

Knatsch der Stämme

Familien-Fehde bei Bahlsen: Die Erben können sich nicht einigen, wer das Backwaren-Unternehmen leiten soll.

Der Keksfabrikant Werner Bahlsen führte sein Unternehmen bis ins hohe Alter auf eigenwillige Weise. Von modernem Management hielt er nichts, Neuerungen waren ihm ein Greuel.

„Unsere Stärke liegt in der Kontinuität“, pflegte der Firmenpatriarch zu sagen. Und daran halten sich seine Erben noch heute – zum Schaden des Unternehmens.

Im siebten Jahr nach dem fast 60 Jahre dauernden Alleinregiment von Gründersohn Werner Bahlsen steckt das Traditionsunternehmen in einer Führungskrise. Der gesamte Beirat des Unternehmens, mit Bosch-Chef Marcus Bierich an der Spitze, will Ende August sein Mandat zurückgeben.

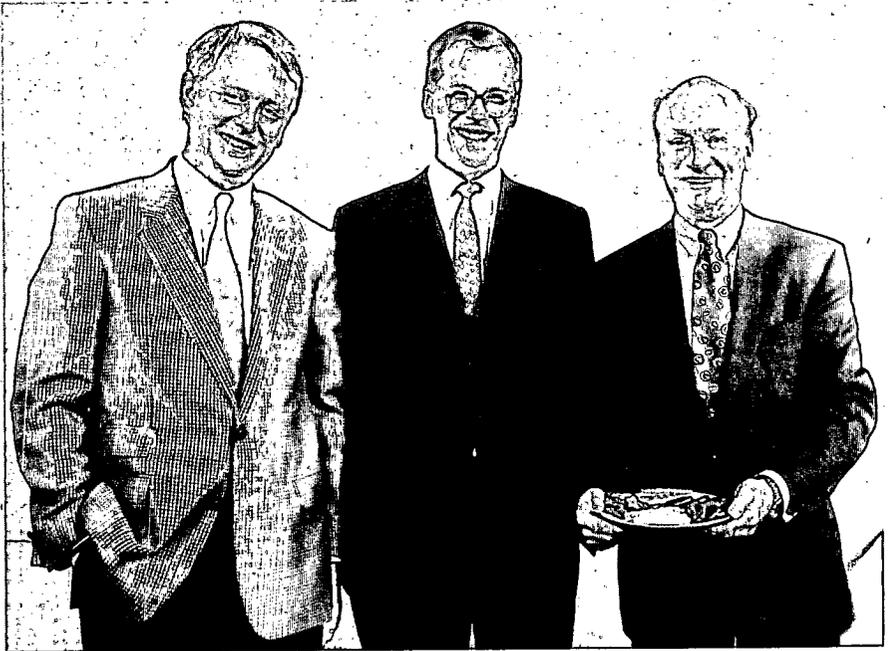
Für den Eklat sorgten, ganz in der Tradition des Vaters, Lorenz und Werner Michael Bahlsen. Es sei „unverantwortlich“, schrieben die Brüder und ihre in der Schweiz lebende Schwester Andrea im Mai an Bierich, daß der Beirat sich in Vorgänge einmische, die ihn nichts angingen.

„Diese unmögliche Umgangsform“, schimpfte der Adressat vor seinen Kollegen, „dürfen wir uns nicht gefallen lassen.“ Neben Bierich gehören Hans-Otto Wöbcke, Chef des Chemiekonzerns Beiersdorf, sowie die Ex-Manager Karl Gustav Ratjen (Metallgesellschaft) und Horst Wiethüchter (Reemtsma) dem Beirat an. Der frühere Bahlsen-Finanzchef Ernst Albrecht kam Ende 1990, nach der Abwahl als CDU-Ministerpräsident, hinzu.

Daß ein so prominent besetztes Kontrollgremium geschlossen zurücktritt, hat es in der deutschen Wirtschaft noch nie gegeben. Der Eklat ist der vorläufige Höhepunkt eines jahrelangen Machtgerangels in dem Dauerbackwaren-Unternehmen (Umsatz: 1,9 Milliarden Mark, 8800 Beschäftigte).

Der Keksklan, auf zwei Stämme und 23 Mitglieder verzweigt, hat sich in der dritten Generation heillos zerstritten. Gegenspieler der Werner-Söhne ist Hermann Bahlsen, 64, vom zweiten Stamm. Er scheidet im November aus der Geschäftsführung aus.

Hermann Bahlsen hatte sich mit dem Beirat verbündet. Er traut seinen Vettern nicht die alleinige Führung zu



Bahlsen-Erben*: Die Inhaber wirtschaften das Unternehmen herunter

und forderte die Anstellung eines „professionellen Managers“.

Die Geschäftsleitung hat eine Auffrischung bitter nötig. Die Inhaber-Manager wirtschaften derzeit zusammen mit einem willfähigen Familienfremden das Unternehmen herunter.

Der Umsatz verfällt, die Erträge werden hauptsächlich durch Beteiligungsverkäufe erzielt. Personalabbau ist unvermeidlich.

Wieder einmal zeigt sich, daß der Ehrgeiz der Erben allein nicht reicht, einst florierende Familienunternehmen erfolgreich zu führen. So war es bei Pelikan und Dornier, bei Asbach und Pierburg – sie wurden schließlich von Konzernen geschluckt.

Die Beiräte Ratjen und Wöbcke hatten für Bahlsen bereits einen professionellen Chef gefunden. Dieter Meuderscheid, 56, vom Unilever-Konzern sollte das Schlüsselressort Marketing und Vertrieb übernehmen und zugleich Sprecher der Geschäftsführung werden.

Alles war klar, auch Hermann Bahlsen hatte sein Plazet gegeben. Doch Lorenz und Werner Michael Bahlsen lehnten gemeinsam mit ihrer Schwester Andrea den Fremden ab. Das Inhaber-Trio verfügt über 55 Prozent der Gesellschafterstimmen.

So einig sind sich die Drei nicht immer. Die beiden Brüder streiten sich schon lange um die Sprecher-Rolle in der Geschäftsleitung. Beide halten sich durch ein betriebswirtschaftliches Studium und einige Jahre im elterlichen Betrieb für hinreichend qualifiziert.

Andrea von Nordeck verbündete sich mit ihren Brüdern, um eine Demontage

* Werner Michael Bahlsen, Lorenz Bahlsen und Hermann Bahlsen.

ihres Ehemannes Gisbert zu verhindern. Der ist bei Bahlsen für das internationale Geschäft zuständig. Und das läuft besonders schlecht.

Multis aus den USA wie Nabisco und Mars, United Biscuits (Großbritannien) und Générale Biscuit (Frankreich) beherrschen den Weltmarkt der Chips, Kekse, Waffeln und Riegel. Im Kampf um die jüngeren Konsumenten verlor der deutsche Branchen-Primus ständig Marktanteile (1991: 22 Prozent).

Zu lange hatten die Hannoveraner auf den Dauererfolg ihres einstigen Marktreinners Leibniz-Keks gesetzt. Viel zu spät hatten die Manager ihr überholtes System der Einzelbelieferung vom Super-Markt bis zum Tante-Emma-Laden aufgegeben. Da hatten die ausländischen Anbieter den Großhandel und die Verbrauchermärkte längst für sich eingenommen.

Wie es in Hannover weitergeht, ist ungewiß. Die Brüder Lorenz und Werner Michael wollen sich „viel Zeit lassen“.

Vetter Hermann dagegen will schnell „den Familienfrieden“ herstellen und einen neuen Beirat berufen. Ohne ihn kann die Firma keine Investitionen beschließen oder einen Jahresabschluß vorlegen.

Jeder Stamm kann zwei Beiratsmitglieder selbst bestimmen, auf das fünfte müssen sich die Inhaber einigen. Hermann Bahlsen hat einen Kandidaten bereits nominiert: seinen Sohn Hubertus, 33.

Daß ein Gesellschafter im Beirat die Inhaber-Manager vom anderen Stamm kontrolliert, ist eine neue Konstellation, und eine konfliktträchtige dazu: Der Dauer-Knatsch bei Bahlsen ist programmiert.