

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: Vom erfolgreichen Kleinunternehmen zum gescheiterten Grosskonzern
(1950-1971)
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: 17.01.2026

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

VOM ERFOLGREICHEN KLEINUNTERNEHMEN ZUM GESCHEITERTEN GROSSKONZERN (1950–1971)

Charakter der Epoche

Am Ende des Zweiten Weltkriegs hatte Europa seine Führungsstellung in der Weltwirtschaft endgültig verloren. Grossbritannien, Frankreich und Deutschland lagen entkräftet darnieder, es herrschte Mangel an Nahrungsmitteln und anderen lebensnotwendigen Gütern, und die Überseegebiete der einstigen europäischen Grossmächte erlangten ihre Unabhängigkeit. Der klassische europäische Kolonialismus fand nach 1945 endgültig sein Ende⁴⁶¹. Anstelle von Europa traten nun die Vereinigten Staaten und die Sowjetunion als neue Weltmächte auf, welche sich einen erbitterten Konkurrenzkampf zwischen ihren unterschiedlichen Polit- und Wirtschaftssystemen lieferten. Die Rivalität zwischen dem kapitalistischen Wirtschaftssystem der Vereinigten Staaten und dem kommunistischen System der UdSSR spaltete die Welt in zwei Machtsphären, an deren Rändern es immer wieder zu blutigen Auseinandersetzungen kam, wie zum Beispiel dem Vietnam-Krieg.⁴⁶²

Um die Weltwirtschaft anzukurbeln und ein Vorrücken des Kommunismus zu verhindern, versuchten die Vereinigten Staaten den Welthandel wieder zu fördern. 1944 wurde das Weltwirtschaftssystem mit dem Vertrag von Bretton Woods, welcher den Dollar als neue Leitwährung festsetzte, auf eine neue Grundlage gestellt⁴⁶³, 1947 mit dem GATT (General Agreement of Tariffs and Trade) ein entscheidender Schritt zum Abbau von Handelshemmnissen vollzogen und mit dem Marshall-Plan (1948) ein Wiederaufbauprogramm für Europa ins Leben gerufen, um in Westeuropa (als wichtigsten Handelspartner der Vereinigten Staaten) wieder eine funktionierende Marktwirtschaft zu errichten. Zudem wurde im Jahre 1950 mit der OECD eine weitere Institution ins Leben gerufen, welche den Handel zwischen Amerika, Europa und Japan fördern sollte.⁴⁶⁴ Eine Fortsetzung fand die Liberalisierung Ende der 1950er-Jahre mit der Öffnung der internationalen Finanzmärkte (1958)⁴⁶⁵ und der Gründung der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft⁴⁶⁶ (EWG) im Jahre 1957, welche in Europa einen grossen, nationenübergreifenden Wirtschaftsraum aufbaute.⁴⁶⁷ Diese Anstrengungen führten zwischen 1950 und 1973 zu einem durchschnittlichen Wachstum des Welthandels von 8 Prozent pro Jahr.⁴⁶⁸ Richard Tilly spricht in diesem Zusammenhang von einer zweiten Globalisierung der Weltwirtschaft nach 1945.⁴⁶⁹

In der Zeitspanne zwischen 1950 und 1970 erlebten die OECD-Staaten in Europa, Nordamerika und Ostasien ein anhaltendes Wirtschaftswachstum mit den höchsten Raten, die es in der Geschichte je gegeben hatte und welches

grossen Bevölkerungsteilen zu Wohlstand gereichte. Dies traf insbesondere für Frankreich, Italien und die Bundesrepublik Deutschland zu, wo dieser Wachstumsschub als Wirtschaftswunder in die Geschichte einging.⁴⁷⁰ In der BRD, wo in der unmittelbaren Nachkriegszeit noch Nahrungsknappheit und Hunger herrschten, sorgte die Währungsreform im Jahre 1948 für eine schlagartigen Veränderung der materiellen Lebensverhältnisse: Die Läden waren plötzlich mit Waren gefüllt und der Sprung ins Zeitalter des Massenkonsums vollzogen. Dabei wurden in einer ersten Phase vor allem die Grundbedürfnisse befriedigt, was sich u.a. in einem starken Anstieg des Nahrungsmittel- und Genussmittelkonsums äusserte, welcher als «Fresswelle» bekannt wurde.⁴⁷¹ Als Ende der 1950er-Jahre die Primärbedürfnisse der Bevölkerung grösstenteils gesättigt werden konnten, wandte sich die westeuropäische Gesellschaft neuen Konsumbedürfnissen zu.⁴⁷² Dabei spielten die sinkenden Energiepreise durch das billige Erdöl im Mittleren Osten und die Orientierung Europas an der Lebensweise in den Vereinigten Staaten eine wesentliche Rolle. 1958 wurde in Deutschland die Kohle vom Erdöl als Hauptenergieträger abgelöst, was zu einem stetigen Sinken der Energiepreise führte. Dadurch konnten sich energieintensive Produkte wie der Fernseher, der Kühlschrank oder die Waschmaschine innerhalb kürzester Zeit von Luxusgütern der Oberschichten zu Standardprodukten des alltäglichen Gebrauchs entwickeln, ebenso wie das Automobil, welches auf bequeme Weise die Überwindung grosser Distanzen in kurzer Zeit ermöglichte. Diese neuen Standardprodukte lösten einen massiven Anstieg des Energieverbrauchs und tiefgreifende Veränderungen im alltäglichen Gesellschaftsleben aus. Zum Beispiel wurden die Konsumgüter des täglichen Bedarfs nicht mehr in Quartierläden gekauft, sondern man fuhr mit Hilfe des Autos in grosse Supermärkte oder Shopping-Centers, um sich dort mit Waren einzudecken.⁴⁷³ In den 1960er-Jahren wurde der Detailhandel in Form der «Tante-Emma-Läden» oder Quartierläden zunehmend von den Supermärkten verdrängt. Ein zentraler Faktor für diese Entwicklung war die flächendeckende Verbreitung von Kühlschränken, mit welchen die Lebensmittel über längere Zeit frisch gehalten werden konnten.⁴⁷⁴ Während 1957 in der Schweiz noch 78 Prozent des Lebensmittelumsatzes in Quartierläden gemacht wurde, hatten die Selbstbedienungsläden zehn Jahre später einen Anteil von 60 Prozent am Umsatz inne – die Umsatzverhältnisse zwischen Quartierläden und Supermärkten hatten sich also gerade gedreht.⁴⁷⁵ Der Wandel von der Industriegesellschaft zur Konsumgesellschaft war vollzogen.⁴⁷⁶

Die Schweiz avancierte nach dem Zweiten Weltkrieg aufgrund ihrer politischen Stabilität, der zentralen Lage in Europa und der gewährten Holdingprivilegien immer mehr zu einem Verwaltungszentrum und einem Standort zentraler Dienstleistungsfunktionen. Die Produktion hingegen wurde immer stärker ins Ausland verlagert. Diesem Trend versuchte der Staat in Bereichen der Grundversorgung, unter anderen der Landwirtschaft, entgegenzuwirken.⁴⁷⁷ Aufgrund der Erfahrungen aus dem Zweiten Weltkrieg war man sich

in der Schweizer Bevölkerung Anfang der 1950er-Jahre einig, dass die Ernährungssicherung des Landes durch die eigene Agrarwirtschaft gewährleistet werden müsse. Nachdem der Bund bereits in den Wirtschaftsartikeln von 1947 die Berechtigung erhielt, zur Erhaltung eines gesunden Bauernstandes protektionistisch einzugreifen, stellte das im Jahre 1951 von den eidgenössischen Räten verabschiedete neue Landwirtschaftsgesetz eine entscheidende Weichenstellung in der Agrarpolitik dar: Die Ernährung der Bevölkerung sollte durch eine leistungsfähigere Landwirtschaft sichergestellt werden. Diese Produktionssteigerung im Inland wurde vom Bund durch Preis- und Absatzsicherung⁴⁷⁸ und weitgehende Abschottung von ausländischer Konkurrenz gefördert.⁴⁷⁹ Nach dem Zweiten Weltkrieg war in der Schweiz die Milch einerseits im Überfluss vorhanden, andererseits bewegte sich der Schweizer Milchpreis aufgrund der staatlichen Preissicherung weit über dem Weltmarktniveau.⁴⁸⁰ Um die Milchüberschüsse im Inland trotzdem verkaufen zu können, musste der Bund die Milchveredelungsindustrien wie den Käseexport und die industrielle Milchverarbeitung subventionieren. Die Verwertung und Absatzförderung von Milchprodukten kam den Staat aber immer teurer zu stehen. Angesichts der drohenden «Milchschwemme» schlug der Bundesrat eine dringende Ergänzung des Milchwirtschaftsbeschlusses vor. Er begründete diesen Schritt damit, dass die einkommensbildenden Preise – namentlich für Milch und Milchprodukte – vom Markt abgelehnt worden wären und die Preisstützungsmassnahmen vom Bund schlicht nicht mehr getragen werden könnten. Im März 1968 stimmte das Parlament der Einführung von Milchkontingenten zu, sofern die Milchlieferungen nicht innerhalb nützlicher Frist zurückgingen. Die daraufhin getroffenen Absatz- und Lenkungsmassnahmen leiteten schliesslich eine Trendwende hin zu einer rückläufigen Milchproduktion in der Schweiz ein.⁴⁸¹

Das Wirtschaftswunder als «Glücksfalle»

Der subventionierte Erfolg der Berneralpen Milchgesellschaft

In den 1950er-Jahren erlebte die Berneralpen Milchgesellschaft in Konolfingen einen ökonomischen Aufschwung und konnte stetig steigende Umsätze und Gewinne ausweisen⁴⁸². Dabei spielten politische Faktoren eine wesentliche Rolle:

Da die Schweizer Milchproduktion in den 1950er-Jahren stark zunahm und die steigenden Milchmengen keinen Verwendungszweck mehr fanden, wurden die Milchexporte der Berneralpen Milchgesellschaft vom Bund mit 6 Rappen pro Liter subventioniert. Diese Exportsubventionen kamen sowohl dem Bund als auch den Milchproduzenten billiger, als wenn die Frischmilch bei einem Exportrückgang hätte verbuttert werden müssen.⁴⁸³ Deshalb gelang es

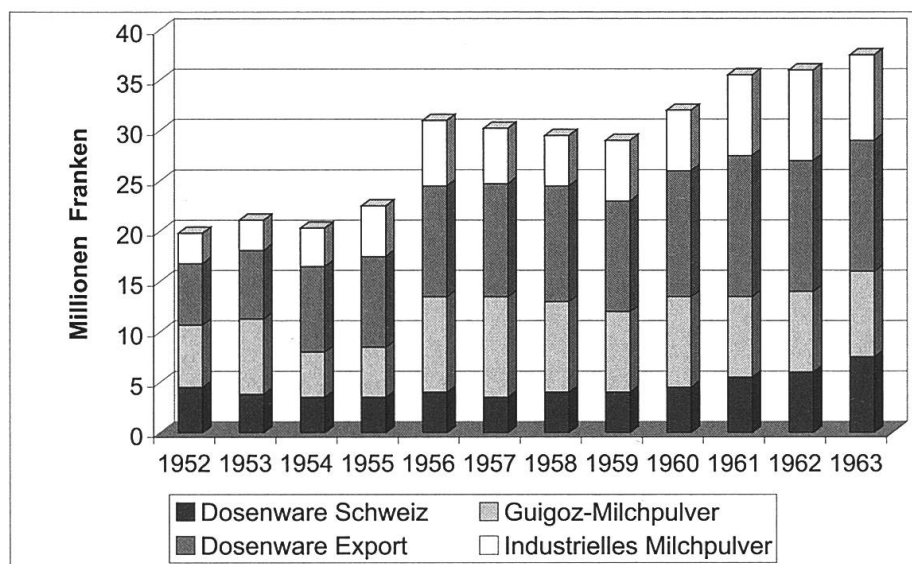
dem Konolfinger Unternehmen nach dem Zweiten Weltkrieg erneut, mit dem Millexport in den Tropenregionen äusserst lukrative Geschäfte zu tätigen, mit denen jährliche Bruttoerträge in der Grössenordnung von 1,5 Millionen Schweizer Franken⁴⁸⁴ erwirtschaftet wurden. Auch die Tochtergesellschaft in Holland, welche sich auf die Milchliefereien nach Thailand spezialisiert hatte, erzielte in Südostasien hohe Gewinne.⁴⁸⁵ Nachdem die Berneralpen Milchgesellschaft bereits vor den beiden Weltkriegen einen grossen Teil ihrer Milchk Dosen in Südostasien verkauft hatte, verstärkte sich diese Tendenz nach dem Zweiten Weltkrieg nochmals gravierend: Während vor dem Ersten Weltkrieg 44 Prozent des Exports von Konolfingen nach Südostasien getätigt wurden, waren es 1936 bereits 65 Prozent. Bis 1953 stieg dieser Wert auf 84 Prozent an und 1968 wurden sogar 98 Prozent der sterilisierten Milch auf den asiatischen Märkten verkauft.⁴⁸⁶ Der Erfolg der Berneralpen Milchgesellschaft beruhte also immer mehr auf den lukrativen Millexporten nach Südostasien, was gleichzeitig zu einer zunehmenden Abhängigkeit des Unternehmens von diesen Märkten führte.

Auch die Umsatzsteigerungen im Bereich des Milchpulververkaufs ab 1954 hatten vor allem politische Gründe: Nach dem Zweiten Weltkrieg begannen die Schweizer Schokoladeproduzenten zunehmend billiges Milchpulver aus Holland und den Vereinigten Staaten zu importieren, obwohl die Schweizer Produzenten den Bedarf hätten decken können. Das inländische Milchpulver war aber aufgrund der hohen Milchpreise in der Schweiz teurer und deshalb bei den Schokoladefirmen weniger beliebt.⁴⁸⁷ Um nicht auf der inländischen Milch sitzen zu bleiben, beschloss der Bundesrat am 2. August 1954, dass zwei Drittel des von Schokoladefabriken verwendeten Milchpulvers in der Schweiz hergestellt werden mussten und nur ein Drittel aus dem Ausland importiert werden durfte.⁴⁸⁸ Dadurch wurde die Schweizer Schokoladeindustrie gezwungen, inländisches Milchpulver zu kaufen, was der Berneralpen Milchgesellschaft sehr entgegenkam. Zusätzlich konnte das Unternehmen in Konolfingen im Auftrage der Eidgenossenschaft Milchpulver an Hilfswerke für notleidende Gebiete und unterentwickelte Länder liefern.⁴⁸⁹

Weniger erfolgreich als erhofft war dagegen die Verwertung des Uperisierungsverfahrens durch die Alpura AG⁴⁹⁰, obwohl die neue Technik in der Fachwelt für grosses Aufsehen sorgte und mit bedeutenden Unternehmen Verträge abgeschlossen werden konnten. Von 1950 bis 1952 wurde der Firma Wander das Exklusivrecht zur Mitbenutzung des UP-Verfahrens⁴⁹¹ zugesichert, was der Ursina Einnahmen von insgesamt 450 000 sFr. einbrachte⁴⁹². Nach Ablauf der Vertragsdauer mit Wander zeigte Nestlé grosses Interesse an der UP-Technik⁴⁹³, welches sich später aber wieder legte.⁴⁹⁴ Schliesslich begannen Ursina und das schwedische Unternehmen Tetra-Pak das Uperisationsverfahren und die tetraederförmigen Verpackungen aus Schweden aufeinander anzupassen, damit die Milch keimfrei in die Milchverpackung gebracht werden konnte.⁴⁹⁵ 1955 wurde Tetra-Pak eine Exklusivlizenz für die UP-Patente erteilt.⁴⁹⁶ Trotz-

dem blieben die Gewinne der Alpura bescheiden und in den Jahren 1961–1962 wurden sogar Defizite geschrieben⁴⁹⁷, da den hohen Einnahmen hohe Spesen und Forschungskosten gegenüberstanden.⁴⁹⁸ Erst ab 1965 entwickelte sich der Verkauf der UP-Milch zu einem lukrativen Geschäft, welches der Alpura Ende der 1960er-Jahre zwischen 100 000 und 300 000 Franken Gewinn einbrachte.⁴⁹⁹ Neben der Produktion von keimfreier Milch wurde das UP-Verfahren auch zur Herstellung von Glacen und Kaffeerahm verwendet. So lancierte Ursina 1954 das Eiscrèmpulver «Berola» und 1958 wurde ein Soft-Ice-Mix erfolgreich auf den Markt gebracht.⁵⁰⁰ Damit deckte Stalden etwa 6 Prozent des Schweizer Glacenmarktes ab. Ebenfalls erfolgreich war die Entwicklung von UP-Kaffeerahm im Jahre 1959, welcher später auch in Portionenpackungen erhältlich wurde.⁵⁰¹

Die neuen Produkte der Berneralpen Milchgesellschaft verkauften sich auf dem Schweizer Binnenmarkt zwar sehr gut, was sich auch im starken Anstieg der Inlandumsätze widerspiegelte, aber im Vergleich zum Geschäft in Südostasien, den Milchpulverlieferungen an die Schweizer Schokoladehersteller oder der Produktion von Guigoz-Pulver für den französischen Markt blieben diese Umsätze bescheiden.⁵⁰² Der Erfolg der Berneralpen Milchgesellschaft in den 1950er-Jahren basierte daher im wesentlichen auf den staatlichen Massnahmen zur Bekämpfung der «Milchschwemme» sowie den Erfolgsrezepten aus der Zeit um die Jahrhundertwende: den Verkäufen der sterilisierten Alpenmilch in Südostasien und dem Milchpulververkauf an Schweizer Schokoladeunternehmen.



Grafik 6: Die Umsätze der Berneralpen Milchgesellschaft in Konolfingen während des Wirtschaftswunders in den 1950er-Jahren. (Daten aus: FNK, Umsätze Schweiz und Export 1952–1963). Innerhalb von zehn Jahren konnte der Umsatz fast verdoppelt werden, wobei die Umsatzsteigerung vor allem mit bekannten Produkten (Milchexport nach Südostasien, Milchpulver für Schweizer Schokoladehersteller und Guigoz-Kindernahrung) erzielt wurde. Die neuen Produkte (Dosenware Schweiz) waren von untergeordneter Bedeutung.

Vom Luxusprodukt zum Standardgut – Die Erfolgsgeschichte der Ursina AG in den 1950er-Jahren

Die Erfolgsgeschichte der Ursina AG in den 1950er-Jahren hing stark mit der erstaunlichen Entwicklung der Deutschen Tochtergesellschaft Allgäuer Alpenmilch AG zusammen. Während die Produktion der Bärenmarke-Milch mit 10 Prozent Fettgehalt während dem Zweiten Weltkrieg vom Staat verboten worden war, wurde im Sommer 1949 die staatliche Bewirtschaftung der Dauermilchindustrie aufgehoben. Damit war der Weg frei für den ungebremssten Aufstieg der «Bärenmarke» in Deutschland. Durch die Kriegs- und Nachkriegsverhältnisse war die Kondensmilch zu einem allgemein bekannten und begehrten Nahrungsmittel geworden und die Nachfrage war dementsprechend hoch.⁵⁰³ Während der Milchkonsum in Deutschland mit wachsendem Einkommen ab 1950 kontinuierlich abnahm, stieg der Kondensmilchverbrauch zwischen 1953 und 1963 um das Zehnfache an. Diese gegenläufige Tendenz war darauf zurückzuführen, dass Kondensmilch teurer war als die normale Milch und erst durch das wachsende Haushaltseinkommen während des Wirtschaftsaufschwungs breiten Bevölkerungsschichten zugänglich wurde. Während 1951 nur die Hälfte aller Haushalte Kondensmilch benutzte und diese für die andere Hälfte damals noch zu teuer war, leisteten sich 1957 bereits 75 Prozent aller deutschen Haushalte diesen kleinen Luxus. In Grossstädten wie Hamburg oder Berlin kauften sogar 89 Prozent der Haushalte Dosenmilch. Die Kondensmilch erfreute sich ungebrochener Beliebtheit, weil sie mit Kaffee besser schmeckte als die normale Milch und zudem bequem anwendbar und lange haltbar war. Als beste Kondensmilch galt dabei diejenige mit der «Bärenmarke», da diese mit ihrem hohen Fettgehalt dem Bedürfnis nach einem sahnigen Geschmack im Kaffee am nächsten kam. In den 1950er-Jahren trat die Allgäuer Alpenmilch AG mit der Bärenmarke-Milch endgültig aus dem Schatten ihrer Konkurrenten (Nestlé, Carnation, Libby) und etablierte sich in der BRD als Marktführer, obwohl sie mit Abstand am teuersten war. Eine entscheidende Rolle für diesen Erfolg spielten die geschickten Werbekampagnen, welche den herzigen und zärtlichen Bären auf den Bärenmarke-Dosen dem deutschen Bürger ans Herz wachsen liessen. Für «Bärenmarke zum Kaffee» wurde sowohl in Zeitschriften als auch am Fernsehen unermüdlich geworben.⁵⁰⁴ Die «Bärenmarke» war in den Augen der Kunden das Ideal einer guten Kondensmilch schlechthin, selbst Nichtverwender von Bärenmarke-Milch erkannten diese als Spitzenprodukt an.⁵⁰⁵ Obwohl es Nachahmer gab, hatte die «Bärenmarke» mit einem Marktanteil von 86 Prozent auf dem 10 Prozent-Fett-Dosenmilchsektor ganz klar eine marktbeherrschende Stellung inne und der Konkurrenz war auf diesem Gebiet wenig Erfolg beschieden.⁵⁰⁶

Eine ähnliche Karriere machten in den 1950er-Jahren die Stalden-Dessertcrèmen, welche sich einer ausserordentlich hohen Nachfrage erfreuten. Die Gründe für diese Entwicklung dürften einerseits im vergrösserten Sortiment



Abb. 45: «Bärenmarke gut und fein, muss in jeden Kaffee rein!». Werbeplakat in Deutschland aus dem Jahre 1962. (Allgäuer Alpenmilch AG, Mühldorf).

mit den neuen Aromen Vanille, Caramel und Mocca und andererseits in den steigenden Einkommen der Schweizer Bevölkerung gelegen haben, welche sich nun auch ein Qualitätsprodukt für die gehobeneren Gesellschaftsschichten wie die relativ teure Stalden-Crème leisten konnte.⁵⁰⁷ Die Berneralpen Milchgesellschaft entwickelte sich im Bereich der Dessertcrèmes zur Marktführerin in der Schweiz⁵⁰⁸ und auch heute bringen viele Leute die Fabrik in Konolfingen in erster Linie mit den Stalden-Dessertcrèmes in Verbindung, obwohl diese nur 5 Prozent des Gesamtumsatzes der Berneralpen Milchgesellschaft generierten⁵⁰⁹ und für die ökonomische Entwicklung des Unternehmens nie von essenzieller Bedeutung waren.

Die Kehrseite des «goldenen Jahrzehnts» der Ursina

Das europäische Wirtschaftswunder nach dem Zweiten Weltkrieg führte bei Ursina zu einem sehr starken Unternehmenswachstum und steigenden Einnahmen⁵¹⁰. Die Investitionen⁵¹¹ und das Wachstum der Ursina konzentrierten sich dabei vor allem auf die Tochterfirmen in Deutschland, Frankreich und Holland. Nach dem Zweiten Weltkrieg begann Ursina in Frankreich ihre Produktionsanlagen stark auszubauen und konnte dabei u.a. von den günstigen Preisen der kriegsgeschädigten Gebiete in der Normandie profitieren: Während die Tochterfirmen der Ursina den Zweiten Weltkrieg mit Ausnahme der Produktionsanlage in Harderwijk schadlos überstanden⁵¹², wurden bei der Landung der alliierten Streitkräfte in der Normandie im Juni 1944 viele Industrieanlagen fast vollständig zerstört. Dazu zählten auch die Gebäude des Unternehmens «Laiteries de la Vallée de la Vire et du Cotentin» in Pont-Hébert, welches für die typisch normannischen Weich- und Halbweichkäse wie Camembert, Pont-l'Évêque und St-Paulin bekannt war und die Markenbutter «Beurre d'Isigny» herstellte⁵¹³. Weil dem Firmenbesitzer Henri Claudel das Geld fehlte, um die zerbombten Anlagen wieder aufzustellen, wandte er sich an die Ursina AG, welche sofort Interesse an einer Zusammenarbeit bekundete.⁵¹⁴ Da in der Normandie sehr viel Milch vorhanden war und das Milchgebiet nach dem Kriege zu sehr günstigen Konditionen erworben werden konnte, übernahm die französische Tochterfirma in Rumilly 1946 die Molkereien in Pont-Hébert, welche später unter dem Namen «Claudel» geführt wurden.⁵¹⁵ Im darauffolgenden Jahr konnte Rumilly zusätzlich die Fabrik der «Grande Compagnie de la Normandie» in Chef-du-Pont vom befreundeten Unternehmen Wilts United Dairies übernehmen. Um den Ankauf dieser Unternehmen finanzieren zu können, musste das Aktienkapital der «Compagnie Générale du Lait» in Rumilly von 15 Millionen Französischen Francs im Jahre 1946 auf 88,3 Millionen im Jahre 1948 erhöht werden. Dies war jedoch erst der Anfang eines beachtlichen Investitionsprogramms in Frankreich: 1953 betrug das Aktienkapital bereits 480 Millionen Francs

und 1957 sogar 1 Milliarde Francs⁵¹⁶. Frankreich wurde für Ursina während des Wirtschaftsaufschwungs in den 1950er-Jahren zu einem bedeutenden Markt. Besonders das Geschäft mit der Säuglingsnahrung unter der Marke «Guigoz» war sehr erfolgreich, aber auch andere Produkte wie die Kondensmilch, Dessertcrèmen und das Frühstücksgetränk «Tonimalt» waren sehr beliebt.⁵¹⁷

Das enorme Wachstum der Ursina in Frankreich und Deutschland und die erfreuliche wirtschaftliche Situation hatte allerdings auch ihre Kehrseite. Um diese aufzuzeigen, wird hier nochmals kurz zurückgeblendet: Die Ursina war bis 1950 ein Schweizer Milchunternehmen, welches grosse Ähnlichkeiten mit einem Familienunternehmen aufwies, obschon die Berneralpen Milchgesellschaft bereits 1892 als Aktiengesellschaft gegründet worden war. Das Unternehmen stand bis in die 1950er-Jahre unter der Leitung einiger weniger Personen, welche sich immer wieder aus den gleichen Familien rekrutierten: Hans Pfyffer von Altishofen als Patron des Unternehmens⁵¹⁸, Emmanuel und Hans Muheim als Direktoren⁵¹⁹ sowie Georges und Roger Marcuard als wichtige Geldgeber.⁵²⁰ Mit Georges Marcuard⁵²¹ als Nachfolger von Präsident Jean von Wattenwyl im Jahre 1911 und Hans Pfyffer von Altishofen als langjähriger Präsident (1919–1952) standen Mitglieder dieser Familien auch an der Spitze des Unternehmens. Pfyffer von Altishofen war praktisch bei allen Tochterunternehmen der Ursina im Verwaltungsrat vertreten und stellte deshalb in der Organisation des Unternehmens die zentrale Figur dar, welche den Gesamtüberblick über die Tätigkeiten des Unternehmens hatte und dieses in streng patriarchalischem Stil leitete.⁵²² Als Hans Pfyffer von Altishofen plötzlich schwer erkrankte und am 27. März 1952 unerwartet als Präsident der Ursina zurücktreten musste, hinterliess er eine grosse Lücke innerhalb des Unternehmens.⁵²³

Unter der Führung von langjährigen Mitgliedern der Ursina wie Louis de Castella⁵²⁴ als neuem Präsidenten und dem Delegierten im Verwaltungsrat Edwin Weidmann wurde in den 1950er-Jahren die Identität des Unternehmens weitgehend beibehalten, obwohl sich die innern Strukturen des Unternehmens stark zu verändern begannen: Während die Berneralpen Milchgesellschaft bis zum Zweiten Weltkrieg noch 50 Prozent der Einnahmen aller Tochtergesellschaften generierte und damit den bedeutendsten Betrieb im Unternehmensverband darstellte, änderte sich dies nach dem Zweiten Weltkrieg grundlegend. Die Haupteinnahmen der Holdinggesellschaft wurden nun durch die Tochtergesellschaften in Deutschland (31 Prozent), Frankreich (20 Prozent) und Holland (11 Prozent) erzielt, während das Unternehmen in Stalden mit einem Anteil von 13 Prozent an den Gesamteinnahmen seine einstige Bedeutung verlor.⁵²⁵ Die Ursina wandelte sich also vom Schweizer Exportunternehmen zum Grossunternehmen mit multinationalem Charakter.

Dazu kam, dass die Ursina bis 1950 über eine dezentrale Organisationsstruktur verfügte, welche in der Person von Hans Pfyffer von Altishofen

Quel délice pour les enfants!



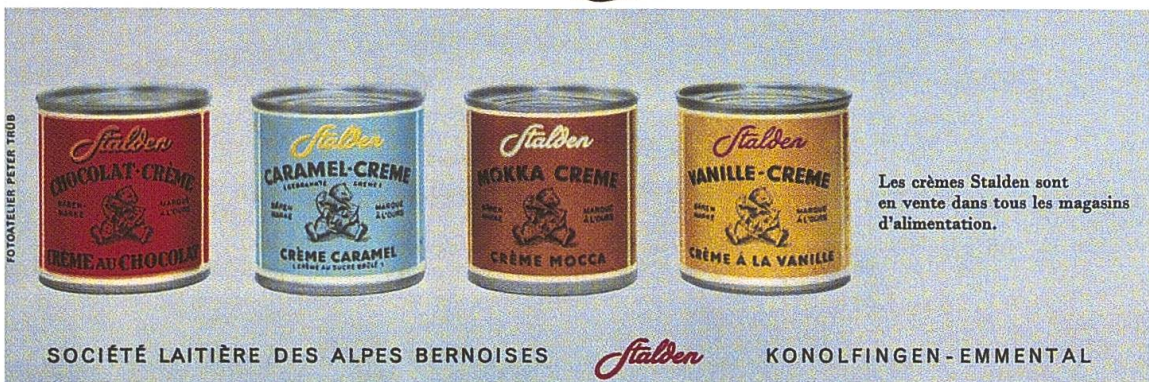
Pour mettre le comble à une joyeuse fête d'anniversaire, pour couronner un bon repas — les crèmes Stalden donnent toujours et partout un dessert des plus appréciés.

Quel avantage pour vous, Madame!

Si vous avez des crèmes Stalden en réserve, vous ne craindrez plus les visites inattendues — en un clin d'œil, vous servez un succulent entremets. C'est une joie pour tout le monde... et encore plus pour les enfants.

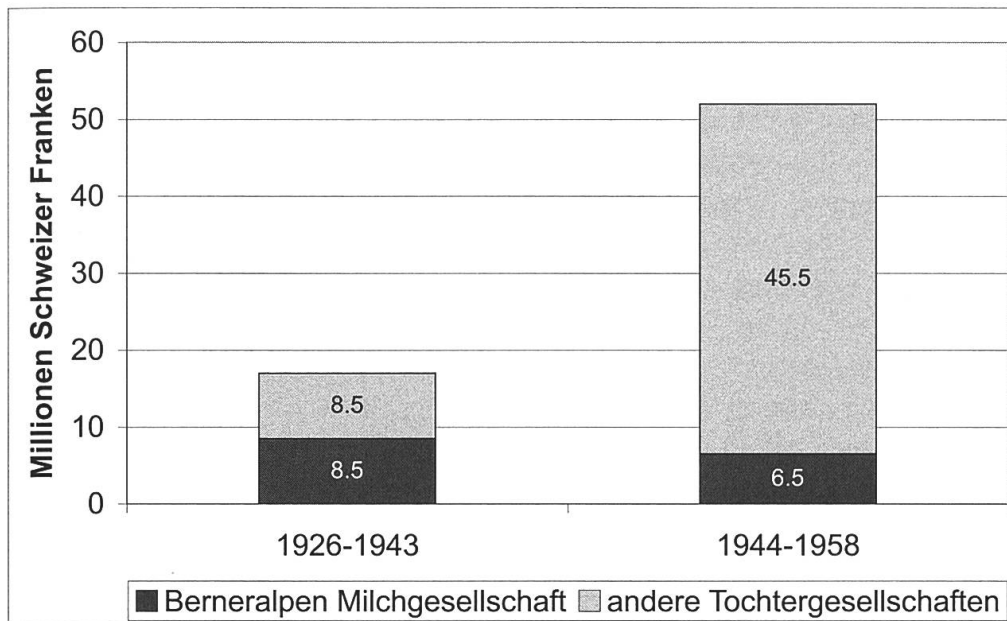


Stalden



Les crèmes Stalden sont en vente dans tous les magasins d'alimentation.

Abb. 46: Werbung für die Stalden-Crèmen mit den Aromen Schokolade, Caramel, Mokka und Vanille um 1960. (Fabrik Nestlé, Konolfingen).



Grafik 7: Einnahmen der Ursina AG durch ihre Tochtergesellschaften. (Daten aus AHN Ursina-Chronik 15, Weidmann – Manuskript 1: 18 sowie AHN Ursina-Chronik 15, Weidmann – Manuskript 2: 26). Während die Berner Alpen Milchgesellschaft bis zum Zweiten Weltkrieg etwa die Hälfte der Einnahmen der Ursina AG generierte, waren nach dem Krieg vor allem die ausländischen Tochtergesellschaften für die Einkünfte der Holding verantwortlich.

verbunden war. Mit dem plötzlichen Tod dieses Koordinators und der zunehmenden Emanzipation der ausländischen Produktionsgesellschaften von Konolfingen zerfiel die Ursina in einen lockeren Verband von gleichberechtigten Tochtergesellschaften, und eine Gesamtkoordination des Unternehmens ging aufgrund der unterschiedlichen Interessen der einzelnen Gesellschaften immer mehr verloren. Zentrale Einrichtungen wie eine kaufmännische Abteilung, welche für die kommerzielle Koordination, die Marktforschung und das Studium neuer Produkte verantwortlich gewesen wäre, fehlten der Ursina in jener Zeit.⁵²⁶ So starteten zum Beispiel die Tochterfirmen Guigoz und Allgäuer Alpenmilch in Schweden und Italien gleichzeitig Expansionskampagnen, ohne über die Pläne des anderen Tochterunternehmens informiert gewesen zu sein.⁵²⁷ Zwar wurde 1959 die Notwendigkeit einer vermehrten Steuerung und Koordination der Tochtergesellschaften durch die zentrale Führung der Ursina erkannt⁵²⁸, doch das Problem blieb weiterhin bestehen, wie die Kritik der französischen Tochtergesellschaft im Jahre 1969 zeigte.⁵²⁹ Das starke Wachstum der Ursina in den 1950er-Jahren und der plötzliche Rücktritt von Hans Pfyffer von Altishofen als Verbindungsglied innerhalb des Unternehmens führten zu einem zunehmenden Auseinanderdriften der Tochterfirmen und einer Überforderung der bestehenden Organisationsstrukturen des Gesamtunternehmens.

Das Wirtschaftswunder in den 1950er-Jahren wurde von der Ursina als glückliche Epoche des Wirtschaftswachstums betrachtet, dem Wandel des Unternehmens durch dieses Wachstum wurde allerdings kaum Beachtung geschenkt.⁵³⁰ Hier lag wohl die Problematik dieses «goldenen Jahrzehnts» der Ursina.

Tongala, Italien und der Traum von Amerika

Nach dem Zweiten Weltkrieg versuchte die Ursina geographisch zu expandieren. Da die Lieferungen der Wilts United Dairies in die britischen Kolonien infolge des Zweiten Weltkriegs im Jahre 1940 zum Stillstand gekommen waren und danach nicht mehr aufgenommen wurden, sah sich die Ursina nach dem Zweiten Weltkrieg in Australien nach einem neuen Unternehmen um, welches die Lieferungen von Wilts ersetzen könnte. Obwohl ein Lieferungsabkommen mit einem australischen Unternehmen im Jahre 1948 scheiterte, war für die Ursina klar, dass die Milch aus keinem andern Gebiet des Sterling-Blocks als Australien bezogen werden konnte.⁵³¹ Der Verwaltungsrat kam deshalb zum Schluss, in Australien eine neue Tochtergesellschaft zu gründen, welche am 4. August 1948 unter dem Namen «Tongala Milk Products Ltd.» ins Leben gerufen wurde.⁵³² Obwohl mit Tongala ein hervorragender Ort zur Milchproduktion gewählt wurde und die Fabrik erstklassige Produkte herstellte, entwickelte sich diese Tochtergesellschaft zu einem Sorgenkind der Ursina.⁵³³ Denn bis 1959 arbeitete Tongala mit jährlichen Verlusten von einer halben bis zu einer Million Schweizer Franken, welche sich das Unternehmen auf die Dauer nicht leisten konnte.⁵³⁴ Diese Verluste kamen aufgrund sinkender Preise und Verkaufsmengen zustande, weil in Australien ein starker Konkurrenzkampf zwischen Ursina, Nestlé und Carnation herrschte. Obwohl der Verlust von Tongala rund 7 Prozent des Umsatzes betrug und Nestlé im Jahre 1960 bereit gewesen wäre, die Tochterfirma zu kaufen, willigte Ursina nicht ein. Dieses Verhalten widerspiegelte das damalige Verhältnis zu Nestlé: Man begegnete sich zwar freundschaftlich, aber man war nicht bereit, dem Konkurrenten aus Vevey strategische Vorteile einzugestehen.⁵³⁵ Tongala wurde nicht aufgegeben, sondern 1963 durch den Kauf der Northern Dairy Company Ltd. gar noch erweitert.⁵³⁶

Wenig erfolgreich war auch die 1955 gegründete Tochterfirma Orsina SA in Italien. Sie entstand aus einem Zusammenschluss von bereits bestehenden italienischen Verkaufsgesellschaften in Cuneo und Turin und beschäftigte sich vorwiegend mit dem Verkauf von Guigoz-Produkten, Kondensmilch und Parmesan-Käse.⁵³⁷ Das italienische Unternehmen hatte grosse Mühe, seine Markenartikel zu etablieren und lieferte aufgrund von ungünstigen Verkaufspreisen von Käse, Magermilchpulver und Butter defizitäre Ergebnisse.⁵³⁸

Im Jahre 1953 erklärte Präsident Castella die Eroberung der Märkte in Amerika als langfristiges strategisches Ziel der Ursina.⁵³⁹ Dies war möglich geworden, weil das Gentlemen's Agreement mit Nestlé⁵⁴⁰ im Jahre 1947 aufgelöst worden war.⁵⁴¹ In den Vereinigten Staaten versuchte Ursina mit Stalden-Crèmen Fuss zu fassen und in Südamerika zusammen mit Wander das Milchgeschäft zu beleben. Ursina und Wander sahen Guigoz-Produkte, UP-Milch und «Ovomaltine» als ideale Ergänzungen an, denn einerseits förderte die «Ovomaltine» den Milchkonsum von Kindern in Südamerika, was einen vermehrten Absatz der UP-Milch zur Folge hatte, und andererseits stellte qualitativ gute Milch die Grundvoraussetzung zum Konsum von «Ovomaltine» dar.⁵⁴² Das Expansionsprogramm nach Amerika sah vor, dass Ursina in Brasilien und Kolumbien in Zusammenarbeit mit den Firmen Wander und Alpina Guigoz-Milch produziert hätte.⁵⁴³ Bereits ein Jahr später wurden diese grossen Expansionspläne aber für gescheitert erklärt, da Kolumbien nicht genügend zahlungskräftig war und man in Brasilien aufgrund von politischen Unsicherheiten trotz guten Marktaussichten auf ein Engagement verzichtete.⁵⁴⁴ 1957 wurden die Expansionspläne nach Brasilien nochmals aufgenommen⁵⁴⁵, jedoch wegen den Verlusten von Tongala und Orsina wieder verworfen.⁵⁴⁶ Ein letzter Anlauf erfolgte 1960, als Projekte in den Vereinigten Staaten und Venezuela diskutiert wurden.⁵⁴⁷ Daraus resultierte aber einzig die Gründung einer unbedeutenden Guigoz-Tochtergesellschaft in Venezuela im Jahre 1965.⁵⁴⁸ Die vorsichtige Haltung des Verwaltungsrats gegenüber Risiken führte schliesslich dazu, dass mit dem ewigen Zuwarten die geographischen Expansionspläne versandeten.⁵⁴⁹

Sowohl die Expansionsversuche nach Australien und Italien als auch der langfristige Plan, in Amerika neue Märkte zu erschliessen, müssen letztlich als Misserfolge gewertet werden, welche dazu führten, dass sich die Märkte der Ursina angesichts ihrer Grösse auf sehr wenige Länder konzentrierten.

Vom Wunder in die Krise – Das Ende der bisherigen Erfolgsrezepte durch politische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Veränderungen

Durch Wohlstand und Wertewandel zu Sättigung und Stagnation

«Jedes Jahr scheint in Westdeutschland ein neues Rekordjahr zu sein. Keinerlei sichtbare Zeichen lassen darauf schliessen, dass sich die Produktionssteigerung verlangsamen würde»⁵⁵⁰, schilderte Ursina 1960 das andauernde Wirtschaftswunder in der BRD. Diese Einschätzung übersah allerdings erste Warnsignale, welche sich bereits Ende der 1950er-Jahre bemerkbar gemacht hatten: Erstens war das Umsatzwachstum der «Bärenmarke» seit 1955 rückläufig, was für eine zunehmende Sättigung der Nachfrage nach Kondensmilch

sprach,⁵⁵¹ und zweitens wurde die Kohle in Deutschland Ende der 1950er-Jahre vom Erdöl als wichtigster Energieträger abgelöst⁵⁵², was einerseits das deutsche Wirtschaftswunder durch die Absatzschwierigkeiten der Kohlebranche abschwächte und andererseits zu neuen Konsumgewohnheiten der Bevölkerung führte.⁵⁵³ Während in den 1950er-Jahren der zunehmende Wohlstand vor allem zu höheren Ausgaben im Nahrungsmittel- und Genussmittelbereich geführt hatte, welche der Kondensmilchindustrie hohe Wachstumsraten bescherten, wurde das zusätzliche Einkommen ab 1962 nicht mehr in bessere oder zusätzliche Nahrungsmittel, sondern in andere Konsumgüter investiert.⁵⁵⁴ Diese Veränderungen des Konsumverhaltens werden unmittelbar am Wachstum der deutschen Tochterfirma im Allgäu sichtbar: Zwischen 1954 und 1963 wuchs sie schneller als das Bruttosozialprodukt in Deutschland, nach 1964 verlangsamte sich dagegen ihr Wachstum im Vergleich zur Gesamtwirtschaft deutlich. Die Umsätze und der effektive Gewinn der Ursina in Deutschland stagnierten seit 1962 und die Marktanteile der Allgäuer Alpenmilch pendelten sich bei einem Anteil von 26 Prozent am gesamten Kondensmilchmarkt ein. Ursina gehörte 1966 zwar noch zu den grössten Firmen der Nahrungsmittelindustrie in Deutschland, doch der Abstand zu den führenden Unternehmen wie Nestlé, Unilever oder Dr. Oetker vergrösserte sich zunehmend, weil die Kondensmilch «Bärenmarke» und die Alete-Produkte ihr Wachstumspotential ausgeschöpft hatten und neue, erfolgversprechende Produkte fehlten.⁵⁵⁵ Ende der 1960er-Jahre verschlechterten sich die Zukunftsaussichten in Deutschland zusehends, wie folgendes Zitat zeigt: « [...] unsere jetzigen Produktgruppen werden uns nicht einmal erlauben, die augenblickliche Position innerhalb der Ernährungsindustrie der Bundesrepublik zu halten [...]. Die entscheidende Aufgabe der Unternehmensleitung wird es in den nächsten Jahren sein, diese «strategische Lücke» mit neuen Produkten und Märkten, sei es aus dem Hause oder von aussen, zu füllen»⁵⁵⁶.

Diese Stagnation der «Bärenmarke» in der BRD war nicht allein auf natürliche Sättigungstendenzen zurückzuführen, sondern hatte ihre Ursachen auch in einem grundsätzlichen Wandel der Konsumgewohnheiten, welche die bisherigen Qualitätsmerkmale der Kondensmilch «Bärenmarke» – den besonders hohen Nährwert (10 Prozent-Fett) und die lange Haltbarkeit – grundsätzlich in Frage stellten:

Während bis in die 1950er-Jahre die Unterernährung das hauptsächliche Ernährungsproblem darstellte und der hohe Nährwert sowie der gute Sahnegeschmack der «Bärenmarke» Qualitätsmerkmale der gesunden Alpenmilch waren, wurde mit der «Fresswelle» in den 1950er-Jahren die Überernährung zunehmend als Gesundheitsproblem erkannt. Dies führte zu einem veränderten Gesundheits- und Körperbewusstsein der privilegierten Schichten: Schlankheit wurde nicht mehr als Ausdruck von Armut und materieller Not angesehen, sondern zum Schönheitsideal stilisiert, während der übergewichtige Wohlstandsbürger als hässlich betrachtet wurde.⁵⁵⁷ Dieser Wertewandel

hatte zur Folge, dass der Nährwert als Verkaufsargument seine Bedeutung verlor und nun kalorienarme Produkte gefragt waren. Auch das Argument der langen Haltbarkeit der Kondensmilch als praktische Milchreserve verlor mit der zunehmenden Verbreitung von Kühlschränken in Privathaushalten an Bedeutung: Während 1955 erst 10 Prozent der Haushalte einen eigenen Kühlschrank besaßen, stieg diese Zahl bis 1965 auf 75 Prozent an.⁵⁵⁸ Mit der Verbreitung der Kühlschränke erfuhr auch die Pastmilch in den Tetra-Packungen rasche Verbreitung und entwickelte sich zu einem neuen Konkurrenten der Kondensmilch, welcher den Umsatz der «Bärenmarke» reduzierte.⁵⁵⁹



Abb. 47: «Keine ist ergiebiger». Werbeplakat in Deutschland im Jahre 1975. (Allgäuer Alpenmilch AG, Mühldorf). Mit zunehmendem Wohlstand verlor der hohe Nährwert als Verkaufsargument seine einstige Bedeutung.

Zudem gewannen die Supermärkte mit der Verbreitung von Automobilen und Tiefkühltruhen zunehmend an Bedeutung.⁵⁶⁰ Am Beispiel der Migros lässt sich zeigen, dass die grossen Supermarktketten immer mehr zu Gegenspielern der Markenartikel wurden, indem sie Eigenmarken mit hoher Qua-

lität entwickelten, welche aufgrund von Skalenerträgen im Discountgeschäft zu billigen Preisen verkauft werden konnten.⁵⁶¹ Diese billigen Eigenmarken bedrohten immer stärker die teuren, aber qualitativ hochstehenden Markenartikel wie die «Bärenmarke», weil der tiefe Preis aufgrund der abflauenden Wirtschaftskonjunktur ab 1966 wieder zunehmend zu einem Verkaufsargument wurde.⁵⁶²

Schweizer Milch, Schokolade und Südostasien – Das Ende des langjährigen Erfolgsrezepts der Berneralpen Milchgesellschaft

Während sich die Abschwächung des Kondensmilchkonsums in Deutschland hauptsächlich auf Sättigungstendenzen, die abflauende Wirtschaftskonjunktur und veränderten Konsumgewohnheiten zurückführen liess, waren für die wirtschaftliche Stagnation der exportorientierten⁵⁶³ Berneralpen Milchgesellschaft vor allem die neue Milchpolitik des Bundes und die Verschlechterung der schweizerischen Handelsbedingungen in den EWG-Raum und nach Südostasien massgebend.

Im Verlaufe der 1950er- und zu Beginn der 1960er-Jahre erlangten die ehemaligen Kolonialländer in Südostasien ihre Unabhängigkeit und wurden zu souveränen Staaten, wobei diese Länder nicht nur politisch, sondern auch wirtschaftlich nach grösserer Selbstständigkeit strebten. Die ehemaligen Kolonialländer in Ostasien und Afrika versuchten deshalb im eigenen Land Kondensmilch⁵⁶⁴ herzustellen, um dadurch die Industrialisierung des Landes voranzutreiben und Devisen zu sparen. So bestanden im Jahre 1960 bereits fortgeschrittene Pläne zum Bau von Kondensmilchfabriken in Malaysia, Thailand und Südvietnam und die Philippinen besaßen bereits drei Milchfabriken, welche einen bedeutenden Teil des landesweiten Milchbedarfs deckten. Diese Veränderungen gefährdeten zunehmend das traditionelle Geschäft der Berneralpen Milchgesellschaft in Südostasien, welches für das Unternehmen von grosser Bedeutung war.⁵⁶⁵

Nachdem die Berneralpen Milchgesellschaft ab 1956 im Rahmen des US-Hilfsprogramms für Südvietnam rund 330 000 Kisten Kondensmilch pro Jahr liefern konnte und Vietnam für Stalden zum interessantesten Absatzgebiet für gezuckerte Kondensmilch im Fernen Osten geworden war, untersagten die Vereinigten Staaten 1962 den ausländischen Unternehmen diese Lieferungen.⁵⁶⁶ Damit war für Stalden das äusserst lukrative Exportgeschäft nach Vietnam mit sofortiger Wirksamkeit beendet. Doch die Marke «Mont-Blanc» hatte in Südvietnam einen guten Ruf, welchen das Unternehmen nicht einfach preisgeben wollte.⁵⁶⁷ Am 12. April 1962 beschloss der Verwaltungsrat der Ursina unter der Bedingung gewisser Zusicherungen von Seiten der vietnamesischen Regierung, in Südvietnam direkt Fuss zu fassen. Am 3. Juli 1964 wurde ein Kredit von 500 000 Franken zum Bau einer Produktionsanlage

in Vietnam definitiv beschlossen. Doch aufgrund der veränderten politischen Lage mit dem offiziellen Ausbruch des Vietnam-Kriegs wurde die Idee einer eigenen Produktionsanlage bereits kurze Zeit darauffallen gelassen und stattdessen eine Zusammenarbeit mit dem US-Unternehmen «Foremost Dairies» gesucht. Der amerikanische Konzern stellte in Saigon hauptsächlich die Frischmilch-Versorgung der in Vietnam stationierten US-Streitkräfte sicher. Als die Ursina 1966 mit einem Betrag von 140 000 US-Dollars ins Milchgeschäft von Foremost einstieg, hatte sie allerdings keinen Anteil am «military business» des US-Konzerns, sondern nur an den Lizenzeinnahmen aus dem Kondensmilchverkauf. Es lässt sich also kein Zusammenhang zwischen dem Verlauf des Vietnamkrieges und der ökonomischen Entwicklung der Berneralpen Milchgesellschaft herstellen. Obwohl das finanzielle Risiko für die Ursina angesichts der politisch instabilen Lage in Vietnam hoch war, wurde dieses von der Ursina-Führung angesichts der jährlich erwarteten Erträge von 16 000–80 000 Dollars als tragbar erachtet.⁵⁶⁸ Allerdings verteuerte sich das Projekt bis 1969 auf mehrere Millionen Franken.⁵⁶⁹ Es ist deshalb anzunehmen, dass die Ursina ab 1962 in Südvietsnam keine lohnenswerte Geschäfte mehr machte.

Nachdem 1962 die lukrative Einkommensquelle in Südvietsnam versiegt war, schottete sich 1966 auch der thailändische Markt immer stärker vor Kondensmilchimporten aus dem Ausland ab.⁵⁷⁰ Nicht nur die Berneralpen Milchgesell-



Abb. 48: Die «Bärenmarke»-Milch als Pausenverpflegung an einer Schule in Bangkok im Jahre 1936. (Fabrik Nestlé, Konolfingen). Ende der 1960er-Jahre wurden die Milchexporte von Konolfingen nach Thailand zunehmend erschwert.

schaft, sondern auch das holländische Tochterunternehmen war davon stark betroffen.⁵⁷¹ Angesichts der zunehmenden Exportprobleme stellte sich Ursina 1967 sogar die Frage, ob sich das Unternehmen ganz aus den Märkten in Südostasien und Australien zurückziehen solle, entschied sich aber schliesslich, diese Märkte weiter zu erhalten und die dafür notwendigen Investitionen von 8,5 Millionen Franken zu sprechen.⁵⁷² Um die protektionistischen Massnahmen Thailands zu umgehen, baute Ursina in einem Joint-Venture-Agreement mit Nestlé und General Milk eine Fabrik in Bangkok, welche 1968 eröffnet wurde.⁵⁷³ Obwohl die Berneralpen Milchgesellschaft auch Ende der 1960er-Jahre ihren Umsatz mit der sterilisierten Alpenmilch in Südostasien noch steigern konnte, nahm der Protektionismus in Südostasien stark zu.⁵⁷⁴ 1970 wies Stalden erstmals seit dem Zweiten Weltkrieg wieder rückläufige Exportumsätze im Bereich der sterilisierten Milch auf, was unmissverständlich auf ein Ende der langen Erfolgsgeschichte im Fernen Osten hindeutete.⁵⁷⁵ Da 20 Prozent des Gesamtgewinnes der Ursina auf diesen Exportmärkten erzielt wurde, drohten der Holding und der Tochtergesellschaft in Konolfingen massive Gewinneinbrüche.⁵⁷⁶

Nicht nur in Südostasien, sondern auch in Europa verschlechterten sich in den 1960er-Jahren die Exportbedingungen, denn dem Abbau von Handelshemmnissen innerhalb des EWG-Raumes stand gleichzeitig zunehmender Protektionismus gegenüber Warenimporten aus Ländern ausserhalb der Wirtschaftsgemeinschaft gegenüber. Zusammen mit der Umsetzung der EWG-Milchmarktordnung stiegen im Jahre 1965 die Zölle für Schweizer Milchprodukt-Exporte in den europäischen Wirtschaftsraum massiv an.⁵⁷⁷ Bei den Guigoz-Produkten hoben sich die Importzölle nach Frankreich um 24 Prozent und stellten damit die bisherigen Lieferungen von Konolfingen aus in Frage.⁵⁷⁸ 1967 sah sich die Berneralpen Milchgesellschaft aufgrund der schlechten Resultate im EWG-Raum schliesslich veranlasst, sich nach neuen Absatzmärkten für Guigoz-Pulver umzusehen.⁵⁷⁹ Ähnliches galt auch für den Schweizer Schokoladeexport, dessen Konkurrenzfähigkeit zunehmend unter den hohen Schweizer Milchpreisen und den Importzöllen in den EWG-Raum litt.⁵⁸⁰ Aufgrund dieser Probleme sahen sich bedeutende Schweizer Schokoladeunternehmen in der zweiten Hälfte der 1960er-Jahre gezwungen, entweder ihre Produktion vermehrt ins Ausland zu verlagern oder durch den Bezug von billigem Milchpulver die Kosten zu senken.⁵⁸¹ Bei Chocolat Tobler zum Beispiel sank der Exportanteil in den Europäischen Wirtschaftsraum zwischen 1961 und 1968 kontinuierlich von 60 Prozent auf 18 Prozent⁵⁸² und auch bei Suchard liessen sich ähnliche Tendenzen feststellen⁵⁸³. Dadurch erfuhr der Absatz von Vollmilchpulver bei der Berneralpen Milchgesellschaft einen beträchtlichen Rückgang.⁵⁸⁴ Mit den Unsicherheiten im Milchexport nach Südostasien und dem rückläufigen Milchpulververkauf an Schokoladeunternehmen waren die zwei ökonomischen Hauptpfeiler des Unternehmens Ende der 1960er-Jahre stark gefährdet.

Neben den zunehmenden Exportschwierigkeiten begann sich Ende der 1960er-Jahre auch ein Wandel in der Landwirtschaftspolitik abzuzeichnen: Anstatt die steigenden Milchmengen mit Exportsubventionen an die Milchindustrie zu bekämpfen beschloss der Bundesrat im Jahre 1968, der wachsenden Überproduktion mit einer Reduktion der Milchmenge entgegenzutreten.⁵⁸⁵ Diese Bestimmungen führten bei der Berneralpen Milchgesellschaft, welche von der bisherigen Landwirtschaftspolitik profitiert hatte, zu einem Rückgang der eingegangenen Milchmenge von 80 Millionen kg im Jahre 1967 auf 70 Millionen kg im Jahre 1969. Obwohl gesamtschweizerisch kein Milchmangel bestand, ergaben sich für die Berneralpen Milchgesellschaft grosse Milchbeschaffungsprobleme, weil sich das Unternehmen in einem ausgeprägten Käsefabrikationsgebiet befand. Grosse Milchmengen mussten deshalb aus der Ostschweiz bezogen werden, was erhöhte Transportkosten verursachte.⁵⁸⁶

Obwohl die Produktion von Stalden-Crème, Soft-Ice oder Kaffeerahm in Portionenpackungen in den 1960er-Jahren erfolgreich war⁵⁸⁷, geriet die Berneralpen Milchgesellschaft ab 1968 zunehmend in eine Krise: Einerseits verringerte sich durch die politischen Entschlüsse das Angebot an Milch und andererseits drohten die wichtigsten Einkommensquellen des Emmentaler Unternehmens, die Milchpulverproduktion für die Schweizer Schokoladeindustrie und der Milchexport nach Südostasien, immer mehr zu versiegen.

Von Freunden umzingelt – Probleme bei der Erschliessung neuer Produktgruppen

In gleichem Masse wie die Risiken und Schwierigkeiten auf dem Milchmarkt zunahmen, bemühte sich die Ursina, ihre Abhängigkeit vom Milchgeschäft zu reduzieren und in andere Nahrungsmittelbereiche zu expandieren.⁵⁸⁸ Ein erster Diversifikationsversuch wurde 1959 in Erwägung gezogen, als mit Chocolat Villars eines der fünf grossen Schokoladeunternehmen⁵⁸⁹ der Schweiz zum Kauf angeboten wurde. Dies hätte Ursina die Möglichkeit eröffnet, in den Schokolade- und Kaffeemarkt vorzudringen und das bereits in Frankreich vertriebene Frühstücksgetränk «Tonimalt» auch in Deutschland einzuführen, wo man ein Wachstumspotenzial für solche Produkte sah. Allerdings wäre Ursina dadurch zum direkten Konkurrenten der befreundeten Unternehmen Suchard und Lindt & Sprüngli geworden⁵⁹⁰. Da bei einer Übernahme von Villars die Freundschaft und damit die Milchpulverlieferungen an diese Schokoladefirmen verloren gegangen und die zukünftigen Umsätze der Villars-Produkte ungewiss gewesen wären, verzichtete Ursina schliesslich auf die Übernahme des Freiburger Unternehmens.⁵⁹¹ Ein Jahr später hätte Ursina gerne das Unternehmen Galactina aus Belp eingegliedert, um im Bereich der Kindernahrung weiter zu expandieren. Aber auch dieses Projekt scheiterte, weil der Vertrag mit Villars aus den 1930er-Jahren der

Ursina die Produktion von Malzprodukten untersagte.⁵⁹² Das gleiche Problem ergab sich, als Ursina mit der Biscuitfabrik Kambly in Trubschachen das Frühstücksgetränk «Caoforce» herstellen wollte.⁵⁹³ Allerdings konnte mit Villars in diesem Falle eine Sonderregelung ausgehandelt werden⁵⁹⁴, so dass Ursina 1963 das Frühstücksgetränk von Kambly übernehmen durfte.⁵⁹⁵ Das Abkommen mit Villars wurde immer mehr zur Belastung für die Ursina, weil es einerseits die Diversifikation des Unternehmens behinderte und andererseits den Fachleuten in den 1960er-Jahren die Zusammensetzung von «Talismalt» und ähnlichen Produkten längst bekannt war, Ursina aber trotzdem Lizenzgebühren bezahlen musste.⁵⁹⁶ Die endgültige Auflösung der Verträge mit Villars im Jahre 1967 kostete die Ursina schliesslich 12 Millionen Franken, wobei die Tochterfirma in Frankreich den Markennamen «Tonimalt» behalten durfte.⁵⁹⁷

Insgesamt waren die Diversifikationsbestrebungen der Ursina von geringem Erfolg, unter anderem wegen Freundschaften und Verträgen mit anderen Unternehmungen. Einziger Lichtblick war die Übernahme des Bonbon- und Biscuitunternehmens Disch in Othmarsingen im Jahre 1961⁵⁹⁸, welche eine Erweiterung des Produktionssortiments auf dem Schweizer Markt erlaubte.⁵⁹⁹

Konzentrationstendenzen und der kurze Traum vom eigenen Weltkonzern

Vom Trio zum Duo: Die Fusion mit Interfranck

Im Jahre 1964 begann sich die Ursina unter dem Nachfolger von Louis de Castella, dem Genfer Banquier Albert Pictet⁶⁰⁰, erstmals mit den Strukturproblemen des Unternehmens auseinanderzusetzen⁶⁰¹. Die Ursina zählte zwar hinter Unilever und Nestlé zu den drei grössten Nahrungsmittelunternehmen auf dem europäischen Kontinent⁶⁰², erzielte aber 82 Prozent des Umsatzes auf dem Milchmarkt und war damit sehr stark auf einen einzigen Markt fokussiert.⁶⁰³ Der Milchmarkt war aber immer grösseren politischen Risiken ausgesetzt und durch die Gründung der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft und der damit verbundenen Schaffung eines grossen Wirtschaftsraumes in Europa wurden amerikanische Unternehmen angespornt, direkt oder indirekt auf dem europäischen Kontinent Fuss zu fassen. Der steigende Wettbewerb in der EWG führte in den 1960er-Jahren zu starken Unternehmenskonzentrationen. Der europäische Markt stand immer mehr unter dem Einfluss von starken Grosskonzernen, welche die kleineren europäischen Unternehmen übernahmen, welche nicht über die nötigen finanziellen, technischen und kaufmännischen Mittel verfügten.⁶⁰⁴ Aufgrund dieser neuen Entwicklungen begann die Ursina die Zusammenarbeit mit anderen Grossunternehmen zu suchen, um sich von der einseitigen Ausrichtung auf dem unsicheren Milchmarkt zu lösen und sich im verschärften Wettbewerb behaupten zu können.

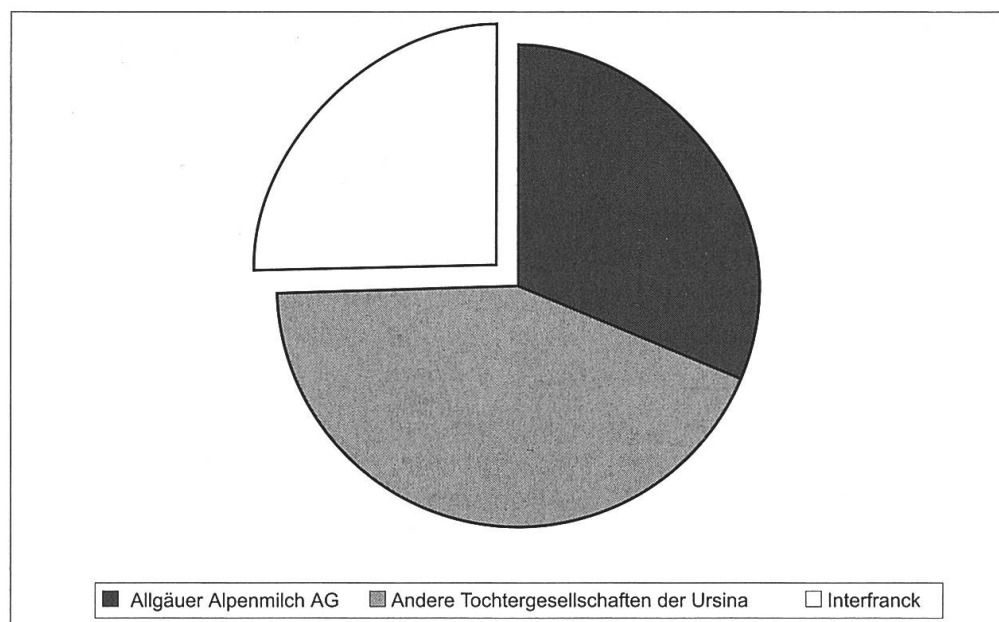
Eine erste solche Zusammenarbeit wurde 1965 mit dem Unternehmen «Jacquemaire» in Frankreich angestrebt, welches der «Eau d'Evian-Gruppe» angehörte. Ab 1966 begannen die beiden Unternehmen in Frankreich gemeinsam Kindernahrungsmittel zu produzieren.⁶⁰⁵ Damit reagierte Ursina auf die Tatsache, dass die Guigoz-Produkte in den 1960er-Jahren von der Konkurrenz (Nestlé und Gallia) überflügelt worden waren und zunehmend an Marktanteilen verloren.⁶⁰⁶ Sowohl bei Ursina als auch bei der Evian-Gruppe wurde eine Fusion der beiden Unternehmen im Bereich der Kindernahrungsmittel vorangetrieben. Die Vorteile einer Fusion und damit der Gründung eines neuen Grosskonzerns im Kindernahrungsbereich sahen Evian und Ursina darin, dass aufgrund von Skalenerträgen (wie zum Beispiel der Vereinheitlichung von Markennamen) die Kosten gesenkt werden könnten und man eine führende Position im europäischen Kindernahrungsbereich erlangt hätte. Allerdings hätte die Ursina bei diesem Projekt die Kontrolle über ihre Babynahrung verloren.⁶⁰⁷ Letztlich blieb die Fusion in einem Vorstadium stehen und wurde 1969 für definitiv gescheitert erklärt.⁶⁰⁸

Im Jahre 1967 wurde Ursina vom befreundeten Schokoladeunternehmen Suchard dazu ermuntert, gemeinsam ein relativ mächtiges Unternehmen der Nahrungsmittelbranche zu schaffen, dessen Kern sich aus den beiden Unternehmen Suchard und Ursina sowie der Interfranck-Gruppe zusammengesetzt hätte. Zudem sollten sich zu diesen drei Unternehmen später weitere Partner gesellen.⁶⁰⁹ Als Grund der Kontaktierung nannten Interfranck und Suchard folgende Beurteilung: Ursina stehe zwar vom Umsatz und Ertrag her sehr gut da, werde aber schon in der nächsten Zeit wegen des Preiszerfalls auf dem Milchmarkt und der wachsenden europäischen und amerikanischen Konkurrenz im Bereich der Kindernahrung schweren Zeiten entgegengehen. Deshalb sei nach ihrem Gefühl offenbar eine bis vor kurzem nicht vorhanden gewesene Bereitschaft zur Kooperation oder Konzentration bei Ursina festzustellen.⁶¹⁰ Um auch in Zukunft auf dem europäischen Lebensmittelmarkt konkurrenzfähig zu bleiben, wurde es von Suchard als sinnvoll erachtet, sich mit anderen schweizerischen Gruppen aus dem Nahrungsmittelsektor zusammenzuschliessen, welche sich mit ihren Geschäften ergänzten und in ähnlichen Ländern und Geschäftsbereichen tätig waren. Schliesslich wurde zwischen den drei Unternehmen vereinbart, gegenseitig vertrauliche Unterlagen auszutauschen, um die Interessengebiete einer Zusammenarbeit auszumachen. Am 9. Dezember 1967 trafen sich Vertreter der drei Gruppen in Langenthal. Im Verlaufe dieser Besprechung liessen Ursina und Interfranck durchblicken, dass sie gleich von Anfang an auf eine engere und zentralisierte Verbindung hinarbeiten wollten, während Suchard eine lockere, gelenkige Zusammenarbeit anstrebte. Das Neuenburger Unternehmen gab zu bedenken, dass eine Zusammenarbeit nur in jenen Bereichen sinnvoll sei, wo gemeinsame Interessen bestehen würden. Diese sah Suchard vor allem in der gemeinsamen Zusammenarbeit von gewissen Tochtergesellschaften, der Erschliessung neuer Produkte und

Märkte sowie der Gründung einer zentralen Forschungs- und Entwicklungsgesellschaft in der Schweiz. In dieser Interessengemeinschaft, wie sie Suchard vorschwebte, wäre den drei Gruppen die Selbstständigkeit erhalten geblieben und die Kooperationen hätten sich auf gemeinsame Markt- und Forschungsinteressen beschränkt. Nachdem Ursina, Suchard und Interfranck im Januar alle Lösungen auf ihre Vor- und Nachteile geprüft hatten, zeigte sich bei einer gemeinsamen Besprechung am 15. Februar 1968, dass für Ursina und Interfranck nur eine engere Zusammenarbeit in Betracht kam. Am 1. März 1968 gaben die beiden Unternehmen Suchard schliesslich zu verstehen, dass die Verhandlungen nur auf ein Ziel hinauslaufen könnten, nämlich die komplette Fusion der drei Gruppen. Suchard sah dagegen keine zwingenden Gründe dafür, dass sich die drei Gruppen auf einen Schlag verschmelzen sollten.⁶¹¹ «[...] die reine Fusion anzustreben, ist unserer Ansicht nach die einfachste Lösung, aber sicher nicht die, die den Umständen am besten entspricht. Was uns anbelangt, sind wir im gegenwärtigen Zeitpunkt auf keinen Fall gewillt, diesen Schritt zu machen»⁶¹², meinte Suchard dazu, wobei das Schokoladeunternehmen eine Fusion zu einem späteren Zeitpunkt nicht ausschloss.⁶¹³ Auf die Option einer lockeren Verbindung wollte Interfranck jedoch nicht eingehen. Für sie hatte eine Fusion von Anfang an als unverkennbares Ziel im Vordergrund gestanden. Interfranck war der Meinung, man könne mit einer Fusion nicht mehr zuwarten, denn sowohl auf dem Markt, im Handel als auch in der Forschung würden sich neue Entwicklungen anbahnen, die immer grösseren Unternehmensgebilden mit grossen finanziellen Möglichkeiten den Vorzug gaben. In diesem Sinne müsse rechtzeitig und entschlossen auf eine europäische Firmenkonzentration reagiert werden.⁶¹⁴ «Nach eingehendem Studium und nochmaliger reiflicher Überlegung des ganzen Fragenkomplexes müssen wir an unserer Auffassung festhalten, nämlich dass nur eine rasche und totale Integration der drei Firmen die wirtschaftlichen Resultate erbringen könne, die wir erwarten, und dass andererseits der von ihnen aufgezeichnete Weg einer Zusammenarbeit den Interessen unserer Firma nicht gerecht werden kann. Angesichts der fundamental divergierenden Standpunkte betrachten wir es als zweckmässig, die Verhandlungen zu suspendieren: dies jedoch in der Hoffnung, dass früher oder später ein neues Gespräch über eine Zusammenarbeit in Gang gebracht werden kann»⁶¹⁵, beantworteten Ursina und Interfranck am 22. Mai 1968 die Vorschläge von Suchard. Damit scherte Suchard in freundschaftlichem Verhältnis aus den Fusionsplänen von Ursina und Interfranck aus.⁶¹⁶

Sowohl Ursina als auch Interfranck erlebten in der Nachkriegszeit ein starkes Wachstum. Ihre Grösse genügte Ende der 1960er-Jahre aber nicht, um gegen transnationale Grosskonzerne wie Nestlé oder Unilever auf längere Sicht wettbewerbsfähig zu sein.⁶¹⁷ Zwar stellte Ursina mit einem Umsatz von 1,1 Milliarden Franken und einem Reingewinn von 5,7 Millionen Franken ein erfolgreiches Grossunternehmen dar, aber die Grundstrukturen entsprachen

mit einem Aktienkapital von 14 Millionen Franken und einer einseitigen Ausrichtung auf den Verkauf von Milchprodukten⁶¹⁸ immer noch denjenigen eines kleineren Unternehmens.⁶¹⁹ Die Fusion mit Interfranck sollte bei Ursina vor allem die strukturellen Probleme lösen: Das Unternehmen wurde mit einer Erhöhung des Aktienkapitals auf insgesamt 50,4 Millionen Franken auf eine neue ökonomische Basis gestellt⁶²⁰ und der Produktfächer konnte mit einer Fusion wesentlich erweitert werden. Mit der stark diversifizierten Interfranck schien Ursina dabei den richtigen Partner gefunden zu haben: Sie erzielte ihren Umsatz vor allem mit Kaffee-Ersatzmitteln (27 Prozent), Feinkost und Konserven (21 Prozent), Bohnenkaffee (14 Prozent), Kaltgetränken (8 Prozent) sowie dem Bankgeschäft der Zürcher Handelsbank (16 Prozent)⁶²¹. Das Unternehmen war 1828 in Würtemberg unter dem Namen «Heinrich Franck's Söhne» gegründet worden und machte seine Geschäfte ursprünglich mit Kaffeeersatz (Zichorie). 1893 wurde in Basel ein Tochterunternehmen mit gleichem Namen gegründet. Zusammen mit den Kathreiner Malzkaffee-Fabriken ging Franck 1913 in eine Holding mit dem Namen «Internationale Nahrungs- und Genussmittel Aktiengesellschaft» (INGA) über, welche später in «Interfranck Lebensmittelwerke GmbH» umbenannt wurde. In der Zwischenkriegszeit erweiterte die INGA ihr Sortiment auf dem Zichorienmarkt unter anderem durch die Übernahme von Helvetia Langenthal, welche seit 1907 den äusserst erfolgreichen Thomy-Senf herstellte. Nach dem Zweiten Weltkrieg wurde das Sortiment durch die Entwicklung der Thomy-Mayonnaise (1951) und Löslichkaffee (1957) sowie mit Mineralwasser, Wein, Bier, Tee, Konserven und Tomatenpüree erweitert. Zudem gehörte ab 1970 auch das Kuchenteig- und Cakeunternehmen «Leisi



Grafik 8: Anteile der Ursina AG und der Interfranck am Umsatz des neuen Unternehmens Ursina-Franck im Jahre 1970. (Daten aus: AHN Ursina-Chronik 3-1.5, Konsolidierte Bilanzen 1970).

AG» zum weitverzweigten Netz der Interfranck.⁶²² Obwohl die Ursina AG und die Interfranck am 30. Januar 1970 offiziell zu einer neuen Gesellschaft mit dem Namen Ursina-Franck verschmolzen⁶²³, stellte das Zusammengehen der beiden Unternehmen faktisch eine Absorption der Interfranck durch die Ursina dar.⁶²⁴ Denn die Geschäftszahlen der neuen Gesellschaft aus dem Jahre 1970 zeigten, dass die Tochtergesellschaften der Ursina fast drei Viertel des Umsatzes bewerkstelligten, während Interfranck nicht einmal den Umsatz der stärksten Ursina-Tochter Allgäuer Alpenmilch übertraf.⁶²⁵

Dies bedeutete auch, dass die starke Abhängigkeit von den Milchprodukten, welche auch im neuen Unternehmen immer noch 60 Prozent des Gesamtumsatzes bewerkstelligten, durch die Fusion nicht beseitigt werden konnte.⁶²⁶ Die ökonomischen Vorteile aus dem Zusammengehen von Ursina und Interfranck blieben nicht zuletzt aufgrund mangelnder Synergieeffekte bescheiden.⁶²⁷ Durch die Fusion gewann die Ursina vor allem an Grösse und gehörte nun zu den zehn grössten Unternehmen der Schweiz.⁶²⁸

Da die strukturellen Probleme der Ursina, welche in der starken Abhängigkeit des Unternehmens vom stagnierenden Milchgeschäft lagen, mit der Fusion nicht gelöst werden konnten, versuchte das Unternehmen sich weiter zu diversifizieren. Am 4. November 1970 kaufte sich die Ursina-Franck für eine Million Franken die Aktienmehrheit der Dyna SA in Fribourg, welche für ihre Brotaufstriche unter den Marken «Le Parfait» und «Tartex» bekannt war. Die Dyna-Produkte hatten in der Schweiz eine bedeutende Marktstellung erworben und sollten mit der Übernahme durch Ursina auch im Ausland erfolgreich vertrieben werden.⁶²⁹ Letztlich war die Dyna aber viel zu klein, als dass durch deren Übernahme die vorhandenen Strukturprobleme hätten gelöst werden können.

Die Übernahme der Ursina-Franck durch Nestlé Alimentana

Die Fusion der Ursina-Franck mit der Nestlé Alimentana war ein Zufallsprodukt, welches einen Zusammenhang mit den Problemen der Ursina in Frankreich hatte.⁶³⁰ Sowohl bei der Tochtergesellschaft «Lait Mont-Blanc», wie sich ab 1965 die «Compagnie Générale du Lait» nannte⁶³¹, als auch bei «Claudel» klafften die Umsätze und Erträge Ende der 1960er-Jahre stark auseinander.⁶³² Dabei sah sich die Führungsspitze der Ursina der zunehmenden Kritik aus Rumilly ausgesetzt, sie hemme die Entwicklung in Frankreich mit unklaren strategischen Vorgaben. Als Folge dieser Kritik wurde die Beratungsfirma McKinsey beauftragt, die Ursina umfassend zu überprüfen.⁶³³ Zwar bezeichnete der McKinsey-Bericht die Ursina-Franck aufgrund der stark ansteigenden Umsätze, Erträge und Einkommen sowie liquiden Mitteln von 100 Millionen Franken als gesundes Unternehmen, trotzdem stellte der Bericht dem Berner Lebensmittelkonzern eine düstere Zukunft in Aussicht.⁶³⁴ Die Verkäufe der

Ursina-Franck konzentrierten sich geographisch sehr stark auf Frankreich und Deutschland, wo das Unternehmen über zwei Drittel seines Gesamtumsatzes erzielte.⁶³⁵ Doch auf diesen Märkten waren laut der Studie rückläufige Gewinne zu erwarten⁶³⁶, da die erfolgreichen Produkte der Ursina wie die «Bärenmarke» oder die Guigoz-Produkte im Produktzyklus längst ihre Reifephase erreicht hatten und mit keinem grossen Zukunftspotential mehr zu rechnen war. Das Wachstumspotenzial des Unternehmens schien ausgeschöpft zu sein.⁶³⁷ Das Problem der Ursina-Franck lag grundsätzlich darin, dass das Unternehmen über starke, aber kaum noch verbesserungsfähige Altprodukte verfügte (Alpenmilch «Bärenmarke»), aber keine neuen Produkte entwickelt hatte, welche in Zukunft grossen Erfolg versprochen. Dazu gesellte sich die Tatsache, dass die nach dem Zweiten Weltkrieg gegründeten Tochterunternehmen wie Claudel, Tongala Milk, Orsina und Massanés y Grau, die 1963 in Spanien übernommen wurde, schwache Leistungen erbrachten.⁶³⁸ Als Verbesserungsvorschläge empfahl der McKinsey-Bericht eine völlig neue Organisationsstruktur des Unternehmens, welche die unübersichtliche, dezentrale Organisation der Ursina-Franck in vier geographische Zonen gegliedert hätte: Den Ländern Deutschland und Frankreich wäre dabei je eine Zone zugeteilt worden, dazu wären die kleineren Märkte der Schweiz, Australiens, Spaniens, Italiens und Hollands sowie die Exportmärkte je in einer Gruppe zusammengefasst worden.⁶³⁹

Der McKinsey-Bericht ebnete im Verwaltungsrat die Ansicht, einen Zusammenschluss mit einem grossen Drittkonzern ins Auge zu fassen.⁶⁴⁰ Dabei nahm man bei Ursina-Franck Verhandlungen mit dem französischen Grosskonzern BSN (Boussois-Souchon-Neuvesel) auf, welchem sich inzwischen die frühere Evian-Gruppe angeschlossen hatte. Am 11. September 1970 trafen sich die Spitzen von BSN und Ursina-Franck zu Gesprächen über die Übernahme des Kindernahrungsmittel-Unternehmens Jacquemaire. Die Eingliederung von Jacquemaire in die Ursina-Franck hätte dem Berner Unternehmen zwar neue Zukunftsperspektiven auf dem französischen Markt eröffnet, aber ein Aktientausch war in diesem Falle zum Scheitern verurteilt und der Kaufpreis in der Grössenordnung von 100 Millionen Franken hätte die Möglichkeiten der Ursina-Franck überstiegen.⁶⁴¹ Eine Lösung dieses Problems im Alleingang schien zu riskant, weshalb sich die Ursina-Franck nach einem Partner umsah, um dieses Projekt in Frankreich zu realisieren. Dabei erschien der damaligen Unternehmensspitze eine Zusammenarbeit mit Nestlé naheliegend. Diese neue Offenheit gegenüber Nestlé kam vermutlich dadurch zustande, dass mit Weidmann und Pictet die letzten langjährigen Verwaltungsratsmitglieder aus dem Unternehmen austraten und mit den Präsidenten Johann Friedrich Gugelmann⁶⁴² und Hans Schwarzenbach⁶⁴³, sowie Alfred E. Sulzer⁶⁴⁴ als Delegierter im Verwaltungsrat eine neue Führungsgruppe an die Spitze der Ursina trat, deren Mitglieder aus bedeutenden Schweizer Unternehmen wie der Swissair oder der Firma Sulzer in Winterthur stammten und

im Gegensatz zu ihren Vorgängern weniger stark von der Unternehmenstradition der Ursina geprägt waren. Die neue Sichtweise dieser Manager aus externen Unternehmen war wesentlich für die Annäherung zwischen Ursina und Nestlé Ende der 1960er-Jahre. Am 21. September 1970 fand eine erste Begegnung⁶⁴⁵ zwischen den Führungsspitzen der Ursina-Franck und Nestlé statt. Ursina-Franck schlug dem Nestlé-Konzern eine Beteiligung von 20 Prozent an ihrem Unternehmen zum Preise von 150 Millionen Franken vor, was Nestlé jedoch ablehnte und stattdessen zwecks Ausnutzung von Synergien auf einer Fusion⁶⁴⁶ der beiden Unternehmen bestand. Dabei sicherte Nestlé dem Personal von Ursina von allem Anfang an grösste Rücksichtnahme zu.⁶⁴⁷ Die Absorption der Ursina-Franck hatte für Nestlé den Vorteil, dass ein grosser Lebensmittelkonzern mit gewaltigem Synergienpotenzial durch einen Aktientausch in das Nestlé-Imperium eingegliedert werden konnte und dadurch keine substanziellen Finanzopfer aufgebracht werden mussten, denn bei Nestlé herrschte der strikte Grundsatz, dass am schweizerischen Charakter der Gesellschaft unter allen Umständen festgehalten werden musste, was den Aktientausch mit ausländischen Grossunternehmen ausschloss. Aus diesem Grund wollte man sich bei Nestlé die einmalige Chance nicht entgehen lassen, ein Schweizer Grossunternehmen im Nahrungsmittelbereich wie die Ursina-Franck einzuverleiben. Zudem wurde die Nestlé Alimentana mit der Fusion mit Ursina-Franck zum grössten Lebensmittelkonzern der Welt.⁶⁴⁸ Auch die oberste Führungsspitze der Ursina-Franck sah bei einer Fusion ihres Unternehmens mit der Nestlé-Gruppe grosse Vorteile: Während Nestlé sich in der Nachkriegszeit produktemässig und geographisch stark diversifiziert hatte, stand die Ursina-Franck ihrer Ansicht nach auf dem ökonomischen Kulminationspunkt. Das Unternehmen lag 1971 nicht mehr in den richtigen Proportionen, es war zu gross geworden, um klein zu sein und zu klein, um gross zu sein. Die Kapitalbasis der Ursina war zu schmal, um zu expandieren. Die Ursina-Franck stand zweifellos vor einer ökonomischen Durststrecke, was die Börsen allerdings noch nicht realisiert hatten. So schätzte ein Zürcher Bankhaus den Ertrag der Ursina im Jahre 1970 auf 120 Millionen Franken, während er in Wahrheit nur um die 50 Millionen Franken betrug. Diese Überbewertung wäre bei der Bekanntgabe der Konzernbilanz ans Tageslicht getreten und die Aktienkurse der Ursina-Franck dementsprechend gefallen. Ein rasches Vorantreiben der Verhandlungen mit Nestlé erachtete die Führungsspitze deshalb für sinnvoll, weil Ursina zum jetzigen Zeitpunkt mit dem Konzern aus Vevey keineswegs aus einer Position der Schwäche heraus verhandeln musste. Im Interesse der Ursina-Aktionäre wollte die Führungsspitze deshalb die vorteilhafte Situation an der Börse ausnutzen. Die Verhandlungen mit Nestlé wurden von einer kleinen Gruppe innerhalb des Verwaltungsrates weitergeführt. Am 11. Januar 1971 wurde der Verwaltungsrat von dieser kleinen Gruppe informiert, dass Ursina am «Point of no return» stehe und eine Fusion zu günstigen Konditionen mit Nestlé möglich sei. Obwohl einige Mitglieder

aus dem Verwaltungsrat den Unabhängigkeitsverlust des Berner Traditionsunternehmens gefühlsmässig nur schwer nachvollziehen konnten, stimmte der Verwaltungsrat schliesslich im Interesse der Aktionäre der Fusion mit Nestlé zu. Entscheidend für diese Zustimmung war letztlich die Überbewertung der Ursina-Aktien an der Börse, welche den Ursina-Aktionären ein gutes Übernahmeangebot ermöglichte.⁶⁴⁹ Einen Tag später, am 12. Januar 1971, wurden in einer Pressekonferenz die Fusionsabsichten zwischen Ursina und Nestlé öffentlich bekanntgegeben.⁶⁵⁰ Die plötzliche Aufgabe der Eigenständigkeit der Ursina-Franck löste bei vielen Aktionären grosses Erstaunen aus, denn es war noch kein Jahr her, da hatte die Führungsspitze der Ursina-Franck bei der Fusion zwischen Ursina und Interfranck die Zukunft äusserst zuversichtlich beurteilt. Deshalb mutete es bei vielen Aktionären merkwürdig an, dass sich dieselbe Führung nun laut den Zeitungsberichten zum beklemmenden Eingeständnis veranlasst sah, dass ein gesundes Fortbestehen des Unternehmens nicht mehr garantiert sei.⁶⁵¹ Während die Finanzwelt vorwiegend positiv auf die Fusionsabsichten reagierte, war die Mehrheit der Zeitungsberichte gegenüber diesem wirtschaftlichen Gigantismus negativ eingestellt. Besonders vernichtend war das Urteil der «Tribune de Genève», welche dem Verwaltungsrat der Ursina-Franck Inkompetenz und Fehlentscheidungen vorwarf, sowie den beiden Top-Managern Schwarzenbach und Sulzer unterstellte, sie hätten die Fusion aus Eigeninteressen akzeptiert.⁶⁵²

In der Öffentlichkeit lösten diese Behauptungen und die unklare Sachlage bei verschiedenen Interessengruppen Fragen und Bedenken aus. Sowohl aus Aktionärsgruppen als auch von Seiten der Politik erwuchs eine starke Opposition gegen die Absorption der Ursina-Franck. Der freisinnige Berner Grossrat Bonny stellte in einer Interpellation an den Regierungsrat fest, dass innerhalb kurzer Zeit mehrere grosse bernische Unternehmungen von ausserkantonalen Firmen absorbiert worden seien, wie zum Beispiel die Ursina von Nestlé, Wander von Sandoz, Tobler von Interfood und die Gurten-Brauerei von Feldschlösschen. Bonny forderte deshalb vom Regierungsrat eine klare Auskunft, welche Massnahmen getroffen würden, um diesen Verlusten für die bernische Wirtschaft entgegenzuwirken und wie hoch der steuerliche Substanzverlust zu beziffern sei.⁶⁵³ Der bernische Regierungsrat wandte sich daraufhin an Nestlé und konnte schliesslich bewirken, dass der Konzern aus Vevey sich gegenüber dem Kanton Bern verpflichtete, nach der Absorption der Ursina die gegenwärtige Tätigkeit in Konolfingen aufrecht zu erhalten und zum Teil sogar auszubauen.⁶⁵⁴ Trotzdem gingen dem Kanton Bern durch das Verschwinden der Ursina-Franck langfristig jährliche Einnahmen von 275 000 Franken verloren.⁶⁵⁵ Neben dem Regierungsrat gab es auch eine Gruppe von Aktionären, welche den Plänen der Ursina-Führung skeptisch gegenüberstand und über die genauen Gründe für die Absorption der Ursina durch Nestlé aufgeklärt werden wollte.⁶⁵⁶ Am 6. April 1971 kam der Präsident Hans R. Schwarzenbach in einem Schreiben an die Aktionäre

dieser Forderung schliesslich nach. Dabei skizzierte er kurz die momentane Lage der Ursina-Franck mit ihren Schwierigkeiten auf den Exportmärkten in Südostasien und dem strukturellen Problem der einseitigen Ausrichtung des Unternehmens auf den Milchsektor, welches durch die Fusion mit Interfranck nicht gelöst werden konnte.⁶⁵⁷ Zwar sei die Ursina als gesundes Unternehmen⁶⁵⁸ zu betrachten, aber die Zukunft beschrieb er nicht sehr vertrauenerweckend: «Die Lebensmittelindustrie als Ganzes muss künftig wegen ihres relativ schwachen Wachstums und des verschärften Wettbewerbs bei erhöhten Lohn-, Werbe- und Materialkosten mit einer geringeren Gewinnspanne rechnen. Diese Entwicklung wird in besonderem Masse auch die Ursina-Franck treffen. Bei den verhältnismässig kleinen Margen, die künftig noch vermehrt unter Druck gelangen werden, sind negative Auswirkungen auf die Ertragslage kaum zu vermeiden. Die zunehmenden Schwierigkeiten in den verschiedenen Überseemärkten wirken sich namentlich bei unseren stark exportorientierten Konzerngesellschaften aus. Die Lage auf dem Arbeitsmarkt in vielen Ländern führt zudem zu einer massiven Kostensteigerung. Die Abhängigkeit von Agrarrohstoffen bringt uns in das Spannungsfeld von politischen Entwicklungen, welche den Bedürfnissen der Industrie oft zuwiderlaufen. Um uns aus dieser Abhängigkeit zu lösen, ist eine weitere geographische und produktemässige Diversifikation notwendig, die den Einsatz erheblicher Mittel erfordert»⁶⁵⁹. Aufgrund dieser Entwicklungen bestanden für die Ursina-Franck nach Ansicht des Präsidenten drei Alternativen:

1. die Fortsetzung der bisherigen Expansion,
2. die Konsolidierung des Erreichten und
3. der Zusammenschluss mit einem anderen Grossunternehmen.

Die erste Alternative, die weitere Expansion, wäre eine Fortsetzung der bisherigen Geschäftspolitik des Unternehmens gewesen. Sie hätte bedeutende Investitionen zur Erweiterung bestehender und zur Einführung neuer Produktlinien erfordert. Um die notwendigen Investitionen finanzieren zu können, hätten neue Mittel in der Grössenordnung von einigen hundert Millionen Franken beschafft werden müssen. Dies wäre mit Kapitalerhöhungen nicht realisierbar gewesen. Zur Beschaffung dieser Mittel hätte die Ursina-Franck einer starken ausländischen Gruppe eine Minderheitsbeteiligung einräumen müssen, wodurch der schweizerische Charakter des Unternehmens jedoch in Frage gestellt worden wäre. Zudem wäre diese Strategie laut der Unternehmensführung mit Risiken verbunden gewesen, die von einer mittelgrossen Unternehmensgruppe wie der Ursina-Franck, die unter den 50 Umsatzmilliardären fast am Ende der Rangliste stand, nicht tragbar gewesen wären. Die weitere Expansion des Unternehmens hätte zwangsläufig eine sehr zurückhaltende Ausschüttungspolitik zur Folge gehabt, so dass sich die Aktionäre voraussichtlich während Jahren mit geringen Dividenden hätten begnügen müssen, was zu Kurseinbussen der

Ursina-Aktien und damit zu einem Substanzverlust für die Aktionäre geführt hätte.

Mit der zweiten Alternative, der Konsolidierung des bisher Erreichten, hätte die Ursina die bisherige Geschäftspolitik aufgegeben. Dabei wäre auf Forschungs- und Entwicklungsaufgaben weitgehend verzichtet und das Sortiment stark gestrafft worden. Kurzfristig hätte diese Variante die Rentabilität gesteigert, langfristig wäre diese Alternative jedoch einem Rückschritt gleichgekommen.

Die dritte Alternative war schliesslich der Zusammenschluss mit einem anderen Grossunternehmen. Ein solcher Zusammenschluss hätte grosse Rationalisierungsmöglichkeiten in den Bereichen der Forschung, Werbung usw. ergeben und sicherte den Aktionären ein langfristiges Wachstum der Erträge und Dividenden.⁶⁶⁰

«Nachdem der Verwaltungsrat zur Überzeugung gelangte, dass nur die dritte Alternative eine dauerhafte Lösung gewährleistet, musste ein geeigneter Partner gefunden werden. Sollten die zu der Ursina-Franck gehörenden Unternehmen weiterhin in mehrheitlich schweizerischen Besitz bleiben, kam nur die Nestlé-Alimentana in Frage [...]»⁶⁶¹, begründete Schwarzenbach in seinem Schreiben den Entscheid des Verwaltungsrates. Dabei hob er die Vorzüge der Nestlé-Gruppe hervor, welche produktemässig und geographisch stark diversifiziert sei und langfristig höhere Gewinnausschüttungen machen könne, als dies für die Ursina-Franck möglich gewesen wäre.⁶⁶²

Diese Orientierung betrachtete die kritische Aktionärsgruppe als Kapitulation. Die Leitung der Ursina-Franck habe mit ihrer Expansionspolitik nichts anderes als eine Schmälerung des Reingewinns erreicht. Diese dramatische Lage erkläre die Eile und Geheimhaltung, mit welcher die Leitung ihre Gesellschaft an Nestlé veräussern wolle. Die Aktionärsgruppe rief deshalb an der Generalversammlung der Ursina-Franck vom 5. Mai 1971 zur Ablehnung der Fusion auf.⁶⁶³ An der Generalversammlung plädierte sie denn auch gegen die Fusion: «[...] wir wollen kein Geschäft machen; wir müssen die Fusion aber ablehnen, weil wir die Ursina-Franck nicht begraben und beerdigen wollen, weil wir an deren Zukunft glauben. In der letzten Zeit hat unsere Geschäftsführer eine eigentliche Sucht gepackt; man könnte von einer epidemisch auftretenden Krankheit sprechen, einer Fusionitis, d.h. einer neuen ansteckenden Managerkrankheit. Diese Krankheit kann nicht wirtschaftlich begründet werden, eher psychologisch. Das Management verschiedener Firmen ist etwas müde geworden, resignierend, man gibt sich auf, man verkauft, um die Verantwortung nicht mehr tragen zu müssen. Der Verwaltungsrat hat sich unendliche Mühe gegeben, die Fusion als letzte Möglichkeit hinzustellen; das ist nicht richtig. Tatsache ist, dass die Geschäftsergebnisse der Gesellschaft rückläufig waren, das hätte aber nicht sein müssen. Die gesuchte Begründung im Aktionärsbrief und im Geschäftsbericht können wir nicht annehmen, weil bei Nestlé beispielsweise das Milchgeschäft floriert»⁶⁶⁴. Die Schuld an der Mi-

sere sah die Aktionärsgruppe eindeutig bei der damaligen Führungsspitze der Ursina-Franck und kritisierte auch deren Führungsstil mit scharfen Worten: «Daraus ersehen Sie, wie heute mit Ihnen umgegangen wird. Sie haben einfach Ja und Amen zu sagen zu Abmachungen, die im kleinsten Kreise über Ihren Kopf hinweg getroffen wurden, ohne dass sie in der Lage waren, diese Abmachungen überhaupt finanziell, konkret und präzise beurteilen zu können. Man stellt Sie vor fertige Tatsachen. Sie werden hierauf sagen, die Fusion sei heute das kleinere Übel. Damit kapitulieren Sie aber vor einer Wirtschaftsdiktatur, in der Sie auf die Dauer nur Verlierer sein können, denn man wird auch das nächste Mal wieder nicht auf Sie hören. Es geht hier also um schwerwiegende, grundsätzliche Fragen, ob der Aktionär zum blossen Kopfnicker degradiert werden soll»⁶⁶⁵. Trotz dieser Opposition wurde der Fusion der Ursina-Franck mit der Nestlé Alimentana schliesslich mit 92 Prozent der Aktienstimmen (336 298 Ja-Stimmen gegenüber 11 188 Nein-Stimmen) haushoch angenommen. Allerdings gab dieses klare Ergebnis nicht die Stimmung im Saal wieder, denn nur knapp zwei Drittel (63 Prozent) der abgegebenen Stimmzettel befürworteten dieses Ergebnis.⁶⁶⁶ Daraus lässt sich schliessen, dass vor allem die Grossaktionäre der Fusion zugestimmt hatten. Die Übernahme war nun zwar beschlossen, aber noch nicht perfekt. Eine Gruppe von Aktionären, welche unter dem Namen Fusag (AG für Rechtsschutz in Fusionssachen) auftrat, versuchte die Beschlüsse vom 5. Mai 1971 auf dem Rechtsweg für nichtig zu erklären. Denn für die Fusion der Ursina-Franck mit Nestlé Alimentana war keine Bewertung der beiden Unternehmen als Ganzes vorgenommen worden. Das Umtauschverhältnis von zwei Ursina-Aktien gegen eine Nestlé-Inhaberaktie war laut der Fusag von den beiden Verwaltungsräten willkürlich festgelegt und die Ursina-Franck-Aktionäre dabei benachteiligt worden, weil das Umtauschverhältnis nicht anhand der Börsenkurse (die für die Ursina-Aktionäre vorteilhafter gewesen wären) ermittelt wurde. Die Mitglieder der Fusag sahen in den Beschlüssen vom 5. Mai eine Beraubung ihres Eigentums und reichten am 28. August 1971 eine Klage ein.⁶⁶⁷ Es dauerte fast ein Jahr, bis die angeblich geprellten Aktionäre am 16. August 1972 ihre Klage zurückzogen und die Fusion von Nestlé und Ursina endgültig besiegelt war.⁶⁶⁸

Mit der Integration der Berneralpen Milchgesellschaft in die «Nestlé Schweiz» wurden die Aufgaben der Fabrik in Konolfingen auf die Produktion konzentriert, Aktivitäten wie Marketing und Vertrieb wurden in andere, bereits bestehende Nestlé-Strukturen integriert. Bis in die 1990er-Jahre war die Entwicklung der Fabrik von einem Rationalisierungsprozess geprägt, welcher eine umfassende Modernisierung der Anlagen, eine Straffung des Sortiments sowie die Halbierung der Mitarbeiterzahl in Konolfingen von 468 auf 192 Arbeiter und Arbeiterinnen beinhaltete. Die Verminderung der Arbeitsplätze führte aber gleichzeitig auch zu höheren Bildungsanforderungen an das Personal, höheren Löhnen und besseren Sozialleistungen.⁶⁶⁹ In den letzten Jahren blieben die Mitarbeiterzahlen konstant, das Unternehmen befindet sich

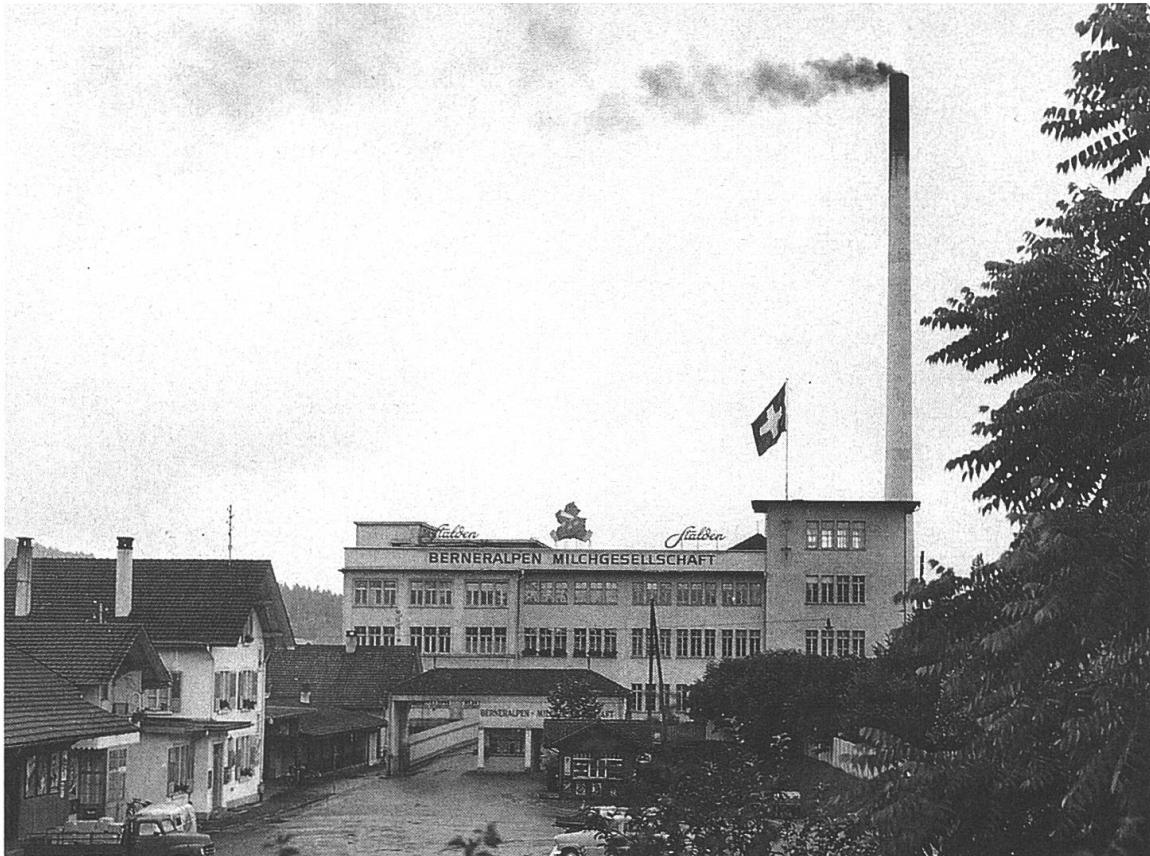


Abb. 49: Frontansicht der Fabrik in Konolfingen um 1960 mit dem «Bärenmarke»-Bären und dem hohen Kamin. (Fabrik Nestlé, Konolfingen).

aber weiterhin in einem starken Strukturwandel: Mit der Neuausrichtung Nestlés von einem traditionellen Nahrungsmittelkonzern zu einem verstärkt auf spezielle Ernährung («Nutrition»), Gesundheit und Wohlbefinden orientierten Unternehmen verlagerten sich auch die Hauptaktivitäten der Fabrik in Konolfingen in die neuen Bereiche. Zwar haben traditionelle Produkte wie die Stalden-Crème auf dem Schweizer Markt nach wie vor ihre Bedeutung, doch der Export von Standardmilchprodukten wird durch die Liberalisierung der Agrarmärkte durch die Welthandelsorganisation (WTO) und das Wegfallen von Exportsubventionen zunehmend gefährdet. «Damit die Fabrik in Zukunft überleben kann, muss sie wachsen und wachsen meine ich im Wertschöpfungsbereich. Dieser Betrag wird bei den Standardmilchprodukten nicht steigen», erklärt Olivier Michaud, der heutige Fabrikmanager in Konolfingen. Deshalb konzentriert sich die Fabrik zunehmend auf neue, hochwertige (Milch-)Produkte wie Kindernährmittel und klinische Produkte. Seit dem Jahr 2006 gehört die Fabrik in Konolfingen der weltweit organisierten, autonomen Einheit «Nestlé Nutrition» an, welche sich auf die spezialisierte Ernährung von Säuglingen, Kindern, Sportlern, alten Menschen sowie im klinischen Bereich konzentriert.

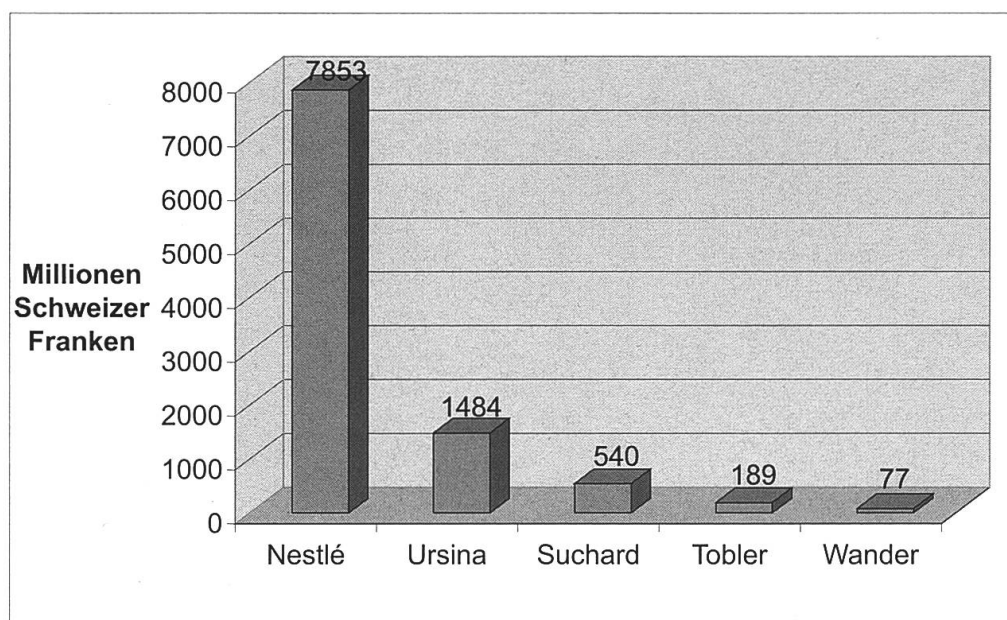
Die Ursina-Franck im Vergleich mit anderen Unternehmungen der Milch- und Schokoladeindustrie

Die Entwicklung der Ursina nach dem Zweiten Weltkrieg war nicht aussergewöhnlich, sondern verlief ähnlich wie bei anderen grossen Unternehmen der Milch- und Schokoladeindustrie im heutigen Espace Mittelland (Wander, Suchard und Chocolat Tobler). Wie die Ursina in der Milchbranche konnte auch die Schweizer Schokoladeindustrie ihre Durststrecke in den 1950er-Jahren überwinden und erfuhr ab 1955 einen starken Aufschwung im Exportgeschäft.⁶⁷⁰ Besonders erfolgreich war in dieser Zeit die Schokoladefabrik Tobler, welche sich dank den alten Flaggschiffen Toblerone und Tobler-o-rum zum grössten Schokolade-Exporteur der Schweiz entwickelte und sich stark internationalisierte, indem auch bei Tobler die Tochtergesellschaften in Deutschland, Frankreich und England wesentlich schneller wuchsen als die Gesellschaft in der Schweiz. Die hohen Investitionen wurden in beiden Unternehmen zum grössten Teil aus selbst erarbeiteten Mitteln finanziert und der Umsatz hauptsächlich in einem Kernsegment (den Milch- bzw. den Schokolademärkten) erzielt.⁶⁷¹ Diese Beobachtungen scheinen auch für Suchard zutreffend.⁶⁷² Neue Produktinnovationen und Diversifikationsbestrebungen wie das Kakaogetränk «Suchard Express» (1954), das Sucherba-Zuckerbonbon (1968) oder die Ammann-Schokoköpfe (1970) fanden beim Neuenburger Unternehmen vor allem auf den Nachbarmärkten der Schokoladebranche statt.⁶⁷³ Die Firma Wander hingegen war sowohl im Nahrungsmittel- als auch dem Pharmabereich tätig und dadurch weniger einseitig ausgerichtet⁶⁷⁴. Trotzdem fiel auch hier der Apfel mit der Erfindung des «Caotinas» in den 1960er-Jahren nicht weit vom Stamm der «Ovomaltine».⁶⁷⁵

Aufgrund des steigenden Wettbewerbs, der neuen Konsummuster und der abgeschwächten Wirtschaftskonjunktur traten ab der Mitte der 1960er-Jahre sowohl bei den Schokoladeunternehmen Tobler und Suchard als auch bei Wander zunehmend Probleme auf. Bei Wander stagnierte der Absatz im Kraftmittel- und Diätetikbereich, die Gewinnmargen sanken aufgrund des starken Preiskampfes und die Forschungsausgaben stiegen stark an. Obwohl das Unternehmen auf einer gesunden finanziellen Basis stand, stimmte Wander im Jahre 1967 im Hinblick auf die weitere Zukunft einer Zusammenarbeit (welche de facto einer Fusion entsprach) mit dem Basler Pharmakonzern Sandoz zu.⁶⁷⁶ Gleichzeitig verlangsamte sich das Wachstum des Schweizer Schokoladeexports Ende der 1960er-Jahre aufgrund der zunehmenden Benachteiligung der Schweizer Unternehmen durch die EWG-Zollbestimmungen und die hohen Milchpreise in der Schweiz.⁶⁷⁷ Nachdem Ende Mai 1968 das «Projekt Caracol» zwischen Ursina, Suchard und Interfranck gescheitert war, realisierte Suchard im September desselben Jahres ihre Vision einer gelenkigen Zusammenarbeit mit den Schokoladeunternehmen Lindt & Sprüngli und Tobler.⁶⁷⁸ Obwohl Tobler 1969 eine Fusion mit Suchard noch verneint hatte, billigte das

Berner Schokoladeunternehmen unter dem Eindruck eines Umsatzrückganges und ungünstiger Gewinnaussichten⁶⁷⁹ im Jahre 1970 schliesslich eine Verschmelzung mit ihrem grössten Partner Suchard. Aus dieser Fusion ging das Unternehmen «Interfood» hervor, welches unter den Schokoladeunternehmen in der Schweiz und Europa eine Spitzenposition einnahm. In den 1970er-Jahren geriet das Nachfolgeunternehmen von Suchard und Tobler ins selbe Fahrwasser wie die Ursina-Franck. Aufgrund ihrer Grösse und der ansteigenden Kakaopreise versuchte sich Interfood zu diversifizieren und fusionierte 1982 schliesslich mit dem weltweit drittgrössten Kaffeeröstunternehmen Jacobs AG in Zürich. Hier werden wiederum Parallelen zu Nestlé oder Ursina sichtbar, welche sich beide von der Milch- und Schokoladebranche her ihr Sortiment auf dem Kaffeemarkt erweiterten. Liquiditätsengpässe zwangen die Jacobs-Suchard-Gruppe 1991 schliesslich zur Übernahme durch den amerikanischen Nahrungsmittelriesen Philip Morris/Kraft General Foods.⁶⁸⁰

Völlig anders als bei Ursina, Wander, Tobler oder Suchard verlief die Entwicklung der Nestlé Alimentana. Sie war bereits kurz nach dem Zweiten Weltkrieg mit der Übernahme von Maggi über die Milch-, Schokolade- und Kaffeesektoren hinaus in neue Märkte der Nahrungsmittelindustrie vorgedrungen und verzeichnete in den 1950er-Jahren ein rasches inneres Wachstum. Die Strategie von Nestlé visierte klar einen Spitzenplatz unter den Nahrungsmit-



Grafik 9: Grössenverhältnisse zwischen den Schweizer Milch- und Schokoladeunternehmen im Jahre 1967 (bzw. 1970 bei Suchard) anhand des Umsatzes. (Daten aus: Edlin, Philipp Suchard: 77; SWA H+I Ba 232, Orientierung von Schwarzenbach an die Aktionäre: 7–8; SWA H+I Ba 281, Geschäftsbericht Tobler 1970; SWA H+I Ba 930, Geschäftsbericht Wander 1967). Als Weltkonzern bewegte sich Nestlé in ganz anderen Grössenordnungen als die Milch- und Schokoladeunternehmen im heutigen Espace Mittelland.

telunternehmen der Welt an. Während Ursina sich in jener Zeit auf ihr Kerngeschäft zurückzog, wuchs Nestlé in den Jahren des Wirtschaftswunders auf einer breiten Basis. Im Gegensatz zu den Unternehmen im heutigen Espace Mittelland reagierte Nestlé bereits Anfang der 1960er-Jahre auf den zunehmenden Konzentrationsprozess und gliederte mit Crosse & Blackwell (1960) sowie Findus (1962) bedeutende Unternehmen in ihre Gruppe ein. Mit der Übernahme von Findus reagierte der Konzern in Vevey auf die neuen Konsumgewohnheiten der 1960er-Jahre, welche den Tiefkühlsektor zum entscheidenden Marktsegment der Nahrungsmittelindustrie werden liessen. Geschickt vermochte Nestlé die Konzentrationswelle in den 1960er-Jahren zu nutzen, um sich zu einem der grössten Unternehmen der Welt zu entwickeln.⁶⁸¹ Dazu zählten die Übernahmen und Beteiligungen von Libby, Ursina-Franck und Vittel. Der Umsatz konnte dadurch von 1960 bis 1974 von 4,1 Milliarden auf 16,6 Milliarden Franken gesteigert werden. Heute ist Nestlé der grösste Lebensmittelhersteller der Welt.⁶⁸²

Zusammenfassung

Die Gründe für die Krise der Ursina während der Phase des wirtschaftlichen Aufschwungs zwischen 1950–1973 und die Absorption des Unternehmens durch Nestlé lassen sich anhand einer Abfolge von Ereignissen erklären, welche sich in drei Phasen gliedern lassen:

In einer ersten Phase profitierte die Ursina als kleines Milchunternehmen vom starken Wirtschaftsaufschwung in Westeuropa, welcher alle bisherigen Wachstumsraten in den Schatten stellte. Besonders in Deutschland, aber auch in den übrigen Ländern Westeuropas, führte dieses Wirtschaftswunder zu Wohlstand in breiten Bevölkerungsschichten. Mit den Mehreinnahmen kaufte sich die Bevölkerung vor allem mehr und bessere Nahrungsmittel, was der Milch- und Schokoladeindustrie einen enormen Wachstumsschub verlieh. Während der Milchkonsum in Deutschland mit wachsendem Einkommen abnahm, erfuhr der Kondensmilchverbrauch in den 1950er-Jahren einen starken Zuwachs. Dies traf besonders auf die Kondensmilch «Bärenmarke» von Ursina zu, welche in Deutschland als die teuerste und beste Kondensmilch galt und mit den wachsenden Einkommen für breite Bevölkerungskreise zugänglich wurde. Die Ursina erlebte in der Nachkriegszeit besonders in Deutschland und Frankreich ein enormes Unternehmenswachstum, welches vor allem auf den bewährten Produkten (Kondensmilch und Kindernahrung) unter den Namen «Bärenmarke» und «Guigoz» beruhte. Dazu kam, dass der Kondensmilchexport in der Schweiz aufgrund der drohenden «Milchschwemme» subventioniert wurde und die Berneralpen Milchgesellschaft dadurch sehr lukrative Geschäfte in Südostasien tätigen konnte.

Durch das enorme Unternehmenswachstum in dieser ersten Phase entwickelte sich die Ursina zu einem Grosskonzern. Allerdings wurde diesen Veränderungen von der Führungsspitze wenig Beachtung geschenkt, weshalb dieser Erfolg auch seine Kehrseite hatte: Die bisherigen Organisationsstrukturen wurden durch das Wachstum zunehmend überfordert, die ökonomische Grundlage des Unternehmens konzentrierte sich angesichts der Grösse auf sehr wenige Länder (Deutschland, Frankreich, Südostasien), weil Versuche einer geographischen Expansion scheiterten, und hing fast vollständig vom Milchgeschäft ab. Das Unternehmenswachstum in den 1950er-Jahren basierte also auf einem sehr einseitigen Entwicklungspfad, was das Unternehmen für einen «lock-in» sehr anfällig machte. Denn mit zunehmender Grösse wurde es für das Unternehmen immer schwieriger, sich flexibel den Marktgegebenheiten anzupassen.

In einer zweiten Phase, welche Ende der 1950er-Jahre ihren Anfang nahm, wurden mit der Schaffung eines grossen Wirtschaftsraumes (EWG) und der Öffnung der Finanzmärkte amerikanische Unternehmen angespornt, direkt oder indirekt auf dem europäischen Kontinent Fuss zu fassen. Dies führte in Europa zu steigendem Wettbewerb, in welchem die Grosskonzerne aufgrund von Skalenerträgen gegenüber kleineren Unternehmungen überlegen waren. Die Folge davon waren starke Unternehmenskonzentrationen auf den europäischen Märkten. Gleichzeitig führte das billige Erdöl als neuer Hauptenergieträger zu sinkenden Energiepreisen, welche energieintensiven Produkten wie Kühlschränken und Automobilen zum Durchbruch verhalfen. Diese neuen Standardprodukte führten zu tiefgreifenden Veränderungen der alltäglichen Konsumgewohnheiten wie zum Beispiel dem Grosseinkauf in Supermärkten und veränderten Anforderungen an Produkte. Diese Entwicklungen brachten das Hauptprodukt der Ursina – Die Kondensmilch «Bärenmarke» – immer mehr in Schwierigkeiten: Die Eigenschaften, welche die Kondensmilch als Qualitätsprodukt auszeichneten, nämlich der besondere Nährwert und die lange Haltbarkeit, entsprachen nicht mehr den Wünschen der Konsumgesellschaft. Anstelle des hohen Nährwerts waren nun kalorienarme Produkte gefragt, und die Pastmilch in bequemen Tetra-Packungen (welche dank dem Siegeszug der privaten Kühlschränke in den 1960er-Jahren ebenfalls lange haltbar wurde) gewann auf Kosten der Dosenmilch an Bedeutung. Zudem wurden die Gewinnspannen der Markenprodukte durch die Supermarkt-Ketten zunehmend untergraben. Die bis anhin sehr erfolgreichen Kondensmilchgeschäfte in Deutschland stagnierten und der Milchexport der Berneralpen Milchgesellschaft wurde aufgrund von politischen Massnahmen immer mehr in Frage gestellt. Erstens war der Bund nicht mehr bereit, den wachsenden Milchüberschüssen wie in den 1950er-Jahren mit Exportzuschüssen für die Milchindustrie entgegenzuwirken, sondern reduzierte 1968 die Milchmenge. Zweitens wurde der Export von der Schweiz in die EWG-Staaten ab 1957 immer schwieriger, was zur Folge hatte, dass der Absatz von Guigoz-Produkten

in Frankreich und die Nachfrage nach Milchpulver durch Schweizer Schokoladeunternehmen, welche nun ihre Produktion vermehrt in den EWG-Raum verlagerten, abnahmen. Drittens strebten die ehemaligen Kolonialländer in Südostasien zunehmend nach ökonomischer Unabhängigkeit und begannen deshalb den Kondensmilchimport einzudämmen und selbst Kondensmilch zu produzieren. Damit ging der Berneralpen Milchgesellschaft die bedeutendste Einkommensquelle verloren. Ende der 1960er-Jahre stagnierten die Umsätze und Gewinne im Milchsektor und das Unternehmen geriet durch Grosskonzerne aus den Vereinigten Staaten zunehmend unter Druck.

In einer dritten Phase versuchte die Ursina auf diese neuen Herausforderungen zu reagieren, indem sie durch Fusionen mit anderen Unternehmen in neue Produktmärkte vorzustossen versuchte und sich dadurch als diversifizierter Weltkonzern (analog zu Nestlé) etablieren wollte. Nachdem eine verstärkte Ausrichtung des Unternehmens auf den Bereich der Kleinkinderernährung gescheitert war, versuchte die Ursina zusammen mit Suchard und Interfranck einen Grosskonzern im heutigen Espace Mittelland zu gründen. Aus diesem Vorhaben ging im Jahre 1969 schliesslich die Fusion zwischen Ursina und Interfranck hervor. Allerdings konnte der Zusammenschluss des Berner Milchkonzerns und des Basler Kaffee-Ersatz-Unternehmens den hohen Erwartungen, welche man bei der Fusion hegte, nicht gerecht werden, da die Partner zu unterschiedlich waren und die strukturellen Probleme der Ursina (Abhängigkeit von den Milchprodukten) nicht wesentlich reduziert wurden. Das Emmentaler Unternehmen war zu gross geworden, um sich als Kleinunternehmen flexibel den Marktanforderungen anzupassen, und zu klein, um als Weltkonzern im Kampf der Nahrungsmittelriesen bestehen zu können.

Als im Jahre 1970 eine Beratungsfirma der Ursina-Franck eine düstere Zukunftsprognose stellte und die Übernahme des französischen Kindernahrungsmittel-Unternehmens Jacquemaire an den Möglichkeiten der Ursina scheiterte, wandte sich die Führungsspitze des Unternehmens schliesslich an den grossen Nachbarn im Waadtland, den langjährigen Konkurrenten Nestlé Alimentana. Während bis Anfang der 1960er-Jahre eine engere Kooperation mit Nestlé bei Ursina noch undenkbar gewesen wäre, begann sich das Verhältnis der beiden Unternehmen unter der neuen Führungselite der Ursina zunehmend zu entspannen. Bereits 1968 war in Bangkok ein gemeinsames Tochterunternehmen gegründet worden, und am 21. September 1970 versuchte die Führungsspitze der Ursina-Franck Nestlé wiederum von einem gemeinsamen Projekt in Frankreich zu überzeugen. Dabei schlug Ursina-Franck der Nestlé eine Beteiligung von 20 Prozent an ihren Unternehmen zum Preise von 150 Millionen Schweizer Franken vor, was der Konzern aus Vevey jedoch ablehnte und stattdessen zwecks Ausnutzung von Synergien auf einer Fusion der beiden Unternehmen bestand. Sowohl von Nestlé als auch von der Führungsspitze der Ursina-Franck wurde eine Fusion der beiden Unternehmen für sinnvoll erachtet und vorangetrieben. Auf Seiten der Ursina-Franck sah man insbeson-

dere die günstige Verhandlungsposition (aufgrund der überbewerteten Ursina-Aktien an der Börse) als einmalige Chance an, sich zu vorteilhaften Konditionen einem Grosskonzern anzuschliessen, und Nestlé erleichterte Ursina den Entscheid durch ihr weitgehendes Entgegenkommen zusätzlich. Doch schon kurz nach Bekanntgabe der Fusion machte sich von verschiedenen Seiten Opposition breit: Die bedeutendste Gegnerschaft betrachtete die Fusionspläne als Kapitulation unfähiger Manager, welche nun das kerngesunde Traditionsunternehmen Ursina-Franck zu Grabe tragen wollten, um ihre Fehler zu kaschieren. Der Führungsstil der Ursina-Franck wurde dabei als Wirtschaftsdiktatur bezeichnet, in der die Aktionäre vor fertige Tatsachen gestellt würden. An der Generalversammlung vom 5. Mai 1971 kam es schliesslich zu einem offenen Schlagabtausch: Während die Opposition die Eigenständigkeit des Unternehmens erhalten wollte, standen bei der Führungsspitze der Ursina-Franck die langfristige Sicherung der Aktionärerträge im Zentrum. In der entscheidenden Abstimmung wurde der Antrag zur Fusion mit Nestlé Alimentana schliesslich klar angenommen.

Die Absorption der Ursina-Franck durch Nestlé steht dabei exemplarisch für viele Unternehmen der Milch- und Schokoladebranche im heutigen Espace Mittelland: Praktisch zeitgleich wurde Wander 1967 von Sandoz übernommen, Tobler und Suchard verschmolzen 1970 zum Unternehmen Interfood zusammen und wurden später vom Lebensmittelriesen Philip Morris absorbiert.

