S. 72.
2. Rapport interne sur la concurrence, Highlights 1990, BIC, 21.5.1991.
3. Nestlé's Major Competitors in 1997, BIC, 28.5.1998.
4. Umsatz bei Nahrungsmitteln und Getränken in Milliarden USD; vgl. Nestlé, BIC: «Nestlé's 20 major competitors in fiscal 2005; sources: the companies, except for Mars, where the sales figure is based on a ‹Forbes› magazine estimate.»
5. Vgl. etwa Gloor, Max: Ein Leben mit Nestlé. Auch Multis sind menschlich, Stäfa 1990, S. 273–274.
6. Brabeck, Peter: «Globalization and its implications for Nestlé. Presentation to staff and families at Montreux», Montreux, 24.9.2003.
7. Untersucht wurden die 50 grössten Firmenzusammenbrüche in Europa und den USA sowie die 50 bedeutendsten Abstürze, bei denen Unternehmen mindestens 40% ihres Wertes einbüssten und insgesamt einen Wert von rund USD 2500 Milliarden vernichteten. Vgl. Probst, Gilbert; Raisch, Sebastian: Unternehmenskrisen. Die Logik des Niedergangs, Harvard Business Manager Nr. 3 (2004), S. 37–47; dieselben: Das Unternehmen im Gleichgewicht, in: Krieg, Walter; Galler, Klaus; Stadelmann, Peter (Hrsg.): Richtiges und gutes Management: vom System zur Praxis. Festschrift für Fredmund Malik, Bern 2004, S. 237–254.
8. Bolling, Chris; Gehlhar, Mark: Global Food Manufacturing Reorients to Meet New Demands, in: Regmi, Anita; Gehlhar, Mark (ed.): New Directions in Global Food Markets, AIB-794, 2005, S. 62–73. http://www.ers.usda.gov/publications/aib794/aib794.pdf.
9. Vgl. Rogers, T. Richard: Structural Change in the U.S. Food Manufacturing, 1958–1997, Agribusiness, An International Journal, Vol.17, No. 1, 2001, S. 3–32.
10. Erstere bezieht den Markt für landwirtschaftliche Produkte in die Berechnung ein, während im zweiten Fall nur die verpackten Nahrungsmittel berücksichtigt werden. Vgl. Eklund, Henrik; Francis, Inna: The Food and Beverage Industry, IMD (Hg.), Lausanne 2005, Appendix 1 (Market Size) and 2 (Nestlé). Bolling/Gelhar, 2005, S. 67–68.
11. Der UNCTAD World Investment Report berechnet den Index aus dem Durchschnitt von drei Verhältniszahlen: Auslandvermögen zu Gesamtvermögen, Umsatz im Ausland zum Gesamtumsatz, Mitarbeiter im Ausland zum gesamten Personalbestand. Zum Stellenwert des TNI vgl. Fischer, Laura D.: Internationalität der Unternehmung. Aktueller Forschungsstand, Analyse und Konzeptualisierung, Ms. Diss. Univ. Bamberg, 2006, S. 149–50.
12. Vgl. UNCTAD, World Investment Report, 2001, S. 68, 101–102; Senauer, Benjamin; Venturini, Luciano: The Globalization of Food Systems: A conceptual Framework and Empirical Patterns, 2005, S. 11–14.
13. Vgl. OECD (Hg.): Measuring Globalisation. OECD Economic Globalisation Indicators 2005, Paris 2005, S. 168–69.
14. Vgl. UNCTAD (Hg.): World Investment Report 2005, Annex table A.I.9. «The world's top 100 non-financial TNCs, ranked by foreign assets, 2003».
15. Vgl. Jones, Geoffrey: The Evolution of International Business. An Introduction, London 1996; Exenberger, Andreas, und Nussbaumer, Josef: Chiffren zur Globalisierung in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts (ca. 1850–1914), Innsbruck 2003; Berghoff, Harmut: Moderne Unternehmensgeschichte, Paderborn 2004, v.a. S. 127–145.
16. Zur Geschichte von Nestlé vgl. Heer, Jean: Nestlé – Hundertfünfundzwanzig Jahre von 1866 bis 1991, Vevey 1991; Pfiffner, Albert: Henri Nestlé (1814–1890). Vom Frankfurter Apothekergehilfen zum Schweizer Pionierunternehmer, Zürich 1993; Fritz, Christiane: Nestlé 1913–1920. La concentration de l'industrie mondiale des laits, Ms. Univ. Lausanne, 2001; Lüpold, Martin: Globalisierung als Krisenreaktionsstrategie. Dezentralisierung und Renationalisierung bei Nestlé, 1920–1950, in: Gilomen, Hans-Jörg; Müller, Margrit; Veyrassat, Béatrice (Hg.): Globalisierung – Chancen und Risiken. Die Schweiz in der Weltwirtschaft 18.–20. Jahrhundert, Zürich 2003, S. 211–234; Maucher, Helmut: Les stratégies de développement du groupe Nestlé au cours des dernières décennies, in: Diversification, Intégration et Concentration. Mélanges en l'honneur du Prof. Edwin Borschberg, Fribourg 1986, S. 309–335. Zur Geschichte der Anglo-Swiss vgl. Orsouw, Michael van; Stadlin, Judith; Imboden, Monika: George Page. Der Milchpionier. Die Anglo-Swiss Condensed Milk Company bis zur Fusion mit Nestlé, Zürich 2005; Bolomey, Alain: L'Anglo-Swiss Condensed Milk Company (1866–1905), Ms. Univ. Lausanne 2001; Fischer, Manuel: «Milchmädchen». Wachstum, Orientierungskrise und Innovationsfähigkeit der Anglo-Swiss Condensed Milk Co. (1866–1899), Ms. Univ. Zürich 2000; Steiner, Hermann: 100 Jahre Nestlé. Zur Geschichte der ersten europäischen Kondensmilchfabrik in Cham, Zug 1966; Steiner, Hermann: Vom Städtli zur Stadt Cham, Cham 1995.
17. Neugründungen oder Namensänderungen von Tochtergesellschaften gab es in Italien 1913, Deutschland, Österreich und Konstantinopel 1914, Norwegen und Südafrika 1915, Frankreich 1916. Vgl. Nestlé A.G., Verwaltungsratsprotokolle, 1905–1940.
18. Diesen Hinweis verdanke ich Mario Corti; vgl. Gespräch vom 10.2.2006.

2. Politisches, wirtschaftliches und gesellschaftliches Umfeld und sein Einfluss auf Nestlé

1. Vgl. Corti, Mario A.: Nestlé 1990–2005. 15 massgebende Entwicklungen, Ms, 7.3.2006. Es werden insbesondere jene Entwicklungen berücksichtigt, die in den Strategiepapieren der Nestlé-Gruppe in der einen oder anderen Form eine Rolle spielten.
2. Vgl. Pfiffner, Albert: «Henri Nestlé (1814–1890). Vom Frankfurter Apothekergehilfen zum Schweizer Pionierunternehmer», Zürich 1993, S. 212, 242; Orsouw, Michael van; Stadlin, Judith; Imboden, Monika: «George Page. Der Milchpionier. Die Anglo-

Swiss Condensed Milk Company bis zur Fusion mit Nestlé», Zürich 2005.
3. Vgl. Nestlé AG, «Stratégie du Groupe», 20.3.1989, S. 11.
4. Zu Kraft: http://www1.zhaopin.com/Publish/Company/Kraft/profile.htm; Danone: http://www.apmforum.com/columns/china20.htm; Unilever: http://www.unilever.com.cn/ourcompany/ aboutunilever/UnileverChina/UnileverChinaEnglish.asp (7.6.2006).
5. Green-Cowles, Maria L.: «Setting the Agenda for a New Europe: The ERT and EC 1992», in: Journal of Common Market Studies, 33 (4), 1995, S. 501–526. Ziltener, Patrick: «Hat der EU-Binnenmarkt Wachstum und Beschäftigung gebracht?», in: WSI Mitteilungen 4/2003, S. 221–227. Homepage des ERT: www.ert.be; vgl. auch Kap. 11.
6. Dazu gehören Thailand, Indonesien, Malaysia, Philippinen, Singapur, Brunei, Vietnam, Myanmar (Burma), Laos und Kambodscha.
7. Weiterführende Literatur zu regionalen Wirtschaftskooperationen: Griswold, Daniel T.: «Free-Trade Agreements. Steppingstones to a More Open World», Cato Institute, Trade Briefing Paper No. 18, July 10, 2003; Koopman, Georg: «Growing Regionalism. A Major Challenge to the Multilateral Trading System», in: Interneconomics, Okt. 2003, S. 237–241; Bhagwati, Jagdish: «Regionalism and Multilateralism: An Overview», in: Jaime de Melo and Arvind Panagariya (Hg.), «New Dimensions in Regional Integration», Cambridge 1993, S. 22–51.
8. So wurden zwischen 1997 und 1999 etwa folgende Nestlé-Regionen gebildet: Marokko-Tunesien-Mauretanien, Indochina (Thailand, Vietnam, Myanmar, Kambodscha, Laos) , Malaysia/ Singapur, Südasien (Indien, Bangladesh, Sri Lanka), Südafrika (Südafrika, Kenia, Uganda, Ruanda, Burundi, Komoren, Seychellen, Madagaskar), Westafrika (Senegal, Ghana, Guinea, Elfenbeinküste) und Ozeanien (Australien, Pazifikinseln, Neuseeland); vgl. Nestlé-Zirkulare an die Mitarbeiter aus den Jahren 1997–1999.
9. Nestlé AG, «Nestlé Group Strategy 2001», 2001, S. 8–9.
10. Den wichtigsten Gradmesser, um die finanzielle Leistung aufzuzeigen, stellt der Vergleich der Kapitalrendite (ROIC: return on invested capital) mit den Kapitalkosten (WACC: weighted average cost of capital) dar. Die Differenz, bezogen auf das investierte Kapital, wird in einem absoluten Betrag als «Economic Profit» ausgedrückt. Diese Grösse gibt an, ob ein bestimmtes Geschäft wirklich rentabel ist oder nicht, ob zum Beispiel für die Aktionäre Werte geschaffen oder vernichtet wurden.
11. Vgl. Rappaport, Alfred: «Creating Shareholder Value. The New Standard for Business Performance», New York, London 1986. Bea, Franz Xaver: «Shareholder Value», in: WiSt, Heft 10, 1997, S. 541–543. Blair, Margaret M.; «Shareholder Value, Corporate Governance, and Corporate Performance: A Post-Enron Reassessment of the Conventional Wisdom», in: Cornelius, Peter K.; Kogut, Bruce (Eds.): «Corporate Governance and Capital Flows in a Global Economy», Oxford 2003, S. 53–82. Malik, Fredmund: «Wertebewusstsein heute», in: Student Business Review, Frühjahr 2005, S. 29–30.
12. Vgl. Berghoff, Hartmut: «Moderne Unternehmensgeschichte», Paderborn 2004, S. 108–112, 140–145.
13. Vgl. Brabeck, Peter: Nestlé 2005 Full-Year Results News Conference Address, 23.2.2006.
14. Carroll, Archie B.: «Corporate Social Responsibility – Evolution of a Definitional Construct», in: Business & Society, vol. 38, no. 3, 1999, S. 268–295.
15. Kommission der Europäischen Gemeinschaften (Hg.): «Grünbuch. Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen», Brüssel 2001, Absatz 20.
16. Auszug aus einem Interview von Gabriele Fischer mit Helmut Maucher, in: brand eins, 1/2006, S. 57–62.
17. Vgl. Lüpold, Martin: «Schutz vor wirtschaftlicher Überfremdung oder Abwehr unfreundlicher Übernahmen? Die Vinkulierung von Namenaktien in der Praxis der Unternehmen und die Veränderungen des rechtlichen Rahmens 1929–1961»; Lizenziatsarbeit Uni Zürich 2004, S. 160–176. Heer, Jean: «Nestlé – Hundertfünfundzwanzig Jahre von 1866 bis 1991», Vevey 1991, S. 491–495. Während im Ausland (USA, Frankreich, England …) Übernahmen durch nationale Gesetze geregelt waren, mussten sich Unternehmen in der Schweiz selber schützen.
18. Vgl. Nestlé AG, Protokoll des Verwaltungsrates, 13.9.1989. Im November 2000 kündigte Nestlé an, ihre Aktien von den Börsen in Amsterdam (Dez. 2000), Tokio (März 2001), Brüssel und Wien (Juni 2001) zurückzuziehen, da das gehandelte Volumen an Nestlé-Aktien dort zu gering sei. Später folgten Frankfurt (März 2004), London (Juni 2005) und Paris (Juli 2005). Die Nestlé-Aktien wurden in New York nie kotiert, sondern in den USA in Form von ADRs gehandelt (vgl. Nestlé S.A.: Issue-Paper «Concentration of Nestlé S.A. listings», 30.5.2005).
19. Vgl. Nestlé AG, Protokoll des Verwaltungsrates, No. 494, 13.9.1989; No. 510, 19.11.1992.
20. Vgl. Nestlé AG: «Stratégie du Groupe Nestlé», Juin 1993 et Nov. 1994, Kap. IV.
21. Die Zahl der Namenaktionäre sank von 91,8% (31.10.1988) auf 67,1% (15.9.1989); vgl. Nestlé AG, Protokoll des Verwaltungsrates, No. 494, 13.9.1989, sowie Statistiken des Aktionärsbüro Nestlé «Namenaktionäre nach Nationalitäten», 31.10.1988 und 15.9.1989.
22. Vgl. Präsentation von Peter Brabeck an der Frühjahrspressekonferenz, Vevey 23.2.2006, Slide 26.
23. «Nestlé 2005 Full-Year Results News Conference Address», 23.2.2006, Slide 25.
24. Zänker, Alfred: «Nestlés Bäume wachsen nicht in den Himmel», in: Die Welt, 3.5.1990.
25. Vgl. Interview von Gabriele Fischer mit Helmut Maucher, in: Brand Eins, 1/2006, S. 57–62.
26. Helmut Maucher im Gespräch vom 24.2.2006; Zeitungsartikel «Nestlé says no to listing in New York», in: The Times, 27.5.1994.
27. Maucher, Helmut: «Ansprache an der ord. Generalversammlung der Aktionäre der Nestlé AG», Lausanne 30.5.1996, S. 7–9.
28. Peter Brabeck im Interview von Wetlaufer, Suzy: «The Business Case Against Revolution», in: Harvard Business Review, Feb. 2001, S. 117.
29. Brabeck, Peter: «Blue print for the future – The Implementation», Speech at the Key Markets' Conference and Market Managers' Conference, 25.–28.10.1998, S. 5–6.
30. Vgl. General Management Meeting, 25.10.1996.
31. Vgl. Brabeck, Peter, «Blue print 2003», S. 19.
32. Vgl. Abschnitt «Finanzberichterstattung» in Kap. 11 «Kommunikation».
33. Vgl. Brabeck, Peter: Speech Press Conference Vevey, 23.2.2001.
34. Vgl. Brabeck, Blue prints 2000, S. 15; 2001, S. 5; 2003, S. 5.
35. Peter Brabeck im Interview mit Wetlaufer, Suzy: «The Business Case Against Revolution», in: Harvard Business Review, Feb. 2001, S. 115–116.

36. Brabeck, Peter: «Nestlé 2005 Full-Year Results News Conference Address», Vevey, 23.2.2006.
37. Vgl. etwa Krugman, Paul R.; Venables, Anthony J.: «Globalization and the inequality of nations», in: The Quarterly Journal of Economics, Vol. CX, Issue 4, November 1995, S. 857–880; Deutscher Bundestag (Hg.): «Schlussbericht der Enquete-Kommission Globalisierung der Weltwirtschaft – Herausforderungen und Antworten», Berlin 2002, Kap. 3.2.1. Globalisierung und die Rolle der Transportkosten, S. 138–140 (Bundesdrucksache 14/2350).
38. a.a.o, S. 139.
39. Brabeck, Peter: «Globalization and its implications for Nestlé, Presentation to staff and families at Montreux», 24.9.2003; Computer Industry Almanac Inc. (Hg.): «Worldwide Internet Users Top 1 Billion in 2005», Press Release, 4.1.2006 > http://www.c-i-a.com/pr0106.htm (17.7.2006).
40. Vgl. Nestlé Gazette No. 45, Avril 1991, S. 8; No. 51, Mars 1992, S. 10.
41. Castañer, Francisco, zit. in: Nestlé Gazette No. 83, Oct. 1999, S. 5.
42. «Multi Nestlé setzt auf Infonet», in: Computerworld Schweiz, 25.5.1992.
43. Nestlé AG, «Nestlé Group Strategy 2001»; Brabeck, Peter: «The Challenge of Managing a Global Consumer Goods Corporation on the eve of the 21st Century», 31.1.2001 (Presentation).
44. Wheatley, Malcolm: «Nestlé's Worldwide Squeeze», in: CIO Magazine, June 1, 2001; Echikson, William: «Nestle: An Elephant Dances», in: Businessweek online, December 11, 2000.
45. Vgl. Brabeck, Peter: «The Challenge of Managing a Global Consumer Goods Corporation on the eve of the 21st Century», 31.1.2001.
46. Siehe Tabelle; vgl auch: United Nations (Hg.): «World Population Prospects. The 2004 Revision. Highlights», New York 2005; Brabeck, Peter: «The Challenge of Managing a Global Consumer Goods Corporation on the Eve of the 21st Century», North Western University, Kellogg Marketing Conference 2001, S. 2.
47. Wood, Andrew: «European Food: Category Growth Leverage remains the best indicator of long term growth potential», Sanford C. Bernstein & Co (Hg.), N.Y., 11.8.2006, S. 1, 9.
48. Gehlhar/Regmi, «Factors Shaping Global Food Markets», 2005, S. 17.
49. Vgl. Clevstrom, Jenny: «Danone goes on buying binge after years of slimming down», in: Wall Street Journal, 17.8.2006; Jones, Renewing Unilever, 2005, Fig. 4, S. 370.
50. Population Division of the Department of Economic and Social Affairs of the United Nations Secretariat, World Population Prospects: The 2004 Revision and World Urbanization Prospects: The 2003 Revision, http://esa.un.org/unpp (3.8.2006).
51. PPP$ = Kaufkraftparität in USD (engl. Purchasing Power Parity, PPP) hier: kaufkraftbereinigtes Einkommen pro Kopf in USD.
52. Vgl. Nestlé AG, Spring Press Conference, 23.2.2006, Tabelle 8.
53. Oberhänsli, Herbert: «Changes and challenges in the global food market», Rive Reine Executive Seminar, 15.11.2004 (Intranet EIR, slide 7: «Three thresholds for income groups»).
54. Brabeck, «The Challenge of Managing a Global Consumer Goods Corporation on the Eve of the 21st Century», North Western University, Kellogg Marketing Conference 2001, S. 2–3; Oberhänsli, Herbert: «Changes and challenges in the global food market», presentation, La Tour-de-Peilz 2004.
55. Nestlé AG: Stratégie du Groupe, Mars 1989, S. 11–12.
56. Vgl. Nestlé AG: «Stratégie du Groupe Nestlé», 1993; Nestec Ltd. (Hg.): «Nestlé Policy on Popularly Positioned Products (PPPs)», Vevey 1993. Speziell kreierte Tiefpreisprodukte (PPPs) waren: BONUS-Getränk (Mischung aus Kuhmilch mit Sojaextrakt; verkauft in Brasilien, Malaysia, Mexiko, Thailand), CERESOY (Zerealien für Kinder auf der Basis von Soja; China, Malaysia), CERELAC (Zerealien mit Zuckermais statt mit importiertem Weizen; Ghana), SOYEX (Fleischersatz auf Sojabasis; Malaysia, Philippinen), NUTREND (Zerealien mit lokalem Soja und Mais; Nigeria), FILLED MILKS (Milchpulver mit pflanzlichem Fett-Zusatz aus lokaler Produktion; Malaysia, Mexiko, Philippinen, Thailand).
57. Maucher, Helmut: «Ansprache zur Ordentlichen Generalversammlung der Aktionäre der Nestlé AG», Lausanne, 21.5.1992.
58. Vgl. Kap. 8 «Forschung & Entwicklung»; Nestlé AG: «Nestlé Group Strategy 2002», S. 5; Präsentation von Peter Brabeck an der Jahrespressekonferenz im Februar 2006.
59. Brabeck, Peter: «The Challenge of Managing a Global Consumer Goods Corporation on the Eve of the 21st Century», North Western University, Kellogg Marketing Conference 2001, 2001, S. 2.
60. Brabeck, Peter: «Blue print for the future», June 1997, S. 5.
61. Brabeck, Peter: «Nestlé 2005 Full-Year Results News Conference Address», 23.2.2006, Vevey, Slides «Food Market Growth and Nestlé Sales», «World Population by Income Groups».
62. Vgl. Jones, Geoffrey: «Renewing Unilever», 2005, Fig. 4, S. 370; Unilever Annual Report and Account, 2005, S. 2, 10; Clevstrom, Jenny: «Danone goes on buying binge after years of slimming down», in: Wall Street Journal, 17.8.2006.
63. Nestlé AG, Corporate Presentation 2006, Slide 26.
64. Nestlé AG: «Geschäftsbericht 2002».
65. Nestlé AG: «Stratégie du Groupe Nestlé», Mai 1996, S. 7, Tabl. 4.
66. Nestlé AG: «Groupe Nestlé, Ventes, Resultats au 31 Déc. 1990», S. 5.
67. Vgl. Gespräch mit H. Maucher vom 24.2.2006. So erwirtschafte Nestlé beispielsweise in Chile bei geringerer Bevölkerung (16 Mio.) ¼ mehr Umsatz als in Argentinien (39 Mio.).
68. Vgl. Gehlhar/Regmi, Factors Shaping, 2005, S.14.
69. Nestlé AG: «Stratégie du Groupe 1996», S. 23–26, 1997, S. 24–25; Sigrist, Stephan: «Food Fictions. Radikale Food Trends», GDI-Studie Nr. 22, Rüschlikon 2005.
70. Vgl. Brabeck, Peter: «Nestlé 2005 Full-Year Results News Conference Address», Feb. 2006, S. 3.
71. Zu den wenigen Produkten gehörten beispielsweise PowerBar PRIA Carb Select, Fertigmahlzeiten der Marke LEAN CUISINE sowie kohlenhydratarme Versionen von ROLO und KitKat; vgl. Issue-Paper «Nestlé and the Atkins Diet», 11.3.2005.
72. Vgl. Kuls, Norbert: «Amerikas jüngste Diät-Welle verebbt», in: F.A.Z., Nr. 177, 2.8.2005, S. 18: Brabeck, Peter: «Nestlé 2005 Full-Year News Conference Address», 23.2.2006, S. 3.
73. Vgl. Nestlé AG: «Stratégie du Groupe Nestlé», Mai 1996; zu den konkreten Massnahmen siehe auch Kap. 11.
74. Vgl. Nestlé AG, Protokoll des Verwaltungsrates, No. 491, 22.3.1989.
75. Vgl. Nestlé AG, Protokoll des Verwaltungsrates, No. 497, 31.5.1990; No. 502, 20.5.1991.
76. Vgl. Nestlé AG: «Stratégie du Groupe Nestlé», 1993, S. 21–22.
77. Die Norm ISO 14001 (ISO: International Organisation for Standardization) besteht seit 1996. Sie legt weltweit gültige Kriterien zum Umweltmanagement (UMS) fest, welche im Jahre 2004 erstmals erneuert wurden.
78. Für die Produkte «Nestlé Dairy Box» und «Black Magic» in England; vgl. Nestlé AG: Corp. Communication, Issues/Environ-

ment, «Nestlé and packaging made from renewable resources», 22.5.2006.
79. Captures the leading 10% in terms of sustainability out of the biggest 2,500 companies in the Dow Jones Global Index. The components are selected according to a systematic corporate sustainability assessment that identifies the leading sustainability-driven companies in each industry group.
80. Nestec (Hg.): «Nestlé Policy on the Environment», 1991, 2/1999 (up-date); Nestec (Hg.): «Nestlé and the Environment», 1995; Nestec (Hg.): «Environment Progress Report 2000», April 2001. «2005 Consolidated Nestlé Environmental Performance Indicators»; Nestlé UK Ltd. (Hg.): «Nestlé and the Environment», Sept. 2005; siehe auch die Nestlé Global Environment Website unter: http://www.nestle.com (> Our Responsibility > Environment); Nestlé AG: Corp. Communication, Issues/Environment, «Nestlé's environmental performance», 15.3.2006.
81. Vgl. Nestlé AG: Corp. Communication, Issue-Paper: «Nestlé and agricultural sustainability», 12.8.82005; www.saiplatform.org.
82. Vgl. Nestlé AG, Corp. Communication, Issues/Environment, «Recycling of Nespresso capsules», 21.3.2006.
83. Nestec (ed.), «Nestlé Policy on Popularly Positioned Products (PPPs)», Vevey 1993.
84. Schirach-Szmigiel von, Christopher: «Power in the Food Industry, contribution to the conference 'Policy and Competitiveness in a Changing Global Food Industry'», Washington, DC, April 28, 2005; see also «The Catalyst», Farm Foundation (ed.), May 2005, p. 1.
85. Vgl. Kap. 6, «Organisatorischer Wandel».
86. Jones, Renewing Unilever, 2005, S. 7–16, 21–37, 372–373; Company Website: www.unilever.com (28.8.2006).
87. www.altria.com.
88. Borgeat, Yvan; Paez, Philippe (Nestec-BIC): «A Synopsis of Mergers and Acquisitions in the Food Industry since 2000», 2005.
89. Fortune, July 24, 2006.
90. Zum Einzelhandel und den Eigenmarken vgl. Reardon, Thomas; Timmer, Peter C.; Berdegué, Julio A.: «Supermarket Expansion in Latin America and Asia. Implications for Food Marketing Systems», in: Regmi, Anita; Gehlhar, Mark (ed.), New Directions in Global Food Markets, 2005, S. 47–61. Codron, Jean-Marie, et al.: «Retail Sector Responses to Changing Consumer Preferences. The European Experience», in: Regmi, Anita; Gehlhar, Mark (ed.), New Directions in Global Food Markets, 2005, S. 32–46; «Facts and Thoughts on Retailing», Nestlé Working Paper for GLION Meeting, Nov. 1995; Prepared Foods, 23.8.2006, S. 4; Fritschi, Harald: «In Aufruhr», in: Bilanz, Nr. 6, 2006, S. 42–50; Pierce, Andrew: «Food giants suffer setback in war on supermarket's own-brand goods», in: The Times, 19.4.1994; Henderson, James; Gilbert, Xavier: «Competitors in the Food Retail Sector in Europe 1990», IMD International (ed.), Lausanne 1990.
91. Vgl. Cathelin, Hervé: «European Discount Initative», Presentation Nestlé Investor Seminar, Vevey 8./9.6.2005.
92. Vgl. Nestlé AG, Protokoll des Verwaltungsrates, No. 512, 26.5.1993.
93. Vgl. Schüssler, Louis: «Nestlé ist nicht Philip Morris», in: Tages-Anzeiger, 17.6.1993.
94. US Food and Beverages Companies and US Retailers, siehe: «Fortune», May 15, 1995; European Food Manufacturers and Retailers, siehe: «Food Europe», Sept. 1994.
95. Fortune Global 500 (2006); siehe unter: http://money.cnn.com.
96. http://www.mars.com (Aug. 2006).

Teil II Strategien und ihre Umsetzung

3. Führungspersonen und Strategien

1. Maucher im Interview mit Joachim A. Kappel und Horst F. Bröcker, in: Egon Zehnder International GmbH (Hg.), «Gespräche IV», 1999, S. 22–24; die offizielle Ankündigung der Nachfolgeregelung zusammen mit der Bekanntgabe von Mauchers Rücktritt als Präsident im Jahr 2000 fand am 22. November 1995 statt; vgl. Keller, Peter: «Grosses Sesselrücken bei Nestlé», in: Tages-Anzeiger, 23.11.1995; Dauphin autrichien, in: La Presse, 23.11.1995.
2. Vgl. Ziegler, Hans: «Helmut Maucher. Vom Allgäu nach Vevey», in: Maucher, Helmut, «Marketing ist Chefsache. Von der Kunst, ein Weltunternehmen zu führen», Düsseldorf/Wien, New York/Moskau 1993, S. 227–232; Egon Zehnder International, «Gespräche IV», 1999, S. 10–31; «Helmut Maucher – ein Berufsleben für Nestlé», in: NZZ, 26.5.2000.
3. Vgl. Brabeck und Maucher im Interview mit Kappel und Bröcker, Zehnder, 1999, S. 22, 24; Maucher im Interview vom 24.2.2006 mit den Autoren.
4. Siehe Kap. 6, «Organisatorischer Wandel».
5. Maucher im Interview mit Joachim A. Kappel und Horst F. Bröcker, in: Egon Zehnder International GmbH (Hg.), «Gespräche IV», Hamburg 1999, S. 17.
6. Siehe Kap. 2, S. 60, 61
7. Vgl. Brabeck im Interview mit Joachim A. Kappel und Horst F. Bröcker, in: Egon Zehnder International GmbH (Hg.), Gespräche IV, Hamburg 1999, S. 27–28.
8. Jung, Joseph: «Von der Schweizerischen Kreditanstalt zur Credit Suisse Group», Zürich 2000. Unterlagen in den Archives historiques Nestlé.
9. Vgl. Nestlé Board of Directors, Board Regulations, 2006, Abs. 2.2. lit i).
10. Stephan Hostettler im Interview von Schöchli, Hansueli: «Faktisch sind die Boni vielfach fix», in: Der Bund, 3.2.2006, S. 29.
11. Maucher im Interview mit Gerd Löhrer und Medard Meier, «Herr Nestlé persönlich», in: Bilanz, Dezember 1990, S. 127.
12. Vgl. Parsons, Andrew J.: «Nestlé: The visions of local managers. An interview with Peter Brabeck-Letmathe, CEO elect», in: The McKinsey Quarterly, no. 2, 1992, S. 5–29; Gespräch mit H. Maucher vom 24.2.2006.
13. Vgl. Nestlé AG, Verwaltungsratsprotokoll, Nr. 492, 25.5.1989.
14. Maucher im Gespräch vom 24.2.2006.
15. Brabeck im Interview von Wetlaufer, Suzy: «The Business Case Against Revolution», Harvard Business Review, Feb. 2001, S. 116.
16. 1. Blue print for the future, Market Heads Conference, June 1997; 2. – The Implementation, KMC & MMC, Oct. 1998; 3. – Innovation and Renovation, KMC & MMC, May 2000; 4. – Consumer Communication, KMC & MMC, Oct. 2001; 5. – Reshaping of Nestlé, KMC & MMC, May 2003; 6. – A transformational challenge, KMC& MMC, April 2005; 7. – From «Differentiating Strategy» to «Flawless Execution», KMC & MMC, Oct. 2006.
17. Brabeck im Interview von Rauber, Urs: «Es ist wie der Ritt auf einem Pferd», Interview mit David Zinman und Peter Brabeck, in: NZZ am Sonntag, 25.9.2005, S. 91.
18. Maucher zit. in Scharz, Friedhelm: «Nestlé. Macht durch Nahrung», Stuttgart, München 2000, S. 159.
19. Vgl. Maucher, Helmut: «Marketing ist Chefsache. Von der Kunst, ein Weltunternehmen zu führen», Düsseldorf, Wien,

New York 3/1993, S. 9–38; Maucher, Helmut: «Les stratégies de développement du groupe Nestlé au cours des dernières décennies», in: Diversification, Intégration et Concentration. Mélanges en l'honneur du Prof. Edwin Borschberg, Fribourg 1986, S. 309–335.
20. Nestlé S.A., «Stratégie du Groupe», mars 1989, Tableaux 4 + 5.
21. Nestlé S.A., «Stratégie du Groupe», mars 1989, Tableau 6. Das Wachstum durch Akquisitionen abzüglich Desinvestitionen betrug im selben Zeitraum durchschnittlich +4,6 Prozent.
22. Vgl. Ramon Masip im Interview von Novello, Pierre: «La priorité numéro un de Nestlé, la croissance interne», Journal de Genève, 25.11.1993.
23. Studer, Margaret; Federman, Diana: «Food Industry Mergers Spur Nestlé to Spice Up Its Conservative Style», The Wall Street Journal, 9.11.1988.
24. Vgl. Heer, Jean: «Nestlé. Hundertfünfundzwanzig Jahre von 1866–1991», Vevey 1991, S. 459–491.
25. Studer, Margaret; Federman, Diana: «Food Industry Mergers Spur Nestlé to Spice Up Its Conservative Style», The Wall Street Journal, 9.11.1988.
26. Nestlé S.A., «Stratégie du Groupe», 22.3.1989, S. 11 und Tafel 12; Ramon Masip im Interview von Novello, Pierre: «La priorité numéro un de Nestlé, la croissance interne», Journal de Genève, 25.11.1993.
27. Vgl. Maucher, Helmut: «Strategische Allianzen – ja aber. Plädoyer für ein pragmatisches Vorgehen», NZZ, 16.6.1992.
28. Vgl. Nestlé S.A., «Acquisitions and disinvestments (Jan. 1981–May 2000)», Zusammenstellung Investor Relations, 2001.
29. Vgl. Maucher, Helmut: Ansprache an der Ordentlichen Generalversammlung der Nestlé AG, 30.5.1991.
30. Nestlé A.G., «Stratégie du Groupe», 9.9.1997, Tabelle 11.
31. Vgl. Ashcroft, Elizabeth; Goldberg, Ray A.: «Nestlé and the Twenty-First Century», Harvard Business School, Boston 1995, rev. 1996, S. 1.
32. Brabeck, Peter: «Blueprint for the future», 1997, S. 1–2.
33. Brabeck, Peter: «Blueprint for the future», 1997, S. 3.
34. Dabei handelte es sich beispielsweise um Programme zur Förderung der Ernährungsforschung, zur Untersuchung der Rolle der Ernährung für die Erhaltung der Gesundheit und Vermeidung von Krankheiten, zur Aufklärung der Kinder und zum Austausch von Informationen zwischen Fachpersonen und Nichtspezialisten oder ein 1988 lanciertes Forschungsprogramm über die Zusammenhänge zwischen Ernährung und Osteoporose; vgl. Nestlé AG, «Nestlé Info», 5/87, Dez. 1987, S. 8–9; 3/89, Juli 1989, S. 8–10.
35. Vgl. Brabeck, Peter: «Blueprint for the future», 2006, S. 12.
36. Vgl. Brabeck, Peter: «Blueprint for the future», 1998, S. 18.
37. Vgl. Brabeck, Peter: «Blueprint for the future», 2000, S. 15.
38. Nestlé AG: «Rapport sur la concurrence», BIC, 1990–1999; Nestlé AG: «Danone, Unilever. Chronological Evolution 1998–2005», BIC 2006; «Food Company Strategies & Plans for Future», in: Food Industry Report, Vol. 18, No. 4, April 17, 2006; Feitz, Anne: «Tout le monde se lève pour Danone», in: Enjeux Les Echos, 1.11.2006.
39. Vgl. Gespräch mit Peter Brabeck vom 22.11.2006 sowie Kastentext, S. 128–129.
40. Vgl. Brabeck, Peter: «Blue print for the future», 2005, S. 1–2.
41. Vgl. Citigroup London: EBITDA, EBITDA-Margins, Sales and Sales Growth of Food & Beverage Companies, 1989–2005, Mai 2006 (AHN).
42. Brabeck, Peter: «Blueprint for the future», 1998, S. 1.
43. Vgl. Brabeck, Peter: «Blueprint for the future», 2000, S. 3.
44. Brabeck, Peter: «Blueprint for the future», 2000, S. 2.
45. Brabeck, Peter: «Blueprint for the future», 2000, S. 4.
46. Brabeck, Peter: «Essay. The Wellness Company», Group Strategy 2000, 27.7.2000.
47. Vgl. Gespräch mit Peter Brabeck, 19.1.2006.
48. Vgl. Brabeck, Peter: «Blueprint for the future», 2006, S. 11–12.
49. Vgl. Nestlé AG, «Stratégie du Groupe, 1989, S. 8.
50. Vgl. Gindraux, Y.; Perez, V.: «Competition: Health, Wellness and Nutrition», Nestlé-BIC, 2005; Food Industry Report: «Food Company Strategies & Plans for Future, Vol. 18, no. 4, 17.4.2006.
51. Vgl. Gespräch mit Peter Brabeck, 19.1.2006.
52. Vgl. Wood, Andrew: «European Food: Category Growth Leverage remains the best indicator of long term growth potential», Bernstein Research, 11.8.2006.
53. Rauber, Urs: «Es ist wie der Ritt auf einem Pferd», Interview mit David Zinman und Peter Brabeck, in: NZZ am Sonntag, 25.9.2005, S. 91.

4. Businessmix und Markenpolitik

1. Vgl. Wood, Andrew: «European Food: Category Growth Leverage remains the best indicator of long term growth potential», Bernstein Research, 11.8.2006.
2. Vgl. Maucher, Helmut: «Marketing ist Chefsache. Von der Kunst, ein Weltunternehmen zu führen», 1992, S. 30–31.
3. Vgl. Nestlé S.A.: «Nestlé Group Strategy 2004, 18.10.2004, S. 10; Gehlhar, Mark; Regmi, Anita: «Factors Shaping Global Food Markets», in: Regmi, Anita; Gehlhar, Mark (ed.), New Directions in Global Food Markets, 2005, S. 11.
4. Vgl. Nestlé AG: «Jahresbericht 1992», Vevey 1993, S. 20.
5. Vgl. www.nestlenutrition.com > Healthcare Services; www.nutrinews.de.
6. Vgl. Brabeck, Peter: «Blueprint for the future», 2006, Annex; «Nestlé Group Strategy 2004», 18.10. 2004.
7. Am 14.12.2006 gaben Nestlé und Novartis bekannt, dass Nestlé für 2,5 Milliarden Dollar den Geschäftsbereich Medizinische Ernährung von Novartis übernimmt. Diese Transaktion, die noch der Zustimmung der Behörden bedarf, macht Nestlé zur starken Nummer zwei in der Sparte Gesundheitsernährung, in der das Unternehmen bis jetzt lediglich eine untergeordnete Rolle spielte. Es stellt einen weiteren Schritt in der Umwandlung des Konzerns in ein Unternehmen für Ernährung, Gesundheit und Wohlbefinden dar. Vgl. Nestlé AG, Pressemitteilung «Nestlé to Acquire Novartis Medical Nutrition, Moving Toward Nutrition, Health and Wellness», 14.12.2006.
8. Vgl. Nestlé AG: «Jahresbericht 1990», S. 9; «Geschäftsbericht 2005», S. 70–71; Nestlé AG: «Nestlé Group Strategy 2001», 10.10.2001, S. 24.
9. Vgl. Nestlé AG: «Consolidated Sales, Results and Financial Situation at 31st of December 2005», S. 32.
10. Der Gründer, Henri Nestlé (1814–1890), vertrieb bereits 1843 Mineralwasser mit und ohne Kohlensäure sowie Limonade, die er selber produzierte. Vgl. Pfiffner, Albert: «Henri Nestlé (1814–1890)», Zürich 1993, S. 54–59, 220–221.
11. Vgl. «Survey Identifies Mineral Water, Ice cream As two of Europe's fastest Growing Markets», in: Wall Street Journal, 3.3.1993.
12. Vgl. «Nestlé Waters 1993–2003», hg. von Nestlé Waters, Paris 2003, S. 26–50.
13. Vgl. dazu Heer, Jean: «Nestlé hundertfünfundzwanzig Jahre von 1866–1991», Vevey 1991, S. 544–546.

14. Mrusek, Konrad: «Der Kauf von Perrier schmälert nicht den Nestlé-Gewinn», FAZ 30.4.1992.
15. Ebenda.
16. «Les surprises de Nestlé après le rachat de Perrier», Agence télégraphique Suisse, 12.8.1992.
17. 1990 warnte die amerikanische Gesundheitsbehörde vor dem Konsum von Perrier, weil in einigen Flaschen Spuren von Benzol gefunden worden waren, das Krebs auslösen kann. Diesen Befund bestätigten bald auch die Behörden in Europa. Perrier musste darauf weltweit 280 Millionen Flaschen vom Markt nehmen. Ursache war ein Filter an der Quelle.
18. Nestlé AG, Protokoll des Verwaltungsrates, 19.11.1992.
19. St. Galler Tagblatt, 6.1.1993.
20. Vgl. Nestlé AG, Protokoll des Verwaltungsrates, 20.3.1992.
21. Gespräch mit H. Maucher, 24.2.2006.
22. Vgl. Nestlé Waters 1993–2003, S. 101–116.
23. Vgl. die offizielle Webseite: www.nestle-waters.com.
24. Vgl. Präsentation Y. Borgeat, 3.10.2006.
25. 1990 Superior Brands/USA, 1992 Allflex/Neuseeland und Serti/Finnland, 1997 Parrarina/Venezuela, 1998 Jupiter/Ungarn, 2000 die entsprechende Sparte von Cargill/Argentinien.
26. 2002: Cronorard (UK): Hetton (UK), Southall (UK), Northwich (UK); 2003: Veghel (NL), Guingamp (FR, verkauft), Leuth (DE, verkauft); 2004: Berrhead (UK); 2005: Worksop (UK).
27. Vgl. Nestlé AG, konsolidierte Zahlen per 31.12.1990, 28.5.1991, S. 27.
28. Vgl. Jones, Geoffrey: «Renewing Unilever. Transformation and Tradition», Oxford 2005, S. 111.
29. Vgl. Maucher, Helmut: Stellungnahme zum Artikel von H.O. Lenel, in: «Orientierung zur Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik», Nr. 93, 2002.
30. Vgl. Nestlé AG, Protokolle des Verwaltungsrates 1991–1997; Präsentation Jorge Sadurni, «Ice Cream … The Nestlé Way», 19.5.2004.
31. Vgl. Nestlé AG: «Nestlé Group Strategy 2001», 2001, S. 48.
32. Vgl. «Ice Cream: A strategic business for Nestlé», in: Insight Nestlé, July-Oct. 2003.
33. Vgl. die Angaben zu den Erwerbungen und Veräusserungen in den Geschäftsberichten der Nestlé AG, 1990–2005.
34. Parsons, Andrew J.: «Nestlé: The visions of local managers. An interview with Peter Brabeck-Letmathe, CEO elect, Nestlé», in: The McKinsey Quarterly, number 2, 1996, p. 6.
35. Vgl. Reichenberger, Wolfgang: «Focusing on the drivers of value», Sanford C. Bernstein Conference, 27.9.2005, S. 25; Nestlé AG, Zirkular «Nestlé: Concentration of the Group's Strategic Businesses», 2.8.2000; Nestlé AG: «Nestlé Group Strategy 2000»; «Nestlé Group Strategy 2002».
36. Stratégie du Groupe, 22.3.1989, S. 2 und Tableau 3.
37. Maucher, Helmut: «Marketing ist Chefsache», S. 22–25.
38. Gespräch mit Helmut Maucher, 20.3.2006.
39. «Innovation and Renovation: The Nespresso Story», IMD Case Study, Lausanne 2000.
40. Gespräch mit Brian Suter, 21.3.2006.
41. Gespräch mit Helmut Maucher, 20.3.2006.
42. Aussage von Peter Brabeck an der Jubiläumsveranstaltung «20 Jahre Nespresso», 21.11.2006.
43. Schweizerdeutsch für «Patenonkel».
44. Gespräch mit Rupert Gasser, 27.4.2006. Seit 2002 untersteht Nespresso dem für die SBUs und das Marketing zuständigen Generaldirektor.
45. Tauxe, Chantal: «L'ère de l'espresso haute technologie», 24 Heures, 12.10.1989.
46. Nestlé AG, VR-Protokoll, 30.5.1991.
47. Dieses System ist einstweilen auf die Schweiz beschränkt, wo 2005 über 1000 Sammelstellen bestanden. Es wird jedoch neuerdings auch auf Deutschland und Frankreich ausgedehnt (Nestlé AG, Position Paper, 21.3.2006).
48. VR-Protokoll, 1.6.1995.
49. «Innovation and Renovation: The Nespresso Story», IMD Case study, 18.3.2003.
50. Nestlé AG: «Nestlé Group Strategy 2001», 10.10.2001, S. 125.
51. Nestlé AG: «Nestlé Group Strategy 2001», 10.10.2001, S. 124.
52. Nestlé AG: «Nestlé Group Strategy 2004», 18.10.2004.
53. «Nespresso Magazine», 2/2005, S. 60. Vgl auch Kap. 11, Abschnitt «Kommunikation», S. 288 ff.
54. Aussagen von Peter Brabeck an der Festveranstaltung in Lausanne, 21.11.2006. Zusätzliche Informationen über Nespresso auf www.nespresso.com.
55. Vereinbarung L'Oréal und Nestlé vom 3.2.2004: http://www.loreal-finance.com.
Nestlé AG, Interne Zirkulare 25.6.2002, 4.2.2004.
Nestlé AG, Pressemitteilung Gesparal 16.4.1994.
Gespräch mit Claude Rossier 2.11.2006.
L'Oréal, Historische Zusammenfassung des Pressedienstes L'Oréal, April 2000, 2006.
Innéov, Pressedossier Innéov.
Innéov, Historische Zusammenfassung Innéov.
Dalle, François: L'aventure l'Oréal. Paris 2001.
Heer, Jean: Nestlé 125 Jahre. 1866–1991. Vevey 1992.
Nestlé AG, Insight Nestlé (interne Publikation Intranet) Sept. 2001: Spotlight Galderma.
Nestlé AG, Gazette Nestlé Nr. 3 1985, S. 4, Nr. 5 1987, S. 1–3, Nr. 42 1990, S. 11, Nr. 52 1992, S. 10, Nr. 62 1994, S. 12, Nr. 95 2002, S. 27, Nr. 101 2004, S. 7.
L'Oréal, die Kunst der Verführung. Bilanz Okt. 2003, S. 91–98.
Les Echos 15.5.2006.
http://fr.wikipedia.org/wiki/L'Oréal; Sanofi-Synthélabo.
http://www.loreal.com/_en/_ww/index.aspx.
http://www.galderma.com/
56. Nestlé AG, Dossier SG 100 000-H.
Nestlé AG, Interne Zirkulare 24.6.1997, 19.9.2001, 26.2.2002, 21.3.2002.
Heer, Jean: Nestlé 125 Jahre. 1866–1991. Vevey 1992.
Alcon, Alcon World News (Firmenzeitung).
Nestlé AG, Nestlé Gazette Nr. 2 1987, S. 1 und 12, Nr. 5 1987, S. 1–3, Nr. 36 1989, S. 10, Nr. 37 1989, S. 16, Nr. 39 1990, S. 12, Nr. 48 1991, S. 12, Nr. 55 1992, S. 11, Nr. 57 1993, S. 2, 4–5, Nr. 66 1995, S. 14–15, Nr. 74 1997, S. 9, Nr. 83 1999, S. 14, Nr. 88 2000, S. 18, Nr. 91 2001, S. 2–7, Nr. 96 2002, S. 5, Nr. 105 2005, S. 27.
http://www.alconlabs.com.
57. Nestlé AG, Interne Zirkulare Nestlé PowerBar 23.2.2000, Sporting Sportlernahrung GmbH 7.5.2002
Nestlé AG, Gazette Nestlé: Nr. 86 2000, S. 18–19, Nr. 88 2000, S. 18, Nr. 92 2001, S. 6, Nr. 95 2002, S. 8, Nr. 96 2002, S. 4–5, Nr. 100 2003, S. 5, Nr. 108 2005, S. 5.
Nestlé AG, Neal Gordon Powerbar, in Insight Nestlé (interne Publikation Intranet), Feb.–März 2001.
Gertner, Jon: «Brian Maxwell. ‹The Power of the PowerBar. He invented a superfood for elite athletes. The rest of us wanted a taste, too›», in New York Times Magazine 26.12.2004, p. 16.
Mitchell, Eve: «PowerBar to depart Berkeley», in Inside Bay Area.com 1.8.2006.
http://www.powerbar-europe.com > history.
http://www.berkeley.edu/news/media/releases/2004/03/22_maxwell.shtml.

58. Nestlé AG, Informationen Brian Young, General Manager HHFG.
http://www.hotpockets.com.
59. De Bure, Gilles: Perrier by Perrier, Vergèze 2001.
Marty, Nicolas: Perrier c'est nous! Histoire de la source Perrier et de son personnel. Paris 2005.
Nestlé AG, Nestlé Waters 1993–2003, Paris 2003.
Perrier and now the book, New York 1984.
Nestlé AG, Gazette Nestlé Nr. 53 1992, S. 3.
http://www.nestle-waters.com/fr/Menu/MeetUs/default.htm.
http://www.perrier.com/FR/entrebulle/rubrique141.asp.
http://www.museedelapub.org/virt/mp/perrier/index.html.
60. Nestlé AG, Internes Zirkular von Ph. Verron vom 7.11.1997.
SanPellegrino S.p.A., Pressedossier SanPellegrino 1999 et s.d.
Nestlé AG, Nestlé Waters 1993–2003, Paris 2003.
Nestlé AG, Gazette Nestlé Nr. 59 1993, Nr. 77 1998, S. 11.
61. Alpo, Inc., Artikel Alpo Petfoods, Inc. – A History: Alpo 50 Years 1936–1986, Allentown, Pennsylvania, 1986.
Nestlé AG, Artikel Flash Produits Alpo, Nestlé Gazette, Nr. 70, Juli 1996, S. 13.
62. Nestlé AG, Artikel Enterprise, Nestlé Gazette Nr. 79, Oktober 1998, S. 10–11.
http://www.purina.co.uk.
The Competition Commission: Cat and Dog Foods. A Report on the Supply in the United Kingdom of Cat and Dog Foods, 19th July 1977. http://www.competition-commission.org.uk/
63. http://www.purina.com.
http://www.purina.co.uk.
Ralston-Purina Inc., The Ralston Chronicle: 1894–1994. Firmenbroschüre zum 100-Jahr-Jubiläum.
Nestlé AG, Nestlé Gazette, Spezialausgabe Nestlé Purina, Februar 2002.
Nestlé AG, Insight Nestlé, Spezialausgabe Nestlé Purina, Jan.–Feb. 2002.
64. Schöller Lebensmittel GmbH & Co. KG (Hg.): 50 Jahre Schöller zu Nürnberg – Firmengeschichte 1937–1987, Nürnberg 1987.
Schöller Lebensmittel GmbH & Co. KG (Hg.): Vom Gipfelschnee … zur fröhlichen Eiszeit. Siegeszug der faszinierenden Köstlichkeit Speiseeis – Vom Genuss- zum Nahrungsmittel, Nürnberg 1987.
http://www.schoeller.de.
http://www.nestle.de.
65. Dreyer's Inc, Dreyer's: History in the Making. Firmenbroschüre, Oakland, USA, 1997.
http://www.dreyersinc.com.
http://www.dreyers.com.
Thompson, Roger: The Little Ice-Cream Company That Could, in: Harvard Business School (ed.), Bulletin online, März 2006 http://www.alumni.hbs.edu/bulletin/2006/march/profile.html.
William+Dreyer&hl=de&gl=ch&ct=clnk&cd=61
66. Interbrand's Best Gobal Brands 2006, S. 11; (www.interbrand.com); Nestlé AG: «Geschäftsbericht 2005», Vevey 2006, S. 70. Der Umsatz mit löslichem Kaffee betrug 2005 CHF 8,7 Milliarden; davon entfiel der überwiegende Teil auf Nescafé; vgl. Kowalsky, Marc: «Die 50 wertvollsten Marken der Schweiz», in: Bilanz, Nr. 1/2006, S. 4.
67. Brabeck, Peter: «Blueprint for the future», Market Heads Conference 9.–13.6.1997, S. 16.
68. Brabeck, Peter: «Nutzung von Marktpotentialen», IO Management Zeitschrift, Februar 1992, S. 47.
69. Nestlé AG: «Geschäftsbericht 2005», Vevey 2006, S. 49.
70. So wurde z. B. Nestlé France 1947 in Société des Produits Alimentaires et Diététiques (Sopad) umbenannt. Ab 1983 hiess sie Sopad Nestlé und erhielt erst 1994 wieder ihren ursprünglichen Namen zurück. Provisorisches Firmenverzeichnis, Archives Historiques Nestlé, Vevey. Nestlé AG, «Geschäftsbericht», S. 70.
71. Société des Produits Nestlé S.A. (éd.): «The Nestlé Universal Logotype, Manual governing the use of the Nestlé Universal Logotype and the Combined Mark», Vevey 1973.
72. «Nestlé Info», Juli 1990. Im Sinne der Rückbesinnung auf den Firmengründer förderte Maucher auch die Recherchen zu einer Biografie über Henri Nestlé.
73. Nestlé AG: «Stratégie du Groupe», 22.3.1989, S. 6, 9.
74. Douglas, Susan P.; Craig, Samuel C.: «International Brand Architecture: Development, Drivers and Design», Stern School of Business, New York University, August 1999, S. 3.; Brabeck, Peter: «Nutzung von Marktpotentialen», IO Management Zeitschrift, Februar 1992, S. 49.
75. In einer ersten Phase galten auch Crosse&Blackwell, Chambourcy, Findus und Herta als strategische Dachmarken; vgl. Brabeck, a.a.O., S. 48.
76. Jonquières, Guy de: «Pasta and promotional sources», in: Financial Times, 16.7.1992.
77. Douglas, Susan P.; Craig, Samuel C.: «International Brand Architecture: Development, Drivers and Design», Stern School of Business, New York University, August 1999, S. 5.
78. Parsons, Andrew J.: «Nestlé: The visions of local managers, an interview with Peter Brabeck-Letmathe, CEO elect, Nestlé», in: McKinsey Quarterly, number 2, Mai 1996.
79. Siehe Kap. 6, «Organisatorischer Wandel», S. 153.
80. Brabeck, Peter: «Nutzung von Marktpotentialen», S. 49. Ein späterer Versuch, Kit Kat als Speiseeis anzubieten, scheiterte aus technischen Gründen.
81. Siehe Kap. 8, «Forschung und Entwicklung», S. 193 ff.
82. Parsons, a.a.O, S. 16, zitiert Brabeck: «But it did nothing to build the overall Nestlé identity».
83. Brabeck, Peter: «Blue print for the future»; 25.–28.10.1998, S. 7.
84. Zitiert in: De Jonquières, Guy: «Pasta and promotional sources», Financial Times, 16.7.1992.
85. Brabeck, Peter: «Blue print for the future», 2001, S. 17.
86. Brabeck, Peter: «Blue print for the future», 1997, S. 16.
87. Parsons, Andrew J.: «Nestlé: The visions of local managers», McKinsey Quarterly 2/1996.
88. Brabeck, Peter: «Blue print for the future», 2001, S. 16.
89. Nestlé AG: «Nestlé-Unternehmensgrundsätze», November 2004, S. 8/9.

5. Geografische Expansion: Zonen und Märkte

1. Maucher, Helmut: «Marketing ist Chefsache», Düsseldorf, Wien, New York, Moskau 1992, S. 31–32.
2. Brabeck, Peter: «Nutrition, Health and Wellness: creating Value», Rede an der Pressekonferenz der Nestlé AG, 23.10.2003. Im Jahre 2005 zeigte sich aufgrund der Wechselkurse das umgekehrte Bild: Während der Umsatz in Brasilien in Lokalwährung nur um 6,9% anstieg, steigerte er sich, in CHF umgerechnet, um fast 30% (Nestlé AG, Geschäftsbericht 2005, Seite 72).
3. Nestlé AG: «Principal Markets 2005», Corporate Presentation, 2005.
4. Nestlé AG, Protokolle des Verwaltungsrates, Nr. 195, 4.9.1936.
5. Montavon, Remy: «Nestlés erste industrielle Niederlassung in China», Nestlé AG, 1992.

6. Garrett, Michael W.O: «The Rise and Rise of China and India», Rede vor dem IPA World Forum, Brüssel, 13.5.2004.
7. Montavon, Rémy: «Nestlé in China, Nestlé's landwirtschaftstechnische Beratung und die Entwicklung des Kaffeeanbaus», Nestlé AG, Vevey 1997.
8. Nestlé AG: «Geschäftsbericht 2005», S. 72.
9. Nestlé Greater China Region: Presentation to Investors, Morgan Stanley Consumer Field Trip to China, Harbin, 24.5.2004.
10. Garrett, Michael W.O.: Präsentation an der Nestlé-Pressekonferenz vom 24.2.2005.
11. Vgl. Kap. 8, «Forschung und Entwicklung», «Lebensmittelsicherheit», S. 219 ff.
12. Nestlé AG, Pressemitteilung vom 23.2.2006.
13. Melloan, George: «Nestlé Courts de LDC Middle Class», Wall Street Journal Europe, 5.6.1990.
14. Schaffhauser AZ, SDA-Meldung 8.6.1990.
15. Nestlé AG, Protokoll des Verwaltungsrates, Nr. 499, 14.9.1990.
16. Nestlé AG, Protokoll des Verwaltungsrates, Nr. 502, 30.5.1991.
17. Nestlé AG, Nestlé Management News International, April 1992, S. 36.
18. Vgl. Kap. 6, «Organisatorischer Wandel», S. 153 ff.
19. Nestlé AG, Protokoll des Verwaltungsrates, Nr. 492, 25.5.1989.
20. Nestlé AG, Protokoll des Verwaltungsrates, Nr. 499, 14.9.1990.
21. Maucher, Helmut: Interview mit Mélanie Rietmann, Schweiz. Handelszeitung, 3.5.1990.
22. Maucher, Helmut: Gespräch mit Hanna Gieskes, Die Welt, 19.12.1990.
23. Maucher, Helmut, SKA-Bulletin, Juni 1990.
24. Maucher, Helmut, Rede vor der Banque Populaire Suisse, Entreprise Romande, 14.12.1990.
25. Nestlé AG, Protokoll des Verwaltungsrates, Nr. 501, 22.3.1991.
26. Nestlé AG: «Nestlé Management News International», Juni 1991, S.10.
27. Nestlé AG, Protokoll des Verwaltungsrates, Nr. 504, 11.9.1991.
28. Nestlé AG, Protokoll des Verwaltungsrates, Nr. 502, 30.5.1991.
29. Villeneuve, Sylvaine: «Pour réussir, nous avons beaucoup de passion», Interview mit Antoine Riboud (Chef von BSN), Le Nouveau Quotidien, 10.1.1992.
30. Nestlé AG, Protokoll des Verwaltungsrates, Nr. 504, 11.9.1991.
31. Nestlé AG, Protokoll des Verwaltungsrates, Nr. 516, 24.3.1994.
32. Nestlé AG, Protokoll des Verwaltungsrates, Nr. 525, 15.11.1995.
33. Nestlé AG, Rundschreiben vom 21.12.1998.
34. Nestlé AG, Protokoll des Verwaltungsrates, Nr. 504, 11.9.1991. Wedel wurde später von Pepsi übernommen.
35. Nestlé AG, Protokoll des Verwaltungsrates, Nr. 514, 9.9.1993.
36. Nestlé AG, Nestlé Management News International, Juli 1993, S. 10.
37. Nestlé AG, Protokoll des Verwaltungsrates, Nr. 515, 18.11.1993.
38. Nestlé AG, Protokoll des Verwaltungsrates, Nr. 522, 1.6.1995.
39. Nestlé AG, Protokoll des Verwaltungsrates, Nr. 524, 8.9.1995.
40. Nestlé AG, Protokoll des Verwaltungsrates, Nr. 516, 24.3.1995.
41. Nestlé AG, Protokoll des Verwaltungsrates, Nr. 516, 24.3.1994.
42. Nestlé AG, Protokoll des Verwaltungsrates, Nr. 515, 18.11.1993.
43. Nestlé AG, Nestlé Group Strategy 1999–2001, 6.11.1998, S. 45.
44. Nestlé AG, Protokoll des Verwaltungsrates, Nr. 522, 1.6.1995.
45. Nestlé AG, Protokoll des Verwaltungsrates, Nr. 526, 28.3.1996.
46. Nestlé AG, Protokoll des Verwaltungsrates, Nr. 485, 26.11.1987.
47. Nestlé AG, Protokoll des Verwaltungsrates, Nr. 499, 14.9.1990.
48. Nestlé AG, Protokoll des Verwaltungsrates, Nr. 500, 15.11.1990.
49. Nestlé AG, Protokoll des Verwaltungsrates, Nr. 516, 24.3.1994.
50. Nestlé AG, Nestlé Management News International, Dezember 1993, S. 9.
51. Nestlé AG, Protokoll des Verwaltungsrates, Nr. 515, 18.11.1993.
52. Nestlé AG, Protokoll des Verwaltungsrates, Nr. 521, 28.3.1995.
53. Nestlé AG, Protokoll des Verwaltungsrates, Nr. 529, 12.9.1996.
54. Berger, Roman: «Nestlé will Russland erobern», Tages-Anzeiger, 8.6.1999.
55. Nestlé AG, Nestlé Group Strategy 1999–2001, 6.11.1998, S. 45.
56. «Nestlé en Russie, un marché en plein essor», Nestlé Gazette, April 2006, S. 2–6.
57. Nestlé AG: «Geschäftsbericht 2005», S. 72.

6. Organisatorischer Wandel

1. Nestlé A.G., «Jahresbericht 1990», Vevey, 1991, S. 3.
2. Sie machten schätzungsweise weniger als 10% der produzierten Menge aus (Auskunft von Herbert Oberhänsli, 23.10.2006).
3. Vgl. Kap. «Corporate Governance», S. 227 ff.
4. Die restlichen 4% bestanden aus Pharmazeutika und anderen Aktivitäten, die nicht von den Zonen verwaltet wurden. Vgl. Nestlé A.G., «Jahresbericht 1990», Vevey 1991, S. 9.
5. Vgl. Nestlé AG, «Stratégie du Groupe», 9.9.1997.
6. Vgl. Nestlé AG, Protokoll des Verwaltungsrates, 22.3.1989.
7. Nestlé A.G., «Jahresbericht 1988», Vevey 1989, S. 10.
8. Die Grösse dieser 26 Fabriken war sehr unterschiedlich. Die kleinste fabrizierte nur 2000 t Schokolade pro Jahr, die grösste 96 000 t, die gesamte Jahresleistung lag bei 380 000 t. Zum Vergleich: Mars produzierte 300 000 t in nur fünf Fabriken, Cadbury 140 000 t in vier Fabriken und Jacobs Suchard 154 000 t in sechs Fabriken; vgl. Nestlé AG, «Stratégie du Groupe», 22.3.1989.
9. Vgl. Nestlé AG, Protokoll des Verwaltungsrates, 13.9.1989.
10. Löhrer, Gerd; Meier, Medard: «Herr Nestlé persönlich», Interview mit Helmut Maucher, in: Bilanz, Dezember 1990.
11. Vgl. Nestlé AG, «Stratégie du Groupe», 22.3.1989.
12. Nestlé Gazette, September 1991.
13. Gespräch mit H. Maucher, 24.2.2006.
14. McKinsey & Company, Enhancing The Center's Value Added, Memo to General Management Committee Nestlé SA., 28. Februar 1990.
15. McKinsey & Co.: «Defining The Organizational Vision for Nestlé 2000», Discussion Document, 8.8.1990.
16. McKinsey & Co.: «Defining The Organizational Vision for Nestlé 2000», 8.8.1990.
17. Nestlé AG, Protokoll der Generaldirektion, 9.10.1990.
18. Gespräch mit P. Brabeck, 5.9.2006.
19. Gespräche mit H. Maucher, 24.2.2006, und R. Gasser, 27.4.2006.
20. Nestlé AG, Internes Zirkular vom 24.1.1991.
21. Gespräch mit P. Brabeck, 5.9.2006.
22. Siehe: Markenpolitik, S. 133
23. Siehe auch Jones, Geoffrey: «Renewing Unilever», Oxford 2005.

24. Vgl. Kramer, Robert J.: «Five New Directions In International Corporate Organisation Design», in: M&A Europe, July/August 1990, S. 36–47.
25. Gespräch mit R. Gasser, 27.4.2006.
26. Nestlé AG, Protokoll des Verwaltungsrates, 14.11.1991.
27. Nestlé AG, «Stratégie du Groupe Nestlé», Juin 1993.
28. Vgl. Präsentation P. Brabeck, HEC Lausanne, 20.3.2006, Tafel 58.
29. Gespräch mit R. Gasser, 27.4.2006.
30. Vgl. Nestlé A.G. (Hg.): «Das Nestlé-Konzept der sozialen Verantwortung und seine Umsetzung in Lateinamerika», Beilage zum Nestlé-Geschäftsbericht 2005, Vevey 2006, S. 51.
31. McKinsey & Co.: «Defining The Organizational Vision for Nestlé 2000», Discussion Document, 8.8.1990.
32. Vgl. Zahlen im «Jahresbericht 1991» der Nestlé A.G., Vevey 1992.
33. Vgl. Schriftlicher Beitrag von Mario A. Corti, 14.3.2006.
34. Gespräch mit H. Maucher, 20.3.06.
35. Gespräch mit H. Maucher, 20.3.06.
36. Vgl. den Artikel «Auf und ab», in: Cash, 17.5.1991.
37. H. Maucher im Interview mit Löhrer, Gerd: «Team mit Spitze», in: Bilanz, Februar 1992.
38. Helmut Maucher verwendete sie viele Jahre später in einem Interview (E. Zehnder International, Gespräche IV, Hamburg 1999, S. 16).
39. Gespräch mit R. Gasser, 27.4.2006.
40. Nestlé AG, «Stratégie du Groupe», 9.9.1997.
41. International Institute for Management Development (IMD) Lausanne, «Nestlé in ASEAN», Case Study, 1996.
42. Vgl. Brief an die Aktionäre, in: «Geschäftsbericht 2004 der Nestlé A.G.», 2005, S. 2, und Präsentation P. Brabeck, HEC Lausanne, 20.3.2006, Tafeln 18 bis 21, siehe Grafik Seiten 172 und Kap. «GLOBE», Seite 190.
43. Siehe Kapitel «GLOBE», S. 185 ff.
44. Nestlé A.G., Geschäftsberichte 1997–2005.
45. Archives historiques Nestlé, 23.10.2006.
46. Vgl. «Human resources»/Gewerkschaften, S. 257 ff.
47. Archives historiques Nestlé, 23.10.2006.
48. Siehe Kap. 4, S. 99 ff.
49. Vgl. Nestlé AG, internes Zirkular, 3.10.2002.
50. Vgl. Präsentation R. Laube: «Nestlé Nutrition», Investor's Day, Vevey, 22.5.2006.
51. Vgl. Nestlé AG, Zirkular «Message from P. Brabeck, Chairman and CEO», 23.2.2006.
52. Nestlé A.G., «Geschäftsbericht 2005», Vevey 2006, S. 23.
53. Siehe Kap. «Forschung und Entwicklung», S. 193.
54. Siehe Kap. «Forschung und Entwicklung», S. 193.
55. Vgl. Nestlé AG, Zirkular, 17.12.2004.
56. Vgl. Nestlé AG, Zirkular, 17.1.2003.
57. Vgl. Nestlé AG, Zirkular, 9.7.2001.
58. Vgl. Nestlé AG, Zirkular, 2.10.2001.
59. Vgl. Nestlé AG, Zirkular, 20.7.2004.
60. Vgl. Nestlé AG, Zirkular, 14.9.2005.
61. Vgl. Nestlé AG, Zirkulare, 30.8.2001, 26.3.2002, 11.10.2002 und 19.4.2004.
62. Vgl. Kap. «Forschung und Entwicklung», S. 193.
63. Vgl. Nestlé AG, Zirkular, 15.12.2005.
64. Siehe Kap. «Corporate Governance», Seite 227 ff.
65. Vgl. ebenda.
66. Vgl. ebenda.
67. Vgl. «Forschung und Entwicklung», S. 193 ff.
68. Vgl. Präsentation P. Brabeck, HEC Lausanne, 20.3.2006, Tafel 57.
69. Vgl. Gespräch mit P. Brabeck, 19.1.2006, und seinen Brief an die Aktionäre, in: Nestlé A.G. (Hg.), Geschäftsbericht 2005, 2006, S. 2.
70. Siehe auch Rede von P. Brabeck vor dem Procter&Gamble International Business Center, Genf, 18. Februar 2004.

7. GLOBE

1. Die Ausführungen über GLOBE im Hauptteil dieses Kapitels verdanken wir Jean-Michel Jaquet, dessen Bericht «GLOBE – Global Business Excellence at Nestlé», Vevey 2006, wir hier in gekürzter Form verwenden durften. Weitere Quellen zu GLOBE: «Insight Nestlé», Okt. 2001 sowie 2/2005; Killing, J.: «Nestlé's GLOBE Program (A): The Early Months», IMD 2003; ders.: «Nestlé's GLOBE Program (B): July Executive Board Meeting», IMD 2003; ders.: «Nestlé's GLOBE Program (C): ‹Globe Day›», IMD 2003; Nestlé AG: «Nestlé Group Strategy 2001–2003», 2000, S. 68–70; Nestlé AG: «Nestlé Group Strategy 2005, update of the 2004 Strategy Document», 2005, S. 47–49. Zur allgemeinen Entwicklung der Informatik bei Nestlé in den 1980er- und 1990er-Jahren vgl. Huycke, Cathy B.: «Nestlé S.A. – Fitting Information Management Strategy with Competitive Restructuring», IMD (Hg.) 1991; die Artikel in den Nestlé-Gazetten zu «PILT» und «bureautique»: No. 4, Oct. 1984, S. 2; No. 1, Fév. 1985, S. 12; No. 5, Oct. 1985, S. 12; No. 5, Oct. 1986, S. 1, 2, 4; No. 1, Fév. 1987, S. 1, 3; No. 6, Déc. 1987, S. 2–3; Emonet, M.B.: «1985–1989: cinq ans de planification informatique au centre administratif de Nestlé (Vevey)», in: Journal des Associations Patronales, 22.3.1990.
2. Vgl. Gespräch mit Michael W. O. Garret, 7.9.2006, und J. C. Dispaux, 31.10.2006.
3. Interview with Chris Johnson – Insight Nestlé, Issue 2, 2005.
4. Brabeck, Peter: «Blueprint for the Future», 25. Oktober 2006.
5. Ebenda.

8. Forschung und Entwicklung

1. Nestlé AG, «Stratégie du Groupe», 22.3.1989.
2. Nestlé AG, «Finanzielle Berichterstattung 2005», Vevey 2006, S. 3. Die F&E-Kosten 2005 betrugen CHF 1499 Millionen. In diesem Betrag sind auch die Kosten für die Forschung von Alcon im Bereich Ophthalmologie enthalten.
3. Die F&E-Kosten von Danone beliefen sich 2005 auf 1% des Umsatzes. Nach der gleichen Quelle (Enjeux les Echos, 1.11.2006, S. 82) tätigte Unilever im selben Jahr F&E-Investitionen von 2,4% des Umsatzes, doch dürften in diesem Prozentsatz auch die F&E-Kosten ausserhalb des Lebensmittelbereichs (Waschmittel, Kosmetik etc.) enthalten sein.
4. Nestlé AG, «Jahresbericht 1989», Vevey 1990, S. 36, und Egloff, Ivana: Die Internationalisierung von Forschung und Entwicklung bei Nestlé S.A., Institut für Empirische Wirtschaftsforschung, Ms., S. 4, Zürich 2004.
5. Siehe unten, S. 195.
6. Diese Zahl umfasst auch die Applikationsgruppen in den Nestlé-Fabriken.
7. Nestlé AG, «Stratégie du Groupe», 22.3.1989.
8. Diese Zahl umfasst auch die Applikationsgruppen in den Fabriken.
9. Pfiffner, Albert: Henri Nestlé (1814–1890). Vom Frankfurter

Apothekergehilfen zum Schweizer Pionierunternehmer, Zürich 1993, S.112 ff.; Pfiffner, Albert: A Real Winner one Day. Die Entwicklung des «Nescafés» in den 1930er-Jahren, in: Rossfeld, Roman (Hg.), Genuss und Nüchternheit, Baden 2002.

10. Die Nestlé-Grundlagenforschung hatte sich seit den 1960er-Jahren u.a. stark mit der Gewinnung von Proteinen beschäftigt, die damals als wichtigster Faktor zur Verbesserung der Ernährungslage der Welt galten. Seit den 1970er-Jahren konzentrierte man sich dabei auf Soja mit dem Ziel, tierische durch pflanzliche Proteine oder Kuhmilch durch Sojamilch zu ersetzen. In der Praxis zeigte sich jedoch, dass Produkte auf Sojabasis zumindest für den Geschmack westlicher Konsumenten ungünstig waren. In Asien waren die Voraussetzungen besser, da dort Soja traditionell zum Speiseplan gehört und ausserdem Sojamilch wegen der verbreiteten Laktose-Intoleranz geschätzt wird. Die Sojaforschung wurde daher 1982 nach Singapur verlegt. Research and Technological Development, NestléBroschüre, ca.1975; Mauron, Jean: Etapes et Résultats Scientifiques de la Recherche Nestlé, internes Papier vom 11.7.1985, Archives historiques Nestlé und Gespräch mit B. Suter, 21.3.2006.
11. Vgl. Nestlé AG, «Scientific Research and Technological Development 1990» und Verzeichnis, S. 137.
12. Gespräch mit B. Suter, 21.3.2006.
13. So hiess etwa das aus den Labors von Maggi hervorgegangene Entwicklungszentrum in Kemptthal «Vitoreco», in Anlehnung an den römischen Namen der nahe gelegenen Stadt Winterthur (Vitodurum). Die Zentren in Frankreich wurden «Francereco» und diejenigen in den USA «Westreco» getauft, jeweils gefolgt von der genauen Ortsangabe, z. B. «Westreco Marysville.» Nur das «Linor» in Orbe durfte seinen ursprünglichen Namen behalten.
14. Gespräch mit B. Suter, 21.3.2006. Zur Kontroverse um die Säuglingsnahrung vgl. Kap. 11.
15. Vgl. auch Kap. 3.
16. Nestlé AG, «Stratégie du Groupe», 22.3.1989, S. 19.
17. Gespräch mit B. Suter, 21.3.2006.
18. Gespräch mit P. van Bladeren, 9.3.2006.
19. Gespräch mit B. Suter, 12.3.2006. Das erste gemeinsame Treffen aller Reco-Chefs hatte erst 1975 stattgefunden.
20. Vgl. Jones, Geoffrey: Renewing Unilever, Oxford 2005, S. 267 ff.
21. Gespräch mit B. Suter, 21.3.2006.
22. McKinsey: Presentation to General Management, 9.4.1991.
23. Gespräch mit H. Hottinger, 20.3.2006.
24. Horman, Ian: Nestlé Research an Development in the Year 2000; Nestec AG (Hg.): «Nestlé: Forschung und Entwicklung an der Schwelle des 21. Jahrhunderts», Vevey 2000, und Gespräch mit H. Hottinger, 20.3.2006.
25. Nestlé AG, «Stratégie du Groupe», 22.3.1989, S. 8, 17.
26. SKA-Bulletin, Juni 1990.
27. Gespräche mit W. Bauer und H. Hottinger, 20.3.2006.
28. Pfiffner, Albert: A Real Winner one Day: Die Entwicklung des «Nescafés» in den 1930er Jahren, in: Rossfeld, Roman: Genuss und Nüchternheit. Die Geschichte des Kaffees in der Schweiz vom 18. Jahrhundert bis zur Gegenwart, Baden 2002, S. 130.
29. The LC 1 Story, IMD Case Study, Lausanne 2000. Es gibt auch die Interpretation, «C» in LC 1 sei eine Anspielung auf Chambourcy. Vgl. Kap. 4, «Markenpolitik», S. 133 ff.
30. Gespräch mit R. Gasser, 27.4.2006.
31. Nestlé AG, Protokoll der Generaldirektion, 6. Juni 1997, und Gespräch mit R. Gasser, 27.4.2006.
32. Siehe Kap. 6, «Organisatorischer Wandel», S. 153 ff.
33. Nestlé AG, Nestlé and Nutrition and Health Claims, Nestlé Contingency Statement, 11.11.2005.
34. Gespräch mit E. Fern, 21.3.2006.
35. Gespräche mit W. Bauer, 20.3.2006, und B. Suter, 21.3.2006.
36. 2005 erzielte Dreyer's Slow Churned in den USA ein organisches Wachstum von 66% (internes Realwachstum und Preiserhöhungen), vgl. Nestlé AG, «Geschäftsbericht 2005», Vevey 2006, S. 50.
37. Harty, Kevin: Booster Technology, Manuskript 2006.
38. Vgl. auch S. 107.
39. Gespräch mit B. Suter, 21.3.2006.
40. Implementing the New Organization Structure, Presentation to General Management, 9.4.1991, und The Nestlé R&D Network, Guidelines for Operating Companies, 1.7.1994.
41. Major Changes in the Nestlé 2000 Organization, Summary for Technical Managers and Reco Heads Meeting, Vevey, 11/12.11.1991.
42. McKinsey Discussion Document, 27.9.1990, S. 12/13, und Gespräch mit B. Suter, 21.3.2006.
43. Vgl. Kap. 4, «Markenpolitik», S. 133 ff.
44. Presentation to General Management: Nestlé R&D, Structure and Management, 25.6.1997.
45. Research&Development – General Issues – Core Competences, Mandates, Glion, November 1997.
46. Nestlé AG, «Nestlé Group Strategy», 24.8.1998.
47. Gespräch mit B. Suter, 21.3.2006.
48. Gespräch mit H. Hottinger, 20.3.2006.
49. Rundschreiben vom 1.4.2004.
50. Rundschreiben vom 29.4.2003.
51. Major Changes in the Nestlé 2000 Organization, Summary for Technical Managers and Reco Heads Meeting, Vevey, 11./12.11.1991.
52. Bauer, Werner, Innovation/Renovation Effectiveness in Nestlé, 20.5.2005.
53. Gespräch mit Clive Barnes, 9.3.2006.
54. Centre de Recherche Nestlé, Broschüre 1987.
55. Research for Consumer Health Benefits, Broschüre CRN, 2005, und «The Fountain of Knowledge», Broschüre des CRN, 2004.
56. Vgl. L'Oréal, S. 116 ff.
57. Auskunft von Frau S. Happe, CRN Communication Group, 18.10.2006.
58. Transfett-Säuren (Trans Fatty Acids, TFA) kommen in vielen Lebensmitteln auf natürliche Weise vor, können aber unerwünschte Auswirkungen auf den Cholesterinspiegel im Blut haben. Nestlé hat sich daher dazu verpflichtet, in ihren Produkten den TFA-Anteil so zu reduzieren, dass er 3% der totalen Aufnahme von Fett durch Nahrung oder 1% der von der WHO empfohlenen täglichen Energieaufnahme nicht übersteigt. Am Jahresende 2005 entsprachen 90% aller Nestlé-Produkte dieser Politik. Vgl. «Nestlé and trans fatty acids», Position Statement, 17.5.2006.
59. Innovation/Renovation Effectiveness in Nestlé, The R&D Challenge, Progress today and the way forward, 20.5.2005, und Gespräch mit W. Bauer, 20.3.2006.
60. Gespräch mit P. van Bladeren, 9.3.2006.
61. P. van Bladeren, Pressekonferenz im CRN, 21.11.2006.
62. Pressemitteilung der Nestlé AG, 13.4.2006.
63. Interview B. Suter, 21.3.2006.
64. Gespräch mit P. v. Bladeren, 9.3.2006.
65. Gespräch mit W. Bauer, 20.3.2006.
66. Gespräch mit R. Stalder, 21.3.2006, und Nestlé AG, «Nestlé and excessive iodine levels in milk powder in China», Nestlé Contingency Statement, 29.3.2006.
67. Gespräch mit R. Stalder und Nestlé AG, «Nestlé and ITX», Nestlé Contingency Statement, 22.2.2006.

68. Gespräch mit R. Stalder, 21.3.2006.
69. Nestlé AG, «Stratégie du Groupe», 22.3.1989, S. 8.
70. Rundschreiben vom 4.8.1995.
71. Präsentation P. Brabeck vor Investoren, 9.6.2006.
72. Nestlé AG, «Geschäftsbericht 2004», Vevey 2006, S. 58/59.
73. Brabeck, Peter, Blueprint for the future, Key Markets Conference and Market Managers' Conference, 23.–25.10.2006, S.12.

Teil III Nestlé und ihre Anspruchsgruppen

9. Corporate Governance

1. Dieser Begriff wurde erstmals von Adolph A. Berle und Gardiner C. Means in ihrem Werk «The Modern Corporation and Private Property», New York 1932, verwendet (zit. in: Lüpold, Martin: «Schutz vor wirtschaftlicher Überfremdung oder Abwehr unfreundlicher Übernahmen?», Lizenziatsarbeit Universität Zürich 2004).
2. «Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance» und SWX-Richtlinie betreffend Informationen zur Corporate Governance (Anhang), Publikation der Economiesuisse, Zürich April 2002.
3. Nestle AG, Nestlé-Unternehmensgrundsätze, November 2004, S. 27–31. Die Nestlé-Prinzipien der Corporate Governance figurieren seit 2002 neben den Statuten auch als Anhang zum jährlichen Bericht zur Corporate Governance.
4. Sie betrug 2002 CHF 6,4 Millionen in bar, 6500 Aktien und 50 000 Optionsrechte. Nestlé AG, «Bericht zur Corporate Governance 2002», Vevey 2003, S. 17.
5. Nestlé AG, «Finanzielle Berichterstattung 2001», Vevey 2002, S. 44.
6. Die Gesamtsumme betrug für 2005 CHF 13,7 Millionen. Nestlé AG, «Bericht zur Corporate Governance 2005», Vevey 2006, S. 20.
7. Von 100 börsenkotierten Schweizer Unternehmen kannten Anfang 2005 nur 14 ein Doppelmandat (NZZ online, 14.4.2005).
8. Siehe S. 249 ff.
9. Siehe Kap. 11.
10. Veya, Pierre: «Un nain contre Nestlé», L'Hebdo, 1.6.1989.
11. Nestlé AG, «Statuten der Nestlé AG», Artikel 14/3.
12. Nestlé AG, «Statuten der Nestlé AG», Artikel 17/3.
13. Nestlé AG, «Jahresbericht 1988», Vevey 1989, S. 4.
14. Nestlé AG, «Jahresbericht 1988», Vevey 1989, S. 3.
15. Nestlé AG, «Jahresbericht 1988», Vevey 1989, S. 4.
16. Maucher, Helmut: «Aktienpolitik. 3 Fragen an: Helmut Maucher», Interview in der Lebensmittel-Zeitung, 25.11.1988.
17. Vgl. «Weichere Vinkulierung von Nestlé-Aktien», Neue Zürcher Zeitung, 18.11.1988; Forman, Craig: «Nestlé's Move Brews Turmoil in Swiss Stocks», Wall Street Journal, 21.1.1988; Dullforce, William: «Nestlé Row changes rules of the game», Financial Times, 26.11.1988.
18. Gespräch mit Rainer E. Gut, 19.12.2006.
19. Passer, Christophe: «Canes und Nestlé vor Gericht», Basler Zeitung, 9.6.1989.
20. Courvoisier, Jean-Marc: «Jugement de Salomon», La Suisse, 21.7.1989.
21. Büchi, Christophe: «Seilziehen zwischen Nestlé und Canes geht weiter», Tages-Anzeiger, 26.8.1989, und Nestlé AG, Protokoll des Verwaltungsrates, 31.5.1990.
22. Abt, Hansjörg: «David gegen Goliath», Neue Zürcher Zeitung, 7.10.1989.
23. Nestlé AG, Protokoll des Verwaltungsrates, 31.5. 1990.
24. Bundesgerichtsentscheid i.S. Canes vs. Nestlé, 25.6.1991 in: Die Praxis, wichtige Entscheidungen des Schweizerischen Bundesgerichts, 81. Jahrgang, Basel 1992, S. 479 ff.
25. Am 14. Januar 1992 stand die Inhaberaktie auf CHF 9000 und die Namenaktie auf CHF 8930 (NZZ, 15.1.1992), Ende Februar war die Inhaberaktie sogar CHF 9300 wert (Financial Times, 28.2.1992).

26. Nestlé AG, «Jahresbericht 1992», Vevey 1993, S. 14.
27. Nestlé AG, «Jahresbericht 1993», Vevey 1994, S. 17.
28. Wartenweiler, Roland: «Generalversammlung-Marathon der Nestlé», NZZ 28.5.1993.
29. Anlässlich der GV 1989 hatte ein Genfer Financier, der ebenfalls institutionelle Anleger vertrat und der lange Jahre bei Nestlé gearbeitet hatte, in ähnlichem Sinn Kritik geübt, ohne aber erkennen zu lassen, wessen Interessen er vertrat.
30. Wayne, Leslie: «Exporting Shareholder Activism», New York Times, 16.7.1993; Star, Marlene Givant: «Fund confronts Nestlé», Pensions & Investments, 14.6.1993.
31. «Changing Poison Pills to Candy», Global Investor, Juni 1990, S. 23.
32. Schweizerisches Obligationenrecht (OR), Art. 716 sowie 716 a und b.
33. Nestlé AG, «Règlement d'organisation du Conseil du 24.3.1993», Protokoll des Verwaltungsrates, 18.11.1993.
34. Aufgrund des neuen Vertrages zwischen Nestlé und L'Oréal vom 3.2.2004 stehen Nestlé drei Sitze im VR von L'Oréal zu; vgl. «Protocole d'accord entre la famille Bettencourt et Nestlé signé le 3 février 2004», Artikel 5.1. 2006 sind Peter Brabeck, Francisco Castaner und Werner Bauer Mitglieder des VR von L'Oréal.
35. Nestlé AG, «Statuten der Nestlé AG», Art. 22; Nestlé AG, «Bericht zur Corporate Governance 2005», Vevey 2006, S. 28.
36. Schmocker, Arno: «Wir wollen Eigentümer, keine Spekulanten», Interview mit H. Maucher, Finanz und Wirtschaft, 3.6. 1995.
37. Gespräch mit Rainer E. Gut, 30.6.2006.
38. Schweizerisches Obligationenrecht, Artikel 708. Diese Bestimmung wird mit der Revision des OR 2007 abgeschafft.
39. Gespräch mit Rainer E. Gut, 30.6.2006.
40. Nestlé AG, «Organisationsreglement des Verwaltungsrates», 24.3.1993.
41. Nestlé AG, «Statuten der Nestlé AG», Art. 23.
42. Siehe Tabelle des Verwaltungsrates, S. 240–241.
43. Nestlé AG, «Bericht zur Corporate Governance 2005», Vevey 2006, S. 11.
44. Gespräche mit Rainer E. Gut, 30.6.2006 und 19.12.2006.
45. Nestlé AG, «Bericht zur Corporate Governance 2002», Vevey 2003, S. 9.
46. Nestlé AG, «Bericht zur Corporate Governance 2005», Vevey 2006, S. 10.
47. Nestlé AG, Protokoll des Verwaltungsrates, 26.5.1994.
48. Nestlé AG, Protokoll des Verwaltungsrates, 23.3.1995.
49. Nestlé AG, «Geschäftsbericht 1999», Vevey 2000, S.4; Nestlé AG, «Geschäftsbericht 2000», Vevey 2001, S. 4.
50. Nestlé AG, «Bericht zur Corporate Governance 2005», Vevey 2006, S. 10, Anm. 2.
51. A.a.O. S. 11, Anm. 4.
52. Hall, William: «Nazi gold affair reveals how Swiss hate to be led», Financial Times, 26.2.1997. Der Artikel spielte auf die Rolle an, welche insbesondere Rainer E. Gut und Paul Volcker damals bei der Suche nach einer Lösung für das Problem der nachrichtenlosen Vermögen aus der Zeit des Zweiten Weltkriegs spielten.
53. Schweizerisches Obligationenrecht, Art. 716 a/4.
54. Gespräch mit Rainer E. Gut, 19.12.2006.
55. Gespräch mit Rainer E. Gut, 30.6.2006.
56. Nestlé AG, «Statuten der Nestlé AG», Art. 25/4.
57. Gespräch mit Rainer E. Gut, 19.12.2006.
58. Gespräch mit Reiner E. Gut, 30.6.2006.
59. Koopmann, Andreas: «Verhalten in Krisenszenarien detailliert geregelt», Interview (TH), Finanz und Wirtschaft, 12.11.2005.
60. Pressemitteilung der Nestlé AG, 18.1.2005.
61. Vgl. Kap. 6, «Organisatorischer Wandel», Die Generaldirektion, S. 177 ff.
62. Nestlé AG, «Statuten der Nestlé AG», Art. 25/2.
63. Nestlé AG, «Statuten der Nestlé AG», Art. 20.
64. Bruderer, Urs: «Wenn die Aktionäre plötzlich herzhaft Nein sagen», in: Facts, 28.4.2005, S. 62–64.
65. Gespräch mit Rainer E. Gut, 30.6.2006.
66. Bitterli, Heinz; Schwarz, Gerhard: «Amerika ist nicht das Mass aller Dinge. Ein Gespräch mit Rainer Gut über Corporate Governance», in: NZZ, 19.3.2005.
67. Rutishauser, Arthur: «Nestlé-Chef droht mit Rücktritt», Sonntags-Zeitung, 10.4.2005.
68. Gut, Rainer E.: Ansprache an der ordentlichen Generalversammlung der Aktionäre der Nestlé AG, Lausanne, 14.4.2005.
69. Biedermann, Dominique: «Les menaces de démission de Nestlé ont porté», Interview, Le Temps, 15.4.2005.
70. Brabeck, Peter: Ansprache an der ordentlichen Generalversammlung der Aktionäre der Nestlé AG, Lausanne, 14.4.2005.
71. Pressemitteilung der Nestlé AG, 14.4.2005.
72. Gespräch mit Rainer E. Gut, 19.12.2006. Bei der Sendung handelte es sich um die «Arena» von SF DRS vom 15.4.2005.
73. Bitterli, Heinz: «Schlappe und unnötiger Schaden für Nestlé», Neue Zürcher Zeitung, 15.4.2005.
74. Bitterli, Heinz: «Schlappe und unnötiger Schaden für Nestlé», Neue Zürcher Zeitung, 15.4.2005.
75. «World's most respected companies», Financial Times, 18.11.2005.
76. Gespräch mit Rainer E. Gut, 19.12.2006.
77. «Peter Brabeck quittera son poste en 2008», L'Agefi, 24.2.2006.
78. Da sich der Verwaltungsrat laut Statuten selbst konstituiert, erfolgte die formelle Wahl erst in einer Sitzung des Verwaltungsrates unmittelbar nach Ende der Generalversammlung.
79. Unter dem Bundesgesetz über die Börsen und den Effektenhandel (BEHG) vom 24.3.1995 müssen Aktionäre Beteiligungen offenlegen, wenn diese 5%, 10% oder 20% der Stimmrechte übersteigen und ein öffentliches Kaufangebot für das gesamte Unternehmen unterbreiten, sobald ihr Anteil am Aktienkapital 33,33% übersteigt (Nestlé AG, «Geschäftsbericht 2005», Vevey 2006, S. 10).
80. Artikel 14 Absatz 3 präzisiert ferner: «Dabei gelten juristische Personen, die durch Kapital, Stimmkraft, Leitung oder auf andere Weise miteinander verbunden sind, sowie natürliche oder juristische Personen, die sich zum Zwecke der Umgehung der Begrenzung zusammentun, als eine Person.»
81. Da Nestlé den Aktionären versprach, keine detaillierten Resultate der Umfrage zu veröffentlichen, wurden anlässlich der Herbstpressekonferenz 2005 nur ungefähre Grössenordnungen angegeben (Nestlé AG, Unterlagen zur Pressekonferenz vom 20.10.2005, Tafeln 20–24, und Nestlé AG, Position Paper, «Revision of Nestlé's Articles of Association», 27.6.2006).
82. Nestlé AG, «Geschäftsbericht 2005», Vevey 2006, S. 11.
83. Nestlé AG, «Geschäftsbericht 2005», Vevey 2006, S. 10.
84. Nestlé AG, Brief an die Aktionäre, 6.3.2006.
85. Einberufung der Generalversammlung 2006, 6.3. 2006. Das Erfordernis der Zustimmung von zwei Dritteln der vertretenen Stimmen ist durch Art. 704 OR vorgeschrieben.
86. Pressemitteilung der Nestlé AG, 6.4.2006.
87. Brabeck, Peter: Ansprache an der ordentlichen Generalversammlung der Aktionäre der Nestlé AG, Lausanne, 6.4.2006.
88. Pressemitteilung der Nestlé AG, 8. 6.2006.
89. Brabeck, Peter: Aussage an der Pressekonferenz der Nestlé AG vom 19.10.2006.

10. Human Resources Management/Gewerkschaften

1. Siehe Grafik S. 258. Quelle: Nestlé S.A., Geschäftsberichte 1988–2005.
2. Hauptsitz und angeschlossene Einheiten, CRN, PTCs Orbe und Konolfingen, Nestlé Suisse. In der Schweiz schuf Nestlé seit 1999 800 neue Arbeitsplätze, davon rund die Hälfte in Orbe (VD) durch den Ausbau der dortigen Fabriken für Nespresso und Nescafé. (Nestlé job creation in Switzerland, Position paper 27.6.2006.)
3. Maucher, Helmut: Marketing ist Chefsache, Düsseldorf 1992, S. 154/155.
4. Vgl. Nestlé AG, Geschäftsbericht 1991, S. 14.
5. Management Commitment/Employee Involvement, 1991.
6. Maucher, Helmut: «Marketing ist Chefsache», Düsseldorf 1992, S. 171.
7. Maucher, Helmut: «Marketing ist Chefsache», Düsseldorf 1992, S. 57.
8. Maucher, Helmut: «Marketing ist Chefsache», Düsseldorf 1992, S. 187/188.
9. Nestlé AG, «Stratégie du Groupe», 15.4.1996, S. 53.
10. Nestlé AG, «Die grundlegenden Management- und Führungsprinzipien von Nestlé», Vevey 1997.
11. Maucher, Helmut: Marketing ist Chefsache, Düsseldorf 1992, S. 147/148.
12. Diese Maxime findet sich in: Maucher, Helmut, Marketing ist Chefsache, Düsseldorf 1992, S. 145.
13. Nestlé AG, «Nestlé Group Strategy 2002», 21.10.2002, S. 25.
14. Nestlé AG, «The Nestlé Management and Leadership Principles, Revised Edition», Vevey, Juli 2005.
15. Nestlé AG, «Stratégie du Groupe», 9.9.1997, S. 58/59.
16. Nestlé AG, «Geschäftsbericht 1998», S. 21.
17. Nestlé AG, «Nestlé Group Strategy 1999–2001», 6.1.1998, S. 17, 40.
18. Nestlé AG, «Nestlé Human Resources Policy», Vevey, Oktober 2002, S. 6. Gemeint waren nicht nur die Management- und Führungsprinzipien, sondern auch die Nestle-Unternehmensgrundsätze, siehe S. 297 ff.
19. Ebenda, S. 7.
20. Brabeck, Peter: Blueprint for the future, 25.10.1998, S. 19.
21. Wetlaufer, Suzy: The Business Case against Revolution. An interview with Nestlé's Peter Brabeck, in: Harvard Business Review, Februar 2001, S. 119.
22. Nestlé AG, «Nestlé Group Strategy 1999–2001», 6.11.1998, S. 39/40.
23. A.a.O., S. 39.
24. Nestlé AG, «Nestlé Group Strategy 2001–2003», 18.10.2000, S. 51.
25. Nestlé AG, «Nestlé Group Strategy 2002», 21.10.2002, S. 88.
26. Nestlé AG, «Nestlé Group Strategy 2004», 18.10.2004, S. 98, und Gaemperle, Chantal: «Le Corporate Management Development Cycle», Nestlé Gazette Nr. 111, Oktober 2006, S. 8/9.
27. Brabeck, Peter: Blueprint for the Future, 22.10.2001, S. 10.
28. Angaben der Nestlé-Personalabteilung, 11.9.2006.
29. Nestlé AG, «Geschäftsbericht 2003», S. 29.
30. Nestlé AG, «Nestlé on the Move to Flat and Flexible Organisations», Broschüre, Vevey, November 2002.
31. Nestlé AG, «Nestlé Human Resources Policy», Vevey, Oktober 2002, S. 4.
32. Finanz und Wirtschaft, 14.12.1991.
33. Lebensmittel-Zeitung, 8.5.1992.
34. Vgl. Kap. 9, «Corporate Governance», Abschnitt «Der Verwaltungsrat».
35. Nestlé AG, «Stratégie du Groupe», 15.4.1996, S. 52.
36. Nestlé AG, «Stratégie du Groupe», 9.9.1997, S. 59.
37. Siehe Kap. 8, «Forschung und Entwicklung», S. 193 ff.
38. Brabeck, Peter: «The challenging Role of Human resources in a Global Organisation», Rede an der ETH Zürich, 27.10.1999.
39. Gespräch mit P. Broeckx, 6.9.2006, und Angaben der Nestlé-Personalabteilung vom 11.9.2006.
40. Siehe auch Kap. 6, «Organisatorischer Wandel», Generaldirektion, S. 177 ff.
41. Gespräch mit P. Broeckx, 6.9.2006. Vgl. auch «The Nestlé Human Resources Policy», Oktober 2002.
42. Nestlé AG, «Nestlé Group Strategy 1999–2001», 6.11.1998, S. 40/41, und Nestlé AG, «Geschäftsbericht 1998», S. 20.
43. Nestlé AG, «Geschäftsbericht 1998», S. 20/21.
44. Nestlé AG, «Nestlé Group Strategy 2000–2002», 29.10.1999, S. 40/41.
45. Nestlé AG, «Nestlé Group Strategy 2001–2003», 18.10.2000, S. 51.
46. Nestlé AG, «Geschäftsbericht 1999», S. 23.
47. Nestlé AG, «Nestlé Group Strategy 2001», 10.10.2001, S. 104.
48. Nestlé AG, «Nestlé on the Move to Flat and Flexible Organisations», S. 10.
49. Nestlé AG, «Nestlé Human Resources Policy», Vevey 2002, S. 10.
50. Nestlé AG, «Nestlé on the Move», November 2002, S. 11.
51. Gespräch mit Rainer E. Gut, 19.12.2006.
52. Nestlé AG, «Die Schulung bei Nestlé», Broschüre, Vevey 1996.
53. Nestlé AG, «Personalentwicklung bei Nestlé – eine Übersicht», Beilage zum Nestlé-Geschäftsbericht 2002, Vevey, 2003, S. 4.
54. Nestlé AG, «Nestlé Group Strategy 2001», 10.10.2001, S. 105.
55. Nestlé AG, «Die Personalentwicklung bei Nestlé – eine Übersicht», Beilage zum Nestlé-Geschäftsbericht 2002, Vevey 2003, S. 22/23.
56. Nestlé AG, «Nestlé Group Strategy 2002», 21.10.2002, S. 88.
57. Nestlé AG, «Nestlé Human Resources Policy», S. 11.
58. Hamel, Ian: Kamikazes à Vevey, L'Hebdo, 3.5.1990, und Nestlé refuse à rencontrer des syndicalistes japonais, Meldung der Schweiz. Depeschenagentur SDA/ATS in: La Liberté, 22.10.1992.
59. Nestlé AG, «Geschäftsbericht 1992», S. 15.
60. Nestlé AG, «Protokoll des Verwaltungsrates», 17.11.1994.
61. Bouguereau, Jean-Marcel: En France, les ouvriers de Nestlé font la grève pour défendre leur emploi, Le Nouveau Quotidien, 3.2.1994.
62. Willemain, Nicolas: Avec le soutien de toute une région, «les Perrier» font reculer Nestlé, 24 Heures, 5.2.1994.
63. Nestlé AG, Protokoll des Verwaltungsrates, 18.11.1993, S. 2.
64. Nestlé AG, Protokoll des Verwaltungsrates, 23.3.1995, S. 8.
65. Véron, Philippe: Präsentation an der Glion-Tagung November 1997.
66. Nestlé and Perrier, Position Paper Nestlé Corporate Communications, 31.7.2006.
67. Pressekommuniqués von Nestlé Waters France: «Point sur le Projet de Réorganisation de Nestlé Waters France», 30.6.2004 und 16.7.2004; «Signature des Accords par las Syndicats CFDT et CFE/CGC», 23.7.2004; «Projet GPEC/CATS Nestlé Waters France: La CGT va à l'encontre du dialogue social», 29.7.2004.
68. Nestlé AG, «Nestlé Waters France: Nouvelles Orientations», Pressekommuniqué 15.9.2004.
69. Pressemitteilung Nestlé Waters France, 21.9.2004.
70. Nestlé AG, «GPEC/CATS: La GCT lève officiellement ce jour son droit d'opposition sans le moindre engagement de participer à la mise en en place des accords», Pressemitteilung Nestlé Waters France, 28.9.2004.

71. Nestlé and Perrier, Position Paper Nestlé Corporate Communications, 31.7.2006.
72. Nestlé AG, «Nestlé and the divestiture of the Vergèze bottle factory», Position paper Nestlé Corp. Comm., 26.7.2006.
73. UNICE ist der europäische Verband der Unternehmen. Vgl. «Europäische Union», S. 306 ff.
74. Krimm, Roland: Les employés seront mieux informés, Journal de Genève, 13.4.1994; Brunet, Geneviève, und Dumoulin, Michel: Nestlé, ABB ou Ciba devront créer des comités d'entreprise européens, Le Nouveau Quotidien, 21.7.1994; Plusieurs sociétés suisses sont touchées par un accord européen, Meldung der SDA/ATS in: La Liberté, 24.6.1994.
75. Nestlé AG, «Geschäftsbericht 2004», S. 19.
76. Nestlé AG, «Nestlé Human Resources Policy», Oktober 2002, S. 14.
77. Nestlé AG, «Geschäftsbericht 2004», S. 19.
78. Nestlé AG, «Nestlé-Unternehmensgrundsätze», 3. Ausgabe, November 2004, S. 14.
79. Nestlé AG, «The Nestlé Human Resources Policy», Oktober 2002, S. 8.
80. Strategiepapier 10.10.2001, S. 15.
81. Siehe Kap. 6, «Organisatorischer Wandel», Neue Joint Ventures, S. 176 ff.
82. Miranda, Mario, Public Affairs, Nestlé SA: Position Paper Valldupar, 25.10.2004; «Das Nestlé-Konzept der sozialen Verantwortung und seine Umsetzung in Lateinamerika», Beilage zum Nestlé-Geschäftsbericht 2005, S. 34/35, und «61 años de Nestlé en Colombia», Nestlé de Colombia, Bogotá, Oktober 2005.
83. Nestlé AG, «Nestlé-Unternehmensgrundsätze 2004», S. 16.
84. Nestlé AG, «The Nestlé Human Resources Policy», S. 8.
85. Nestlé AG, «Nestlé-Unternehmensgrundsätze», S. 12.
86. Baumgartner, Peter: Die Kinder waren keine Sklaven, Tages-Anzeiger, 8.5.2003.
87. Nestlé AG, «Nestlé-Unternehmensgrundsätze», S. 15.
88. Nestlé AG, «Nestlé Pledges Cooperation against child traffiking in West Africa», Position Paper, 24.7.2001.
89. Gespräch mit Niels Christiansen, 25.7.2006.
90. Siehe auch: www.responsiblecocoa.org.
91. Rukmawati, Debora, Public Affairs, Nestlé SA, «Cocoa Working Practices», Background paper, 24.6.2005, und Questions&Answers, 5.7.2005; siehe auch: www.cocoainitiative.org.
92. Gespräch mit Niels Christiansen, 25.7.2006.
93. Nestlé AG, «Nestlé-Unternehmensgrundsätze», S. 15.
94. Nestlé AG, «Geschäftsbericht 2005», S. 14.
95. Brabeck, Peter: «Creating Shareholder Value and Corporate Responsibility: Competing Goals?», Rede vor der London Business School, 13.7.2006.
96. Brabeck, Peter: «Blueprint for the Future», 18.4.2005.

11. Nestlé und die Öffentlichkeit

1. Eine ausführliche Darstellung der Kontroverse findet sich bei Heer, Jean: «Nestlé 125 Jahre von 1866 bis 1991», Eigenverlag Nestlé AG Vevey, S. 441–458, und in: Kalt, Monica: «Tötet Nestlé Babies?» Paper delivered at the Conference «Imperial Culture in Countries without Colonies: Africa and Switzerland», University of Basel, Switzerland, October 23–25, 2003, sowie in: Dobbing, John (Hg.): «Infant Feeding, Anatomy of a Controversy 1973–1984», London, Berlin, Heidelberg, New York, Paris, Tokyo 1988.
2. World Health Organisation (Hg.): «International Code of Marketing of Breast-milk substitutes», Geneva 1981.
3. Freedman, Alix M.: «Nestlé to restrict Low-Cost Supplies of Baby Formula to Developing Nations», Wall Street Journal, 30.1.1991.
4. WHO-Kodex, Art. 6.6.
5. Gledhill, Ruth: «Synod urges Nescafé Boycott in Third World Milk Dispute», The Times, 16.7.1991.
6. Gledhill, Ruth: «Church boycott of Nescafé ends», The Times, 12.7.1994.
7. «Allaitement maternel et sida: débat relancé à l'OMS», Agence Télégraphique Suisse, 4.5.1994.
8. Perroud, François-Xavier, Pressesprecher der Nestlé AG, in einem Leserbrief an den «Guardian», 14.4.1994.
9. «Patti Rundall's Diary», The Food Magazine, Januar-März 1990.
10. Nestlé AG, Nestlé Position Statement, 17.1.2006.
11. Drotz, Christina (Public Affairs, Nestlé AG): «Infant Nutrition – Questions and Answers», 19.5.2003.
12. Nestlé AG, Protokoll des Verwaltungsrats, Nr. 519, 15.9.1994.
13. Brabeck, Peter: «Beyond Corporate Image: The Search for Trust», Vortrag an der Universität Oxford, 30.11.1999.
14. Gespräch mit Niels Christiansen, 25.7.2006.
15. WHO-Kodex, Art. 3.
16. Brabeck, Peter: «Beyond Corporate Image: The Search for Trust», Vortrag an der Universität Oxford, 30.11.1999.
17. Nestlé AG: «The Nestlé instructions for Implementation of the WHO Code of Marketing of Breast-milk Substitutes», Juli 2004.
18. WHO-Kodex, Artikel 11.2–11.4.
19. WHO-Kodex, Präambel.
20. Garcia-Gill, Isabel: «Le biberon fait encore la loi», Tribune de Genève, 14.5.1991.
21. Brabeck, Peter: «Beyond Corporate Image: The search for Trust», Vortrag an der Universität Oxford, 30.11.1999.
22. Gespräch mit Peter Brabeck, 22.11.2006.
23. Nestlé AG: «The Nestlé Instructions for the Implementation of the WHO Code of Marketing of Breast-milk Substitutes», Juli 2004.
24. Gespräch mit Niels Christiansen, 25.7.2006.
25. Ebenda.
26. Prüfbericht von Bureau Veritas, in: Nestlé AG, «Das Engagement von Nestlé für Afrika», Vevey 2004, S. 44–45.
27. Gespräch mit Niels Christiansen, 25.7.2006.
28. Nestlé AG, Background Paper Christina Drotz, Public Affairs, 30.6.2003.
29. Nestlé AG, Position Paper Christina Drotz, Public Affairs, 21.10.2004.
30. Gespräch mit François-Xaver Perroud, 7.12.2006.
31. Maucher, Helmut: «Verstecken nützt nichts», Artikel in: «Manager Magazin», Juni 1988.
32. Nestlé AG: «Liste der verschiedenen Interviews und Beiträge (ohne Reden und Präsentationen) von Helmut O. Maucher seit April 1981», Corporate Communications, 29.9.2005.
33. Gespräch mit François Perroud und Marcel Rubin, 26.7.2006.
34. Vgl. Kap. 4, «Markenpolitik», S. 133 ff.
35. Nestlé AG, Protokoll des Verwaltungsrates, Nr. 492, 25.5.1989.
36. Maucher, Helmut: «Marketing ist Chefsache», Düsseldorf 1992, S. 123.
37. Maucher, a.a.O., S. 152.
38. «Gentechnologie – dazu stehen wir», Interview mit Helmut Maucher, Der Stern, 14.11.1996.
39. «Gentechnisch veränderte Produkte liegen in der Schublade», Süddeutsche Zeitung, 22.11.1993.

40. Maucher, Helmut: «Marketing ist Chefsache», Düsseldorf 1992, S. 162.
41. Nestlé AG: «Die grundlegenden Management- und Führungsprinzipien von Nestlé», Vevey 1997, S. 4.
42. Nestlé AG, Protokoll der Generaldirektion, 12.9.1997.
43. Nestlé AG: «Nestlé Information Policy», April 1998.
44. Nestlé AG, Geschäftsberichte 1999–2001. Die Generalversammlung, die bis 2000 jeweils Ende Mai stattgefunden hatte, wurde ab 2001, je nach Osterdatum, auf Anfang oder Mitte April vorverlegt.
45. Vappereau, Thierry: «Pourquoi, comment et jusqu'à quel point améliorer concrètement l'information financière d'une société: le cas pratique de Nestlé», Manuskript 7.7.1986.
46. Nestlé AG, Protokoll des Verwaltungsrates, Nr. 520, 17.11.1994.
47. Maucher, Helmut: «Wir wollen Eigentümer, keine Spekulanten», Interview mit Arno Schmocker, Finanz und Wirtschaft, 3.5.1995.
48. Kappel, Joachim A., und Bröcker, Friedrich: Interview mit Helmut Maucher und Peter Brabeck in: «Gespräche IV», Egon Zehnder International, Hamburg 1999.
49. Nestlé AG, Protokoll des Verwaltungsrates, Nr. 494, 13.9.1989.
50. Nestlé AG: «Jahresbericht 1992», Vevey 1993, S. 53.
51. Nestlé AG: «Stratégie du Groupe», 6.11.1998, S.17.
52. Nestlé AG: «Nestlé und die Biotechnologie», Vevey 1997.
53. Ausstellung «Gen-Welten, Erährung», Alimentarium Vevey, 27.3.1998 bis 10.1.1999.
54. Es handelte sich um den aus den USA importierten Schokoriegel «Butterfinger» in Deutschland und um das lokal produzierte Leisi-Toastbrot in der Schweiz. Beide Produkte enthielten GVO-Mais und wurden wegen mangelnden Verkaufs nach einiger Zeit zurückgezogen.
55. Brabeck, Peter: «Beyond Corporate Image: The Search for Trust», Oxford University, 30.11.1999.
56. Nestlé AG: «Position Paper Nestlé and GMO coffee», 3. Juli 2006.
57. Nestlé AG: «Position Paper Nestlé and gene technology», Juli 2006.
58. Gespräch mit Niels Christiansen, 25.7.2006.
59. Nestlé AG: «Nestlé-Unternehmensgrundsätze», 2. Ausgabe, November 2004.
60. Siehe Kap. 10, «Human Resources», S. 257 ff.
61. Die Nestlé-Prinzipien der Corporate Governance wurden 2002 in die Nestlé-Unternehmensgrundsätze aufgenommen. Vgl. auch Kap. 9, «Corporate Governance», S. 227 ff.
62. Vgl. Kastentext «Spendenpolitik», S. 299.
63. Vgl. «Der Kodex der WHO», S. 284.
64. Nestlé AG: «Nestlé-Unternehmensgrundsätze», 2004, S. 13, 19.
65. Noé, Martin, und Rockens, Christian: «Drei von vier auf der Achse des Bösen», Interview mit Peter Brabeck, Facts, 22.6.2006.
66. Brabeck, Peter: «Blue print for the future», 5.–7.5.2003, S. 16.
67. Nestlé AG: «Nestlé-Unternehmensgrundsätze», 2004, S. 32.
68. Vgl. u.a. die Broschüren «Nestlé in der Gemeinschaft» (2001), «Nestlé, the community and the United Nations Millennium Development Goals» (Januar 2006) und «Contributions à la communauté», 2005.
69. Siehe Abschnitt «Eine potenzielle Krise als Ausgangspunkt neuer Initiativen» weiter unten in diesem Kapitel, S. 309 ff.
70. Erklärung von Peter Brabeck am WEF 2003, WEF-Homepage www.weforum.org., 13.2.2003.
71. Siehe Kap. 6, Abschnitt «Corporate Wellness Unit», S. 175 ff.
72. «Global strategy on diet, physical activity and health», Resolution of the World Health Assembly, 22.5.2004.
73. Im Juni 2002 schloss Nestlé als erstes grosses Unternehmen eine Partnerschaft mit der IFRC zur Bekämpfung von Aids durch die Unterstützung einer breit angelegten Aufklärungskampagne in Nigeria durch einen Beitrag von CHF 1 Million pro Jahr.
74. «Nestlé, the community and the United Nations Millennium Development Goals», January 2006.
75. www.nestle.com, Economic and International Relations (EIR), 2006.
76. Ebenda.
77. Ebenda.
78. Brabeck, Peter: «Opinion», The Guardian, 8.9.2003.
79. Oberhänsli, Herbert: «No Fair Trade Without Free Trade», Wall Street Journal, 22.11.2004.
80. Siehe Kap. 8, «Forschung und Entwicklung».
81. Es ging um die Frage, ob neben der Kakaobutter auch nichtpflanzliche Fette bei der Produktion von Schokolade zugelassen werden sollten. Eine Harmonisierung wurde erforderlich, nachdem Grossbritannien und Dänemark, wo diese Möglichkeit schon immer bestanden hatte, 1973 der damaligen EG beigetreten waren. Vor allem Frankreich und Belgien als klassische Schokoladeländer wehrten sich gegen jede Konzession, bis nach jahrelangen Auseinandersetzungen eine Kompromissformel gefunden wurde, die 5% nichtpflanzliche Fette zulässt, allerdings nicht im Sinne einer Verpflichtung, sondern einer Möglichkeit. Nestlé und die CAOBISCO hatten sich für den Kompromiss eingesetzt.
82. Brabeck, Peter: «The New Balance of Power Between Business, Politics and NGOs», ISC Symposium, Hochschule St. Gallen, 18.5.2001.
83. Nestlé AG: «Position Paper Debora Rukmawati», Public Affairs, Nestlé, 3.10.2005.
84. «Rigged rules and double standards, trade, globalisation and the fight against poverty», Oxfam, März 2002.
85. «Mugged, Poverty in your coffee cup», Oxfam, 18.9.2002.
86. Rukmawati, Debora, a.a.O. Siehe auch Nestlé-Broschüre «What can be done?», Dezember 2003, und Nestlé AG: «Nestlé Kaffeebericht 2003», Vevey 2004.
87. «Milking the CAP, How Europe's dairy regime is devastating livelihoods in the developing world», Oxfam Briefing Paper No. 34, Dezember 2002. Nestlé konterte mit dem Argument, dass sie lediglich 10% ihres weltweiten Milchbedarfs in der EU decke, gegenüber 60% in Entwicklungsländern (Nestlé Statement 13.2.2003).
88. Nestlé und Äthiopien, Erklärung von Peter Brabeck, CEO von Nestlé, 23.12.2002.
89. Nestlé AG, Pressemitteilung Nestlé, 24.1.2003.
90. Nestlé AG: «Position Paper Common Code for the Coffee Community», 2.3.2006.
91. Nestlé AG: «Der Nestlé-Kaffeebericht 2003», Vevey 2004.
92. Nestlé AG: «Die Rohkaffee-Käufe von Nestlé», Vevey 1994.
93. Maucher, Helmut: «Marketing ist Chefsache», Düsseldorf 1992, S. 99.
94. «Nestlé to launch Fairtrade Coffee», Pressemitteilung Nestlé UK, 7.10.2005.
95. Vgl. Kap. 4, Abschnitt «Nespresso», S. 111.
96. Brabeck, Peter: «Blueprint for the future», Vevey, 18.–20.4.2005, S. 6–7.
97. Noé, Martin; Rickens, Christian: «Drei von vier auf der Achse des Bösen», Interview mit Peter Brabeck, in: Facts, 22.6.2006.
98. Nestlé AG: «Umwelt-Fortschrittsbericht 2000», Vevey 2001;

Nestlé AG: «Nestlé und die Nachhaltigkeit 2001», Vevey 2002; Nestlé AG: «Personalentwicklung bei Nestlé 2002», Vevey 2003; Nestlé AG: «Der Nestlé-Kaffeebericht 2004», Vevey 2005; Nestlé AG: «Das Engagement von Nestlé für Afrika 2005», Vevey 2006; Nestlé AG: «Das Nestlé-Konzept der sozialen Verantwortung und seine Umsetzung in Lateinamerika 2005», Vevey 2006.

99. Brabeck, Peter, Ansprache vor der Nestlé Public Affairs Global Conference, Lausanne, 14.7.2005.
100. Brabeck, Peter: «Corporate social responsibility in a globalizing market», Vortrag vor der Industriellenvereinigung Wien, 31.10.2001.
101. Brabeck, Peter, im Gespräch mit Investoren, Socially Responsible Investment, New York, 7.3.2006.
102. Brabeck, Peter: «Sustainability as part of a company's responsibility», Vortrag an der Universität Zürich, 3.5.2005.
103. Brabeck, Peter: «Creating Shareholder Value and Corporate Responsibility: Competing Goals?», Vortrag vor der London Business School, 13.7.2006.
104. Brabeck, Peter: «Socially Responsible Investment», New York, 7.3.2006.
105. Globescan 2005, zitiert im Vortrag von P. Brabeck vor der London Business School, 7.3.2006; vgl. auch Mortished, Carl: «A plain-speaking defender on the battlefield of big-company ethics», Interview with Brabeck in: «The Times», 29.7.2006.
106. Siehe Kap. 10, «Human Resources», Abschnitt «Kinderarbeit», S. 279 ff.
107. Vgl. Tabelle «Prozentuale Aufteilung des Nestlé-Umsatzes», S. 64.
108. Brabeck, Peter: Statement beim World Water Forum, Den Haag, 20.3.2000. Die neueste Zahl 2006 lautet 0,0009%.
109. Nestlé hat seit 2000 ihren Wasserverbrauch per Tonne Produktion um 40% gesenkt (Brabeck, Peter: Interview mit der internen Publikation des WEF, 11.1.2006).
110. Nestlé-Wasserpolitik, in: Nestlé AG: «Nestlé-Unternehmensgrundsätze», 3. Ausgabe, Vevey, November 2004.
111. Brabeck, Peter, Ansprache vor der Public Affairs Global Conference, Lausanne, 14.7.2005.
112. Nestlé AG: «Das Nestlé-Konzept der sozialen Verantwortung und seine Umsetzung in Lateinamerika 2005», Vevey 2006, S. 44/45.
113. Brabeck, Peter, Präsentation am Symposium «Socially Responsible Investment», New York, 7.3.2006.
114. Brabeck, Peter, Interview mit World Economic Forum, 30.1.2006, www.weforum.org/homepublic.nsf/Content.
115. Voss, Oliver: «We feed the world», in: Der Spiegel, 28.4.2006, und Platthaus, Andreas: «Spiel mir das Lied vom Brot», Frankfurter Allgemeine Zeitung, 29.4.2006. Beide Artikel beziehen sich auf den Film «We feed the World» von Erwin Wagenhofer, in welchem Brabeck diese Aussage machte.
116. Brabeck, Peter, Ansprache vor der Nestlé Public Affairs Global Conference, Lausanne, 14.7.2005.

X. Index (Personen- und Firmennamen)

Personen

Abegg, Carl J.
36

Agnelli, Giovanni
104, 105, 122, 123

Alexander, Robert D.
118

Angst, Carl
155, 240

Annan, Kofi
301

Baltensweiler, Armin
240

Bauer, Werner
12, 181, 182, 196, 200, 212, 238, 268, 325

Bellamy, Carol
286

Bettencourt, André
116, 240

Bettencourt, Liliane
116

Biddulph, Jennifer
120

Biedermann, Dominique
248, 250

Blackburn, Peter H.
156, 169, 325

Blobel, Günter
238, 241

Blum, Georges
240

Böckli, Peter
241, 243, 247

Borel, Daniel
241

Brabeck-Letmathe, Peter (Auswahl)
30, 41 (ERT), 52/314 (Shareholder-Value), 54 (Unternehmensziel), 55/315 (soz. Verantwortung/CSR), 57, 61/87 (Dualstrategie, PPP), 64 ff./96/97 (Nutrition, Gesundheit, Wellness), 80–92 (Person, Strategie), 92/94 (Nestlé-Modell), 100 (Produktportfolio), 108 (Purina), 111 (Veräusserungen), 114–115 (Nespresso), 135/137 (Markenpolitik), 142 (geogr. Expansion), 164–166 (Organisation), 174 (NSBD), 175 (60/40+), 177/180–183 (Generaldirektion), 183/185/186 (GLOBE), 206/210/223 (F&E), 227–228 (Corp. Governance), 240, 243 (VR-Ausschuss), 244 (Personalentscheide), 244–251 (Doppelmandat), 251 (Statuten), 259–263 (Prinzipien), 263/265 (Personalpolitik), 268/269 (Frauenförderung), 275 (Perrier), 279 (Kolumbien), 286/287 (Säuglingsernährung), 287/288 (WHO-Kodex), 292/293 (Kommunikation), 295 (Finanzberichterstattung), 296/297 (GVO), 299 (Spendenpolitik), 304–305 (UNO), 306 (WTO), 306–310 (NGOs), 311 (Fair-Trade), 314–315 (Wasser), 324

Braun, Felix R.
171, 324

Brown, Michael
238

Browne, Samuel
127

Brundtland, Gro Harlem
286, 287

Bulcke, Paul
181, 182, 325

Cantarell, Luis
181, 182, 325

Castañer, Francisco
56, 180, 182, 263, 324

Cella, Frank
181, 182, 324

Conner, William C.
118

Corti, Mario A.
12, 53, 180–181, 245, 324

Cronck, W. F.
132

Crull, Timm F.
168, 169, 324

d'Epinay, Pierre Lalive
241

Dalle, François
83, 116, 240

Danforth, William H. / Donald
128

Daniel, José
154, 155, 180, 263, 324

Dapples, Louis
36

de Kalbermatten, Bruno
240

de Pury, David
240

de Weck, Philippe
83, 234, 240

Dijk, Frits van
181, 182, 184, 325

Dixon, Kenneth
156

Domeniconi, Reto F.
154, 155, 164, 180, 181, 231, 234, 240, 325

Domizlaff, Hans
133

Donati, Carlo M.
181, 182, 325

Dreyer, William
131

Duchemin, Antoine
234

Dunkel, Arthur
241

Edy, Joe
131

Favre, Eric
112, 113

Frehner, Walter G.
240, 243

Fürer, Arthur
83, 112, 118, 240

Garrett, Michael W. O.
12, 169, 171, 180, 181, 324

Gasser, Rupert
12, 112, 114, 164–166, 172, 180–181, 206, 210–212, 324

George, Edward (Lord George)
241

Gerber, Fritz
83, 240, 242, 246, 247

Giorgis, Eric
240

Goldstein, Joseph
238

Granelli, Exio
124

Gut, Rainer E.
11, 79, 81–83, 85, 94, 96, 117, 228, 234, 237–240, 242, 244–250, 268, 293

Hänggi, Rolf
83, 238, 241, 247, 248

Harmsworth, Saint John
122

Hunsicker, Robert
126

Idei, Nobuyuki
241

Jelzin, Boris
150

Johnson, Chris
180, 182, 186, 190, 325

Jolles, Paul R.
83, 239, 241

Koopmann, Andreas
83, 241, 246–248

Kudelski, André
241, 246

Laube, Richard T.
182, 333

Leutwiler, Fritz
83, 241, 243, 247

Leven, Gustave
122

Liotard-Vogt, Pierre
83, 116

Lord Simpson, George
241

Mahler, Alexander E.
154, 155, 171, 324

Marra, Ed
182, 333

Masip, Ramón
125, 154, 155, 169, 170, 171, 174, 324

Maucher, Helmut O. (Auswahl)
11, 40 (neue Märkte), 41 (ERT), 48 ff. (Shareholder-Value), 60 ff. (Doppelstrategie, PPP), 66 (Umweltschutz), 80–91 (Person, Strategie), 100 (Produktportfolio), 104–106/123 (Wasser, Perrier), 108 (Heimtiernahrung), 109 (Speiseeis), 111 ff. (Nespresso), 134 ff. (Markenpolitik), 142 (geogr. Expansion), 155 (organisat. Wandel), 193 ff. (F&E), 227 ff. (Corp. Governance), 231 (Öffnung des Aktionariats), 234 (CANES), 237 ff. (VR), 258 ff. (Personalwesen, Prinzipien), 268 (Frauenförderung), 271 ff. (IMEDE), 284 ff. (WHO-Kodex), 288 ff. (Babynahrung), 290 ff. (Kommunikation), 292/297 (Gentechnik), 295 (Finanzberichterstattung), 298 (Unternehmensgrundsätze), 299 (Spendenpolitik), 300 (int. Organisationen), 305 (ERT, ICC), 311 (Social Marketing), 324

Maxwell, Brian
120

McGinnis, Pat
94, 108

Mentasti, Giuseppe Kerry
124

Merage, David/Paul
121

Meyers, Jean-Pierre
240, 247

Milhaud, Serge
174

Morf, Rudolf
154, 155, 324

Morgenthaler, Max
194

Mortes, Alfonso V.
240

Muller, Edouard
36

Müller-Möhl, Carolina
239, 241

Nestlé, Henri
33, 34, 104, 194, 219, 260

Olofsson, Lars
181, 182, 333

Pagano, Camillo
104, 112, 113, 154, 155, 166, 168, 171, 324

Pankofer, Josef
130

Paternot, Maurice
36

Perrier, Louis Eugène Dr.
122

Raeber, Robert
177, 180–181, 332

Ralston, Everett Dr.
128

Rappaport, Alfred
44, 53

Reichenberger, Wolfgang H.
181,182, 245, 333

Represas, Carlos E.
169, 171, 180, 181, 279, 324

Riboud, Antoine
122, 123

Rogers, T. Gary
110, 131, 132

Santa Cruz Sutil, Lucia
239, 241, 242, 268

Sarkozy, Nicolas
123, 275

Schmidheiny, Stephan
68, 240

Schöller, Karl/Theo
130

Schueller, Eugène
116

Spiller, Joel
127

Spoerry, Vreni
239, 241, 268

Stiritz, William P.
94

Strasser, Hans
240

Studer, Robert
240

Suter, Brian
12, 154, 155, 180, 198, 324

Tannenbaum, Sid
126

Tschan, Rudolf
112, 154, 155, 169, 324

Tschumi, Jean
160

Véron, Philippe
169, 177, 180, 181, 324

Villiger, Kaspar
241

Vincent, Jacques
122

Volcker, Paul
241

Weller, Joe
169

Xiaoping, Deng
18, 144

Young, Vernon R.
241

Firmen

Ahold
74, 75

Alcon Laboratories
36, 71, 100, 110, 117, 118–119, 146, 155, 177, 180, 182, 183, 236

Alpo
23, 64, 108, 126, 129

Anglo-Swiss Condensed Milk Co.
32–34, 40, 82, 144, 228, 234

Beringer
36, 52, 111

Buitoni
37, 87, 112, 134, 135, 153, 156, 158, 159, 164–167, 196, 213, 230, 264

Campbell's Soup
72, 128

Carnation
37, 73, 86, 88, 107, 126, 129, 135, 137, 138, 153, 155, 168, 174, 196, 294

Carrefour
74, 75,189

Ceral Partners Worldwide (CPW)
104, 135, 176, 177, 183, 197

Chef America
101, 121, 143

Clintec
104, 153, 197

Coca-Cola
30, 66, 72, 75, 93, 104, 134

Coca-Cola-Nestlé refreshments CCNR
153, 176, 177, 183, 197

Čokoládovny
148, 149

Coop
74

Credit Suisse (CS), SKA
82, 182, 238, 240, 246, 247

Danone (BSN)
30, 31, 40, 59, 64, 69, 72–73, 75, 93,95, 97, 105, 123, 148–149, 200, 202–203, 236, 275

Disney
104, 134

Dreyer's Grand Ice Cream
64, 109, 110, 131–132, 205, 206

Findus
36, 86, 111, 121, 137, 173, 181, 196, 257

Food Ingredients Specialities S.A. (FIS)
110, 167, 173

Galderma
36, 117, 118, 119, 155, 177,183

General Mills
66, 73, 93–95, 134, 197

Givaudan S.A.
110

Häagen-Dazs
96, 109, 110, 131, 132

Herta
111, 158, 176

Hoffmann-La Roche
34, 36, 182, 222, 228, 240, 246, 247

Innéov
102, 116, 117, 177, 183, 216

Jacobs Suchard
31, 72, 73

Jenny Craig
96, 101

Jopa
36, 130

Kraft Foods
30–32, 40, 71–73, 75, 86, 93, 95, 97, 132

Kroger
74, 75

Libby's
36, 86, 11, 135

Lindt & Sprüngli
73

L'Oréal
36, 71, 96, 100, 102, 116–117, 118, 119, 139, 155, 177, 180, 183, 216, 236, 238, 240, 263

Maggi
34, 36, 60, 93, 100, 110, 173, 196, 212, 215

Mars
30, 72, 75, 97, 108, 111, 134, 135, 151

Metro
74, 75

Migros
74

Mövenpick
130, 131

Nespresso
46, 58, 64, 69, 70, 88, 94, 101, 111–115, 177, 183, 310, 311

Nestlé & Anglo-Swiss Holding Co. Ltd
36

PepsiCo
30, 31, 66, 72, 73, 75, 93, 95, 97, 122, 133

Perrier
64, 73, 104–107, 122–123, 124, 125, 135, 137, 174, 257, 274–276

Philip Morris (Altria Group, Inc.) [Kraft]
30, 72, 73, 75, 86, 87, 93, 151, 231

PowerBar
92, 101, 120

Procter & Gamble (P&G)
30, 72, 73, 108, 182

Ralston Purina
31, 64, 71, 73, 93, 94, 107, 108, 128–129, 137, 166, 174, 176, 257

RJR Nabisco
30, 31, 72, 73, 75

Rowntree
37, 87, 133, 134, 153, 156–158, 169, 174, 196, 230

Royal Ahold
74, 75

Sanpellegrino
64, 105, 122, 123, 123–125, 275

Schöller
64, 109, 130–131, 175

Spillers
64, 107, 108, 127, 129

Stouffer
36, 111, 121, 168

Tesco
74, 75

UBS, Schweiz. Bankgesellschaft
82, 238

Unilac
36

Unilever
29–32, 37, 40, 59, 64, 69, 71–73, 75, 86–88, 93, 95, 97, 109, 136, 149

Ursina-Franck
29, 36, 196, 204, 210, 212

Vittel
36, 84, 88, 104, 105, 106, 107, 123, 125, 210, 213, 275

Wal-Mart
74, 75, 120

Wine World Estates (Beringer)
36, 52, 111

Winiary
138, 149

Impressum

© 2007, Nestlé AG, Cham und Vevey (Schweiz)
© 2007, Verlag Neue Zürcher Zeitung, Zürich (Schweiz)

Konzept: Nestec AG, SGDU, Corporate Identity and Design, Vevey (Schweiz) mit messi&schmidt, Lausanne (Schweiz)

Bilder: Nestlé AG; Nestec AG; Historisches Archiv Nestlé; apg image Ltd.; Peter Bialobrzeski/laif; Jodi Bieber; Markus Bühler-Rasom; Christian Cravo; Andrea Diglas; Sam Faulkner; Marcel Grubenmann; Maria Hernandez Chordi; Harmen Hoogland; Innéov; KEYSTONE/Fischer; KEYSTONE/Alessandro Della Valle; KEYSTONE/Ann Johansson; KEYSTONE/ARC; KEYSTONE/Danny Johnston; KEYSTONE/Fabrice Coffrini; KEYSTONE/Laurent Gilliéron; KEYSTONE/Martial Trezzini; KEYSTONE/Martin Rütschi; KEYSTONE/Scott Rovak; KEYSTONE/STR; KEYSTONE/Walter Bieri; Marc Latzel; Marion Nitsch; L'Oréal; Alois Ottiger; Maurice Schobinger; Véronique Vial; Christian Vogt; Cédric Widmer

Produktion: Stämpfli Publikationen AG, Bern (Schweiz)

ISBN 978-3-03823-344-2