

Selber fressen

Amerika im Fusionstaumel: Philip Morris ist, nach der Übernahme des Multis Kraft, der größte Lebensmittelkonzern der Welt.

Die beiden Herren aus dem nahen Glenview warteten bereits, als Hamish Maxwell die Suite 1284 im Chicagoer Airporthotel „Westin“ betrat. Die Begrüßung war kühl. Maxwell, Chef des New Yorker Zigarettenmultis Philip Morris, kam gleich zur Sache: „Laßt uns das Spiel beginnen.“

Es war ein Milliarden-Spiel, um das es am Sonntag nachmittag der vorvergangenen Woche zwischen Maxwell sowie John Richman und Michael Miles, den beiden Chefs des Lebensmittelkonzerns Kraft, ging. Maxwell war fest entschlossen, Kraft zu kaufen – auch gegen den Willen seiner Verhandlungspartner, und noch an diesem Tag.

Erfolgsmensch Maxwell bekam am Ende, was er haben wollte. Für den unvorstellbaren Betrag von 13,1 Milliarden Dollar fällt der Multi Kraft in das Reich des Multis Philip Morris: „Merger mania“, Fusionswahn, nennen die um griffige Formeln nie verlegenen Amerikaner die seit Jahren in ihrer Unternehmenslandschaft grassierende Sucht des Firmenfressens. Merger mania erlebt mit dem Philip Morris/Kraft-Deal einen neuen Höhepunkt.

Aufkäufer und Spekulanten haben Hochkonjunktur in Amerika. Mehr als 4800 Firmen sind in den vergangenen Monaten von Wall-Street-Brokern, vom eigenen Management oder von der Konkurrenz gekauft worden. 366 Milliarden Dollar haben die Investoren dafür aufgebracht – weit mehr, als im vergangenen Jahr für Firmenübernahmen bezahlt wurde.

Gigantische Kapitalbeträge wurden an den Börsen und von den Banken bewegt. Es ist geborgtes Geld, das die Aufkäufer in eine ebenso gigantische Verschuldung treibt. Vom Kaufrausch gepackt, zahlen die Erwerber Preise, die häufig den tatsächlichen Wert der Firmen bei weitem übersteigen.

Zur Disposition steht jetzt, nachdem der Kraft-Handel abgeschlossen ist, der Tabak- und Lebensmittelkonzern RJR Nabisco (SPIEGEL 44/1988), der unter anderem die Zigarettenmarke Camel vertreibt. Seit Wochen tobt die Übernahmeschlacht, das „unfriendly take-over“.

Bei mehr als 20 Milliarden Dollar liegt inzwischen die Offerte der New Yorker Brokerfirma Kohlberg Kravis Roberts & Co. (KKR). So viel Geld wurde noch nie für ein Unternehmen geboten.

Zu den KKR-Kunden, mit deren Kapital die Nabisco-Übernahme finanziert werden soll, gehören Spekulanten

STARKE TOBACKE UND SCHNITTEN

Die Produktpalette der Philip-Morris-Gruppe

PHILIP MORRIS COMPANIES INC.

KRAFT

<p style="text-align: center;">PHILIP MORRIS INC.</p> <p><i>Bereich Zigaretten</i></p> <p>USA: Marlboro · Benson & Hedges 100's · Merit · Virginia Silms · Parliament Lights · Players</p> <p>International: Marlboro · L & M · Merit · Philip Morris Light American</p> <p><i>Bereich Bier</i></p> <p>Lowenbrau · Meister Brau · Miller High Life · Lite</p> <p>Außerdem: Siedlungsplanung Eigenheimbau</p>	<p style="text-align: center;">GENERAL FOODS CORPORATION</p> <p><i>Bereich US-Lebensmittel</i></p> <p>Alkoholfreie Instant-Getränke: Kool-Aid · Crystal Light · Backwaren: Entenmann's · Oroweat · Dessert: Jell-O · Tiefkühlkost: Birds Eye</p> <p><i>Bereich Kaffee</i></p> <p>Hag · Onko · Sanka · Brim · Maxwell House · Yuban</p> <p><i>Bereich Internationale Produkte</i></p> <p>Kaugummi: Hollywood · Fleischkonserven: Simmenthal Teigwaren: Ronzoni · Eiskrem: Kibon · Kakao: Kaba · Dessert: Birds Reis: Reisfit</p> <p><i>Bereich Fleisch und Wurst</i></p> <p>Oscar Mayer · Louis Rich</p>	<p style="text-align: center;"><i>Neuerwerb</i> KRAFT INC.</p> <p>International und 300 Markenartikel, darunter in der Bundesrepublik:</p> <p>Schmelzkäse: Velveta · Scheibletten · Frischkäse: Philadelphia · Valoval · Le Cremot · Jocca · Naturkäse: Lindenberger · Bayerhofer · Fertigwürste u. ä.: Kraft Backmischungen, Frischteig: Kuchenland · Knack + Back · Komplettgericht: Miracol Dressing: Miracol Whip · Haushaltsfolie: Frapan</p>
---	--	---

DIE SPIEGEL

ebenso wie staatliche Pensionsfonds und die Stiftungen der Harvard University sowie des Massachusetts Institute of Technology.

Die Art der Übernahme von Kraft durch den Philip-Morris-Konzern, der sein Geld vorwiegend mit der Marlboro verdient, unterschied sich kaum von den hemmungslosen Methoden der Wall-Street-Broker. Die Kraft-Spitzenmanager in Glenview nahe Chicago wurden nicht gefragt, der Auftakt fand nach üblichem Muster an der Börse statt.

11,5 Milliarden Dollar bot Maxwell Mitte Oktober den Kraft-Aktionären, rund vier Milliarden mehr, als nach dem damaligen Börsenkurs sämtliche Aktien des Unternehmens gekostet hätten. Mit einem Schlag waren 124 Millionen Kraft-Aktien, die vor dem Angebot für rund 60 Dollar das Stück gehandelt worden waren, 90 Dollar wert. Ein blendendes Geschäft für die Aktionäre.

In der Konzernzentrale von Kraft wußte niemand von den Verhandlungen, die Philip Morris diskret mit einem Konsortium von über 60 Banken geführt hatte, um das Milliarden-Spiel finanzieren zu können. Nicht einmal ein Gerücht vom drohenden Unheil war nach Glenview, Illinois, gedrungen.

So schnell aber wollten sich die Kraft-Anführer Richman und Miles nicht geschlagen geben. Eilig offerierten sie ih-

ren Aktionären ein kompliziertes Gegenangebot, das sich auf angeblich 110 Dollar pro Aktie summieren sollte.

Um das Geschenk an die Aktionäre bezahlen zu können, hätte Kraft Kredite in Milliarden-Höhe aufnehmen und zudem Teile des Konzerns verkaufen müssen. Das wiederum wollte Maxwell verhindern, ihm ging es um das ganze Kraft-Paket.

Per einstweiliger Verfügung durch ein Gericht in Chicago versuchte der Marlboro-Mann, den Kraft-Männern einen Schnellverkauf einzelner Firmen zu verbieten.

Die Zeit drängte. Inzwischen hatten Spekulanten den Kraft-Kurs an der Wall Street weiter nach oben getrieben. Am Freitag vor dem eilig anberaumten Termin im Westin-Hotel wurde die Aktie bereits knapp unter 100 Dollar gehandelt – fast 40 Dollar mehr als vor der Philip-Morris-Offerte.

Stundenlang feilschte Maxwell in der Hotelsuite eines Anwalts in Chicago mit den beiden Kraft-Bossen. „Die haben gar keine Chance“, wußte ein in der Westin-Lobby wartender Philip-Morris-Manager, „das Zimmer als Sieger zu verlassen.“

So sicher war das offenbar nicht. Wie bei einer ordinären Pokerpartie mußte Maxwell sein Angebot Dollar um Dollar

erhöhen. Die Stimmung war gespannt. Beide Seiten befürchteten, daß der Kurs der Kraft-Aktien am Montag weiter steigen würde.

Spät nachts machte der Zigarettenmanager sein letztes Angebot: 106 Dollar pro Aktie. Das summiert sich auf einen Gesamtpreis von 13,1 Milliarden Dollar. Der Betrag, der zweithöchste, der je für ein Unternehmen ausgehandelt wurde, entspricht in etwa den gesamten Gold- und Devisenreserven Australiens.

Da konnten Richman und Miles nicht mehr gegenhalten. Zermürbt gaben sie auf und unterzeichneten den Vertrag.

Die zwei schneiden selbst nicht schlecht ab. Zum einen halten die Kraft-Manager selbst einige tausend Aktien ihrer Firma, die nun einiges mehr wert sind.

Zum anderen ist der Handel auch ihrer Karriere nicht abträglich: Richman rückt als Maxwells Stellvertreter in den Philip-Morris-Vorstand, Kollege Miles, ein exzellenter Marketing-Stratege, wird alleiniger Präsident des Nahrungsmultis.

Das Kommando aber hat, hier wie dort, künftig nur einer: Hamish Maxwell, 62.

Durch den Kraft-Akt steigt Philip Morris, zu dem bereits der Nahrungskonzern General Foods gehört, zum größten Lebensmittelkonglomerat der Welt auf. Der niederländisch-britische Unilever-Konzern, bislang Spitzenreiter, muß sich in dem wahnwitzigen Kampf um schiere Größe mit Platz zwei begnügen, vorerst jedenfalls.

„Entweder du frißt andere, oder die anderen fressen dich, da fresse ich doch lieber“, begründet der gebürtige Brite Maxwell seinen Aufkauf-Eifer.

Die volle Kasse von Philip Morris war diesem Bestreben förderlich. Das Barkapital liegt bei zwei Milliarden Dollar, die

Kreditlinie bei den Banken wird auf 25 Milliarden Dollar geschätzt.

Kein Problem war für Maxwell vor drei Jahren schon die nach Wall-Street-Art gewaltsame Übernahme des General-Foods-Konzerns für 5,8 Milliarden Dollar. Inzwischen sind die dafür aufgenommenen Kredite weitgehend zurückgezahlt.

In vier bis fünf Jahren will Maxwell auch die zwölf Milliarden Dollar, die er für den Kraft-Kauf bei den Banken aufnimmt, zurückgezahlt haben. Das Geld fließt vor allem aus dem einträglichen Zigarettengeschäft, die Raucher in aller Welt finanzieren Maxwells Drang zur schieren Größe. Die Haussorte Marlboro gilt als einer der erfolgreichsten und einträglichsten Markenartikel der Welt.

Allein die deutsche Philip-Morris-Tochter in München erwirtschaftete im vergangenen Jahr einen Gewinn von 160 Millionen Mark, vor allem mit der Marlboro.

Gern würde Maxwell auch Tabak-Konkurrenten auf seine Einkaufsliste setzen. Doch die Kartellgesetze in den meisten Industrieländern verbieten weitere Aufkäufe – zu mächtig ist Philip Morris bereits im angestammten Geschäft.

Die Lebensmittelabteilung allerdings bringt noch nicht die gewünschte Rendite. Die Manager in der General-Foods-Zentrale nahe New York leiden unter dem Druck, den ihnen der nimmermüde Maxwell ständig macht. „Wir wurden vom Teufel gekauft“, klagen die Puddingproduzenten über die Zigarettenverkäufer aus New York.

Das Zetern wird womöglich noch zunehmen. Der in den Philip-Morris-Vorstand avancierte Kraft-Chef John Richman soll sich künftig vor allem um General Foods kümmern und das Unternehmen stärker auf die erfolgreiche Kraft-Linie ausrichten.

Die Produkte der beiden Unternehmen ergänzen sich vorzüglich. General Foods bietet vor allem haltbare Ware wie Puddingpulver (Jell-O), Getränke-Instant (Ce frisch) oder Kaffee (Maxwell, Hag) an. Kraft hat sich auf Saucen, Käse (Philadelphia, Scheibletten) oder Teigwaren (Knack + Back) spezialisiert. Allein Kraft kommt auf ein Sortiment von rund 360 zum Teil internationalen Markenartikeln.

Gegen die Kombination Kraft/General Foods hat weder die

Antitrust-Behörde in Washington noch das Berliner Bundeskartellamt etwas einzuwenden. Eine marktbeherrschende Stellung durch die neue Kombination, heißt es hier wie dort, liege nicht vor.

Konkurrenten wie Nestlé oder Unilever allerdings sehen das nicht so gelassen. Gemeinsam, so die Befürchtung, könnten die beiden Unternehmen erheblich an Macht auf dem wachstumsstarken Weltmarkt für industriell produzierte Lebensmittel gewinnen.

Denn auch geographisch ergänzen sich die beiden Philip-Morris-Töchter prächtig. General Foods ist außerhalb der USA vor allem in Großbritannien und Frankreich, Japan und Korea vertre-



Philip-Morris-Chief Maxwell
Für Gegner keine Chance

ten. Kraft gehört in Deutschland zu den Großen der Nahrungsmittelindustrie.

Vor allem für den geplanten europäischen Binnenmarkt drängen sich gemeinsame Strategien auf. Gegenüber dem Handel hat Philip Morris mit seinen beiden Lebensmittelfirmen eine weit stärkere Position als bisher.

Beim gemeinsamen Einkauf der teuren Werbezeiten im Fernsehen lassen sich zudem entschieden bessere Konditionen und Rabatte aushandeln. Allein durch diesen Mengen-Effekt, so haben Philip-Morris-Analysten ausgerechnet, ließen sich jährlich rund 900 Millionen Dollar einsparen.

Für Hamish Maxwell geht die Suche nach passenden Firmen für Marlboro-Country weiter. „Der träumt davon“, sagt ein Kenner des Briten, „seinen Konzern zum größten Multi der Welt aufzurüsten.“ Die Menschheit soll nicht nur Marlboro rauchen, sie soll auch essen und trinken, was Philip Morris auf den Tisch bringt. ◆



Kraft-Chefs Miles, Richman: Zermürbt aufgegeben