Aufruhr in der Keksfabrik

Kann sich ein Unternehmen radikal verändern, ohne das Vertrauen der Mitarbeiter zu zerstören? Der Süßwarenhersteller Bahlsen probiert es.

Text: Mischa Täubner
Foto: Matthias Haslauer

1. Hessische Lektion

Diesen Tag im März 2012 wird Werner M. Bahlsen nicht so schnell vergessen. Der Inhaber des hannoverschen Familienunternehmens trommelte seine wichtigsten Führungskräfte in Frankfurt am Main zusammen. Fern der Firmenzentrale wollte er ihnen verkünden, dass er gedenke, aus dem Geschäft mit Weihnachtsgebäck auszusteigen, etliche Produkte aus dem Sortiment zu streichen und eventuell eines der vier deutschen Werke zu schließen. Er ging

von der Zustimmung seiner Gefolgsleute aus.

Die vorgesehenen Einschnitte waren das Ergebnis einer Analyse von McKinsey. Ein Team der Unternehmensberatung hatte den Kekshersteller ein paar Monate lang untersucht – und die Profitabilität jedes Produkts durchgerechnet. Bahlsen wollte die Ergebnisse rasch umsetzen. Er hielt Kostensenkungen für dringend notwendig, um als Familienbetrieb auf dem hart umkämpften Markt weiter bestehen zu können. Der Konkurrenzdruck war enorm gestiegen, seit der amerikanische Konzern Mondelez (früher Kraft) in Europa kräftig investierte und mit seiner Marke Milka immer offensiver ins Keksregal hiesiger Supermärkte drängte. Auch Griesson - de Beukelaer (siehe brand eins 05/2014: King of Keks; b1.de/de_Beukelaer) und Nestlé sitzen den Niedersachsen im Nacken. Bahlsen ist in Deutschland Marktführer, wächst aber seit Jahren nicht mehr und verdient zu wenig, wie der Inhaber sagt.

Das Frankfurter Meeting sollte die Wende einläuten. Doch stattdessen löste es eine kleine Revolte aus. Die anwesenden Führungskräfte brachten klar zum Ausdruck, dass sie das Unterfangen für kopflos hielten. „Es wurde offensichtlich, dass wir etwas falsch gemacht hatten“, sagt Bahlsen heute. „Der Prozess, den wir mit McKinsey angestoßen hatten, war kein Bahlsen-Projekt. Unsere Leute waren nicht mit an Bord.“

So etwas passiert oft – und hat fatale Folgen. Das Institut für angewandte Innovationsforschung der Ruhr-Universität Bochum hat im Auftrag des Bundesforschungsministeriums 286 Reorganisationsprozesse untersucht. 90 Prozent der Prozesse, ergab die Studie, wurden den Mitarbeitern als Erfolg verkauft, doch nur 46 Prozent stießen in der Belegschaft auf eine hohe Akzeptanz. In 56 Prozent der Fälle führte der Umbau dazu, dass sich die Mitarbeiter dem Unternehmen weniger stark verbunden fühlten.

Wie lässt sich das vermeiden?

2. Radikaler Umbau

Werner M. Bahlsen hielt nach der Revolte erst einmal inne, um dann, im Sommer 2012, auf andere Weise von vorn anzufangen. Seitdem wird umgebaut wie selten zuvor in der 125 Jahre alten Firmengeschichte.

Neue Verpackungen und ein verändertes Logo sollen helfen, die Marke zu verjüngen. Das Sortiment soll verkleinert, die Werke sollen besser ausgelastet werden. Weil es in Europa kaum Wachstumspotenzial gibt, will das Unternehmen in den USA, dem Mittleren Osten und vor allem in China expandieren. Vertriebsgesellschaften in diversen Ländern unterhält Bahlsen schon lange. Doch bislang, so die selbstkritische Erkenntnis, wurden sie viel zu stark vom Stammhaus in Hannover aus gesteuert. Das soll sich ändern. Eine Holding wurde eingerichtet, die unter dem Vorsitz von Werner M. Bahlsen und drei weiteren Geschäftsführern für alle strategischen Fragen zuständig sein soll. Die Ländergesellschaften sollen künftig eigenständig entscheiden, wie sie etwa ein Produkt bewerben, mit welchen