

Zeitschrift: Archiv des Historischen Vereins des Kantons Bern
Herausgeber: Historischer Verein des Kantons Bern
Band: 84 (2007)

Artikel: Die Milchwelle : Aufstieg und Niedergang der Berneralpen
Milchgesellschaft 1892-1971
Autor: Fenner, Thomas
Kapitel: Unternehmensstrategien in Kriegs-und Krisenzeiten (1914-1950)
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-1071010>

Nutzungsbedingungen

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

Conditions d'utilisation

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

Terms of use

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

Download PDF: 05.03.2026

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

UNTERNEHMENSSTRATEGIEN IN KRIEGS- UND KRISENZEITEN (1914–1950)

Charakter der Epoche

Die Zeit zwischen 1914 und 1950 wurde von den Erschütterungen der zwei Weltkriege und der Weltwirtschaftskrise in den 1930er-Jahren stark geprägt.

Neben dem moralischen und politischen Desaster stellte der Erste Weltkrieg als Urkatastrophe des 20. Jahrhunderts auch eine wirtschaftliche Zäsur dar: Das liberale Weltwirtschaftssystem des langen 19. Jahrhunderts unter der Führung Grossbritanniens brach mit dem Ersten Weltkrieg in sich zusammen. An dessen Stelle trat zunehmender Protektionismus durch staatliche Handelsbeschränkungen. Zudem verlor Europa durch das irrsinnige militärische und ökonomische Kräftemessen seine wirtschaftliche Hegemonialstellung, während die Ökonomie der Vereinigten Staaten gestärkt aus diesem Konflikt hervorging.²⁶⁴

Zwar konnte sich die Weltwirtschaft in den 1920er-Jahren wieder erholen und erlebte zwischen 1924 und 1929 einen erneuten Aufschwung, doch gegen Ende des Jahrzehnts begann das Wirtschaftswachstum zu stagnieren. Die panikartigen Aktienverkäufe vom 24. und 29. Oktober 1929 kündigten schliesslich eine nächste Depression an: Durch unglückliche Verkettungen konnte die Krise ausgreifen und führte zur Weltwirtschaftskrise von 1929 bis 1933. Dabei verlor das Pfund Sterling dermassen an Wert, dass Grossbritannien und andere Staaten 1931 ihre Währungsparität in Gold aufhoben.²⁶⁵ Die unsicheren Währungsverhältnisse und zunehmender Protektionismus durch Zollbarrieren und sonstige Handelshemmnisse führten zu einer starken Desintegration der Weltwirtschaft, welche de facto in drei Währungsblöcke aufgespalten wurde: den Sterlingblock mit Grossbritannien und seinen Kolonien, die Dollarzone mit dem US-Dollar als Leitwährung und den Goldblock, dem Frankreich, Belgien, Italien und die Schweiz angehörten und der bis 1935/36 offiziell an der Goldparität festhielt.²⁶⁶ Obwohl sich das Schweizer Exportvolumen zwischen 1929 und 1932 halbierte, wirkte sich die Weltwirtschaftskrise in der Schweiz weniger verheerend aus als in anderen Ländern, dafür dauerte sie länger als anderswo und fand erst im Sommer 1936 einen letzten Kulminationspunkt.²⁶⁷

Nur wenige Jahre nachdem die Weltwirtschaftskrise in der Schweiz überwunden werden konnte, brach 1939 mit dem Zweiten Weltkrieg ein Konflikt aus, von welchem praktisch jedes Land direkt oder indirekt betroffen war. Er entfaltete eine Zerstörungskraft wie kein Krieg zuvor und verursachte grosse wirtschaftliche Schäden, welche bis heute schwer zu beziffern sind.²⁶⁸ Die

Schweiz blieb vom unmittelbaren Kriegsgeschehen zwar verschont, aber seit der Eroberung Frankreichs im Jahre 1940 durch die deutschen Truppen war das Land von den Achsenmächten vollständig umschlossen. Zu Beginn des Zweiten Weltkrieges konnte der Kalorienbedarf der Schweizer Bevölkerung durch die eigene Landwirtschaft nur zur Hälfte gedeckt werden, die andere Hälfte musste durch Warenimporte ergänzt werden. Schon bald wurde klar, dass neben einer militärischen auch eine (land)wirtschaftliche Landesverteidigung notwendig war. Um die Schweiz vor einer allfälligen Abschnürung der Nahrungsmittelversorgung durch die Achsenmächte abzusichern, wurde im November 1940 mit dem «Plan Wahlen» ein neues Landwirtschaftsprogramm lanciert. Dabei wurde die bereits im Jahre 1938 aufgenommene Agrarpolitik weiter vorangetrieben, welche eine Ausweitung des Getreidebaus auf Kosten der Vieh- und Milchwirtschaft vorsah, um den Selbstversorgungsgrad zu erhöhen. Zudem wurden die meisten Lebensmittel während dem Zweiten Weltkrieg rationiert.²⁶⁹ Diese kriegswirtschaftlichen Rationierungsmassnahmen blieben auch nach dem Krieg in Kraft, bis sie 1948 schliesslich aufgehoben wurden.²⁷⁰

Der Erste Weltkrieg und die verlorene Hegemonie der Schweizer Milch auf den Weltmärkten

*Steigende Gewinne trotz Milchknappheit: Die Berneralpen
Milchgesellschaft als heimliche Profiteurin des Ersten Weltkriegs*

Unmittelbar nach dem Ausbruch des Ersten Weltkriegs kam der internationale Güter- und Geldverkehr völlig zum Erliegen. Die Schweiz war auf dieses Ereignis schlecht vorbereitet: Vor allem die Nahrungsmittelversorgung gab dem Bundesrat Anlass zur Besorgnis, denn durch die Spezialisierung der Schweizer Landwirtschaft auf Milchprodukte waren diese nun im Überfluss vorhanden, während der inländische Getreidebau nur noch 16 Prozent des inländischen Brotgetreidebedarfs zu decken vermochte. Aus Sorge, dass durch den Export für die Landesversorgung wertvolle Güter verloren gehen würden, erliess der Bundesrat am 1. August 1914 ein generelles Ausfuhrverbot für Lebensmittel.²⁷¹ Der Zusammenbruch des Käseexports als Folge des Verbots hatte jedoch verheerende Auswirkungen auf den Milchpreis, denn aufgrund der raschen Verderblichkeit von Rohmilch war die Höhe des Milchpreises sehr stark von der Käseverarbeitung und deren Exportmöglichkeiten abhängig.²⁷² Mit dem Exportverbot drohte der Milchpreis zu sinken und die Milchwirtschaft in eine Krise zu geraten, wenn es nicht rasch gelang, den Käsehandel wieder in Gang zu bringen und die Preise dadurch zu stabilisieren. Der Bundesrat hob daraufhin das Exportverbot wieder auf, allerdings mit der Auflage, dass die Exporteure der bedeutendsten Käsesorten zusammen mit dem Zentralverband

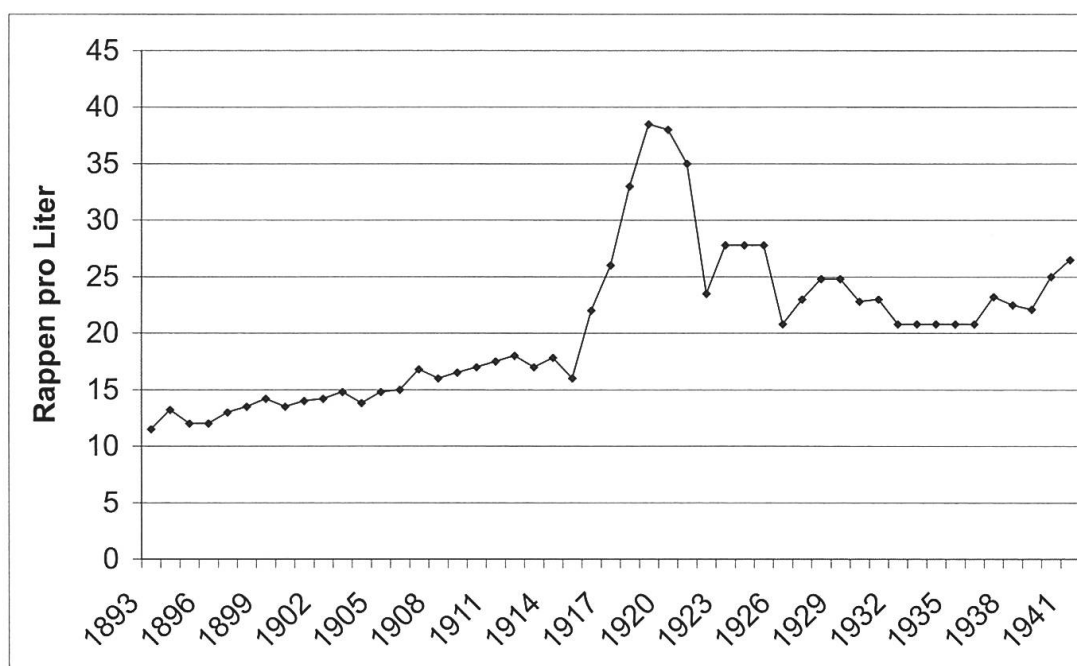


Abb. 30: Die Fabrikangestellten und die Milchsiederei in Konolfingen um 1916. (Fabrik Nestlé, Konolfingen). Etwa die Hälfte des Fabrikpersonals waren Frauen.

Schweizerischer Milchproduzenten und dem Verband Schweizerischer Konsumvereine eine gemeinsame Organisation gründen mussten, die den Käseexport übernehmen und kontrollieren sollte. Daraus entstand am 22. August 1914 die Genossenschaft Schweizerischer Käseexporteure, welche auch «Käseunion» genannt wurde. Mit ihr veränderten sich die Verhältnisse auf dem Schweizer Milchmarkt grundlegend. Während sich bis anhin der Produzentenmilchpreis stets nach den Weltmarktpreisen ausgerichtet hatte, wurde dieser nun durch die Käseunion vertraglich festgesetzt. Durch diese Massnahme wurde der Schweizer Milchmarkt von den Einflüssen des Weltmarktes abgekoppelt. Ziel der provisorischen Neuerung war es, der inländischen Milchversorgung tiefe Milchpreise zu garantieren und die Milchwirtschaft vor der drohenden Krise zu bewahren.²⁷³ Die tiefen Milchpreise waren auch für den Schweizer Käseexport vorteilhaft: Obwohl die Milch knapp war, lagen die Milchpreise der Schweiz 1915 rund 20 Prozent unter dem Weltmarktniveau und die Nachfrage nach Schweizer Käse war dementsprechend hoch²⁷⁴. Auch die Berneralpen Milchgesellschaft verzeichnete in den Jahren 1914 und 1916 Rekordumsätze. Diese waren vor allem auf eine starke Nachfrage nach ungezuckerter Kondensmilch zurückzuführen, deren Umsatz innerhalb von vier Jahren (1913–1916) mit einer Steigerung von 46 000 Kisten auf 104 000 Kis-

ten mehr als verdoppelt werden konnte. Die ungezuckerte Kondensmilch fand besonders bei der englischen Armee und den französischen Behörden grossen Absatz. Ausserdem konnte bis 1916 der Export von sterilisierter Naturmilch in den Fernen Osten von Genua, Marseille und Bordeaux aus in ähnlichem Umfang wie vor dem Krieg gewährleistet werden.²⁷⁵

Im Frühling 1916 verpflichtete der Bundesrat die Schweizer Milchproduzenten per Vertrag zur Gewährleistung der Milchversorgung und forderte zu diesem Zwecke eine Quersubventionierung des Milchpreises durch die Gewinne der Käseunion. Damit war der Milchpreis definitiv zu einem politischen Preis geworden. Durch diese Subventionierung konnte die Schweizer Bevölkerung Milch und Käse unter dem Weltmarktpreis kaufen und die Milch wurde



Grafik 2: Die Milchpreise in Konolfingen von 1893 bis 1941. (Daten aus: Ursina, 50 Jahre BAMG: 80). Während und unmittelbar nach dem Ersten Weltkrieg erreichte der Milchpreis Höchstwerte.

zum günstigsten Grundnahrungsmittel in der Schweiz. Diese Massnahmen führten zu einer gewaltigen Steigerung des Schweizer Käsekonsums: Während 1916 zwischen 250 000–300 000 Kilogramm Käse gegessen wurde, lag der Konsum im Jahre 1917 bereits bei einer Million Kilogramm. Da Brotgetreide knapp war, verordnete der Bundesrat 1917 zudem den Zwangsanbau von Getreide, welcher direkt auf Kosten der Milchproduktion ging. Die Folgen dieser Politik waren verheerend für die Milchwirtschaft: Einerseits sank die Milchproduktion, andererseits stieg der Konsum von Milchprodukten aufgrund der Preisverzerrungen stark an, was zu einer akuten Verknappung der Milchressourcen führte. Der Milchmangel wiederum führte zu einem massiven Rück-

gang der Käseproduktion. Das Konstrukt der Quersubventionierung der Milch durch die Käseunion brach zusammen und führte nun zu einem explosionsartigen Anstieg des Schweizer Milchpreises auf Rekordwerte.²⁷⁶

Der Milchmangel und der daraus folgende Preisanstieg gingen auch an der Berneralpen Milchgesellschaft nicht spurlos vorbei. In Konolfingen stieg der Milchpreis von 1915 bis 1919 von 16 Rappen auf 38,5 Rappen an²⁷⁷, während der Milcheingang zwischen 1916 und 1919 um einen Viertel sank²⁷⁸ und der Umsatz eine Einbusse von einem Drittel verzeichnete.²⁷⁹ Zudem musste das Emmentaler Unternehmen die Quersubventionierung des Bundes mittragen²⁸⁰ und einen beträchtlichen Teil der Rohmilch zur Versorgung der Städte abliefern.²⁸¹ Trotz allen Schwierigkeiten überstand die Berneralpen Milchgesellschaft diese Krise relativ schadlos, weil sie ab 1916 Kompensationsgeschäfte²⁸² mit Deutschland tätigen konnte, welche ihr bis zu 50 Prozent des Umsatzes sicherstellten. Dazu gesellten sich 1918 Milchverkäufe an Spitäler der amerikanischen Truppen in Frankreich.²⁸³ Von den Verhältnissen während des Ersten Weltkriegs konnte die Berneralpen Milchgesellschaft insgesamt profitieren: Obwohl der Umsatz rückläufig war, stieg der Gewinn stetig an und konnte sich zwischen 1914 und 1918 rund vervierfachen²⁸⁴, die Gewinnausschüttungen an die Aktionäre erreichten Höchstwerte²⁸⁵ und der Marktanteil des Unternehmens im Schweizer Milchexportgeschäft konnte knapp verdoppelt werden.²⁸⁶ Die Berneralpen Milchgesellschaft ist also trotz allen Hindernissen bei der Rohstoffbeschaffung und im Exportgeschäft nicht nur als Opfer des Ersten Weltkriegs zu betrachten, sondern konnte in jener Zeit auch sehr einträgliche Geschäfte machen.

Die Internationalisierung der Produktion und die Gründung der Ursina-Holding

Ab November 1915 wurde die industrielle Verarbeitung der Milch zu Kondensmilch vom Bundesrat immer mehr eingeschränkt, um die Milchversorgung der Städte zu gewährleisten.²⁸⁷ Die Kondensmilchproduktion in der Schweiz nahm dadurch rapide ab, während die Nachfrage nach derselben stetig anstieg. Infolgedessen begann sich die Berneralpen Milchgesellschaft im Ausland nach anderen Regionen umzusehen, um dort Milchprodukte zu produzieren und somit die steigende Nachfrage befriedigen zu können.²⁸⁸ Die hohen Produktionskosten in der Schweiz und der während des Ersten Weltkriegs eingetretene Protektionismus, welcher sich auch in Frankreich bemerkbar machte, liessen in Konolfingen Bedenken aufkommen, ob die führende Stellung der «Bärenmarke» in den französischen Kolonien Westafrikas weiter aufrecht erhalten werden konnte. Deshalb wurde im Jahre 1916 von der Berneralpen Milchgesellschaft beschlossen, in Frankreich eine Fabrik zur Herstellung von gezuckerter Kondensmilch zu erstellen. Am 27. Oktober 1917 wurde die «Compagnie Générale

du Lait» als Tochtergesellschaft von Stalden in Bordeaux gegründet. Entgegen den ersten Annahmen stellte sich nach weiteren Abklärungen heraus, dass das Gebiet von Bordeaux nicht das gewünschte Tagesquantum von 30 000–40 000 Liter pro Tag liefern konnte. Schliesslich kamen Hans Pfyffer von Altshofen und Emmanuel Muheim nach einer Erkundungsreise in Südostfrankreich zum Schluss, dass sich die Gegend von Rumilly in Hochsavoyen als neuer Standort des Tochterunternehmens besonders eignen würde, da dort ähnliche Bedingungen wie im Emmental herrschten: Die Milch war von bester Qualität und in genügend grossen Mengen vorhanden, wobei der Milchpreis infolge der intensiven Käseproduktion in Hochsavoyen etwas höher lag als anderswo in Frankreich. Man entschied sich, die Fabrik in Rumilly zu erstellen und führte damit das von der Berneralpen Milchgesellschaft stets hochgehaltene Prinzip, nur erstklassige Milchprodukte zu produzieren, auch in Frankreich weiter. Das neue Unternehmen in Rumilly fand auch in Bankkreisen Frankreichs grosses Interesse und verfügte 1920 über ein Aktienkapital von 5 Millionen Französischen Francs, wovon die Berneralpen Milchgesellschaft mit einem Anteil von 2,9 Millionen Französischen Francs die Aktienmehrheit besass. Am 3. Juni 1922 wurde das Produktionszentrum in Rumilly offiziell eingeweiht und der Sitz der Compagnie Générale du Lait von Paris²⁸⁹ nach Rumilly verlegt. Die in Rumilly hergestellten Produkte wurden unter der Marke «Mont-Blanc» verkauft und fanden in Frankreich und Übersee sofort beste Aufnahme.²⁹⁰

Nicht nur in Rumilly wurde ein neues Unternehmen gegründet, sondern auch die Filiale in Biessenhofen wurde 1917 in eine Tochtergesellschaft umgewandelt. Diese Massnahme traf man in erster Linie zum Schutz des Unternehmens im Allgäu vor dem zunehmenden Wirtschaftsprotektionismus in Deutschland, denn durch die Loslösung von der Muttergesellschaft in Konolfingen wurde die Allgäuer Alpenmilch AG von den deutschen Behörden nicht mehr als Schweizer Besitz, sondern als deutsches Unternehmen betrachtet. Am 6. Dezember 1917 wurde die Allgäuer Alpenmilch AG unter dem Namen «Alpursa AG» und einem Grundkapital von einer Million Mark zu einer selbstständigen Tochtergesellschaft, wobei die Berneralpen Milchgesellschaft über 80 Prozent der Aktien besass.²⁹¹

Durch die Gründung dieser beiden Tochterunternehmen während des Ersten Weltkriegs blieb die Berneralpen Milchgesellschaft nicht nur eine Fabrikationsgesellschaft, sondern stellte nun gleichzeitig auch eine Beteiligungsgesellschaft dar. Diese Beteiligungen machten 1925 einen Betrag von 2,3 Millionen Schweizer Franken oder 58 Prozent des Aktienkapitals der Berneralpen Milchgesellschaft aus. Das bernische Steuergesetz kannte damals noch keine spezielle Behandlung für Holdinggesellschaften und der Fiskus zog auch das aus dem Ausland stammende Einkommen zur Steuer heran. Dieser Umstand sowie die starke Beanspruchung der Finanzen der Berneralpen Milchgesellschaft durch die weitere Entwicklung der ausländischen Tochtergesellschaften veranlasste den Verwaltungsrat zu prüfen, auf welche Weise



Abb. 31: Werbung der Allgäuer Alpenmilch AG für die «Bärenmarke» im Jahre 1926. (Allgäuer Alpenmilch AG, Mühldorf). Der hohe Fettgehalt und die lange Haltbarkeit waren Gütezeichen für die Kondensmilch.

eine Trennung zwischen Betriebs- und Beteiligungsgesellschaft vorgenommen werden könnte, um einfache und klare Verhältnisse zu schaffen. Die beste Lösung stellte dabei die Umwandlung der Berneralpen Milchgesellschaft in eine reine Holdinggesellschaft²⁹² dar. Es war beabsichtigt, den Sitz dieser neuen Holdinggesellschaft im Kanton Bern beizubehalten, wenn derselben Steuererleichterung gewährt wurde. Die Verhandlungen mit der Berner Regierung verliefen jedoch ergebnislos, weil sich diese an das bestehende Steuergesetz halten musste und im vorliegenden Falle keine Ausnahme machen konnte. Daraufhin wurde der Firmensitz von Stalden nach Genf verlegt, wo die Steuerverhältnisse für Holdinggesellschaften am günstigsten waren. Am 17. März 1926 wurde die vorgeschlagene Neuordnung der Gesellschaftsverhältnisse von der Generalversammlung genehmigt. Zur Fortführung des bisherigen Fabrikations- und Handelsbetriebes in Konolfingen wurde eine neue, selbstständige Betriebsgesellschaft mit einem Aktienkapital von 2 Millionen Franken unter dem Namen «Berneralpen Milchgesellschaft» gegründet, während die Holdinggesellschaft 1927 den Firmennamen «Ursina AG» erhielt. Die Ver-

waltungsräte der Berneralpen Milchgesellschaft (Betriebsgesellschaft) und der Ursina AG, welche 1927 ihren Sitz von Genf nach Stans verlegte, waren damals identisch²⁹³. Mit der Gründung der Holdinggesellschaft wurde auch der Zweck des Unternehmens über die Milchbranche hinaus erweitert: «Der Zweck der Gesellschaft ist die Beteiligung bei Gesellschaften der Milchindustrie und bei anderen Unternehmen der Nahrungsmittelbranche, und zwar sowohl im Inland wie im Ausland»²⁹⁴.

Qualität versus Preis: Der Konkurrenzkampf mit Billigmarken in den 1920er-Jahren

Erst nach dem Kriegsende begannen sich die Folgen der schweizerischen Nahrungsmittelpolitik für die Berneralpen Milchgesellschaft ökonomisch negativ auszuwirken: Wegen anhaltendem Milchmangel, welcher seit 1916 aufgrund der erwähnten politischen Massnahmen, der schlechten Qualität des Heus und fehlenden Kraftfuttermitteln Bestand hatte²⁹⁵, wurden die Exporttaxen auch nach dem Ende des Ersten Weltkrieges aufrecht erhalten und ein grosser Teil der eingehenden Milch musste der Landesversorgung zur Verfügung gestellt werden. Dies ging so weit, dass der Betrieb in Konolfingen von 1918 bis 1920 in der Wintersaison²⁹⁶ wegen Milchmangel eingestellt werden musste.²⁹⁷ Durch den Ausbruch der Maul- und Klauenseuche im Sommer 1920 verschärfte sich die angespannte Lage der Milchversorgung in der Schweiz zusätzlich. Die hohen Milchpreise blieben bestehen, während sich die Normalisierung der Milchwirtschaft in Frankreich, den Niederlanden, Belgien und Dänemark viel rascher vollzog. In den Niederlanden führte eine Überproduktion an Milch im Frühling 1920 zu einem massiven Preiszerfall bei Käse- und Milchprodukten. Angesichts der Tiefstpreise, mit denen Dänemark und die Niederlande nun auf den Weltmarkt drängten, wurde im Sommer 1920 das in Verbänden (Käseunion und Zentralverband Schweizerischer Milchproduzenten) organisierte System der Schweizer Milchwirtschaft während des Ersten Weltkriegs, welches sich nicht am Weltmarkt, sondern an kostendeckenden Preisen für die Schweizer Milchproduktion orientierte, zu einem dauerhaften privatwirtschaftlichen Kartellsystem übergeführt.²⁹⁸ Diese protektionistische Massnahme führte dazu, dass sich der Milchpreis in der Schweiz dauerhaft über dem Preisniveau des Weltmarktes bewegte.²⁹⁹ Der hohe Milchpreis wurde zu einem entscheidenden Standortnachteil für die Kondensmilchindustrie in der Schweiz, den die Länder mit billigen Rohmilchpreisen wie Holland oder Dänemark auszunutzen wussten. Sie begannen Kondensmilch zu billigen Preisen im Fernen Osten abzusetzen und stellten damit eine ernsthafte Gefahr für die Berneralpen Milchgesellschaft dar. Zudem verlor das Emmentaler Unternehmen nach dem Ersten Weltkrieg seinen Innovationsvorsprung auf dem Gebiet der ungezuckerten Kondensmilch und wurden aus diesem Markt verdrängt, weil die

Amerikaner mit der evaporierten Milch ein besseres und billigeres Produkt entwickelt hatten³⁰⁰. Zu Beginn der 1920er-Jahre geriet das Unternehmen in Konolfingen in eine Krise: Das Fabrikationsprogramm musste eingeschränkt und die Produktion zum Teil mit Verlust abgegeben werden.³⁰¹

Schon kurz nach der Beendigung des Krieges zeigte sich, dass die Kaufkraft grosser Bevölkerungsteile in Europa und in Übersee einen starken Rückgang erfahren hatte. Viele Konsumenten kauften deshalb anstatt der teuren Schweizermilch billige Milch aus Holland, Dänemark, Frankreich oder Australien. Die Preisdifferenz zwischen der billigen Milch im Ausland und der teuren Schweizermilch war beträchtlich und betrug bis zu zehn Schweizer Franken pro Kiste und die Währungskurse vergrösserten diesen Unterschied nochmals bedeutend. Die Ursina stand vor der Frage, ob sie sich den veränderten Verhältnisse anpassen und den dazu notwendigen Schritt zu billiger Milch vollziehen wollte, oder ob man sich mit der «Bärenmarke» als Schweizer Qualitätsprodukt auf einen kleinen Absatzmarkt beschränken und damit einen grossen Teil der bisherigen Kundschaft der Konkurrenz überlassen wollte. Dabei kam man zur Einsicht, dass ohne die Lieferung von billiger, sterilisierter Milch die frühere Monopolstellung der «Bärenmarke» in Asien und Afrika verloren gegangen wäre und man sich deshalb der neuen Lage auf dem Kondensmilchmarkt anpassen musste, indem man ebenfalls ins Geschäft mit billiger gezuckerter Kondensmilch einstieg. Im August 1926 begann die Ursina von Rumilly und Konolfingen aus billige gezuckerte Kondensmilch und sterilisierte Milch unter der Marke «Guide» nach Westafrika und Malaysia³⁰² zu liefern. Damit wurde die Konkurrenz auf dem Markt der Billigmilch attackiert und es gelang der Ursina, diese in einem ruinösen Preiswettbewerb zu verdrängen und die Position der teuren und qualitativ hochwertigen Marken wie der «Bärenmarke», «Mont-Blanc» oder «Sledge» wieder zu stärken. Diese genossen in den Tropen nach wie vor einen hervorragenden Ruf und hatten deshalb trotz der höheren Preise ihre Kundschaft.³⁰³ Der geschickte Werbespruch «Bear Brand Swiss Milk costs a little more, but is more than a little better» schien die Kundschaft in Südostasien zu überzeugen.³⁰⁴ Zudem erlaubte es die gleichzeitige Produktion von sterilisierter Milch und gezuckerter Kondensmilch, im Bereich der gezuckerten Kondensmilch konkurrenzfähig zu werden und die Milch aus Konolfingen wieder gewinnbringend zu verkaufen.³⁰⁵ Der Erfolg der Kombination von sterilisierter Milch und gezuckerter Kondensmilch lässt sich mit dem Gesetz der Skalenerträge («economies of scale») erklären, wonach sich mit steigender Stückzahl die Fixkosten der Produktion auf immer mehr Einheiten verteilen und dadurch die Kosten pro Stück mit zunehmender Stückzahl sinken.³⁰⁶ Zwischen 1927 und 1930 konnten neue Rekordgewinne³⁰⁷ geschrieben werden – 1929 erreichte der Umsatz des Unternehmens einen bis dahin unerreichten Kulminationspunkt³⁰⁸. Südostasien entwickelte sich in den 1920er-Jahren zum entscheidenden Absatzmarkt für die Ursina, wo besonders in Siam (Thailand) und Malaysia die Umsätze gesteigert werden konnten.³⁰⁹

Massnahmen zur Bewältigung der Weltwirtschaftskrise

Schokolade gegen Freundschaft – Ein Tauschgeschäft mit zwei Gewinnern

Obwohl der Geschäftsgang der Alpursa während des Ersten Weltkriegs und Anfang der 1920er-Jahre recht befriedigend war, führte die starke Inflation in Deutschland dazu, dass das Aktienkapital aufgrund seiner andauernden Entwertung innerhalb von 5 Jahren von einer Million Mark auf 16 Millionen Mark erhöht werden musste und für die Berneralpen Milchgesellschaft dadurch insgesamt ein Verlust von 600 000 Schweizer Franken aus dem Deutschland-Geschäft resultierte. Jedenfalls war man in Konolfingen froh, als 1924 die D-Mark wieder an den Goldpreis angekoppelt wurde. Mit der Rückkehr zu einer stabilen Währung stieg in Deutschland auch die Nachfrage nach Schokolade. Die Schokolade-Abteilung in Biessenhofen wurde in der Folge stark ausgebaut. Doch die Hochkonjunktur der Schokoladeindustrie flaute im Laufe des Jahres 1926 wegen der steigenden Arbeitslosigkeit in Deutschland ab. Die Konkurrenz auf dem Schokolademarkt verschärfte sich zunehmend und die Alpursa blieb auf ihren grossen Produktionskapazitäten sitzen, da sie über keine schlagkräftige Verkaufsorganisation verfügte.³¹⁰ Aber auch für etablierte Unternehmen wie die befreundete Chocolat Suchard stellte die zunehmende Konkurrenz eine existenzielle Bedrohung ihrer Tochtergesellschaft in Lörrach dar, falls der Umsatz nicht erhöht werden konnte und keine Einsparungen durch Skalenerträge möglich waren.³¹¹ Die Geschäftslage der Alpursa wurde geprüft und dabei erstmals klar zwischen der Rentabilität der Schokolade- und der Milchabteilung unterschieden. Es zeigte sich, dass die Schokoladeabteilung seit 1927 ein Verlustgeschäft war. Um kostendeckend zu produzieren wäre mindestens eine Verdoppelung des Umsatzes notwendig gewesen. Dies war jedoch angesichts der sinkenden Nachfrage und des daraus folgenden Überangebotes an Schokolade keine realistische Perspektive.³¹² Der Verwaltungsratsausschuss der Ursina kam daraufhin zum Schluss, dass die Alpursa-Schokoladeabteilung dem Unternehmen wesensfremd sei und man sich auf die Milchabteilung konzentrieren wolle.³¹³ Aus diesem Grund kamen im August 1930 Vertreter der Berneralpen Milchgesellschaft und Suchard zusammen und man wurde sich einig, dass Suchard die Schokoladeproduktion in Biessenhofen übernehmen sollte. Dadurch konnte Suchard ihr Schokoladeangebot auf dem Markt verdoppeln und aufgrund von steigenden Skalenerträgen gewinnbringend verkaufen. Im Gegenzug erhielt die Ursina von der deutschen Tochterfirma von Suchard Aktien im Gegenwert von 200 000 Reichsmark.³¹⁴ Aus den Protokollen des Verwaltungsratsausschusses der Ursina geht hervor, dass dieses Tauschgeschäft eher zum Nachteil des Berner Unternehmens war. Trotzdem ging man auf dieses (aus der Sicht des Ausschusses) schlechte Angebot ein, weil man sich nicht sicher war, ob man die Kundschaft von Suchard verlieren würde und weil man gleichzeitig

an der Weiterführung der Milchpulverlieferungen sehr interessiert war.³¹⁵ Der Tausch mit Suchard war zwar ein schlechtes Geschäft, aber die Berneralpen Milchgesellschaft profitierte indirekt durch die Lieferungen von Milchpulver für die Milka-Schokolade vom Weiterbestehen einer starken Suchard-Tochtergesellschaft in Deutschland. Zudem waren die im Jahre 1926 eingeführten Lieferungen von Sahnepulver an Suchard sehr gewinnbringend.³¹⁶ Mit dem Ankauf von Suchard-Aktien erhoffte sich die Ursina, die Freundschaft und die Lieferungen nach Serrières und Bludenz für alle Zeiten zu sichern und auch die Tochterfirmen von Suchard in Frankreich mit Milchpulver versorgen zu können.³¹⁷ Am 31. März 1931 übernahm Suchard die Schokoladeabteilung der Alpursa sowie alle Rechte, Rezepte und Fabrikationsverfahren. Auf der Gegenseite erhielt Ursina 20 Prozent der Aktien von Suchard Lörrach, welche allerdings bereits ein Jahr später durch eine Sanierung nur noch 5 Prozent des gesamten Aktienkapitals darstellten. Mit der Abstossung der unrentablen Schokoladeabteilung in Biessenhofen, welche von 1926–1930 einen Verlust von einer Million Franken verursacht hatte, war die Expansion der Ursina ins Schokoladegeschäft gescheitert.³¹⁸ Die Milchabteilung in Biessenhofen blieb jedoch erhalten und die Deutsche Tochterfirma hiess ab 1931 wieder «Allgäuer Alpenmilch AG»³¹⁹.

Ein Abkommen zur Sicherung der Monopolstellungen

Ende der 1920er-Jahre waren nicht nur in der Schokoladeindustrie Anzeichen eines verschärften Konkurrenzkampfs festzustellen. 1927 begann Nestlé eine horizontale Expansionspolitik zu betreiben und übernahm unter anderem den Schmelzkäsehersteller Gerber AG in Thun und im Jahre 1929 das seit langer Zeit befreundete Schokoladeunternehmen Peter-Cailler-Kohler.³²⁰ Die Konkurrenz, unter anderem Suchard und die Ursina, wurde in jener Zeit von Nestlé zunehmend unter Druck gesetzt.³²¹ Ende 1928 ging Nestlé dazu über, ihre sterilisierte Milch in der Schweiz herzustellen und damit die «Bärenmarke» überall um einige Franken pro Kiste zu unterbieten. Obwohl es dem Konzern in Vevey trotz allen Bemühungen nicht gelang, die führende Stellung der «Bärenmarke» in Frage zu stellen, war Nestlé für die Berneralpen Milchgesellschaft trotzdem ein unangenehmer Widersacher.³²² Aufgrund der erhaltenen Akten darf davon ausgegangen werden, dass Nestlé und Ursina von Mascara bzw. Rumilly aus als direkte Konkurrenten um die französischen Märkte auftraten und ihre Geschäfte dabei gegenseitig schädigten. Um solche Vorfälle auszuschliessen, trafen sich am 28. April 1931 in Bern Vertreter der beiden Unternehmungen. Dabei verlangte Nestlé ein dauerhaftes Abkommen in Form eines Aktientausches. Um die Details eines solchen Abkommens genauer zu präzisieren, traten am 8. Mai 1931 erneut Vertreter der beiden Unternehmen in Lausanne zusammen. Nestlé machte dabei den Vorschlag, dass

auf sämtlichen Absatzgebieten das Verhältnis der Umsätze der beiden Unternehmen, basierend auf den Verkäufen der letzten drei Jahre, miteinander verglichen werden. Dieses Verhältnis sollte für alle Zukunft massgebend sein. Sollte der Umsatz von einem der beiden Unternehmen im Vergleich zum anderen Unternehmen überdurchschnittlich steigen und dadurch das festgesetzte Verhältnis stören, so musste die Gesellschaft, die einen Vorsprung erzielt hatte, der anderen vom Gewinn, der auf dem Mehrquantum gemacht wurde, einen Teil abliefern und zwar im Verhältnis der beim Abschluss des Abkommens festgesetzten Zahlen. Die Herren von Nestlé nannten diese Gewinnablieferung eine «Pénalité», also eine Strafe für eine auf Kosten des andern erzielte Umsatzsteigerung. Dieses System sollte hauptsächlich bei der Produktion von gezuckerter Kondensmilch für den Export und die Inlandverkäufe in Frankreich und Deutschland zum Tragen kommen. Allerdings knüpfte Nestlé diesen Vorschlag an eine folgenschwere Bedingung: Es hätte ein Aktientausch zwischen beiden Gesellschaften durchgeführt werden müssen und zwar in der Weise, dass Nestlé am Kapital der Ursina AG zu 50 Prozent beteiligt gewesen und damit die Aktienmehrheit erhalten hätte. Dabei wurde von Nestlé vorgeschlagen, dass jeder Aktionär der Ursina AG von zwei Aktien ein Stück gegen eine Nestlé-Aktie austauschte oder dass das Aktienkapital der Ursina verdoppelt werde, wobei Nestlé 4 Millionen Franken in diese neu zu gründende Holdinggesellschaft eingebracht hätte. Diese Beteiligung hätte die Ursina ganz in die Hände von Nestlé gebracht. Nestlé ermunterte Ursina zu diesem Schritt mit der Begründung, dass der Absatz der Ursina für immer gesichert gewesen wäre und eine Anlehnung an eine starke Schulter zu günstigen Bedingungen möglich gewesen wäre. Dabei schwebten Nestlé neue Kombinationen wie zum Beispiel die Übernahme von Suchard und eventuell von Chocolat Tobler durch die Ursina vor, da Nestlé nach der Übernahme von Peter-Cailler-Kohler nicht noch weitere Schokolademarken verkraften konnte.³²³

Aus der Sicht der Ursina stellte der Vorschlag von Nestlé eine Erpressung dar: Entweder, man stimmte dem Aktientausch von 4 Millionen Franken zu oder Nestlé drohte mit einem unerbittlichen Preiskampf, der zum Verschwinden der Ursina führen sollte.³²⁴ Von dieser Drohung liess man sich bei Ursina jedoch nicht beeindrucken³²⁵, sondern kam zusammenfassend zum Schluss, dass die Position der Ursina nach wie vor sehr stark sei. Es sei zwar richtig, dass Nestlé die beiden wichtigsten Einkommensquellen der Ursina (die gezuckerte und die sterilisierte Milch in Frankreich) angreifen wolle, auf der anderen Seite könne die Ursina nicht mehr so einfach aus dem Markt verdrängt werden wie noch während der Krise in den Jahren 1921/22. Und was die Mont-Blanc-Milch in Frankreich betraf, war sich die Ursina sicher, dass man Nestlé zumindest ebenbürtig war. Ein Preiskrieg im Fernen Osten wäre Nestlé ungeheuer teuer zu stehen gekommen, weil der Import von Billigmilch aus Australien den Qualitätsprodukten wie der «Bärenmarke» oder der Schweizer «Sledge»-Marke keinen Schaden zugefügt hätte. Diese Marken hätte Nestlé einzig mit

einer Verbilligung ihrer Schweizer Marke «Milkmaid» ernsthaft gefährden können, doch dazu hätte Nestlé ihre eigene Qualitätsmarke zerstören müssen, was für das Unternehmen aus Vevey gleichermassen kontraproduktiv gewesen wäre.³²⁶ Trotz allen verführerischen Versprechungen war für Ursina klar, dass das Angebot von Nestlé letztlich der Untergang des Berner Unternehmens bedeutet hätte³²⁷: «Il est hors de doute qu'avec l'arrangement proposé nous cessons d'exister. Nous sommes absolument perdus et notre liberté d'actions est complètement anéantie. Connaissant la mentalité qui existe à Vevey, nous ne pourrions plus entreprendre quoi que ce soit, car on nous dirait toujours que ce n'est «pas rationnel» [...]. Ce qui sera l'intérêt de N. sera toujours trouvé rationnel et là il y a une chose qui est sûre et certaine, c'est que N. aura toujours un intérêt à pousser sa marque à lui et à diminuer la vente de la nôtre. Il a un intérêt primordial à maintenir haut le standard de la marque «Nestlé» et à faire tout son possible, pour faire disparaître peu à peu toutes les autres marques»³²⁸. Dabei wurde die Übernahme von Gerber-Käse als negatives Beispiel erwähnt. Das Angebot von Nestlé wurde von der Ursina als Absorption wahrgenommen, der man keinesfalls zustimmen durfte.³²⁹ Diese Passage des Briefes zeigt, dass der Vertrag mit Nestlé trotz den ökonomisch günstigen Aussichten letztlich an der Furcht vor einem Unabhängigkeitsverlust und am tiefen Misstrauen der Ursina-Führung gegenüber Nestlé scheiterte. Für sie war der Vorschlag von Nestlé nicht ehrlich und deshalb unannehmbar.³³⁰ Wenig später trafen sich die Präsidenten der beiden Unternehmen. Dabei lehnte Ursina das Angebot von Nestlé ab und bekräftigte den Willen, dass beide Firmen ihre vollständige Selbstständigkeit bewahren sollten. Trotz dieser Absage wollten die beiden Unternehmen weiterhin zusammenarbeiten und man einigte sich auf ein Gentlemen's Agreement, da ein starrer Vertrag aufgrund der unterschiedlichen Positionen nicht angestrebt werden konnte.³³¹ Darin wurde festgehalten, dass man die guten Beziehungen nach diesem Zwischenfall wieder herstellen und die bisherige freundschaftliche Zusammenarbeit fortführen wolle. Nestlé erklärte sich bereit, ab dem Jahre 1932 die Produktion von sterilisierter Milch in der Schweiz einzustellen, und auf der anderen Seite verpflichtete sich Ursina, auf den Märkten in Spanien, Norwegen, Brasilien, Südafrika und Kuba, wo Nestlé dank ihrer Monopolstellung sehr einträgliche Geschäfte machte, nicht tätig zu werden. Des Weiteren versprachen sich Ursina und Nestlé, in Ländern wie Frankreich oder Deutschland, wo beide Gesellschaften aktiv waren, die Verkaufspolitik und Verkaufskonditionen miteinander abzusprechen. Die Bestimmungen dieses Gentlemen's-Agreement sollten während zehn Jahren gültig sein.³³² In diesem Abkommen mit Nestlé ging es in erster Linie darum, die Monopolstellungen der beiden Unternehmen zu erhalten. Ursina behielt das Monopol auf sterilisierter Milch in Französisch Westafrika, Holländisch Indien, Malaysia, den Philippinen und Belgisch Kongo, während Nestlé sich vor einer Attacke auf ihre Monopole in Südamerika und Spanien absicherte.³³³

Diversifikation als Krisenbewältigungsstrategie

Die Verbote der Weltwirtschaftskrise machten sich in den überseeischen Absatzgebieten bereits im Sommer 1929 bemerkbar.³³⁴ Als Reaktion auf die beginnende Krise versuchte die Ursina ab 1931 ihre einseitige Abhängigkeit vom Milchgeschäft zu reduzieren und das Unternehmensrisiko durch eine Diversifikationsstrategie zu streuen.

1931 begann Ursina ihr Produktsortiment mit Kleinkindernahrung zu erweitern. Das Unternehmen sicherte sich von der Firma Hug AG in Malers die Fabrikationsmethoden zur Herstellung von Kindermehl und diätetischen Spezialitäten wie Zwieback³³⁵ und am 1. Juni 1931 traten die Firmen Guigoz und Ursina erstmals miteinander in Kontakt. Das Unternehmen Guigoz war 1914 von Maurice Guigoz in Vuadens gegründet worden und erzeugte erfolgreich Kleinkindernahrung auf der Basis eines im Jahre 1909 erfundenen Dehydratationsverfahren der Milch bei kleiner Temperatur, dank dem die wertvollen Proteine der Milch erhalten blieben und die Oxidation des Vitamin C vermieden wurde. Nachdem der Firmengründer Maurice Guigoz (der mit den Guigoz-Produkten seinem grossen Vorbild Henri Nestlé nachempfand) 1919 starb, übernahm Louis Guigoz das Kleinunternehmen.³³⁶ Dieser versuchte sein hochwertiges Produkt nach Frankreich zu exportieren, scheiterte aber an den unsicheren Wechselkursen und protektionistischen Zöllen nach dem Ersten Weltkrieg. Auch die Gründung einer Tochterfirma in Frankreich scheiterte und brachte das Mutterhaus in Vuadens in arge Bedrängnis. Deshalb kam er auf die Idee, mit Ursina in Kontakt zu treten, welche in Frankreich bereits über ein Tochterunternehmen verfügte.³³⁷ Am 20. Oktober 1931 übernahm Ursina 42 Prozent der Guigoz-Aktien und die beiden Unternehmen einigten sich auf eine Zusammenarbeit in Frankreich.³³⁸ Zwei Jahre später erhielt Ursina von Guigoz das alleinige Fabrikationsrecht für die Herstellung von Produkten nach dem Guigoz-Verfahren in Frankreich und seinen Kolonien sowie in Deutschland.³³⁹ Am 4. Juni 1934 gründete die Ursina in Deutschland das Kindernahrungsunternehmen «Alete Parmazeutische Produkte GmbH» mit Sitz in München. Nachdem Alete unter der Forschungsleitung von Dr. Malyoth vergeblich versucht hatte, mit gezuckerter Kondensmilch eine neue Säuglingsnahrung herzustellen, kam man auf die Idee, stattdessen mit Guigoz-Milchpulver weiterzuarbeiten. Die Zusammenarbeit zwischen Guigoz und Alete war äusserst fruchtbar. Innerhalb kürzester Zeit wurde von Dr. Malyoth ein körpernaher Nährzucker entwickelt, welcher eine Alpha-Bindung an Stelle einer Beta-Bindung besass und dadurch leichter verdaut werden konnte als alle anderen bisher bekannten Produkte. Mit dieser Innovation, basierend auf den Arbeiten von Dr. Malyoth (Alete) und dem Guigoz-Milchpulver, konnte Ursina auf dem Gebiet der Säuglingsmilch sogar Nestlé technisch überflügeln. Die Kinderklinik München erzielte mit diesem Produkt grosse Heilerfolge, so dass das Gütesiegel «Klinisch erprobt

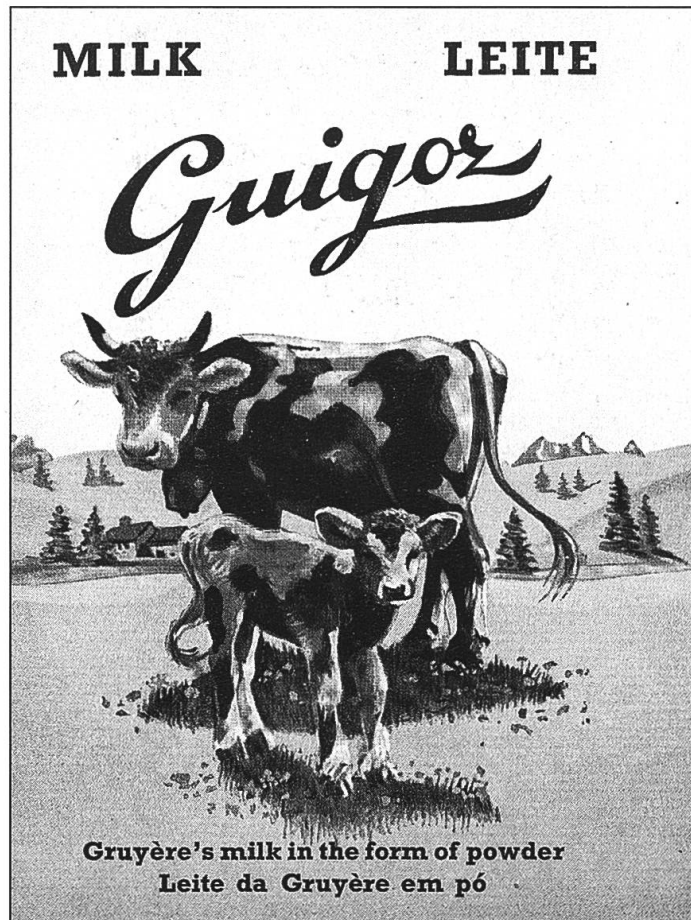


Abb. 32: Etikette der Guigoz-Milch, nach 1937. (Archives historiques Nestlé, Vevey).

an der Universitäts-Kinderklinik München» zum wichtigsten Werbemittel wurde. Die Nachfrage nach Alete-Säuglingsmilch stieg in den kommenden Jahren derart an, dass sie die Produktionskapazitäten in München überforderte, obwohl Tag und Nacht in drei Schichten gearbeitet wurde.³⁴⁰ Die positive Zusammenarbeit zwischen Guigoz und Ursina wurde in den folgenden Jahren weiter ausgebaut, der Export von Guigoz-Produkten auf verschiedene europäische Länder ausgedehnt und auch auf überseeische Gebiete ausgedehnt³⁴¹. Schliesslich wurde Guigoz am 18. Januar 1937 durch den Kauf aller Guigoz-Aktien durch die Ursina komplett übernommen.³⁴² Die Guigoz- und Alete-Produkte erzeugten Werbesynergien mit der sterilisierten Alpenmilch «Bärenmarke» als Ersatz für die Muttermilch und stellten daher eine ideale Ergänzung zum bestehenden Sortiment dar.³⁴³

Ein nächster Diversifikationsschritt erfolgte 1932 mit dem Einstieg ins Geschäft der diätetischen Frühstücksgetränke, indem die Ursina das Produkt «Talismalt» der Firma Chocolat Villars, welches in seiner Zusammensetzung (Malz, Eiern, Milch, Kakao und Honig) der «Ovomaltine» entsprach, in Frankreich einführte.³⁴⁴ Die Stärke von Chocolat Villars lag im Zusammenspiel von Produktion und Verkauf ihrer Produkte. Das 1901 von der Fa-

milie Kaiser gegründete Unternehmen stellte eine direkte Konkurrenz zum traditionellen Detailhandel dar und setzte dadurch teure Markenartikel unter Druck. 1931 lancierte Villars eine Werbekampagne für das neue Produkt «Talismalt» mit dem Inhalt, dass ihr Frühstücksgetränk das billigste Produkt sei, aber gleich gut wie das beste sei. Dies war eine klare Kampfansage an die teure «Ovomaltine» von Wander, welche in der Folge in einen harten Preiskampf verwickelt wurde. Das Produkt konnte sich in der Schweiz zwar durchsetzen, aber die Versuche von Villars, ihr «Talismalt» im Ausland (Holland und England) zu etablieren, scheiterten.³⁴⁵ Deshalb wurde am 1. Februar 1932 eine Zusammenarbeit zwischen Ursina und Villars bezüglich des Verkaufs von «Talismalt» in Frankreich und seinen Kolonien vertraglich vereinbart. Ursina erhielt das Exklusivrecht, das Frühstücksgetränk in Frankreich und seinen Kolonien zu fabrizieren und zu verkaufen und Villars hatte Ursina immer auf dem technisch neuesten Stand zu halten. Als Gegenleistung verpflichtete sich Ursina, das «Talismalt» entsprechend der Marktnachfrage in Frankreich zu verkaufen, den Qualitätsstandard von Villars einzuhalten, für das Produkt Werbung zu machen und die Hälfte der Gewinne aus den Lizenzeinnahmen an Villars zu entrichten. Eine entscheidende Passage im Vertrag war die Bedingung, dass Ursina und ihre Tochtergesellschaften sich weder direkt noch indirekt an anderen Unternehmungen, welche die Fabrikation oder den Verkauf eines ähnlichen Produktes wie Talismalt verfolgten, beteiligen durften.³⁴⁶ Der Vertrag dauerte 25 Jahre, also bis am 31. Dezember 1956, und war danach um jeweils 10 Jahre erneuerbar. Ein allfälliger Ausstieg eines Partners aus dieser Kooperation war für diesen mit einer finanziellen Abgeltung an den anderen Partner verbunden, welche dem zehnfachen durchschnittlichen Jahresgewinn aus dem Talismalt-Geschäft entsprach.³⁴⁷ Später wurde der Vertrag noch erweitert.³⁴⁸ 1933 stimmte Villars dem Begehren von Ursina zu, dass das «Talismalt» in Frankreich unter dem abgeänderten Namen «Tonimalt» vertreiben zu dürfen.³⁴⁹

Durch die gewaltige Reduktion des Umsatzes im Milchgeschäft während der Weltwirtschaftskrise konnte die Fabrikationsanlage in Konolfingen nicht mehr voll ausgelastet werden. Einem Teil des Personals drohte Arbeitslosigkeit. Deshalb sah sich die Fabrikleitung nach neuen Möglichkeiten zur Nutzung der leeren Anlagen in Stalden um. Anfang 1933 wurde beschlossen, der Milchsiederei in Konolfingen eine Konservenabteilung anzugliedern.³⁵⁰ Am 12. Juni 1933 begann man auf dem Fabrikgelände Fleisch-, Frucht- und Gemüsekonserven sowie Konfitüren zu produzieren.³⁵¹ Aufgrund der grossen Erfahrung des Unternehmens im Bereich der Büchsenahrungsmittel war diese Lösung naheliegend. Als Zielpublikum wurden die Stalden-Dosen insbesondere den Hotelküchen schmackhaft gemacht.³⁵² Für die Bauern in den Kantonen Bern und Freiburg wurde die Berneralpen Milchgesellschaft in den 1930er-Jahren zu einem wichtigen Abnehmer ihrer Landwirtschafts-

produkte.³⁵³ Wie eine Warenaufnahme aus dem Jahre 1947 zeigt, erstreckte sich das Einzugsgebiet der Konservenabteilung von Liestal über das Seeland (insbesondere der Strafanstalt Witzwil), Rosé und Giffers im Kanton Freiburg bis nach Spiez und Grindelwald im Berner Oberland und die Früchte stammten aus dem Kanton Tessin³⁵⁴. Die Berneralpen Milchgesellschaft bezog ihre Ware zum grössten Teil aus der Schweiz, einzig die Erdbeeren, Johannisbeeren und Tomaten wurden aus dem Ausland dazugekauft. Über die Hälfte des Konservenbüchsenumsatzes von 1,1 Millionen kg wurde mit Erbsen (40 Prozent des Umsatzes) und Bohnen (18 Prozent) gemacht.³⁵⁵ Die Erträge aus der Konservenabteilung waren deshalb sehr stark von der Bohnen- und Erbsenernte abhängig.

Gegen Ende der 1930er-Jahre wurde Ursina zudem im Süsswarengeschäft aktiv. Im Jahre 1932 versuchte Rumilly unter dem Dach der «Société Alpex» die Stadt Nizza mit Frischmilch zu versorgen. Dieses Unterfangen scheiterte



Abb. 33 und 34: Etiketten auf den Stalden-Konserven in den 1930er-Jahren: Gemischte Früchte und Bohnen mit küchengeräuchertem Speck. (Archives historiques Nestlé, Vevey).

jedoch. Deshalb wurde die «Société Alpex» 1939 in die «Société Fruits Duchesse» umgewandelt, welche sich in Gevrey-Chambertin (in der Nähe von Dijon) ansiedelte.³⁵⁶ Die Tochterfirma im Burgund stellte Konfitüren, Fruchtkompotte und «Pâtes de fruits» her.³⁵⁷ «Fruits Duchesse» war dank des Technologietransfers von der Konservenabteilung in Konolfingen, welche ebenfalls Früchte bearbeitete, ein voller Erfolg.³⁵⁸

Die Schweizer Milchexportkrise und ihre Bewältigung

Ab 1929 war die Nachfrage nach Gütern aller Art im Abflauen begriffen, was zu Preisreduktionen führte, die sich auch auf dem Kondensmilchmarkt negativ auswirkten.³⁵⁹ Die Ursina wollte auch in diesen schwierigen Zeiten an ihren Prinzipien festhalten und ihre Milch in der Schweiz herstellen, obwohl der Milchpreis hierzulande Ende der 1920er-Jahre rund 10 Prozent über den Preisen in Holland

oder Frankreich lag. «Die Vorzugsstellung der Bärenmarke hat ihr Fundament im Emmenthal, wo es der zielbewussten Direction der Berneralpen-Milchgesellschaft in Stalden gelingt, ein Qualitätsprodukt ersten Ranges herzustellen, das überall, wo es auftritt, den guten Ruf der schweizerischen Milchprodukte festigt»³⁶⁰, begründete Präsident Hans Pfyffer von Altishofen diesen Entscheid. Die Aufrechterhaltung des Schweizer Qualitätsprodukts sei aber nur möglich, wenn die Preisunterschiede im Vergleich zur ausländischen Konkurrenz nicht allzu hoch seien und wenn sich alle anderen Schweizer Milchsiedereien ebenfalls der Qualität verpflichten würden.³⁶¹ Diese Rechnung ging allerdings nicht auf. Da sich die grossen Wirtschaftsnationen politisch nicht zu einem gemeinsamen Vorgehen gegen die Weltwirtschaftskrise durchringen konnten, rückte Grossbritannien 1930 vom Freihandel ab und löste am 21. September 1931 seine Währung vom Goldstandard. Die Konferenz von Ottawa im Jahre 1932 sicherte der englischen Wirtschaft ihre Kolonialmärkte, indem auf die Einfuhr ausländischer Produkte enorm hohe Zölle veranschlagt wurden, und durch den zunehmenden Wirtschaftsprotektionismus in Europa begannen die Absatzmöglichkeiten der billigen Milch aus Holland in England und Deutschland stark zu schrumpfen. In Folge dessen mussten sich die holländischen Kondensmilchunternehmen nach neuen Märkten umsehen und drängten nun mit billigsten Preisen auf die Märkte in Asien und Afrika vor. Dort stiessen diese Produkte sofort auf ein gutes Echo, denn aufgrund der zunehmenden Arbeitslosigkeit und den sinkenden Einkommen als Folge der Weltwirtschaftskrise war nun nicht mehr die Qualität, sondern der Preis das entscheidende Kriterium, welches für die Produktwahl ausschlaggebend war. Die Berneralpen Milchgesellschaft in Konolfingen war nicht annähernd in der Lage, mit den Preisen der holländischen Konkurrenz oder der australischen Milch von Nestlé zu konkurrenzieren. Die gleiche Feststellung traf auch für die gezuckerte Kondensmilch «Mont-Blanc» aus Rumilly zu, welche 140 Französische Franc die Kiste kostete, während die holländische Konkurrenz ihre Milch für 45 Französische Francs die Kiste absetzte.³⁶² Aufgrund der niedrigeren Bodenpreise und der höheren Milchproduktion pro Kuh konnte die Milch im Ausland viel billiger hergestellt werden als in der Schweiz und die Milchpreise in Konolfingen blieben mit 20 Rappen pro Liter weit über dem Weltmarktniveau, obwohl in der Schweiz Milch im Überfluss vorhanden war. Dazu gesellten sich für den Schweizer Export sehr ungünstige Währungsrelationen mit dem englischen Pfund, welche die Ware zusätzlich verteuerten. Die teure Milch der Ursina blieb in den Läden stehen, während sich die billige Milch aus Ländern wie Holland, Dänemark oder Australien durchsetzte und in den 1930er-Jahren einen Anteil von 90 Prozent an der weltweit exportierten Milch erreichte³⁶³. Der Umsatz der Berneralpen Milchgesellschaft brach 1932 im Vergleich zum Vorjahr um einen Drittel ein und verursachte mit einem Defizit von 625 000 Franken den höchsten Verlust des Betriebes in seiner gesamten Geschichte.³⁶⁴ Auch im darauf folgenden Jahr konnte der monatliche Minimalumsatz von 13 000 Kisten, welcher zumindest die Kosten gedeckt hätte,

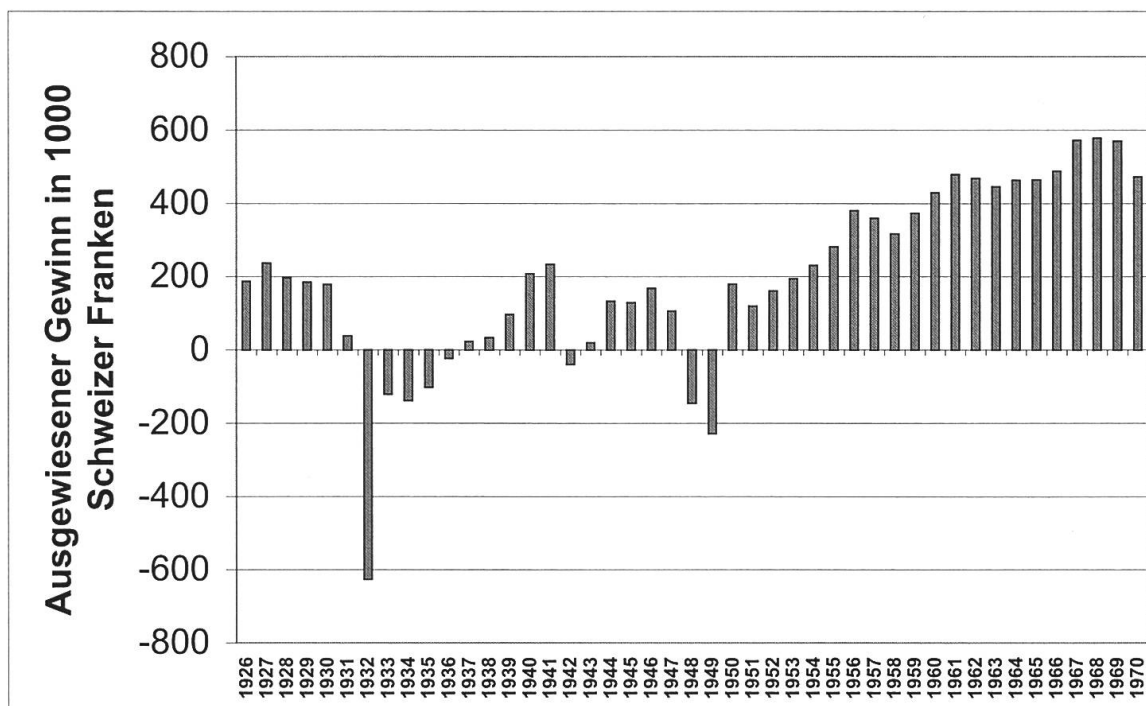


Abb. 35: Die Lagerhalle in der Fabrik in Konolfingen. (Fabrik Nestlé, Konolfingen). Während der Weltwirtschaftskrise sank die Nachfrage nach teurer Schweizer Milch, die Dosen blieben in den Fabriklagern stehen.

nur selten erreicht werden³⁶⁵. Zudem wurde die Berneralpen Milchgesellschaft von der bernischen Regierung wegen einem Steuerstreit zur Kasse gebeten. Der Kanton Bern machte geltend, dass bei der Trennung von Holding und Betriebsgesellschaft im Jahre 1926 eventuell Simulation vorliege und die Ursina AG für die Bezahlung der bernischen Steuern auf den abgeführten Beiträgen haftbar gemacht werden könne.³⁶⁶ Die Berneralpen Milchgesellschaft argumentierte dagegen, dass die an Ursina bezahlten Lizenzen und Kommissionen als abzugsberechtigte Gewinnkosten zu betrachten seien. Die Rekurskommission gestand der Berneralpen Milchgesellschaft das Abzugsrecht zwar zu, aber das Verwaltungsgericht entschied zugunsten der Steuerverwaltung und das Bundesgericht schloss sich dem Entscheid der Vorinstanz an. Infolge der langsamen Arbeit der staatlichen Instanzen wurde der Entscheid bezüglich des Jahres 1926 erst 1932 getroffen und 1933 fällte man das Urteil in Bezug auf die Jahre 1926–1932. In diesen sechs Jahren hatte sich eine beträchtliche Steuerschuld von 650 000 Franken angesammelt, welche nun mitten in der Weltwirtschaftskrise plötzlich hätte bezahlt werden müssen. Die Berneralpen Milchgesellschaft war zu jener Zeit aber nicht in der Lage, diesen Forderungen nachzukommen. Die mit der Gemeinde Stalden und dem Kanton Bern gepflegten Verhandlungen über einen beträchtlichen Steuernachlass führten schliesslich zu einer gegenseitigen Ver-

ständigung: Die Gemeinde Stalden reduzierte ihre Forderungen von 292 052 auf 131 423 Franken und der Kanton Bern von 360 000 auf 250 000 Franken, dazu waren der Gemeinde Bern 8636 Franken zu vergüten. Damit betrug die Nachsteuer der Berneralpen Milchgesellschaft insgesamt noch 390 059 Franken, welche hauptsächlich die Jahresabschlüsse bis 1936 belasteten. Zudem musste sich die Ursina AG dazu verpflichten, ihren Sitz in den Kanton Bern zu verlegen, was 1934 mit dem Umzug von Stans nach Konolfingen schliesslich geschah.³⁶⁷ Von 1932 bis 1936 wies die Berneralpen Milchgesellschaft aufgrund der Weltwirtschaftskrise und der Nachsteuern negative Jahresbilanzen aus, welche insgesamt eine Million Franken betrugen.³⁶⁸ Sie reagierte auf diese schweren Schicksalsschläge in den 1930er-Jahren nebst der Diversifikation mit drei Massnahmen:

Erstens versuchte sich die Ursina einen Zugang zu den abgeschotteten Märkten der britischen Kolonien zu verschaffen, indem das Berner Unternehmen mit der englischen «Wilts United Dairies Ltd.» Kontakt aufnahm und sich kurze Zeit später auf eine Zusammenarbeit einigte. Von Melksham (England) aus versorgte Wilts die geschützten Märkte in Malaysia mit gezuckerter Kondensmilch der Marken «Guide» und «Jersey Cow». Doch die Qualität der aus England gelieferten Milch gab Anlass zu Reklamationen, da sie den Ansprüchen der qua-



Grafik 3: Der ausgewiesene Gewinn der Berneralpen Milchgesellschaft (Ursina-Tochtergesellschaft) in Konolfingen. (Daten aus: AHN Ursina-Chronik 6-1.12, Jahresberichte der BAMG 1926–1970). Nachdem Ende der 1920er-Jahre nochmals an die Erfolge des langen 19. Jahrhunderts angeknüpft werden konnte, stellte der gewaltige Verlust von 600 000 Franken im Jahre 1932 den Beginn einer labilen Phase dar, welche erst in den 1950er-Jahren endgültig überwunden werden konnte.



Abb. 36–38: Die Etiketten der «Bärenmarke» und der beiden Kampfmarken «Ship-Brand» und «Tiger-Brand», vermutlich aus den 1950er-Jahren. (Archives historiques Nestlé, Vevey).

litativ guten Billigmilch von Ursina nicht gerecht wurde. Da der gute Ruf der Ursina-Marken auf dem Spiel stand und man die Verkäufe in Malaysia unbedingt aufrechterhalten wollte, musste Wilts die Fabrikationsmethode der Berneralpen Milchgesellschaft für gezuckerte Kondensmilch bekannt gegeben werden. Daraufhin wurde aus England zufriedenstellende Milch geliefert.³⁶⁹ Über Wilts wurden ab 1937 auch die Guigoz- und Alete-Produkte auf den Märkten in Grossbritannien und seinen Kolonien verkauft.³⁷⁰ Damit konnten die Handelsblockaden des Sterling-Blocks geschickt umgangen werden.

Zweitens waren die eigenen Billigmarken «Guide» und «Jersey Cow», welche in Rumilly und Konolfingen hergestellt worden waren, zu teuer geworden und die wirtschaftliche Not der Bevölkerung zu gross, als dass mit diesen Produkten die günstigere niederländische Konkurrenz am Markteintritt gehindert

worden wäre. Es stellte sich die Frage, ob die Zuckermilch von anderswo bezogen werden sollte oder ob die Billigmarken-Strategie ganz aufgegeben wurde. Eine Besprechung der Ursina mit ihrem langjährigen Vertreter in Asien, der Firma Joseph Travers & Sons in Singapur, führte schliesslich zur Entscheidung, die Produktion billiger Milch in möglichst beschränkten Quantitäten aufrechtzuerhalten, damit der Absatz der teuren Marken ab Konolfingen nicht einen allzu grossen Rückgang erfuhr. Schliesslich konnten im September 1932 mit Unternehmen in Holland Abmachungen getroffen werden, dass diese der Ursina Zuckermilch unter der Marke «Jockey Club» zu holländischen Exportpreisen zur Verfügung stellten, ebenso wurde in Odense (Dänemark) ein Unternehmen angeheuert. Aber auch bei diesen Lieferanten war die Milch, wie schon bei Wilts, nicht immer einwandfrei gewesen. Die Auslagerungsstrategie bewährte sich nicht, zu gross war die Gefahr, dass man den eigenen Namen aufs Spiel setzte.³⁷¹ Deshalb entschloss sich die Ursina im Jahre 1938, in Holland eine eigene Fabrikationsstätte zu errichten, welche billige, aber qualitativ gute Kondensmilch herstellen konnte. Die günstigen Milchgebiete waren allerdings bereits unter den holländischen Firmen aufgeteilt worden, so dass nur die Übernahme eines bestehenden Betriebes in Betracht kam. Schliesslich konnte die Firma «N.V. Fabriek van Melkproducten J.E. Schaap & Co.» in Nunspeet zwecks Weiterführung der bestehenden Fabrikation sowie zur Aufnahme der Produktion von gezuckerter Kondensmilch und Kindernahrung am 1. Juni 1938 zu einem Preis von ca. 450 000 Franken übernommen werden. Im Frühjahr 1939 konnte die Ursina zusätzlich die Firma «N.V. Vereenigde Veluwsche Melkproductenfabrieken» in Harderwijk, welche auch eine Fabrikanlage in Nijkerk besass, für ca. 700 000 Franken ankaufen³⁷². Diese Preise beinhalteten nicht nur den effektiven Wert der Fabriken, auch der «Goodwill» und die Milchlieferanten mussten in Holland erkaufte werden.³⁷³ Von Holland aus begann Ursina nun den Fernen Osten mit neuen Billigmarken auf dem holländischen Preisniveau zu beliefern, wobei die Markennamen den jeweiligen Ländern angepasst wurden. Die «Tiger-Brand» wurde in Malaysia und Holländisch Indien verkauft, die «Cat & Monkey-Brand» war die Billigmarke in Siam und die «Marca Castillo» wurde auf den Philippinen vertrieben.³⁷⁴

Als dritte Massnahme gelang es dem Unternehmen in Konolfingen nach vielen und mühsamen Verhandlungen, die Behörden und den Zentralverband Schweizerischer Milchproduzenten dazu zu bewegen, die Hilfsaktion zur Stützung des Milchpreises, die sich seit 1927/28 auf den Butterzuschuss und auf die Käsepreisgarantie bezog, in der Weise auszudehnen, dass der Kondensmilchindustrie ab 1. Februar 1932 auf der für den Export verwendeten Frischmilch ein Zuschuss gewährt wurde, der bei einem Grundpreis von 20 Rappen pro Kilo Milch auf 62,5 Prozent der verarbeiteten Frischmilch 4 Rappen pro Kilo betrug. Dadurch erhielt die Berneralpen Milchgesellschaft pro Jahr zwischen 300 000 und 400 000 Franken Subventionen, mit welchen der Milchexport auch während der Weltwirtschaftskrise aufrechterhalten werden

konnte.³⁷⁵ Zudem veranlassten die Schwierigkeiten im internationalen Handel die Unternehmensführung der Ursina im Jahre 1933, das Augenmerk vermehrt auf den Verkauf im Inland zu richten.³⁷⁶ Die Alpenmilch «Bärenmarke» stellte bis anhin ausschliesslich ein Exportprodukt dar, während der Absatz in der Schweiz (mit Ausnahme der Zeit während des Ersten Weltkriegs) lange Zeit unbedeutend blieb.³⁷⁷ Die Berneralpen Milchgesellschaft konnte ihren Inlandumsatz in den 1930er-Jahren zwar knapp verdoppeln³⁷⁸, trotzdem dürfte sich die Kundschaft der «Bärenmarke» aufgrund der Umsatzzahlen auf die reichere Gesellschaft beschränkt haben und in grossen Bevölkerungsschichten der Schweiz kaum bekannt gewesen sein.

Im Jahre 1934 überschritt Ursina den Tiefpunkt ihrer Krise, als die Exportumsätze noch gerade einem Drittel des Volumens von 1930 entsprachen. Auch die Währungssituation verbesserte sich mit der Abwertung des Schweizerfrankens am 25. September 1936 wieder. Ein Jahr später konnte die Berneralpen Milchgesellschaft ihre Position auf den Märkten in Südostasien erstmals wieder festigen und ein positives Jahresergebnis präsentieren³⁷⁹, wobei die Exportmöglichkeiten stark von den Zuschüssen des Bundes abhängig waren.³⁸⁰

Vom Export- auf den Inlandmarkt und zurück: Die Berneralpen Milchgesellschaft während und nach dem Zweiten Weltkrieg

Die Stalden-Büchsen als Notreserven der Schweizer Bevölkerung

Die Fabrikanlage in Konolfingen wurde während des Zweiten Weltkriegs, sowohl was die Zuteilung der Rohstoffe als auch die Verwendung der von der Fabrik in Konolfingen hergestellten Milchprodukte betraf, vom schweizerischen Kriegsernährungsamt bewirtschaftet. Die Lieferungen der Berneralpen Milchgesellschaft in den Fernen Osten konnten nach einem kurzen Unterbruch zu Kriegsbeginn zwar in beschränktem Umfang aufrechterhalten werden, aber die Bedingungen verschlechterten sich zusehends³⁸¹: Die Exportzuschüsse des Staates wurden abgebaut, der Milchpreis in der Schweiz um einen Rappen erhöht und aus Deutschland wurde kein Weissblech mehr zur Herstellung der Dosen geliefert³⁸². Ende Mai 1940 kam bei allen Gesellschaften der Ursina der Export nach Südostasien infolge des Seekrieges zum Erliegen und die Tochtergesellschaften wurden den Anforderungen der Kriegswirtschaft angepasst. In Deutschland wurde zum Beispiel die Fabrikation der sahnigen «Bärenmarke» während des Zweiten Weltkriegs untersagt³⁸³ und auch das Personal erfuhr durch den Krieg starke Veränderungen, indem 1943 hundert deutsche Arbeiter hauptsächlich durch Ukrainer³⁸⁴ ersetzt wurden.³⁸⁵ Auch die Berneralpen Milchgesellschaft stand während des Zweiten Weltkriegs ganz im Dienste der Landesversorgung. Exportgeschäfte wurden ab dem 1. November 1941 nur noch in Form von Kompensationsgeschäften mit Deutschland und Lieferungen



Abb. 39: Mit Milchkonserven gefüllte Kisten der Berneralpen Milchgesellschaft. (Fabrik Nestlé, Konolfingen). Während dem Zweiten Weltkrieg wurde etwa die Hälfte der exportierten Milch der Berneralpen Milchgesellschaft an das Rote Kreuz (siehe Kisten im Hintergrund) geliefert.

an die Rotkreuz-Organisationen in Genf gestattet. Diese staatlich verordneten Lieferungen hatten bereits in den beiden Jahren zuvor ungefähr die Hälfte des Exports der Gesellschaft ausgemacht.³⁸⁶

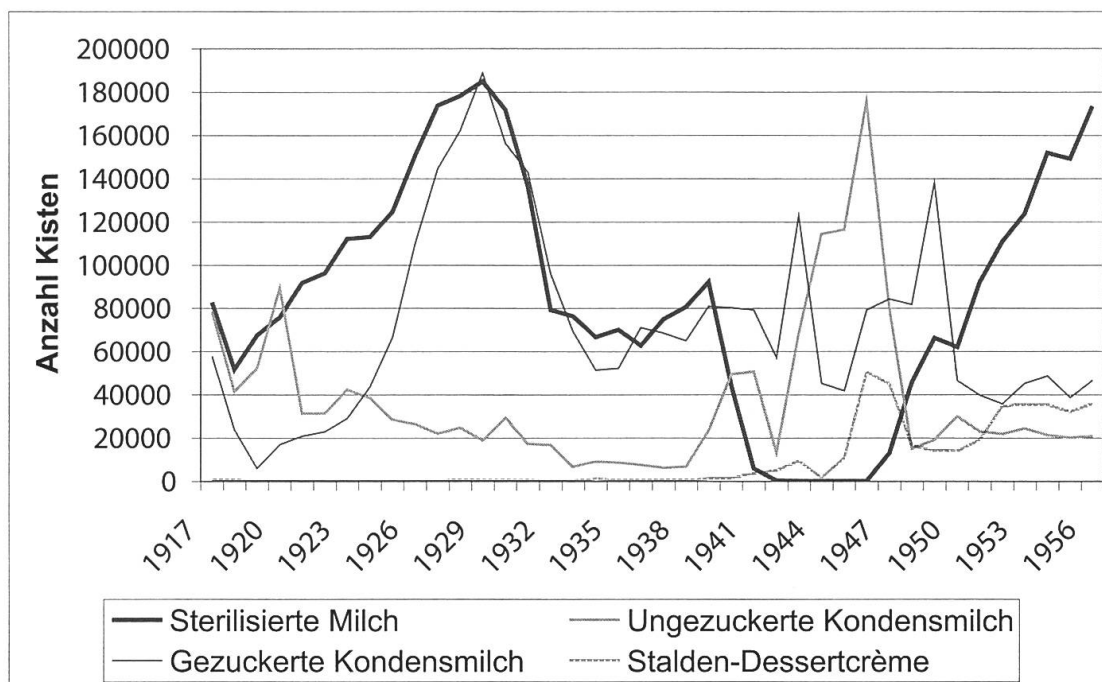
Während der Aussenhandel der Berneralpen Milchgesellschaft im Zweiten Weltkrieg zusammenbrach, entwickelte sich das Geschäft im Inland in erfreulicher Weise, denn die Milch-, Fleisch-, Früchte- und Gemüsekonserven aus Konolfingen eigneten sich aufgrund ihrer langen Haltbarkeit ausgezeichnet als Nahrungsvorrat im Krieg. Seit Kriegsbeginn war der Inlandumsatz des Unternehmens sprunghaft von 6000 Kisten auf 28 000 Kisten angewachsen und hatte sich somit rund verfünffacht. Doch es kam noch besser: Mit der Rationierung von Milchprodukten, die am 1. November 1942 in Kraft trat, stieg die Nachfrage nach der Kondensmilch «Bärenmarke» nochmals explosionsartig an und die Berneralpen Milchgesellschaft erreichte im Jahre 1943 einen Umsatz von 148 957 Kisten auf dem Binnenmarkt, obwohl der Verkauf kontingentiert war. Dieses Quantum entsprach dem zwanzigfachen Volumen der Inlandumsätze vor dem Zweiten Weltkrieg.³⁸⁷ Erst in dieser Zeit wurde die Bärenmarke in breiten Bevölkerungsschichten der Schweiz ein Begriff und auch die Schweizer Armee war während der Kriegszeit eine gute Abnehmerin der Stalden-Produkte.³⁸⁸ Absatzsorgen gab es keine mehr, denn die Nachfrage nach lange haltbaren Lebensmitteln als Kriegsvorrat war bedeutend grösser

als das Angebot, welches die Berneralpen Milchgesellschaft aufgrund der Kontingentierung zur Verfügung stellen konnte. Schwieriger gestaltete sich dagegen die Energieversorgung (Kohle) und die Beschaffung der knappen Rohmaterialien wie Zucker, qualitativ guten Früchten und Weissblech, welches zum Teil durch Karton, Aluminium und Schwarzblech ersetzt werden musste.³⁸⁹ Die Jahre während des Zweiten Weltkriegs waren für die Berner-



Abb. 40: Die Konserven aus dem Emmental – Die Verbindung von Qualität und Heimatbewusstsein in der Zeit der geistigen Landesverteidigung. Rückseite einer Werbebroschüre für Stalden-Konserven aus dem Jahre 1938/39. (Museum Alter Bären, Konolfingen).

alpen Milchgesellschaft von wirtschaftlichem Erfolg geprägt, einzig im Jahre 1942 resultierte ein Defizit.³⁹⁰ Zudem wurde Ende 1943 das Verlustsaldo von 400 000 Franken aus den 1930er-Jahren mittels Reduktion des Aktienkapitals getilgt. Damit konnten erstmals seit 1931 den Aktionären wieder Dividenden ausgeschüttet werden.³⁹¹



Grafik 4: Die Produktion der Hauptprodukte der Berneralpen Milchgesellschaft in Konolfingen (ohne die Milchpulverproduktion). (Fabrik Nestlé, Konolfingen). Während die sterilisierte Milch ein typisches Exportprodukt darstellte und während dem Zweiten Weltkrieg kaum produziert wurde, war die ungezuckerte Kondensmilch vor allem während und unmittelbar nach den beiden Weltkriegen beliebt, da es an Zucker mangelte. Gut ersichtlich ist ebenfalls das erfolgreiche Zusammenspiel zwischen sterilisierter Milch und gezuckerter Kondensmilch in den 1920er-Jahren sowie der verstärkte Umsatz der Stalden-Crème nach dem Zweiten Weltkrieg.

Problematischer gestaltete sich dagegen die unmittelbare Nachkriegszeit. Das staatliche Exportverbot für Milchprodukte blieb in der Schweiz auch nach Kriegsende in Kraft³⁹², während die Unternehmen in Holland, Dänemark oder den Vereinigten Staaten bereits wieder ins Ausland exportieren durften.³⁹³ Erst im Juni 1947 konnten die Exportlieferungen von der Berneralpen Milchgesellschaft wieder aufgenommen werden. Allerdings standen die Frischmilchpreise der Schweiz damals europaweit an der Spitze³⁹⁴ und die Abwertungen der meisten Währungen gegenüber dem Schweizer Franken wirkten sich zusätzlich ungünstig auf das Exportgeschäft aus.³⁹⁵ Die Milch der Berneralpen Milchgesellschaft war unter diesen Umständen auf dem Weltmarkt nicht konkurrenzfähig. Praktisch zeitgleich wurde die Kondensmilchrationierung aufgehoben, wodurch die Berneralpen Milchgesellschaft kurzfristig einen gewaltigen Umsatzanstieg erlebte, der aber bald zu einer Sättigung der Nachfrage und

schliesslich zu einer rapiden Abnahme des bis anhin guten Inlandumsatzes führte³⁹⁶. Einerseits wurde der Milchbedarf anstelle der Kondensmilch wieder mit Drinkmilch gedeckt³⁹⁷, und andererseits hatte die Schweizer Bevölkerung während dem Zweiten Weltkrieg Vorratslager an Kondensmilch, Fleisch- und Gemüsekonserven angelegt, welche nun in der unmittelbaren Nachkriegszeit abgebaut wurden. Die Nachfrage nach «Stalden»-Büchsenprodukten war in der Schweiz dementsprechend gering.³⁹⁸

Durch den Zusammenbruch des Inlandmarktes bei gleichzeitigen Exportschwierigkeiten schlitterte die Berneralpen Milchgesellschaft in den Jahren 1948 und 1949 in eine Krise. Doch mit einer Reserve von 3 Millionen Franken konnte das Unternehmen diese kurze ökonomische Durststrecke überbrücken.³⁹⁹ Bereits 1950 verbesserte sich die ökonomische Situation der Berneralpen Milchgesellschaft wieder, da der Korea-Krieg die Nachfrage nach Milchprodukten im Fernen Osten ansteigen liess.⁴⁰⁰ Der Sprung zurück ins Exportgeschäft war damit geschafft.

Eine grosse Erfindung in einem kleinen Dorf – Das UP-Verfahren

Obwohl die Wirtschaft während des Zweiten Weltkriegs sehr stark durch den Staat reguliert wurde, war die Tendenz festzustellen, dass die Innovationsfä-

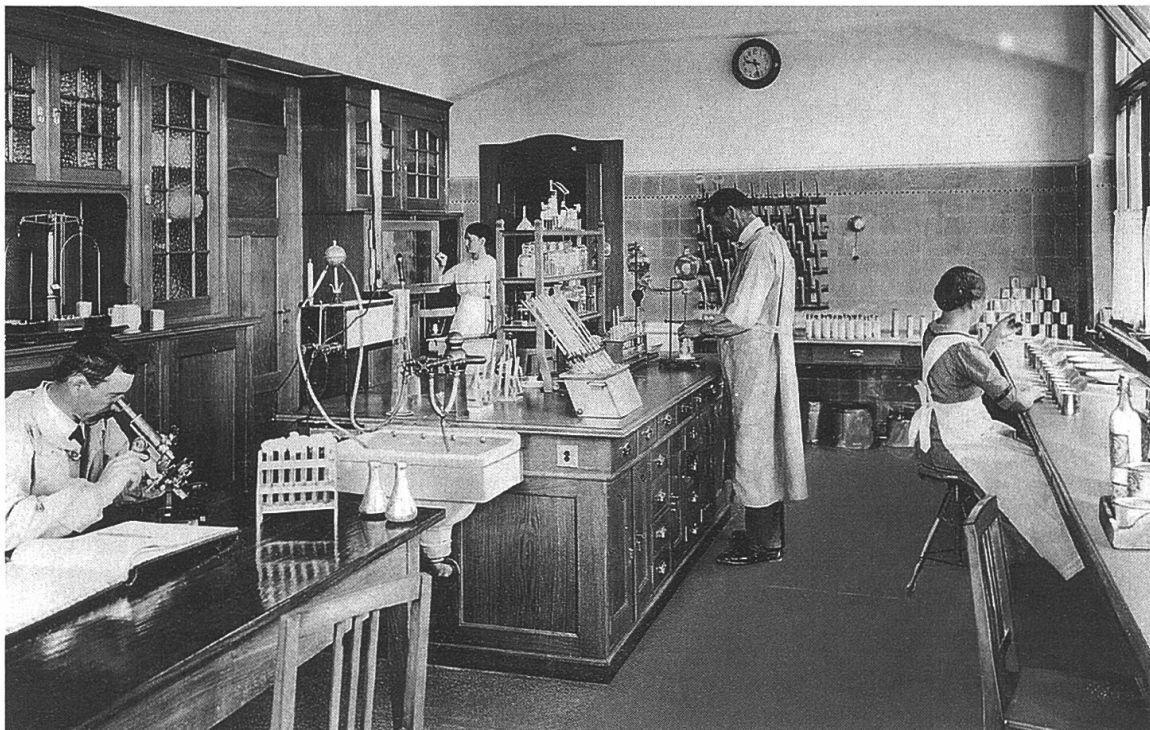


Abb. 41: Das Milchlaboratorium in Konolfingen, wo die Milchqualität überprüft wurde. (Fabrik Nestlé, Konolfingen). Laut den Werbeschriften wurde jede Milchlieferung der Berneralpen Milchgesellschaft strengstens auf ihre Qualität überprüft.

higkeit eines Unternehmens im Hinblick auf den zukünftigen Konkurrenzkampf im Nahrungsmittelsektor immer wichtiger wurde. Auf dem Schweizer Nahrungsmittelmarkt, auf welchem die Schweizer Unternehmen ihre neusten Produkte jeweils probenhalber in Umlauf brachten und daher von der Ursina sorgsam beobachtet wurden, begannen die Firmen Wander, Nestlé und Galactina auf dem Gebiet der Frühstücksgetränke um die besten wissenschaftlichen Verkaufsargumente zu wetteifern, um ihre Produkte bei den Kunden besonders vorteilhaft darzustellen: Die Vitamine wurden zum neuen Verkaufsargument des «Nescao» von Nestlé und auch die «Ovomaltine» wurde mit einem schlagkräftigen Forschungsteam von Chemikern, Biologen und Bakteriologen den Bedürfnissen der Zeit angepasst.⁴⁰¹ Ursina verfügte zwar seit 1928 über ein chemisch-bakteriologisches Laboratorium⁴⁰², konnte aber im wissenschaftlichen Bereich mit der Konkurrenz nicht mithalten. Die Offensive von Nestlé und Wander stellte deshalb für das Emmentaler Unternehmen ein eindeutiges Warnsignal dar, ihren bisherigen Forschungsbereich den Anforderungen der Zeit anzupassen. Eine starke wissenschaftliche Abteilung wurde dabei als Überlebensnotwendigkeit angesehen.⁴⁰³ Man beschloss deshalb im Jahre 1950, ein zentrales Forschungslabor in Konolfingen zu errichten, während in allen anderen Bereichen die dezentrale Organisationsstruktur des Unternehmens erhalten blieb.⁴⁰⁴

Da im Zweiten Weltkrieg die Belieferung der Märkte in Südostasien von Europa aus nicht mehr möglich war, wurde im August 1940 Direktor Gressly als Delegierter der Ursina in die Vereinigten Staaten geschickt, um mit einer geeigneten Firma ein Abkommen bezüglich der Fabrikation von sterilisierter Milch und gezuckerter Kondensmilch in die Hauptexportgebiete zu treffen. Es gelang ihm zwar, mit der Golden State Company Ltd. in San Francisco eine günstige Vereinbarung zu treffen, die es ermöglichte, Südostasien ab dem Jahre 1941 von Amerika aus zu beliefern. Doch wegen der Militäroffensive Japans in Asien mussten die Verbindungen in den Fernen Osten kurze Zeit später abgebrochen werden.⁴⁰⁵ Allerdings lernte Gressly bei seinem Aufenthalt in den Vereinigten Staaten ein neues, unausgereiftes Milchverarbeitungsverfahren kennen, welches man im Jahre 1948 bei der Berneralpen Milchgesellschaft zu optimieren begann. In Zusammenarbeit mit der Firma Sulzer AG aus Winterthur gelang es der Ursina, ein Aggregat zu konstruieren, welches eine industrielle Ausbeutung des Verfahrens zuließ.⁴⁰⁶ Dabei wurde die Milch durch die Einspritzung von Dampf während 1–2 Sekunden auf 150 Grad Celsius erhitzt und die Wärmeenergie danach durch die Erzeugung eines Unterdrucks und der daraus folgenden Raumexpansion der Milch sofort wieder entzogen.⁴⁰⁷ Im Gegensatz zur Pasteurisierung wurden durch die blitzartige Erhitzung der Milch auf 150 Grad Celsius nicht nur die krankmachenden Keime, sondern auch die Bazillen, welche die Haltbarkeit der Milch beeinträchtigten, praktisch vollständig abgetötet. Aus diesem Grund nannte man dieses neue Verfahren (aus dem Wort «Ultrapasteurisierung» ab-

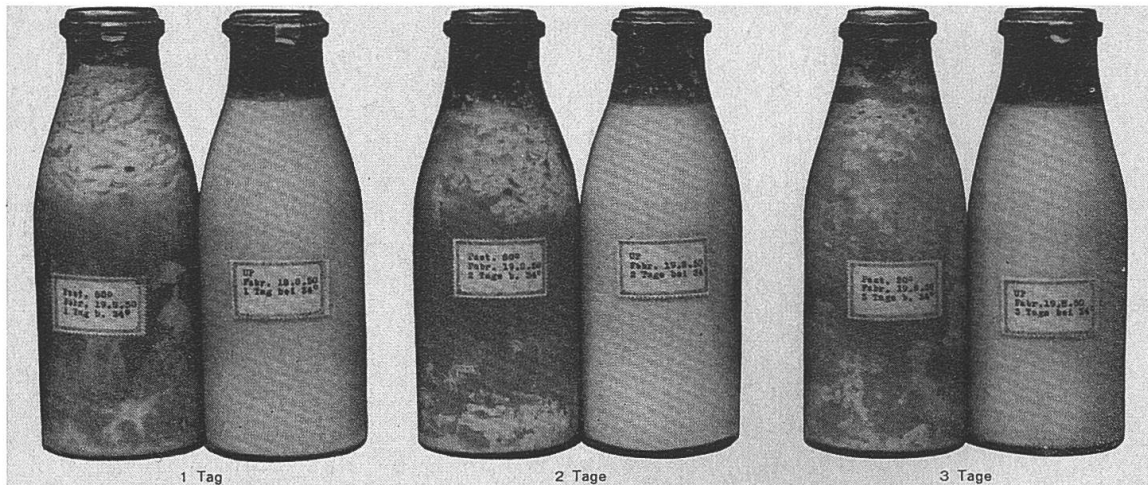


Abb. 42: Haltbarkeitsproben aus dem Jahre 1952 von pasteurisierter Milch (links) und uperisierter Milch (rechts) bei einer Temperatur von 34 Grad Celsius nach einem, nach zwei sowie nach drei Tagen. (Archives historiques Nestlé, Vevey).

geleitet) «Uperisierungsverfahren» oder «UP-Verfahren».⁴⁰⁸ Gegenüber dem bisherigen Milchsterilisationsverfahren, bei welchem die Milch ebenfalls vollständig entkeimt wurde, hatte das UP-Verfahren den Vorteil, dass durch die kurze Zeitspanne der starken Erhitzung positive Eigenschaften der Milch wie zum Beispiel die Vitamine erhalten blieben und damit hochwertige Milch mit langer Haltbarkeit hergestellt werden konnte.⁴⁰⁹ Die Führung der Ursina reagierte euphorisch auf dieses neue Verfahren, wie die Rede Hans Pfyffers von Altishofen an die Generalversammlung zeigt: «Ich bin seit 62 Jahren mit dem Milchproblem verknüpft und hatte nie das Gefühl wie heute, vor einer epochemachenden Neuerung, die Milchbehandlung und Milchversorgung betreffend, zu stehen»⁴¹⁰. Das bisherige Problem, dass die Konsummilch oft von schlechter Qualität war, schien durch das Uperisierungsverfahren endgültig behoben zu sein und eröffnete der Ursina auf dem Gebiet der Milchverarbeitung erfreuliche Perspektiven.⁴¹¹ Um das verfahrens- und markenmässig gesetzlich geschützte Uperisierungsverfahren zu vermarkten, wurde 1951 eine Patentverwertungsgesellschaft mit dem Namen «Alpura AG» gegründet.⁴¹²

Die Schliessung der Konservenfabrik – Eine umstrittene Entscheidung mit Nebengeräuschen

Obwohl die Früchte- und Gemüsekonserven aus Konolfingen bei der Schweizer Bevölkerung sehr beliebt waren und die Konservenabteilung 1943 einen bedeutenden Jahresumsatz von 8,6 Millionen Franken erreichte⁴¹³, war dieser Produktionszweig für die Berneralpen Milchgesellschaft aufgrund der geringen Gewinnmargen insgesamt ein Verlustgeschäft von 4,7 Millionen Franken. Nur 1943 konnten Gewinne geschrieben werden.⁴¹⁴ Zwar versuchte man eine

Liquidation 1949 noch zu vermeiden⁴¹⁵, aber angesichts der Unternehmensdefizite in den Jahren 1948 und 1949 sowie dem allgemeinen Umsatzrückgang im Konservensektor nach dem Zweiten Weltkrieg wurde dieser Schritt von der Unternehmensführung als unumgänglich betrachtet⁴¹⁶. Auch ein Gutachten eines Volkswirtschaftsprofessors aus Bern kam zum selben Schluss. Am 8. September 1950 wurde die Liquidation beschlossen, da die Verluste der Konservenabteilung die Milchabteilung in Konolfingen auf die Dauer zu stark geschwächt und damit das ganze Unternehmen in Gefahr gebracht hätten.⁴¹⁷ Dieser Beschluss rief allerdings in der Politik und der Bevölkerung grosses Unverständnis hervor, denn die Nachfrage nach Konserven war während des Kriegs bei der Bevölkerung und der Armee so gross gewesen, dass sie zum Teil nicht befriedigt werden konnte.⁴¹⁸ Dementsprechend hart wurde nun mit der patriarchalischen Unternehmensführung ins Gericht gegangen. Ein sozialdemokratischer Grossrat aus Bern sprach in diesem Zusammenhang von einem Schulbeispiel des Versagens einer allzu freien Wirtschaftsordnung. Er finde es schrecklich, dass eine einzige Person wie Hans Pfyffer von Altishofen über alle Köpfe hinweg über das Schicksal von Hunderten von Arbeitern und Landwirten, welche inzwischen auf die Pflanzung von Erbsen und Gemüse umgestellt hatten, bestimmen könne, und nannte den Präsidenten einen Landesverräter.⁴¹⁹ Diese Anschuldigungen waren in dieser Weise sicher nicht gerechtfertigt, denn es war eben gerade Hans Pfyffer von Altishofen, der sich trotz aller Schwierigkeiten während der Weltwirtschaftskrise für den Wirtschaftsstandort Schweiz eingesetzt und die Konservenabteilung trotz Verlusten lange Zeit weitergeführt hatte.⁴²⁰ Es gab aber auch Kritikpunkte, die ihre Berechtigung hatten: So wurde die Arbeiterschaft über das Schliessungsvorhaben von der Leitung nicht frühzeitig informiert, und Arbeitern, die zehn und mehr Jahre bei der Berneralpen Milchgesellschaft gearbeitet hatten, wurde bei ihrer Entlassung erklärt, man habe plötzlich entdeckt, dass sie – nach 18 Jahren! – ihrer Arbeit doch nicht ganz gewachsen seien. Zudem darf bezweifelt werden, ob die Liquidation wirklich eine absolute Notwendigkeit war, denn die Betriebsverluste der Konservenabteilung waren ja nur in den Jahren 1948/49 aufgrund mangelhafter Nachfrage zustande gekommen.⁴²¹

Die Faktoren, welche in erster Linie für die schlechten ökonomischen Ergebnisse der Konservenabteilung sorgten, waren einerseits Umwelteinflüsse wie Fröste⁴²², Hagelschlag und Maikäferplagen⁴²³, welche die Früchte- und Erbsenernte beeinträchtigten, sowie die Hitze- und Trockenperiode im Sommer 1949, die bei der Erbsenernte zu grossen Quantitäten von unbrauchbarer Qualität führte⁴²⁴, andererseits aber Rivalitäten innerhalb der Unternehmensführung und mangelnde Organisation in der Abteilung selbst.⁴²⁵ Es gab deshalb aus der Landwirtschaft und von der Konsumentenseite her Kreise, welche bereit gewesen wären, die Konservenabteilung auf eigenes Risiko zu übernehmen.⁴²⁶ Dieses Vorhaben wurde von der Führung der Berneralpen Milchgesellschaft allerdings mit folgender Begründung abgelehnt: «Die während

der Verhandlungen vorgebrachten Ideen zur Weiterführung der Konservenabteilung durch eine separate Gesellschaft wären praktisch und in technischer Beziehung nicht durchführbar gewesen. [...] Wir mussten uns auch bezüglich des Betriebes in Konolfingen im Hinblick auf einen in Aussicht genommenen Ausbau der Milchabteilung freie Hand vorbehalten»⁴²⁷. Diese Begründung weist darauf hin, dass neben der unrentablen Ertragslage auch eine Kräftekonzentration des Unternehmens auf die Milchindustrie (wo man aufgrund des neuen Uperisierungsverfahrens hohe Wachstumsraten erwartete) eine Rolle spielte. Am 15. Dezember 1950 wurde der Liquidationsentscheid nochmals bestätigt und insgesamt 96 Arbeiter (21 Männer und 75 Frauen) entlassen.⁴²⁸ Damit wurde die Diversifikationsstrategie aus den 1930er-Jahren zu einem grossen Teil aufgegeben und stattdessen konzentrierte sich das Unternehmen wieder auf das Kerngeschäft im Milchsektor.

Die Ursina AG im Vergleich mit anderen Unternehmungen der Milch- und Schokoladeindustrie

Bis 1914 stammte etwa ein Drittel der weltweit exportierten Kondensmilch aus der Schweiz⁴²⁹, welche damit das vorherrschende Land im Kondensmilchgeschäft darstellte.⁴³⁰ Doch bereits kurz nach Beginn des Ersten Weltkriegs begann sich ein Rückgang des Schweizer Milchexports abzuzeichnen, welcher ab 1916 wegen der Milchknappheit drastische Ausmasse annahm. Die Berneralpen Milchgesellschaft konnte zwar in den ersten beiden Kriegsjahren noch von den niedrigen Schweizer Milchpreisen profitieren und verzeichnete in den Jahren 1914 und 1916 im Exportgeschäft Rekordumsätze, doch als der Bundesrat 1916 die Kondensmilchindustrie ebenfalls zur Quersubventionierung der Konsummilch verpflichtete und darauf durch die zunehmende Milchknappheit die Milchpreise in die Höhe schnellten, war 1917 auch bei der Berneralpen Milchgesellschaft ein massiver Umsatzrückgang festzustellen.⁴³¹ Auf den zunehmenden Wirtschaftsprotektionismus und die Milchknappheit in der Schweiz reagierten die Unternehmen der Schweizer Dauermilchindustrie zwischen 1916 und 1918 mit einer markanten Verlagerung ihrer Produktionsstätten ins Ausland, indem sie neue Tochtergesellschaften gründeten. 1916 stellte Nestlé ihre Produktionsanlagen in Yverdon und Düringen wegen Milchmangel ein und lagerte 1917 ihre Produktion massiv in die Vereinigten Staaten aus, indem sie dort innerhalb kurzer Zeit insgesamt 27 Kondensmilchfabriken aufkaufte.⁴³² 1918 besass der Konzern aus Vevey im Ausland 59 Fabriken, 42 davon in den Vereinigten Staaten. Während Nestlé bis 1916 ungefähr einen Drittel ihrer gesamten Kondensmilch in der Schweiz produziert hatte, schrumpfte diese Zahl bis Kriegsende auf 5 Prozent zusammen.⁴³³ Auch die Berneralpen Milchgesellschaft folgte diesem Trend, indem sie in Frankreich und Deutschland neue Gesell-

schaften gründete. Der Schweizer Kondensmilchexport brach dadurch bis 1921 massiv ein und die Schweizer Hegemonialstellung auf den weltweiten Milchexportmärkten ging dadurch an die Niederlande verloren.⁴³⁴

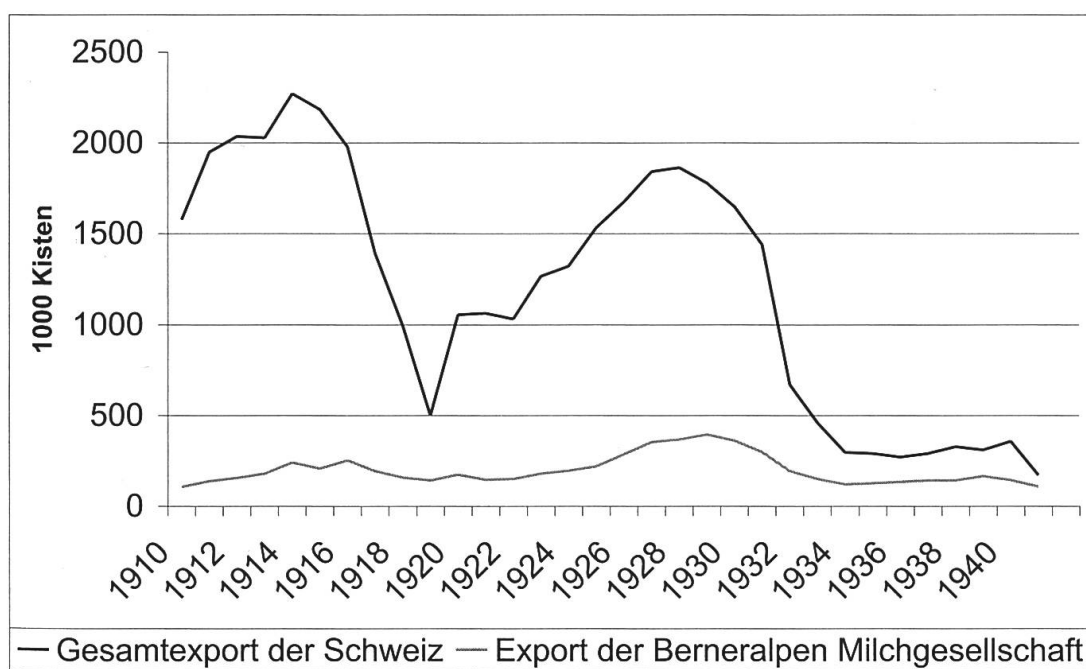
Wirtschaftlich war die Zeit während des Ersten Weltkriegs für die Schweizer Milch- und Schokoladeindustrie trotz aller Schwierigkeiten bei der Beschaffung und beim Export ihrer Waren von wirtschaftlichem Erfolg geprägt. Die steigende Inlandnachfrage und der Wegfall der ausländischen Konkurrenz im Export lösten bei Chocolat Tobler einen eigentlichen Boom aus. Nicht nur die Berneralpen Milchgesellschaft, sondern auch Tobler schrieb Rekordgewinne.⁴³⁵ Doch mit dem Kriegsende kippte die ökonomische Schaukel: Mit der Demobilisierung der Armeen und dem allmählichen Abbau der Zwangswirtschaft bei der Nahrungsmittelversorgung liess die Nachfrage nach Milchkonserven und Schokolade, welche in den vergangenen vier Jahren zur Versorgung der Bevölkerung unentbehrlich gewesen waren, rapide nach. Die plötzlichen Ausfälle von Aufträgen führten bei Peter-Cailler-Kohler zu grossen Finanzproblemen und in den Jahren 1921/22 gerieten auch Nestlé und Tobler in schwere Krisen. 1921 schrieb Nestlé aufgrund der ungünstigen Wechselkurse und der Überproduktion in den Vereinigten Staaten während der Kriegsjahre erstmals in ihrer Geschichte ein Defizit, welches in seiner Dimension von 100 Millionen sFr. eine ernsthafte Gefahr für das Unternehmen darstellte. Die Fabrikationsstätten in Bercher, Düringen und Neuenegg⁴³⁶ mussten in Folge dieser Krise stillgelegt werden.⁴³⁷ Auch Tobler verfügte durch den Zusammenbruch der Nachkriegskonjunktur in den Jahren 1921/22 über zu grosse Produktionskapazitäten und musste ihre italienische Tochterfirma Talmone verkaufen, um wenigstens die ärgsten Verluste zu decken.⁴³⁸

Die Internationalisierung der Produktionsanlagen und die Krise Anfang der 1920er-Jahre führte bei den meisten grossen Gesellschaften der Milch- und Schokoladebranche zu einer Reorganisation ihrer Firmenstrukturen. Die Nestlé, welche zu Beginn der 1920er-Jahre in einem unübersichtlichen Netz von Tochtergesellschaften und Filialen organisiert war, erhielt in Vevey ein einziges Verwaltungszentrum, von wo aus das Unternehmen gesteuert wurde, und das Nestlé-Imperium wurde in vier geographische Regionen unterteilt.⁴³⁹ Praktisch zeitgleich mit der Berneralpen Milchgesellschaft (1926) wurden auch die Schokoladeunternehmen Tobler (1924) und Suchard (1924) durch die Gründung von Holdinggesellschaften neu strukturiert. Dabei hatte Tobler mit ähnlichen Problemen wie die Berneralpen Milchgesellschaft zu kämpfen: Bei der Gründung ihrer Holding wurde der Sitz der Gesellschaft aus Steuergründen nach Schaffhausen verlegt. Auch in diesem Fall nahm der Kanton Bern die Sitzverlegung nicht kampflos hin und bekam 1928 vor Bundesgericht recht, und wie der Ursina kam der Kanton Bern auch diesem Unternehmen in steuerlicher Hinsicht entgegen.⁴⁴⁰

Als sich gegen Ende der 1920er-Jahre der Konkurrenzkampf auf dem Milch- und Schokolademarkt zu verschärfen begann und erste Anzeichen einer bevor-

stehenden Krise sichtbar wurden, begannen die Unternehmen der Schweizer Milch- und Schokoladeindustrie ihre Produktpalette zu verbreitern⁴⁴¹, um sich von einer einseitigen ökonomischen Abhängigkeit von einem Produkt (Milch bzw. Schokolade) zu lösen und dadurch dem Unternehmen eine sicherere Basis zu geben: Nestlé übernahm 1929 das Schokoladeunternehmen Peter-Cailler-Köhler, mit welchem schon seit längerer Zeit zusammengearbeitet wurde. Einen weiteren grossen Diversifikationsschritt des Waadtländer Grosskonzerns stellte die Entwicklung des Löslichkaffees «Nescafé» im Jahre 1938 dar, mit dem sich das Unternehmen erstmals über die Sektoren der Milch- und Schokoladeverarbeitung hinaus bewegte.⁴⁴² Suchard drang im Jahre 1931 mit den Bonbons der Marke «Sugus» ins Süswarengeschäft vor und die Firma Wander begann sich 1937 stärker im Pharmabereich zu engagieren und entwickelte in den 1940er-Jahren die «Dawa-Crèmen» sowie das Herbalpina-Hustenbonbon.⁴⁴³

Trotzdem wurde die exportorientierte Schweizer Milch- und Schokoladeindustrie von der Weltwirtschaftskrise schwer getroffen: Nestlé schloss ihre Fabriken in Cham (1932), Vevey (1934) und Payerne (1934) und errichtete an deren Stelle neue Produktionszentren im Ausland, während die Schweizer



Grafik 5: Der Kondensmilchexport der Schweiz und der Berneralpen Milchgesellschaft von 1910–1940. (Daten aus: AHN Ursina-Chronik 15, Weidmann – Querschnitt durch 50 Jahre Export: 11–12). Nachdem die Schweiz 1914 als weltweit führendes Milchexportland den Zenit erreicht hatte, brachen die Umsätze während dem Ersten Weltkrieg massiv ein. In den 1920er-Jahren konnte sich der Schweizer Milchexport nochmals erholen, erreichte aber nicht mehr das Vorkriegsniveau. Mit dem abermaligen Exportrückgang während der Weltwirtschaftskrise und der Schliessung der Nestlé-Fabriken in Cham und Vevey versank die Schweiz endgültig in der Bedeutungslosigkeit auf den Milchexportmärkten. Ab den 1930er-Jahren stellte die Berneralpen Milchgesellschaft etwa die Hälfte des gesamten Schweizer Milchexports her.

Milchfabrikation in Orbe zusammengefasst und die Schokolade nur noch in Orbe und Broc hergestellt wurde.⁴⁴⁴ Ebenso schrieben die exportorientierten Unternehmen wie Tobler und die Berneralpen Milchgesellschaft wegen den zunehmenden Handelshemmnissen in den 1930er-Jahren herbe Verluste. Tobler musste 1931 gar um Nachlassstundung bitten und mehrere Tochterfirmen verkaufen. Erst 1936 konnten Tobler und Ursina in ihren Bilanzen wieder schwarze Zahlen ausweisen.⁴⁴⁵ Während Tobler und Ursina dem Standort Schweiz treu blieben und ihre Produkte zu einem bedeutenden Teil aus der Schweiz exportierten, hatte Nestlé durch ihre Auslagerung der Produktion in den 1920er-Jahren einen multinationalen Charakter erlangt. Mit der dezentralen Unternehmensstruktur mit Produktionsanlagen rund um den Globus konnte der Weltkonzern aus Vevey die zunehmenden Handelsschranken problemlos umgehen und überstand deshalb die Weltwirtschaftskrise relativ unbeschadet. Die Internationalisierung fand 1936 sogar noch eine Fortsetzung, als das Unternehmen in eine Holding umgewandelt wurde und in Panama ein zweiter Firmensitz für die Märkte in der Sterling-Zone und dem Dollarblock entstand. Damit hatte sich Nestlé zum transnationalen Unternehmen entwickelt.⁴⁴⁶ Während die Schweiz als einstiges Milchimperium des 19. Jahrhunderts während der Weltwirtschaftskrise endgültig in der Bedeutungslosigkeit verschwand, stieg Holland mit einem Anteil von fast 60 Prozent am weltweiten Kondensmilchexport zur führenden Nation in diesem Bereich auf.⁴⁴⁷ Die Produktionsanlagen von Nestlé waren in den Niederlanden sehr massiert anzutreffen⁴⁴⁸ und es war sicherlich kein Zufall, dass sich auch die Ursina in den 1930er-Jahren dort ansiedelte.

Während für Nestlé als multinationales Unternehmen die Schweiz als Produktionsstandort und Absatzmarkt in den 1930er-Jahren immer unwichtiger wurde, nahmen die Umsätze der Ursina im Inland wegen den zunehmenden Handelshemmnissen zu. Nestlé hatte sich definitiv zum internationalen Konzern entwickelt, während bei Ursina die nationale Orientierung in den 1930er- und 1940er-Jahren immer wichtiger wurde.

Im Zweiten Weltkrieg brachen für die Berner Unternehmen Tobler, Wander und die Berneralpen Milchgesellschaft erfreuliche Zeiten an, weil die Inlandnachfrage nach Schokolade sowie Milch-, Gemüse- und Fleischkonserven durch die Bevölkerung und die Armee stark zunahm. Die Militär-Ovomaltine wurde sogar zur Frühstücksnahrung jedes Schweizer Soldaten. Die Bärenmarke-Milch, die «Toblerone» oder die «Ovomaltine» genossen in jener Zeit bei der Schweizer Bevölkerung viel Sympathie und entwickelten sich zum Teil (wie das Beispiel der «Ovomaltine» zeigt) sogar zu Nationalsymbolen.⁴⁴⁹ Der Absatz dieser Milch- und Schokoladeprodukte war während des Kriegs mehr als gewährleistet, dafür hatten Tobler und die Berneralpen Milchgesellschaft Probleme bei der Rohstoffbeschaffung zu beklagen.⁴⁵⁰ Im Gegensatz zu diesen Berner Firmen, welche sich in den Dienst der Landesversorgung stellten, betätigte sich Nestlé während des Zweiten Weltkriegs vor allem in

Abb. 43: Widerstandskraft dank der Ovomaltine, die zur Notration jedes Schweizer Soldaten gehörte. Ovomaltine-Werbung im Jahre 1940. (Fabrikarchiv Wander, Neueneegg).



MUT!

Wir leben in einer Zeit, die mutige Menschen fordert. Ein Land, das seine Unabhängigkeit bewahren will, braucht aber nicht nur mutige Soldaten, sondern es muss sich auch auf seine „zweite Front“ verlassen können. Zu den ersten Erfordernissen, um sich behaupten zu können, gehört ein gesunder Körper, denn nur im gesunden Körper gedeiht ein mutiger Optimismus. Stärken Sie sich täglich neu mit Ovomaltine. Fast jeder muss auf seinem Posten heute mehr als nur Durchschnittliches leisten. Da gilt es denn, verbrauchte Kräfte zu ersetzen, um seine Gesundheit zu stählen. Nehmen Sie zum Frühstück und als Schlummertrunk täglich 1 bis 2 Tassen Ovomaltine.

Auf **OVOMALTINE** ist Verlass!

den Vereinigten Staaten, von wo aus ihre Stellung auf dem amerikanischen Kontinent gefestigte und erweitert werden konnte.⁴⁵¹

Nach dem Zweiten Weltkrieg hatte die Schweizer Schokoladeindustrie und die Berneralpen Milchgesellschaft durch die Umstellung von der Kriegswirtschaft zurück zur Marktwirtschaft erneut eine ökonomische Durststrecke zu überwinden.⁴⁵² Anders sah die Situation bei Nestlé aus: Nach dem Zweiten Weltkrieg gab der Nahrungsmittelkonzern seine Doppelkopf-Struktur auf, mit welcher man bei einem allfälligen Einmarsch der Nationalsozialisten in die Schweiz eine Beschlagnahmung des Unternehmens verhindern wollte, und wurde wieder zu einem eigentlichen Schweizer Unternehmen mit Hauptsitz in Vevey. Lüpold spricht in diesem Zusammenhang von einer Renationalisierung des Unternehmens.⁴⁵³ Mit der Fusion der Nestlé & Anglo-Swiss Company mit dem Schweizer Suppen- und Würzhersteller «Maggi» im Jahre 1947 verliess die Gesellschaft, welche nun den Namen «Nestlé Alimentana» trug, ihr angestammtes Feld in der Milch- und Schokoladeindustrie und wurde zu einem stark diversifizierten Nahrungsmittelkonzern.⁴⁵⁴ Durch Eigenproduktionen wie «Nescoré», «Nestea» oder «Nesquik» wurde die Produktpalette auch nach den Zweiten Weltkrieg weiter verbreitert.⁴⁵⁵

Der Vergleich von Ursina mit Nestlé zeigt, dass sich die Entwicklungspfade der beiden Unternehmen in den 1930er- und 1940er-Jahren in verschiedene

Richtungen bewegten: Während sich Nestlé in dieser Zeit zu einem transnationalen Konzern entwickelte⁴⁵⁶, welcher sich mit der Entwicklung des «Nescafé» und der Fusion mit Maggi stark diversifizierte, gewann bei der Ursina die nationale Orientierung immer mehr an Bedeutung⁴⁵⁷ und das Berner Unternehmen konzentrierte sich nach dem Zweiten Weltkrieg auf das Geschäft mit Milchprodukten.

Zusammenfassung

Die Geschichte der Berneralpen Milchgesellschaft zwischen 1914 und 1950 war von den beiden Weltkriegen und der Weltwirtschaftskrise geprägt, welche das Unternehmen vor verschiedene Herausforderungen stellte.

Der Erste Weltkrieg stellte für die Schweizer Milchindustrie einen entscheidenden Wendepunkt dar: Bis 1914 hatte die Schweiz mit einem Anteil von einem Drittel am weltweiten Kondensmilchexport auf dem Weltmarkt eine dominante Stellung inne. Doch mit dem Zusammenbruch des liberalen Weltwirtschaftssystems und den staatlichen Schutzmassnahmen während des Ersten Weltkriegs wurde der Export zunehmend erschwert und die kriegswirtschaftlichen Massnahmen des Bundesrates zur Verbilligung der Konsummilch begannen sich für die Schweizer Dauermilchindustrie ab 1916 negativ auszuwirken: Der vermehrte Konsum von Milchprodukten und die gleichzeitige Verminderung der Futtermittel für die Kühe führte selbst in einem Land, in dem Milch lange Zeit im Überfluss vorhanden war, zu Milchknappheit und einem starken Anstieg der Milchpreise. Als Reaktion auf diese Veränderungen lagerte die Schweizer Milchindustrie ihre Produktion zunehmend in andere Länder aus und gründete neue Tochtergesellschaften, um damit die protektionistischen Massnahmen der jeweiligen Staaten zu umgehen. Die Berneralpen Milchgesellschaft wandelte ihre Produktionsstätte in Biessenhofen in eine eigene Tochtergesellschaft um, damit sie vor protektionistischen Massnahmen des Deutschen Staates geschützt war, und gründete ein neues Unternehmen in Frankreich, um sich den Zugang zu den französischen Kolonien zu sichern. Die Multinationalisierung der Milchindustrie spiegelt sich auch eindrücklich in den Zahlen wieder: Zwischen 1914 und 1919 schrumpfte das Exportvolumen der Schweizer Kondensmilch um 80 Prozent⁴⁵⁸, obwohl die lange haltbaren Milchprodukte gerade während des Krieges sehr gefragt waren und die meisten Unternehmen dieses Wirtschaftszweiges, ebenso wie die Firmen der Schokoladeindustrie, hohe Gewinne schrieben.

Nach dem Kriegsende liess die Nachfrage nach verarbeiteter Milch rapide nach, was in vielen Ländern zu Überkapazitäten an Milch und massiven Milchpreissenkungen führte. In der Schweiz blieb dagegen der Milchpreis hoch, weil in der Schweiz immer noch akuter Milchmangel herrschte und der Schweizer Milchpreis vom Weltmarktpreis abgekoppelt blieb. Dieser Um-

stand vermochte die Konkurrenz aus den Niederlanden zu ihren Gunsten zu nutzen, indem sie auf den Weltmärkten die teure Schweizer Milch mit ihrer billigen Milch erfolgreich unter Druck setzte. In dieser Zeit verlor die Schweiz ihre führende Stellung als Milchexportland an die Niederlande. Die Berneralpen Milchgesellschaft, welche trotz den neuen Tochterfirmen hauptsächlich ein Schweizer Exportunternehmen darstellte⁴⁵⁹, geriet dadurch immer mehr in die Defensive. Aber auch auf diese Herausforderung vermochte das Berner Unternehmen adäquat zu reagieren. Einerseits begann man von Konolfingen und Rumilly (Frankreich) aus neben der sterilisierten Milch auch gezuckerte Kondensmilch in grossen Mengen zu produzieren und konnte dadurch die Produktion und Distribution aufgrund von Skalenerträgen verbilligen. Andererseits nahm das Berner Unternehmen mit eigenen Billigmarken wie «Guide» oder «Jersey Cow» den Kampf mit der billigen Konkurrenz erfolgreich auf, wodurch die teuren Schweizer Markenprodukte wie die «Bärenmarke» vor der Billigkonkurrenz abgeschirmt werden konnten. Zwischen 1926 und 1929 erlebte die Ursina eine Phase des ökonomischen Aufschwungs und konnte Ende der 1920er-Jahre sogar die Exportwerte vor dem Ersten Weltkrieg übertreffen.⁴⁶⁰

Gleichzeitig begann sich Ende der 1920er-Jahre der Konkurrenzkampf zwischen den Unternehmen der Milch- und Schokoladeindustrie zu verschärfen. Kleine Unternehmen suchten sich in dieser Situation einen grösseren Partner wie Peter-Cailler-Kohler mit Nestlé oder Villars und Guigoz mit Ursina. Die Ursina selbst lehnte jedoch ein Übernahmeangebot von Nestlé ab und reagierte auf die verstärkte Konkurrenz und die unsicheren Zukunftsaussichten mit folgenden drei Massnahmen: Erstens wurde die unrentable Alpursa-Schokoladeabteilung an Suchard verkauft, wodurch sich das Unternehmen gleichzeitig die Freundschaft mit Suchard (und damit die lukrativen Milchpulverlieferungen) sicherte. Zweitens wurde mit dem Konkurrenten Nestlé ein «Gentlemen's Agreement» vereinbart, in dem sich die beiden Unternehmen gegenseitig ihre Monopolstellungen garantierten. Und drittens verfolgte das Berner Unternehmen während den 1930er-Jahren eine Diversifikationsstrategie: Mit den Marken «Guigoz» und «Alete» stärkte Ursina sehr erfolgreich ihre Position im Kindernahrungsbereich und stiess in neue Gebiete wie diätetische Frühstücksgetränke (Tonimalt), Fleisch-, Frucht- und Gemüsekonserven und Süsswaren vor. Durch die ersten beiden Massnahmen versuchte sich Ursina ihre wichtigsten Einkommensquellen zu sichern, mit der dritten wurde die einseitige Abhängigkeit des Unternehmens vom Milchsektor zu verringern versucht, indem man das Unternehmensrisiko streute.

Trotzdem führte das Auseinanderfallen der Weltwirtschaft in drei Währungsblöcke in den Jahren 1932/33 zu einer schweren Exportkrise bei der Berneralpen Milchgesellschaft. Durch die neuen Handelsschranken in Europa verloren die holländischen Unternehmen ihre bisherigen Absatzmärkte und drängten nun mit billigsten Preisen nach Übersee vor. Dort stiessen diese Pro-

dukte sofort auf ein gutes Echo, denn aufgrund der steigenden Arbeitslosigkeit und den sinkenden Einkommen war während der Weltwirtschaftskrise nicht mehr die Qualität, sondern der Preis das entscheidende Verkaufsargument. Die teure Schweizer Milch war unter solchen Bedingungen nicht mehr konkurrenzfähig und der Kondensmilchexport der Schweiz verschwand im internationalen Vergleich in der Bedeutungslosigkeit. Doch auch diese Krise konnte von der Berneralpen Milchgesellschaft erfolgreich bewältigt werden: Erstens wurden die hohen Handelsschranken durch Verträge mit ausländischen Unternehmen (Wilts United Dairies) umgangen, zweitens versuchte die Ursina in Holland und Dänemark Unternehmen zur Produktion von billiger Milch zu gewinnen, um die teuren Schweizer Marken vor der Konkurrenz zu schützen, und drittens versuchte man die Umsätze auf dem Schweizer Inlandmarkt zu vergrössern sowie staatliche Exportsubventionen zu erwirken, was schliesslich gelang. Die Outsourcing-Strategie bei der Produktion von billiger Milch in Holland und Dänemark hatte jedoch den entscheidenden Nachteil, dass die Milchqualität aus fremden Unternehmen oft nicht den hohen Anforderungen der Ursina genügte und damit den guten Namen des Unternehmens in Südostasien gefährdete. Deshalb wurde beschlossen, in Holland eine eigene Produktionsanlage zu führen. 1938/39 wurden in Nunspeet, Harderwijk und Nijkerk Fabriken gekauft und unter dem Namen «Vereenigte Veluwsche Melkproductenfabrieken» in einer eigenen Tochterfirma zusammengefasst.

Doch nur wenige Jahre nachdem die Weltwirtschaftskrise überwunden werden konnte, brach der Zweite Weltkrieg aus. Mit der Eroberung Frankreichs durch die deutschen Truppen im Jahre 1940 wurde die Schweiz von den Achsenmächten völlig umschlossen und das Exportgeschäft kam vollständig zum Erliegen. Dafür gelang es der Berneralpen Milchgesellschaft, die Inlandumsätze während des Zweiten Weltkriegs enorm zu steigern. Die lange haltbaren Kondensmilch-, Fleisch-, Früchte- und Gemüsekonserven erfreuten sich sowohl bei der Armee als auch in der Schweizer Bevölkerung einer grossen Beliebtheit als Notvorrat. Mit der Rationierung von Milchprodukten im Jahre 1942 erfuhr der inländische Kondensmilchumsatz des Unternehmens nochmals einen gewaltigen Aufschwung und erreichte das zwanzigfache Volumen der Vorkriegszeit. Die Versorgung der Schweiz mit Milch- und Nahrungskonserven wurde für die Berneralpen Milchgesellschaft zu einem recht einträglichen Geschäft und die meisten Jahresergebnisse während des Zweiten Weltkriegs konnten positiv gestaltet werden.

Die Umstellung von der Kriegswirtschaft zurück zur Exportwirtschaft rief wie schon 1921/22 auch 1948/49 eine leichte Krise hervor, weil die Milchpreise der Schweiz auf dem Weltmarkt nicht konkurrenzfähig waren und die Binnenmarktnachfrage nach dem Krieg markant nachliess, da die Schweizer Bevölkerung nun ihre Nahrungsvorräte aus dem Krieg abbauete und daher keine neuen Stalden-Produkte verlangte. Diese Krise veranlasste die Führung der Berneralpen Milchgesellschaft, die defizitäre Konservenabteilung zu

schliessen und sich voll auf den Milchsektor zu konzentrieren, wo man dank der Erfindung des Uperisationsverfahrens erfreuliche Zukunftsperspektiven ortete. Ende der 1940er-Jahre rückte die Ursina deshalb von ihrer Diversifikationsstrategie ab und konzentrierte ihre Kräfte auf das Kerngeschäft mit Milchprodukten.

Die Geschichte der Berneralpen Milchgesellschaft zwischen 1914 und 1950 zeigt, *wie flexibel das Unternehmen auf die verschiedenen Krisen und Herausforderungen zu reagieren wusste* und dadurch die Schwierigkeiten dieser Kriegs- und Krisenzeit erfolgreich bewältigen konnte. Der Vergleich mit anderen Unternehmen zeigt, dass die Strategien der Berneralpen Milchgesellschaft nicht einzigartig waren, sondern dass die meisten Grossunternehmen der Schweizer Milch- und Schokoladeindustrie – mit Ausnahme von Nestlé – diese Probleme ähnlich lösten.



Abb. 44: «Aus den Alpen für die Stadt». Werbeplakat für die Alpenmilch «Bärenmarke» in Deutschland aus dem Jahre 1955. (Allgäuer Alpenmilch AG, Mühldorf). Der Senn als freundlicher und kräftiger Naturbursche bringt die Milch aus den heilen Alpen in die Stadt.