Zeitschrift: Schweizerische Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialgeschichte = Société Suisse d'Histoire Economique et Sociale

Herausgeber: Schweizerische Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialgeschichte

Band: 19 (2003)

Artikel: Globalisierung als Krisenreaktionsstrategie : Dezentralisierung und Renationalisierung bei Nestlé, 1920-1950

Autor: Lüpold, Martin

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-871949

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: 01.07.2025

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

Martin Lüpold

Globalisierung als Krisenreaktionsstrategie

Dezentralisierung und Renationalisierung bei Nestlé, 1920–1950

Nicht nur die Gegenwart, sondern auch die Vergangenheit von Nestlé steht im Zeichen dessen, was man heute mit «Globalisierung» bezeichnet. Die Geschichte des Unternehmens ist eine Wachstumsgeschichte, und dabei handelt es sich praktisch von Anfang an um internationales Wachstum. Schon wenige Jahrzehnte nach der Gründung war Nestlé ein globalisierter Konzern.

Meilensteine dieses Prozesses sind eine Reihe von Fusionen und Übernahmen. Den Auftakt machte 1905 die Fusion der 1866 gegründeten «Société Farine Lactée Henri Nestlé» mit der gleichaltrigen Konkurrentin aus Cham, der «Anglo-Swiss Condensed Milk Co.» zur «Nestlé and Anglo-Swiss Condensed Milk Co.». 1929 führte die Übernahme von «Peter Cailler Kohler» zu einer bedeutenden Ausweitung des Schokoladegeschäfts. Das Jahr 1938 sah die Lancierung des Nescafé, einer Eigenentwicklung des Konzerns. Im Jahr 1947 fusionierte Nestlé mit der angeschlagenen «Alimentana», der Muttergesellschaft der Würzeherstellerin Maggi; die Firma wurde in «Nestlé Alimentana» umbenannt. Auf diese Fusion folgten Jahre mit starkem internem Wachstum, bis dann in den 1960er-Jahren eine Übernahmewelle einsetzte, die auch heute noch nicht abgeschlossen ist. Obwohl die wichtigsten der übernommenen Unternehmen ebenfalls schweizerischer Nationalität waren, wuchs Nestlé gerade auch im Ausland. Das Wachstum erfolgte auch in Zeiten, wo man es von der gesamtwirtschaftlichen und politischen Lage nicht erwartet hätte, etwa in den 1930er-Jahren oder während des Zweiten Weltkriegs. Allerdings war dieser Globalisierungsprozess keine Einbahnstrasse, sondern von Hindernissen und Rückschritten geprägt.

Schwerpunkte des vorliegenden Aufsatzes sind die Internationalisierungsschritte, die bei Nestlé in der Periode von den 1920er-Jahren bis etwa 1950 festzustellen sind. Insbesondere werde ich der Frage nachgehen, wie diese Entscheide begründet wurden. Handelte es sich dabei um eine Wachstumsstrategie, oder war Internationalisierung ein Mittel, mit dem die Nestlé-Führung auf Wirtschaftskrisen und

politische Bedrohungen reagierte? Untersucht werden auch die Gegenbewegungen zur Internationalisierung, die vor allem in den Jahren nach dem Zweiten Weltkrieg zu beobachten sind. Verstand sich Nestlé in der Untersuchungsperiode als multinationales Unternehmen mit Schweizer Wurzeln oder als international agierendes Schweizer Unternehmen? Welche Bedeutung besass der Sitz in der Schweiz, und kam es diesbezüglich auf der organisatorischen sowie mentalen Ebene zu Veränderungen? In den ersten zwei Teilen wird die Geschichte von Nestlé mit theoretischen Überlegungen zum internationalen Wachstum konfrontiert. In den letzten drei Abschnitten werde ich auf Grund von Dokumenten des Nestlé-Firmenarchivs – Sitzungsunterlagen und Korrespondenz des Verwaltungsrats sowie Geschäftsberichte – zeigen, wie die Konzernführung nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs mit dem hohen Internationalisierungsgrad des Unternehmens umging.

Nestlé geht ins Ausland

Globalisierung ist eine besonders weit gehende Form von Internationalisierung. Auf die Ebene des Unternehmens bezogen, wird darunter ein Wachstumsprozess verstanden, an dessen Ende ein weltweit operierendes multinationales Unternehmen steht. Ein solches Wachstum impliziert die Internalisierung von Markttransaktionen und ist somit eine spezielle Form grenzüberschreitender Integration von Märkten.[1] Im Gegensatz zu jenem Prozess von Binnenwachstum, den die meisten Unternehmen durchlaufen, zeichnet sich internationales Wachstum durch das Überschreiten staatlicher Grenzen aus, was dann besonders hohe Anforderungen stellt, wenn sehr dichte Staatsgrenzen überwunden werden oder eine Expansion in einen fremden Kulturraum erfolgt.[2] Wegen des kleinen Heimmarkts dehnten schon im 19. Jahrhundert viele Schweizer Unternehmen ihre Operationen in verschiedene europäische Länder aus. Der teilweise sehr hohe Öffnungsgrad gewisser Märkte lässt diese Grenzüberschreitungen als eine Art erweitertes Binnenwachstum erscheinen, welches umso selbstverständlicher war, als manche Firmengründer und Investoren gar nicht aus der Schweiz stammten[3] – beispielsweise der gebürtige Frankfurter Henri Nestlé.

Form und Umfang des internationalen Wachstums können unterschiedlich sein. Ob die Expansion horizontal oder vertikal erfolgt,[4] ob eine Diversifizierung bezüglich der Märkte oder der Produkte angestrebt wird und ob das Wachstum intern oder durch Übernahmen stattfindet, all dies hängt von verschiedenen Faktoren ab. Die eigenen «firmenspezifischen Vorteile», die manchmal im Zusammenhang mit den «standortspezifischen Vorteilen» des Firmensitzes stehen, sind *push*-Faktoren, die firmen- oder standortspezifischen Vorteile der zu übernehmenden

Firma oder die Standortvorteile des Ziellandes hingegen *pull*-Faktoren. Da somit Markttransaktionen durch unternehmensinterne Transaktionen ersetzt werden, spielen ausserdem Internalisierungsvorteile eine Rolle.[5] Nicht unwichtig sind sodann politische Entwicklungen, welche oft einen Einfluss auf die komparativen standortspezifischen Vorteile oder auf die Verfügbarkeit der eigenen firmenspezifischen Vorteile haben. Quantitativ bemisst sich das Internationalisierungsniveau eines Unternehmens nach dem im Ausland erzielten Umsatz-, Investitions-, Vermögens- und Gewinnanteil sowie nach der Anzahl der ausländischen Tochtergesellschaften. Qualitative Indikatoren sind die Mobilität der Produktionsfaktoren, die Geschwindigkeit der Veränderungen, die mentale Bereitschaft zu Grenzüberschreitungen sowie die Organisationsstruktur und vor allem die Art der Operationen, die nicht vom Stammhaus, sondern von den ausländischen Tochtergesellschaften getätigt werden. Ein Industrieunternehmen hat nämlich verschiedene Möglichkeiten, seine Produkte im Ausland abzusetzen: Der Vertrieb kann einem Agenten, einer Filiale oder einer Tochtergesellschaft anvertraut werden. Diese können sich neben Import und Vertrieb auch um den Verkauf kümmern. Als entscheidendes qualitatives Kriterium für die Multinationalität eines Unternehmens gilt die Verlagerung zumindest eines Teils der Produktion ins Ausland.[6] Dies geschieht durch ausländische Direktinvestitionen.

Der geografische Diversifikationsprozess des Nestlé-Konzerns war erstaunlich: Wenige Jahre nach der Firmengründung wurden Nestlé-Produkte schon in vielen Ländern verkauft. Die Hauptmärkte waren Europa, die USA und Australien. Bald schon entstanden Vertretungen in Paris und London.[7] Die erste ausländische Fabrik wurde 1898 in Norwegen eröffnet, zwei Jahre später errichtete man eine Fabrik in den USA.[8] Anglo-Swiss hatte schon ab 1882 eine industrielle Präsenz in den USA aufgebaut, musste diese aber wegen grosser Probleme 1902 an die Konkurrentin Borden verkaufen. Der Hauptumsatz von Anglo-Swiss stammte aus Europa, vor allem aus England, wo ab 1872 der Schwerpunkt der Expansion lag[9]. Nach der Fusion 1905 besass Nestlé 18 Fabriken, die meisten davon in Europa sowie eine in den USA.[10]

Nestlé ersetzte die Agenturen und Filialen, die schnell auch in anderen Ländern entstanden, mit der Zeit durch eigenständige Tochtergesellschaften, welche Fabriken kauften oder aufbauten. Der Übergang vom Export zur Auslandsproduktion wurde in der Regel mit Schwierigkeiten bei der Frischmilchbeschaffung an den bisherigen Produktionsstandorten, hohen Zollschranken sowie der Erschliessung neuer Absatzmärkte begründet. Wo sich Märkte durch Zollschranken, Einfuhrkontingente und dergleichen gegen Importe abschotten, kann die Gründung einer ausländischen Tochtergesellschaft mit Produktionskapazitäten somit auch eine Adaptionsmassnahme in einem wirtschaftlich schwierigen Umfeld darstellen. Mit

dieser Taktik handelt sich das Unternehmen unter Umständen freilich Transferschwierigkeiten und die Gefahr von Kapitalblockierungen ein.
In der Zeit von 1905–1920 wuchs Nestlé vor allem in aufstrebenden Märkten wie Australien, Asien und Brasilien sowie in den USA. Der Einstieg in Australien erfolgte mittels einer Übernahme im Jahr 1907. Asien bediente man durch Exporte von Europa und später von Australien aus; zu diesem Zweck beteiligte sich Nestlé zum Beispiel 1912 an der niederländischen «Galak» und baute in diesen Jahren ein Netz von Auslieferungslagern auf. Während des Ersten Weltkriegs florierte das Unternehmen, obwohl der Krieg Transportprobleme und Rohstoffknappheit verursachte.[11] In Europa wurde die Milchmenge bald zu knapp für die Versorgung der Exportmärkte. Abhilfe verschaffte sich Nestlé primär mit dem Kauf von etablierten Fabriken und dem Aufkauf von Kondensmilch anderer Firmen. In den USA, wo Nestlé eine Zeit lang nicht produziert hatte, erfolgte durch die Übernahme einiger Zulieferer der Wiedereinstieg, und auch in Australien wurde die industrielle Präsenz massiv ausgeweitet. 1920 entstand der erste Produktionsbetrieb in Südamerika. Somit umfasste der Konzern im Jahr 1921 etwa 80 Fabriken und zwölf Tochtergesellschaften und Beteiligungen. Die atemberaubende Expansion war allerdings sehr gewagt, denn sie war mit hohen Krediten finanziert und schuf Überkapazitäten.[12]

Krisenreaktionsstrategien der 1920er-Jahre

Im Jahr 1921 geriet das Unternehmen in eine schwere Krise: Der stockende Absatz führte zu hohen Lagerbeständen, und überdies verlor die Börse das Vertrauen in das Unternehmen. Exogene Faktoren wie die Wirtschaftskrise und Wechselkursschwierigkeiten verschärften die hausgemachten Probleme.[13] Auf der Liste der Gegenmassnahmen standen neben Fabrikverkäufen und -schliessungen, Kapitalschnitten und der Rückzahlung von Krediten auch die Reorganisation von Verwaltung und Firmenspitze, etwa durch die Stärkung des Präsidiums in London. Bei der Fusion von Nestlé und Anglo-Swiss waren nämlich beide bisherigen Verwaltungssitze in Vevey und Cham beibehalten worden, daneben gab es faktisch in London einen dritten Hauptsitz für den Verkauf in Übersee; die Generaldirektion war ebenso dezentral organisiert: Die vier Generaldirektoren, übrigens zum Teil miteinander verwandt oder verschwägert, waren auf die verschiedenen Verwaltungszentren verteilt.[14] Weil die eingeleiteten Massnahmen keine Trendwende brachten, wurde 1922 Louis Dapples als Krisenmanager an die Spitze des Unternehmens gerufen. Dapples zentralisierte die Führung in London und verlegte sie 1924 nach Vevey.[15]

Das unübersichtliche Netz von Tochtergesellschaften und Filialen trug ebenfalls zur Verschärfung der Krise bei, wobei dies nicht nur an der grossen Anzahl der Unternehmenseinheiten lag, sondern an mangelhafter Koordination und Kommunikation. Abhilfe schuf neben der Einrichtung eines einzigen Verwaltungszentrums in der Schweiz auch die Aufteilung des Nestlé-Imperiums in vier geografische Regionen.[16] Nachdem im Zuge der Krisenbewältigung vor allem in Australien und den USA Fabriken verkauft worden waren, wurden andererseits in weiteren Märkten nationale Tochtergesellschaften gegründet und Produktionskapazitäten aufgebaut bzw. erweitert. Dies geschah meist zur Umgehung von Zollschranken in Ländern, die bisher durch Importe versorgt wurden, beispielsweise 1923 in Italien und zwei Jahre später in Frankreich. In anderen Ländern wurden verschiedene Tochtergesellschaften in einer nationalen Gesellschaft zusammengefasst, so etwa 1927 in Deutschland.[17] In Grossbritannien wurde 1935 die bisherige Niederlassung durch eine Tochtergesellschaft ersetzt. Während diese Massnahmen zwar die Zollproblematik lösten, handelte sich Nestlé im Gegenzug Schwierigkeiten mit dem Transfer von Gewinnen ein. Probleme bereiteten auch die überbewerteten Währungen: In der Schweiz mussten beispielsweise 1932–1934 einige vor allem für den Export arbeitende Fabriken geschlossen werden, so jene in Cham und Vevey. Die Wirtschaftskrise der 1930er-Jahre überstand Nestlé dank stetiger Rationalisierung, Konsolidierung und Internationalisierung verhältnismässig gut. Im Jahr 1936 umfasste der Konzern über 20 nationale Gesellschaften, vor allem in Europa, den USA, Südamerika, Australien sowie Japan. Zusätzlich zu den 1938 bestehenden ungefähr 100 Fabriken waren weitere Werke geplant.[18]

Die Dezentralisierungspolitik, also die Gründung von nationalen Tochtergesellschaften, bot jedoch nicht nur Vorteile, sondern machte einen grossen Koordinationsaufwand notwendig, was eine starke Zentrale erforderte. Im Jahr 1936 wurde daher das Stammhaus in eine Holding umgewandelt, denn von Vevey aus wurden damals praktisch nur noch die Schweizer Fabriken direkt betrieben, während die meisten Werke Tochtergesellschaften unterstanden. Eine ausserordentliche Generalversammlung beschloss daher 1936, die «Nestlé and Anglo-Swiss Condensed Milk Co.» (NASCMC) in eine Holding mit dem Namen «Nestlé and Anglo-Swiss Holding Co. Ltd.» umzuwandeln (NASHC Ltd., im Folgenden «Nesthold» genannt, während «Nestlé» die gesamte Gruppe bezeichnet); sodann wurde eine Schweizer Betriebsgesellschaft gegründet (NASCMC Ltd.), welche aus rechtlichen Gründen auch die Markenrechte übernahm.[19]

Zusammenfassend kann man sagen, dass Nestlé auf die Krise der 1920er-Jahre mit einer Zentralisierung der Führung in der Schweiz reagierte sowie mit einer Stärkung und Formalisierung der Leitungsstrukturen, was man als Abbau des Internationalisierungsgrads auffassen kann. Auf neue protektionistische Barrieren hin-

gegen antwortete man mit unfreiwilligen Dezentralisierungsmassnahmen, bis hin zur Gründung einer Holding, wobei die Taktik der Überantwortung von Vertrieb und Produktion an je eine über entsprechende Kapazitäten verfügende nationale Tochtergesellschaft offenbar mit der Zeit strategische Bedeutung gewonnen hat. Globalisierung, oft mit Hochkonjunktur und Gewinnaussichten in Verbindung gebracht, kann also nicht nur Wachstums-, sondern auch Krisenreaktionsstrategie sein.

Nestlé wird «multidomestic»

Nicht nur Wirtschaftskrisen, sondern auch solche politischer oder kriegerischer Art haben das Potenzial, wenn nicht die Märkte, so doch die Unternehmen globalisierter zu machen. Zentrale Funktionen wie Forschung und Entwicklung, Verwaltung, Führung oder auch die Inkorporierung bleiben im Gegensatz etwa zu Produktion und Vertrieb häufig am Stammsitz oder im Herkunftsland konzentriert. Wenn auch diese Operationen teilweise oder ganz den Standort wechseln, könnte man von sekundärer oder tertiärer Internationalisierung sprechen.[20] Derartige «sekundäre Globalisierung» hat oft ökonomische Ursachen – zu nennen ist die Verlegung von Forschungsaktivitäten an Orte mit hohem Ausbildungsniveau –, sie kann aber auch politisch motiviert sein. Eine starke Konzernzentrale im Heimatland kann im Interesse von Effizienz, Koordination und Kontrolle vorteilhaft sein, sofern das Herkunftsland gute Rahmenbedingungen bietet. Ist dies nicht der Fall, kann das Unternehmen den Hauptsitz verlagern oder ein zweites Stammhaus mit einer günstiger gelegenen zweiten Zentrale gründen. Ein solches Unternehmen mit mehreren Hauptsitzen kann als *multidomestic* bezeichnet werden.[21] Dass dieses Szenario für Multis aus Kleinstaaten eine spezielle Bedeutung haben kann, liegt neben der untergeordneten Rolle, die der Heimmarkt produktions- und absatzmässig spielt, auch an der Verletzlichkeit kleiner Staaten.
Nestlé hat diesen Schritt in den 1930er-Jahren unternommen:[22] An der bereits erwähnten ausserordentlichen Generalversammlung im Jahr 1936 wurde gleichzeitig mit der in der Schweiz domizilierten Nesthold eine zweite Holding für die Märkte in USA und Übersee gegründet, die «Unilac, Inc.» mit Sitz in Panama. Begründet wurde dieser Schritt mit dem Umfang der Nestlé-Aktivitäten, mit finanziellen und steuerlichen Erwägungen sowie vielleicht auch mit der unsicheren politischen Lage. Das Unilac-Kapital setzte sich aus Gründer- und Stammaktien zusammen; die allein stimmberechtigten Gründeraktien blieben im Besitz des Konzerns, die Stammaktien, welche physisch mit den Nesthold-Aktien verbunden waren, gingen an die Aktionäre. Das Aktionariat der Unilac war also mit dem von Nesthold identisch.[23] Auf dieses Zwillingsholding-Konstrukt wurde dann ein

Notfallplan aufgesetzt, dessen Zweck es war, alle nicht von deutscher Besetzung bedrohten Beteiligungen in Sicherheit zu bringen, eine Organisation zur Verwaltung dieser Firmen aufzubauen und die Gründeraktien der Unilac durch einen Trust vor deutschem Zugriff zu schützen.[24] Für den Ernstfall war eine Spaltung der Unternehmensspitze vorgesehen – und damit wäre Nestlé, formell und im juristischen Sinne bereits *multidomestic,* wirklich ein zweiköpfiges Unternehmen geworden.[25] Andere Konzernfunktionen wie Finanzierung und Forschung blieben aber nach wie vor in der Schweiz.

Die personelle Situation bei Nestlé änderte sich 1937 nach dem Tod von Präsident Louis Dapples: Dessen Nachfolger wurde der bisherige Verwaltungsratsdelegierte Edouard Muller. Carl J. Abegg wurde Vizepräsident, der Finanzfachmann Maurice Paternot Delegierter. Ihnen zur Seite standen unter anderen der oberste Produktionsleiter und spätere Delegierte Gustave Huguenin und der Jurist André Perrochet, welcher 1942 vom Generaldirektor zum Verwaltungsrat aufstieg.[26] Vorgesehen war nun, dass im Notfall Muller und Huguenin in die USA gingen, während Abegg, Paternot und Perrochet in Vevey bleiben sollten.

Nur zu bald musste das *emergency scheme* in Kraft gesetzt werden. Ende August 1939 reiste Muller mit einigen Mitarbeitern überstürzt nach Stamford (Connecticut, USA), wo sich das neue Unilac-Verwaltungszentrum befand,[27] dessen Aufbau der Nesthold-Jahresbericht für 1939 mit der Nähe zu den wichtigen amerikanischen Märkten begründete; der Sicherheitsaspekt wurde erst an zweiter Stelle genannt.[28]

Im selben Jahr übernahm Unilac praktisch alle aussereuropäischen Beteiligungen von Nesthold. Unilac erschien jetzt in der Bilanz von Nesthold als Debitor. Für diese Schuld, welche 1949 rückzahlbar war, musste Unilac eine jährliche Kontribution an Nesthold überweisen.[29] Weiter hatte Unilac seit 1937 auch die Markenrechte inne.[30]

Als gefährdet erachtete man weniger die Produktion oder das Weiterbestehen der Firma an sich; die geplanten «vermögens- und einkommenssichernden Massnahmen» sollten vielmehr die Interessen der überwiegend schweizerischen Aktionäre schützen.[31] Dabei scheint die Bedrohung durch einen deutschen Angriff weniger die Aktivitäten in Europa als jene in Übersee in Gefahr gebracht zu haben: Der Sicherheitsplan musste auch verhindern, dass die aussereuropäischen Interessen des Konzerns im Falle eines feindlichen Einmarsches in die Schweiz von den USA oder Grossbritannien als Feindvermögen konfisziert würden.[32] Die im Besitz der Unilac befindlichen Tochterfirmen waren nämlich dem Zugriff der allfälligen Besetzer entzogen, nicht aber die Unilac selber, welche formell eine Tochter der Nesthold war. Daher gründete Nesthold im Dezember 1939 eine Tochtergesellschaft namens «Uprona» in Uruguay, die den Grossteil der Unilac-Gründeraktien erhielt;

einige weitere wurden drei Einzelpersonen überschrieben, nämlich Muller, Huguenin und Daniel Norton, dem Chef der US-Tochter. Ohne die Zustimmung dieser drei Herren konnte auch eine feindlich beherrschte Nesthold nicht mehr über Unilac verfügen. Im Juli 1940 schlossen Uprona – die inzwischen von Nesthold an Unilac transferiert worden war[33] –, Unilac und die drei Treuhänder ein *voting trust agreement,* d. h. die Gründeraktien wurden einem Trust anvertraut.[34]
Stamford expandierte in der Kriegszeit stark, obwohl viele Probleme zu überwinden waren: Die industrielle Präsenz in Latein- und Südamerika wurde massiv ausgebaut, und in den USA bekam man Armeeaufträge, unter anderem für Nescafé.[35] Zwischen Vevey und Stamford gab es in dieser Zeit fast keine persönlichen Kontakte, nur Briefe und Telegramme. Überraschenderweise kam es auch in der ersten Zeit nach dem Krieg nicht zu gegenseitigen Besuchen.[36]
Die Töchter im neutralen Europa blieben Vevey unterstellt, die Geschäfte im deutsch beherrschten Gebiet führte der Schweizer Hans Riggenbach von Berlin aus.[37] In Nazideutschland wurden die Kapazität der Werke ausgebaut und Versuche zur Lancierung von Nescafé unternommen. Berlin übernahm ausserdem die Kontrolle über die Töchter in Prag und Wien. In der Nähe von Prag entstand eine neue Fabrik. Ausserdem wurde die Ausweitung der Geschäfte in Südosteuropa diskutiert, wo die deutsche Tochter einen Teil ihrer überschüssigen Liquidität hätte investieren können. Dies wurde aber ebenso wenig realisiert wie die Fusion aller Töchter im deutsch beherrschten Raum.[38] Die Kontakte zwischen Berlin und Vevey scheinen eng gewesen zu sein,[39] und es gelang Vevey, die Kontrolle über die deutsche Tochtergesellschaft und deren Investitionsentscheide zu behalten.[40]
Der Sicherheitsplan und die Unilac-Gründung zeigen, dass Nestlé auch auf die politische Krisenlage mit – wenngleich teilweise provisorischen – Schritten ins Ausland reagierte. Man kann sich fragen, inwieweit Nestlé in der Kriegszeit als Schweizer Unternehmen zu sehen ist, zumal dieAktionäre schlecht informiert waren und nicht frei über ihre Rechte verfügen konnten.Trotz kriegsbedingt eingeschränkter Kommunikation zwischen den beiden Zwillingshauptsitzen scheint der Konzern aber doch eine einheitliche langfristige Wachstumsstrategie verfolgt zu haben.

Die Neuorganisation nach dem Kriegsende

Wir haben gesehen, dass Krisen der «Globalisierung» von Unternehmen Vorschub leisten können. Natürlich werden nicht alle Unternehmen mit einer expansiven Vorwärtsstrategie auf Hindernisse reagieren. Die Wahl der Strategie hängt von den Erwartungen über Dauer und Ausgang der Krise ab. Ebenso wenig ist gesagt,

dass Krisen und die Reaktionen darauf wirklich den Internationalisierungsgrad erhöhen; denkbar ist auch das Gegenteil, dass nämlich die verschiedenen Teile einer Firma durch die zunehmende Dezentralisierung auseinander driften, was zu einer Aufspaltung und somit zu einem Rückgang des Internationalisierungsniveaus des Unternehmens führt. Möglicherweise werden unter Druck gefällte Internationalisierungsentscheide nach dem Ende der Krise rückgängig gemacht. Solches muss keine Abkehr von der grundsätzlichen weltweiten Ausrichtung eines Unternehmens bedeuten; allerdings bleibt hiermit die Krise für das qualitative Internationalisierungsniveau des Unternehmens folgenlos. Temporäre Internationalisierungsmassnahmen, die sich bewährt haben, können auch beibehalten werden. Von solcher Pfadabhängigkeit kann man bei Nestlé bezüglich der Sicherheitspolitik sprechen, welche den Renationalisierungstendenzen diametral entgegenstand. Anpassungsmassnahmen und Diskussionen über mögliche Optionen können sodann nichtintendierte Nebeneffekte haben, indem sie neue Perspektiven aufzeigen, Lernprozesse anstossen sowie zu neuen Verhaltens- und Denkmustern führen – beispielsweise zu Veränderungen in der Mentalität der Manager oder der «Unternehmenskultur». Dabei macht es wahrscheinlich doch einen Unterschied, ob ein Unternehmen willentlich und aktiv zum Global Player wird oder ungewollt und adaptiv.

Nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs blieb die Zweiteilung des Nestlé-Konzerns vorerst bestehen, vor allem weil Präsident Muller mit der Rückkehr nach Europa zögerte. Er glaubte an einen baldigen Krieg der Sowjetunion gegen den Westen («und dann lohne es sich doch wohl nicht, vorher noch nach Vevey umzuziehen mit dem Risiko, den Weg nach Amerika nicht mehr zu finden», so Gloor), und offenbar fühlte er sich in den USA sehr wohl. Anscheinend kehrte Muller erst zurück, als derVerwaltungsrat ihm seine Absetzung andeutete für den Fall, dass er nicht an der Generalversammlung 1947 erscheine.[41]

Zur im Folgenden vorgestellten «Nachkriegsorganisation» gehörten neben der Rückkehr von Mullers Stab, die unter dem Stichwort «Re-fusion» lief, auch die Rückübertragung gewisser Beteiligungen von Stamford an Vevey und die Ausarbeitung eines neuen Sicherheitsplans. Natürlich wartete in den Jahren 1945–1950 eine Reihe weiterer Aufgaben auf die Nestlé-Führung: Die kommerzielle Organisation in Europa musste wiederaufgebaut und die weltweiten Aktivitäten zusammengeführt werdenAusserdem galt es, nach der Fusion mit Alimentana – dabei wurde die «NASHC» (Nesthold) in «Nestlé Alimentana» (Nestal) umbenannt – Maggi zu integrieren. Auf den ersten Blick erscheint diese Fusion als Stärkung des europäischen Standbeins von Nestlé. Allerdings hatte Muller vor, die Maggi-Produkte auch in weiteren Ländern und Kontinenten einzuführen.[42]

An der Generalversammlung im April 1946 warnte Vizepräsident Abegg vor allzu

optimistischen Zukunftserwartungen: Die Welt habe sich verändert, das Zentrum der Welt sei nicht mehr in Europa, sondern in den USA, was für Nestlé nicht nur Nachteile biete, «da unsere Zwillingsschwester, die Unilac, ihren Sitz und ihre Haupteinnahmequellen in der Neuen Welt hat».[43] Mit der Reaktion des Nestlé-Konzerns auf die atlantische Perspektive befassen sich diverse Studien der Firmenleitung. Ein erstes Dokument, in dem das Nachkriegsvorgehen festgelegt wird, stammt vom Februar 1945 und aus der Feder von André Perrochet.[44] Darin findet sich der Grundsatz, dass im Konzern aus Gründen von «Einfachheit, Einheit der Kontrolle, ebenfalls aus historischen und nicht zuletzt patriotischen Motiven» der Vorkriegszustand wiederhergestellt werden sollte. Dabei müsse man neben der schweizerischen Dominanz im Aktionariat (etwa 80% der Aktionäre seien Schweizer) auch die veränderte Struktur der Weltwirtschaft und steuerliche Aspekte beachten. Vorgesehen waren die Rückkehr des Stabspersonals nach Vevey und die Rückgabe der meisten Beteiligungen an Nesthold. Die Studie befasst sich auch mit der Frage, ob das Zentrum der Firma in Amerika oder in Europa zu lokalisieren wäre. Perrochet schreibt, dass die Beibehaltung der gegenwärtigen Gewinnverteilung, welche wirtschaftlich Sinn mache, «eine Anzahl von Schweizer Aktionären dazu verleiten könnte, vor einer hauptsächlich ausländischen Gesellschaft zurückzuscheuen», wohingegen Amerikaner vermehrt in Nestlé-Aktien investieren und als Folge die Schweizer Aktionäre in die Minderheit geraten könnten. Festgehalten wurde abschliessend, dass die Aufteilung der Partizipationen, abgesehen allenfalls von der Sterlingzone, wegen der unklaren politischen Lage in Europa vorerst zu belassen sei.

Eine zweite Studie vom März 1945 von Rodo de Salis, dem Chef der Steuerabteilung in Vevey, wird etwas konkreter:[45] Ziel der Nachkriegsordnung sei es, die Kontrolle beider Gruppen in einem Hauptquartier zu zentralisieren und Gewinne vermehrt in der Schweiz statt in den USA zu verbuchen, was vor allem die Erträge aus der Sterlingzone betraf. Vorerst solle Stamford bestehen bleiben, die meisten Manager sollten aber nach Vevey zurückkehren. Vorgesehen war auch die Rückübernahme der Unilac-Gründeraktien, wobei gleichzeitig administrative Massnahmen getroffen werden müssten, um Veveys Tätigkeit für Unilac zu verschleiern. Dabei sollte unnötige Besteuerung auf beiden Seiten vermieden werden. Als entferntere Ziele nennt die Studie dann den Retransfer der Markenrechte, die Rückgabe der restlichen Beteiligungen und den Zusammenschluss der beiden Holdings.

Perrochet und de Salis besuchten im Herbst 1946 Muller in Stamford. Im Anschluss an diese Reise entstand ein Rapport, den der Verwaltungsrat an einer Sitzung im Januar 1947 in Vevey behandelte.[46] Dieser Bericht stammt im Gegensatz zu den beiden oben zitierten aus der Zeit nach dem Kriegsende und gibt eine Übersicht über die anstehenden Probleme. Neben Vorschlägen zur Ausgestaltung der Rück-

kehr in die Schweiz findet sich auch hier die Idee eines Zentrums ausserhalb Kontinentaleuropas. Dass in diesem Bericht auch die politische Lage angesprochen wird, ist wohl darauf zurückzuführen, dass hier Mullers Standpunkt massgebend war und weniger die schweizerische bzw. juristische Perspektive der beiden vorigen Dokumente. Perrochet und Muller hatten folgende Prinzipien vereinbart. Erstens wurde die Aufrechterhaltung eines «Emergency set-up» gefordert: Dies sei nötig wegen der Gefahr von Konflikten «zwischen den westlichen Demokratien und den Vertretern der entgegengesetzten Ideologie», was für eine Beibehaltung der Stellung Stamfords und der Aufteilung der Partizipationen spreche. Auch wolle man den siegesfrohen Amerikanern nicht den Eindruck geben, dass man zwar ihre Gastfreundschaft in der Gefahr annehmen wolle, aber gleich nach deren Ende wieder darauf pfeife. Sodann geht es um «Unité de contrôle et caractère national suisse de notre entreprise». Unter diesem Titel wird ausgeführt, dass Nestlé immer mehr «internationalen Charakter» habe, was sich gerade im Krieg verstärkt habe. Damals sei die Firma nämlich bezüglich der Aktionäre schweizerisch gewesen, bezüglich des Einkommens aber amerikanisch und angelsächsisch. Dabei könne man aber nicht ausblenden, dass Nestlé trotz ausländischer Gründerväter historisch und vom Kapital her eine ausgesprochen schweizerische Firma sei. Es wäre deswegen bedauerlich, wenn Nestlé als Folge der Entwicklung der letzten Jahre eine «staatenlose Gesellschaft» würde. Abgesehen davon, dass sentimentale und patriotische Gründe für die Beibehaltung der Schweizer Nationalität sprächen, diene es wohl auch Aktionären und Personal wenig, wenn Nestlé als Firma ohne präzise Nationalität fortleben oder letztlich ein amerikanisches Unternehmen würde. Der Ausweg aus diesem Dilemma sei, sowohl die schweizerische Nationalität als auch den Verwaltungssitz der Unilac in den USA beizubehalten. Um den schweizerischen Charakter der Firma zu stärken, müsse man aber mehr Einkünfte nach Vevey verlegen. Im Kriegsfall würde die Schweiz wenigstens den Willen zur Neutralität vorweisen können, während die USA von Beginn an in den neuen Konflikt involviert wären. Als dritter Punkt erscheint die Konzentrierung der Direktion: Während die Wiederherstellung einer einheitlichen Führung unbestrittenes Ziel war, bestand Uneinigkeit über den einzuschlagenden Weg: Eine Firma, die vor allem im amerikanischen und britischen Raum Geld verdiene, so der Bericht, wäre sicher besser beraten mit einer Zentrale in New York oder London. Allerdings wolle man in Vevey bleiben, «wenigstens als erste Etappe», weil aus politischen Gründen und solchen der Nationalität eine völlige Konzentration in Stamford nicht machbar sei. Angeführt wird sodann die Option, die Verwaltung der Holding in Vevey zu lassen und «die Generaldirektion der beiden Gruppen in einem gutsituierten Weltzentrum zu plazieren». Schliesslich wird der finanzielle Kontext dargelegt: Die Autoren des Berichts erinnern etwa an die moralische Verpflichtung gegenüber den Schweizer

Steuerbehörden und der Generalversammlung, denen man 1940 die Rückkehr von Partizipationen und Direktion in die Schweiz versprochen habe.
Im Anschluss an diese Kernpunkte schlug der Rapport eine Reihe von Massnahmen vor. Den ersten Punkt bildete der Rücktransfer der Beteiligungen in der Sterlingzone an Nesthold. Diese Beteiligungen sollten einer Holding auf den Bahamas oder Bermudas namens «Nesprold» verkauft werden, welche nach der Deblockierung der Guthaben des Konzerns in den USA an Nesthold übergehen würde. Unilac sollte die amerikanischen Beteiligungen behalten, die ja weit gehend von Stamford aufgebaut worden seien. Für den Fall eines neuen Kriegs sollte Unilac eine Kaufoption an Nesprold erhalten. Sodann sollte Nesthold wieder die volle Kontrolle über die Unilac-Gründeraktien und somit über Unilac erhalten. Dazu war die Auflösung des Trusts vorgesehen, welcher die Unilac-Gründeraktien verwaltete, anschliessend sollten die Treuhänder ihre Gründeraktien an Uprona zurückgeben. Zuletzt würde Unilac die Uprona an Nesthold verkaufen. Dritter Programmpunkt war die Rückkehr Mullers und seines Stabs per Ende März 1947 nach Vevey. Aus Rücksicht auf die Amerikaner würde eine Parallelorganisation in den USA belassen, wobei in einem neuen Kriegsfall auch andere Standorte als Stamford in Frage kämen. Vorgeschlagen wurde ausserdem eine Umgestaltung der Firmenspitze.[47]
Beim Vergleich der drei vorgestellten Studien fällt vor allem die unterschiedliche Prioriätensetzung Mullers bzw. seiner Kollegen in Vevey auf: Muller legte den Akzent auf die Sicherheitspolitik und trat für einen Sitz in der Neuen Welt ein, während Vevey die Schweiz in den Mittelpunkt stellte. Für die Option eines Hauptsitzes ausserhalb der Schweiz wurden dementsprechend weltpolitische und psychologische Gründe bzw. wirtschaftliche Erwartungen angeführt. Beide Seiten waren sich einig, dass zwar die Führung zusammenzulegen, die Doppelstruktur der Gruppe aber beizubehalten sei.

Die Rückkehr nach Vevey und die Sicherheitspolitik

Nachdem die Grundlinien des Vorgehens festgelegt waren, musste sich die Konzernleitung mit der Umsetzung jener Prinzipien beschäftigen. Hierbei kam es zu einem gewissen Zielkonflikt zwischen der partiellen «Re-fusion» – partiell, weil man auf eine Fusion der beiden Holdings verzichtete – und der Sicherheitspolitik. Bei der Ausarbeitung des neuen Sicherheitsdispositivs tauchte sogar die Idee auf, die beiden Gesellschaften formal zu spalten oder gar definitiv zu trennen.
Ende März 1947 kehrte Präsident Muller per Schiff und via Frankreich nach Vevey zurück. Entsprechend zieren Wilhelm Tell und die Freiheitsstatue das Titelbild

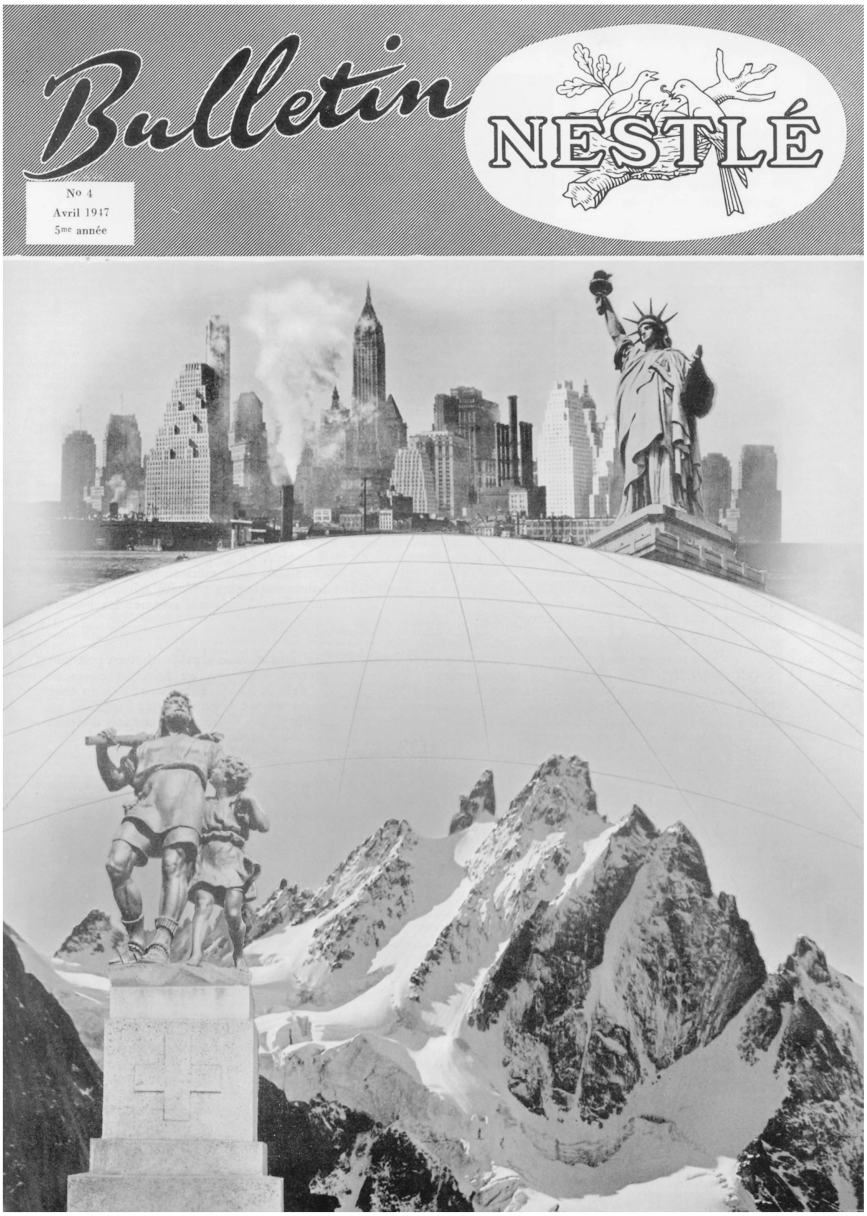

Abb. 1: *Das Titelbild des «Bulletin Nestlé» vom April 1947. Quelle: Archives Historiques Nestlé, Vevey.*

der Aprilnummer des «Bulletin Nestlé» von 1947. Der Stamforder Kirche schenkte Nestlé aus diesem Anlass ein Glockenspiel mit 26 Glocken.[48] Nach der Rückkehr übernahm Mullers Führungsequipe das Szepter in Vevey. Es war vereinbart, dass in Zukunft Perrochet und Muller sich abwechselnd für je ein halbes Jahr in Stamford aufhalten sollten. Im Herbst 1948 verstarb jedoch Muller in den USA.[49]

Der Zentralisierung des Hauptquartiers in Vevey war eine Reihe von Abklärungen und Verhandlungen vorausgegangen, um die Rückgabe der Beteiligungen und die Rückkehr steuerlich möglichst vorteilhaft zu gestalten. Hier kommt auch die Loyalität zu den jeweiligen Steuerdomizilen zur Sprache: Einerseits war es geboten, nicht zu schnell aus den USA abzuziehen, andererseits bestanden moralische und finanzielle Verpflichtungen gegenüber der eidgenössischen Steuerverwaltung. Letztere wollte auf die Steuern auf jenen Beteiligungen, die zu Kriegsbeginn aus der Schweiz wegverschoben worden waren, nicht verzichten; Nestlé hatte 1940 mit Bern ein Abkommen schliessen müssen, wonach Unilac für die von Nesthold übernommenen Beteiligungen jährliche Zahlungen an Vevey zu leisten hatte, die dann in der Schweiz steuerpflichtig waren.[50] Generell bestand die implizite Abmachung, nach dem Krieg den steuerlichen Vorkriegszustand wiederherzustellen. In den Jahren 1945–1947 bemühte sich der Zürcher Wirtschaftsanwalt und spätere Nesthold-Verwaltungsrat Josef Henggeler um die steuerliche Optimierung der Rückgabe der erwähnten Beteiligungen.[51] Auch die Rücknahme der Kontrolle über Unilac sollte so durchgeführt werden, dass Unilac nicht in der Schweiz steuerpflichtig würde.[52]

Auf der amerikanischen Seite musste darauf geachtet werden, die Steuerprivilegien nicht zu verlieren, die Unilac als «Resident Foreign Company» in den USA genoss. Dazu kam ein Image-Problem; gemäss einem Brief Mullers von Ende 1945 sei nämlich der US-Sitz wegen des zweifelhaften Rufs von Panama vorteilhaft, auch im Hinblick auf die Schweizer Steuerbehörde. Für die Aufrechterhaltung von Stamford aus Image-Gründen hätte Muller sogar höhere Steuern in Kauf genommen. Dabei operierten die Befürworter des Standorts Stamford zur Verteidigung ihrer Position gerade mit den steuerlichen Vorteilen des US-Domizils:[53] Im Wesentlichen ging es darum, dass Unilac viel weniger Steuern bezahlen musste, wenn ein bestimmter Anteil ihres Einkommens ausserhalb der USA erzielt wurde. Muller folgerte daraus, dass man der Unilac möglichst viele Beteiligungen belassen sollte, während ebenfalls aus steuerlichen Gründen die Zahlungen der Unilac an Vevey minimiert werden müssten. Mullers Belehrungen zum US-Steuerrecht kamen in Vevey nicht sonderlich gut an, da man dort glaubte, die Gruppe könne gerade durch die Rücknahme der Beteiligungen Steuern sparen.[54] Schliesslich kaufte Nesthold im April 1947 die Uprona und übernahm die Kontrolle über Unilac wieder.[55] Auf Anfang 1950 erwarb sie die Kontrolle über die Sterlingzone.[56] Gerade

die angeführten psychologischen Überlegungen machen deutlich, dass die Rezentralisierungs-Medaille eine Kehrseite hatte, nämlich den Rückzug aus den USA, welcher zwar nicht kommerziell, aber organisatorisch eine Gegenbewegung zum im Krieg erreichten Globalisierungsniveau darstellte.

Die Verhandlungen über die Rücknahme der Sterlingzone standen in einem engen Zusammenhang mit der Ausarbeitung eines neuen Sicherheitsplans. Mit diesen Planungen begann Nestlé schon bald, um nach dem Auslaufen des Trusts bzw. nach der Deblockierung von Unilac einen Nachfolgeplan zur Sicherung der überseeischen Interessen bereit zu haben. Die Bedrohung kam diesmal von der Sowjetunion, allerdings musste man sich wiederum gegen eine Beschlagnahme seitens der USA bzw. Grossbritanniens wappnen.

Die ersten Sicherheitsplanungen nach dem Krieg stammen aus dem Jahr 1946. Damals waren verschiedene verbesserte Trust-Varianten im Gespräch. Auch wurde die Gründung einer neuen zwischengeschalteten Briefkastenfirma erwogen, die nicht mehr der Nesthold unterstehen würde.[57] Dabei versuchte man insbesondere, eine gewisse Unabhängigkeit gegenüber den USA zu wahren. So lehnte Vevey einen Vorschlag von George Tiffany, einem Rechtsberater der Unilac, ab, weil dieser nicht nur generell die Zahl der amerikanischen Nestlé-Aktionäre erhöhen wollte, sondern eine Trust-Konstruktion vorschlug, die im Urteil Veveys die Gefahr einer Machtübernahme durch die amerikanische Konkurrenz enthielt. Nach Tiffanys Plan wäre Nestlé in einer Notsituation völlig von den USA abhängig und hätte den Schutz der schweizerischen Neutralität nicht mehr. Vor allem hätte der Plan seiner weit reichenden Konsequenzen wegen der Generalversammlung vorgelegt werden müssen, was nicht nur aus Sicherheitsgründen ungünstig war.[58] Die Information der Aktionäre war nämlich ein recht heikles Thema. Die Sicherheitsarrangements vor und während des Zweiten Weltkriegs hatten natürlich nicht geheim gehalten werden können; von der Existenz der Trusts erfuhren die Aktionäre aber erst an der Generalversammlung im Frühjahr 1948.[59]

Die Arbeiten zum «Emergency Plan 2» gingen währenddessen unter strengster Geheimhaltung weiter.[60] Anfang 1948 lag dem Verwaltungsrat ein Sicherheitsplan vor: Geplant war der Abschluss eines neuen «Voting Trust Agreement» nach panamaischem Recht durch Uprona und fünf Treuhänder. Der neue Trust sollte 10 oder 15 Jahre laufen und würde neben Unilac auch Nesprold und somit die Sterlingzone kontrollieren. Für die in Montevideo deponierten Gründeraktien erhielten die Treuhänder Trust-Zertifikate, welche die Einkassierung der Dividenden erlaubten.[61] Dieser Plan wurde offenbar wenig später angenommen – die *trustees* übernahmen vorerst für zehn Jahre die Kontrolle über Unilac.[62] Im Juni 1948 sandte Paternot den ausformulierten Notfallplan an Muller: Hier waren unter anderem die Personen aufgeführt, die im Notfall in die USA reisen würden, und das

Auslöseprozedere festgehalten – die Sicherheitsmassnahmen sollten auf Knopfdruck in Kraft gesetzt werden können.[63]
Neben dieser letztlich doch ziemlich einfachen Lösung erscheinen in anderen Dossiers Ergänzungsvorschläge und Alternativplanungen. Die Auswirkungen der verschiedenen involvierten nationalen Rechtsordnungen waren nämlich nicht immer klar. Insbesondere wurde 1948 die Möglichkeit erwogen, dass unter gewissen Umständen ein Voting Trust keine genügende Sicherheit bieten würde und mit Blick auf britisches Recht ein *property trust* (oder *dividend trust)* nötig sein werde, der zu Gunsten der Nestal-Aktionäre die auflaufenden Dividenden zu sammeln hätte.[64] Auf einen solchen *property trust* wurde dann anscheinend verzichtet. Stattdessen machte Muller in einem Brief vom Februar 1948, wo er auch die Befürchtung einer Revolution in Panama äusserte, den Vorschlag, dass man versuchen wolle, «to avoid becoming enemies».[65]
Auch in Bezug auf die USA bestanden Unsicherheiten. Hier bestand das Problem darin, dass die bei Uprona verwahrten *trust*-Zertifkate bei einer sowjetischen Invasion der Schweiz in die Hände des amerikanischen Custodian of Enemy Property hätten fallen können; schliesslich war Uprona eine Tochtergesellschaft der schweizerischen Nestal. Der Custodian of Enemy Property hätte dann die Möglichkeit gehabt, nach dem Auslaufen des *trust-agreements* die Dollar- und Sterling-Beteiligungen an Dritte zu verkaufen. Die Lösung wäre auch hier ein *property trust* gewesen. Vorgängig hätte man den laufenden *voting trust* auflösen und die Unilac-Gründeraktien an Uprona zurückgeben müssen, welche danach die Unilac-Gründeraktien beim *property trust* deponiert hätte, dessen Begünstigte neben Nestal auch deren Aktionäre gewesen wären. Im Invasionsfall hätten die Treuhänder die Verbindung zwischen den beiden Aktien kappen können, wodurch die Unilac-Vermögensrechte von Nestal-Aktionären an jene von Unilac übergegangen wären, also an dieselben Personen. Nach dem regulären Ablauf des *property trust* hätte Uprona entweder die Unilac-Gründeraktien von den *trustees* zurückkaufen können. «Oder aber, wenn die Bedingungen in der Schweiz nicht mehr normal werden sollten, das heisst im Falle, dass die Schweiz definitiv verloren wäre», hätten die *trustees* die Unilac-Gründeraktien annullieren und die Verbindung zwischen den Unilac- und Nestal-Aktien trennen können, womit nur noch die Unilac-Stammaktien stimmberechtigt gewesen wären und Unilac eine von Nestal unabhängige Gesellschaft.[66]
Die *dividend trust*-Lösung wurde von der Firmenspitze offenbar in erster Linie deswegen abgelehnt, weil sie «fast unausweichlich zur Trennung unseres Unternehmens in zwei unterschiedliche Gruppen mit verschiedenen Interessen» führe. Als Ausweichmöglichkeit wurde schliesslich ein System mit Kaufoptionen auf Gründeraktien und *trust*-Zertifikaten umgesetzt, womit sichergestellt war, dass diese nicht einfach von Dritten erworben werden konnten.[67]

Im Archivmaterial finden sich an einigen Stellen die politischen Gründe für die Vorsicht der Nestlé-Führung. Muller gefiel es nicht nur gut in den USA, sondern er war auch von einem baldigen neuen Krieg überzeugt.[68] Vevey teilte diese Befürchtungen. Seltsamerweise erscheint in einem Telegramm Mullers an Vevey vom August 1948 die Aufspaltung des Konzerns, soeben noch abgelehnt, als adäquate Lösung für die Probleme des Kalten Kriegs: Muller schlug hier vor, offenbar durch die weltpolitische Lage beunruhigt, die Verbindung so schnell wie möglich zu kappen, um zwei voneinander unabhängige Firmen zu haben. Dies entspräche der gegenwärtigen Weltlage und der geografischen Verteilung der Nestlé-Aktivitäten besser, sei langfristig vorteilhafter und gaukle den Aktionären keine falsche Sicherheit vor, denn er hielt die gegenwärtige Struktur für unzureichend. Auf vorhergehende Einwände gegen die Trennung entgegnete er, er «möchte versuchen, wenigstens ein Bein zu retten».[69]

Die Standortdiskussionen der Unternehmensleitung berührten nicht nur die Loyalität zu den Standortstaaten, sondern beruhten auch auf kulturellen Differenzen: Es ging implizit um die Frage, wie viel die Holding am Genfersee noch mit der amerikanischen Unilac zu tun hatte – ob ein Schweizer Unternehmen als globalisierte Weltfirma eine Zukunft hatte oder sich auf Europa beschränken sollte.

Das Hauptquartier in Vevey wurde 1947–1958 durch verschiedene Massnahmen gestärkt, etwa durch neue Forschungslabors, Aus- und Weiterbildungseinrichtungen und ein repräsentatives Hauptgebäude. Zu diesem auch nach aussen hin demonstrierten Selbstverständnis als Schweizer Weltfirma passte die 1959 erfolgte Einführung von Namenaktien, deren Besitz Schweizer Bürgern vorbehalten war.[70] In der Schweiz wurden Ende der 1950er-Jahre Sitzverlegungen in Krisenzeiten durch einen neuen Bundesbeschluss geregelt, an dessen Ausarbeitung sich Nestlé beteiligte.[71] Nestlé vervollständigte seine Sicherheitsorganisation zwischen 1950 und 1953 durch die Gründung zweier neuer Tochtergesellschaften auf den Bahamas und in Kanada, die in das bestehende Geflecht aus Gründeraktien, Kaufoptionen und Trusts eingebunden wurden.[72] Im Weiteren kaufte Nestal 1964 die US-Beteiligungen von Unilac zurück, deren Stamforder Filiale 1966 auf die Bahamas verlegt wurde.[73] Die Unilac sollte noch bis 1985 bestehen.[74] In den USA wurde Nestlé erst durch die Übernahme von «Carnation» im selben Jahr zu einem *major player.*[75]

Globalisierung und Renationalisierung

Das Beispiel Nestlé zeigt, dass «Globalisierung» ein vielschichtiger und keinesfalls linearer Prozess ist und dass Internationalisierungsschübe auch in Krisenzeiten stattfinden können. Wenn man die Entscheide betrachtet, welche die Firmen-

leitung in den Jahren 1936–1939 bezüglich der Lokalisierung von zentralen Konzernfunktionen getroffen hat, sollte aber nicht vergessen werden, dass das einheitliche Verwaltungszentrum in Vevey von der Reaktion auf die Krise der frühen 1920er-Jahre herrührte und selber erst seit wenigen Jahren bestand. Die vorherige dezentrale Führungsorganisation, ein Nebenprodukt der nie ganz vollzogenen Fusion, war offenbar nicht sehr effizient, zeugt aber davon, dass die Nestlé-Führungsleute keine Probleme mit dem Überwinden von Staatsgrenzen hatten. Ebenso lässt sich aus der systematischen Gründung von Tochtergesellschaften eine Art Globalisierungsstrategie avant la lettre herauslesen – eine Art der Überwindung von Hindernissen, die im Gegensatz zu den Notmassnahmen der Kriegszeit die Unternehmensstruktur nachhaltig geprägt hat. Die Aufspaltung des Nestlé-Imperiums in eigenständige nationale Einheiten ermöglichte überhaupt erst den nächsten Schritt, nämlich die Dezentralisierung des Stammhauses und anschliessend des Managements. Beides erhöhte qualitativ das Internationalisierungsniveau von Nestlé. Die Risikodiversifizierung erlaubte dem Unternehmen, die Präsenz auf dem amerikanischen Kontinent in einer Zeit auszubauen, als dem Stammhaus in Vevey doch weit gehend die Hände gebunden waren. Man kann sagen, dass es dabei um die Internalisierung von Kommunikationswegen in Zeiten des U-Boot-Kriegs ging mit dem Ziel, die Handlungsfreiheit zu wahren.

Der Schritt zur *multidomestic corporation* kann freilich auch als Desintegration aus Sicherheitsgründen gedeutet werden. Allerdings erscheint die Möglichkeit einer definitiven Aufspaltung des Unternehmens meines Wissens erst nach dem Krieg in den Diskussionen, ausgehend von der neuen Weltordnung und der sowjetischen Bedrohung sowie genährt von kulturellen Differenzen innerhalb der Konzernleitung. Versteht man allerdings Globalisierung als die Fähigkeit und den Willen zur grenzüberschreitenden Verschiebung von Operationen und beachtet man neben dem provisorischen Charakter der Zweiteilung auch, dass Unilac während der Kriegszeit in diverse neue Länder vorstiess, so kann gleichwohl schwerlich von einem Rückschritt auf dem Internationalisierungspfad gesprochen werden.

Nach dem Krieg sind Internationalisierungstendenzen vor allem auf der kommerziellen Ebene sowie bezüglich der Sicherheitspolitik festzustellen. Eine Zweiteilung des Konzerns und der Verwaltung blieb nur noch für den Fall eines dritten Weltkriegs vorgesehen und beschränkte sich auf die etwas spezielle Form der Verschiebung von Firmensitz und Beteiligungen auf Knopfdruck. Auf der Ebene von Führung und Finanzierung sowie in Bezug auf Image und Selbstverständnis fand aber eine Renationalisierung statt.[76] Die Diskussionen um die verschiedenen Elemente der Nachkriegsordnung zeigen aber, dass zumindest Leute wie Präsident Muller, die den Krieg fern der Schweiz verbracht hatten, auch neue Perspektiven gesehen haben und offen für Alternativen waren. Im Kern ging es nach 1945 um

die Frage, wieweit ein Weltunternehmen mit Sitz im neutralen Kleinstaat Schweiz in die als verändert wahrgenommene Ordnung der Weltwirtschaft passte. Man könnte kontrafaktisch die Frage stellen, wie sich Unilac nach einer Verselbstständigung – oder Nestlé nach einer Verlegung des Hauptsitzes – entwickelt hätte; vielleicht blieb der Konzern als Schweizer Unternehmen globalisierter, als er es als US-Unternehmen geworden wäre.
Die Rückkehr aus dem Exil ist also nicht nur als Pfadabhängigkeit zu betrachten – Strukturen, Traditionen und Loyalitäten wie die Rücksicht auf die schweizerischen Aktionäre spielten zwar eine wichtige Rolle. Die Entscheidung für Vevey war aber auch eine bewusste Entscheidung für die Bewahrung des schweizerischen und das heisst nationalen und kleinstaatlichen Charakters im Gegensatz zur denkbaren Option eines vaterlandslosen, internationalen oder eben amerikanischen Konzerns.[77] Internationalisierung scheint im Denken der Nestlé-Manager nicht nur vereinbar, sondern geradezu abhängig von einer starken Heimatbasis gewesen zu sein.

Übersicht über die Akteure

1. Stammhaus:
- NASCMC: 1905 Fusion aus Nestlé und Anglo-Swiss. Sitz in Cham und Vevey.
- NASHC/Nesthold: 1936 Stammhaus in Holding umgewandelt. Hält im Krieg die meisten Töchter in Europa.
- Nestlé Alimentana/Nestal: 1947 Fusion mit Alimentana. Hält die Töchter in Europa sowie ab 1950 die Sterlingzone und ab 1964 auch Amerika.

2. Unilac, Inc.:
1936 in Panama gegründet. Filiale in Stamford, USA. Die Stammaktien der Unilac sind mit jenen der Nesthold physisch verbunden und gehören den Nesthold-Aktionären. Die stimmberechtigten Gründeraktien gehören Nesthold. Unilac ist sowohl Tochtergesellschaft als auch Zwillingsholding von Nesthold. Zuständig für Südamerika, 1939–1949 auch für die Sterlingzone, 1939–1964 auch für die USA.

3. Uprona:
1939 in Uruguay gegründete Tochtergesellschaft von Nesthold. Gehört 1940–1947 der Unilac. Hält die meisten Unilac-Gründeraktien und beherrscht somit Unilac.

4. Trustees/Treuhänder:
Halten ab 1940 einige wenige Unilac-Gründeraktien.

5. Trust-Abkommen:
Ab 1940 anvertrauen Uprona und die *trustees* ihre Gründeraktien *voting trusts,* welche die Stimmrechte über Unilac ausüben.

6. Nesprold:
Holdinggesellschaft, die während des Prozesses der Rückgabe der Sterlingzone vorübergehend diese Beteiligungen hält.

Anmerkungen

1 Supple, Barry, «Introduction: Multinational enterprise», in: Teichova, Alice (Hg.), *Historical Studies in International Corporate Business,* Cambridge etc. 1989, S. 1–6, hier 5.
2 Ebd., S. 3 f., ist der Ansicht, dass Binnen- und internationales Wachstum eines Unternehmens sich wegen des unterschiedlichen nationalstaatlichen Umfelds unterschieden. Andere Autoren sehen hingegen keinen strukturellen Unterschied.
3 Schröter, Harm G., «Swiss Multinational Enterprise in Historical Perspective», in: Jones, Geoffrey; Schröter, Harm G. (Hg.), *The Rise of Multinationals in Continental Europe,* Aldershot 1993, S. 50 ff. Überhaupt scheinen kleine Länder wirtschaftlich und auch wirtschaftspolitisch offener zu sein als Grossmächte. Vgl. z. B. Katzenstein, Peter J., *Small States in World Markets,* Ithaca 1985.
4 Im Gegensatz zur horizontalen Expansion (z. B. Käufe von Konkurrenten) bezeichnet vertikale Expansion die Integration vor- oder nachgelagerter Operationen (z. B. ein Industrieunternehmen kauft Lieferanten oder Detailhändler auf). Nestlé hat die Palette seiner Produkte stetig ausgeweitet, verzichtet aber bis heute konsequent auf eine vertikale Expansion.
5 Dunning, John H., «Trade, Location of Economic Activity and the MNE. A Search for an Eclectic Approach», in: Ohlin, Bertil et al. (Hg.). *The International Allocation of Economic Activity. Proceedings of a Nobel Symposium held at Stockholm,* London etc. 1977, S. 395–418, hier 399.
6 Dunning (wie Anm. 5), S. 400 spricht von «productive activities outside the country in which they are incorporated». Der Schwerpunkt meiner Arbeit liegt im Folgenden auf der organisatorischen Struktur des Konzerns, mithin also auf der qualitativen Ebene der Internationalisierung.
7 Heer, Jean, *Nestlé. Hundertfünfundzwanzig Jahre von 1866 bis 1991,* hg. v. Nestlé AG, Vevey 1991, S. 54–58.
8 Ebd., S. 64.
9 Ebd., S. 68–81. Vgl. auch Schröter 1993 (wie Anm. 3), S. 49–64, hier 54.
10 Heer (wie Anm. 7), S. 86.
11 Ebd., S. 119–123.
12 Ebd., S. 126–130.
13 Ebd., S. 130 ff.
14 Ebd., S. 118.
15 Ebd., S. 134–141. Eine Zeit lang gab es noch eine Verkaufszentrale in Paris.
16 Archives Historiques Nestlé, Vevey (AHN), Dossier «Documentation historique – crise 1921», «Aperçu d'un Plan de Réorganisation», S. 1–4, «Rapports et Correspondance 1920–1922», S. 2, 8. Diese Informationen verdanke ich meiner Kollegin Iris Giovanelli. Die kommerzielle Organisation dürfte sich später noch mehrmals verändert haben. Gloor, Max, *Ein Leben mit Nestlé. Auch Multis sind menschlich,* Stäfa 1990, S. 53 f., erwähnt etwa die Ersetzung der bisherigen Matrixorganisation durch ein System mit Regionaldirektoren Ende der 1940er-Jahre.
17 Heer (wie Anm. 7), S. 140–143.

18 Ebd., S. 178–188.
19 Ebd., S. 187 f.
20 «Primär» wäre in diesem Fall, auf die Unternehmensebene bezogen, die Auslagerung der Produktion. Der Begriff «sekundäre Globalisierung» meint auf einer allgemeineren Ebene eine Gegenbewegung zur neoliberalen «primären» Globalisierung. Vgl. z. B. Lubbers, Ruud; Koorevaar, Jolanda, *Primary Globalisation, Secondary Globalisation, and the Sustainable Development Paradigm. Vortrag, gehalten anlässlich der Conference on 21st Century Social Dynamics: Towards the Creative Society. Expo 2000 (OECD Forum for the Future),* 6./7. 12. 1999, Berlin (http://globalize.kub.nl/publications.asp, 2. 5. 2002).
21 Ich beziehe mich hier nicht auf die kommerzielle Ebene, sondern auf die der Stammhäuser bzw. Holdings. Vgl. allgemein: Porter, Michael E., *The Competitive Advantage of Nations,* London 1990, S. 53 f.; er teilt Wirtschaftszweige in *multidomestic* und *global* ein, je nachdem, ob zwischen den in den einzelnen Märkten verfolgten Vorgehensweisen ein Zusammenhang besteht. Dementsprechend kann ein Unternehmen eine Strategie verfolgen, die den ausländischen Töchtern mehr oder weniger Freiheit lässt. Mehrköpfige Unternehmen können auch aus Fusionen entstehen, wie das Beispiel Unilever zeigt (vgl. Reader, W. J., *50 Years of Unilever. 1930–1980,* London 1980, S. 6 ff.), die 1930 durch den Zusammenschluss einer niederländischen und einer britischen Gesellschaft entstand. Dabei wurden aus verschiedenen Gründen die beiden bestehenden Hauptsitze belassen und eine Doppelholding-Struktur geschaffen. Damit verbunden war auch eine Aufteilung der Märkte auf die beiden Stammhäuser. Unternehmen, die zu gleichen Teilen von zwei Mutterfirmen unterschiedlicher Nationalität beherrscht werden, wie heute ABB oder Royal Dutch/Shell, gelten manchmal auch als «transnational».
22 Dabei muss freilich beachtet werden, dass Verwaltung und Führung von Nestlé auch früher schon dezentral organisiert waren; gemäss Heer (vgl. Anm. 14) war das ein Nebeneffekt der Fusion; bei den Massnahmen von 1936 handelte es sich hingegen um eine bewusste Entscheidung.
23 Heer (wie Anm. 7), S. 187 f., nennt wirtschaftliche und sicherheitspolitische Gründe in einem Zug. Die Nestlé-Publikation *This is your Company,* New York 1946, S. 11, sieht die Gründung der beiden Holdings als «logical steps» im Dezentralisierungskurs des Unternehmens und erwähnt dann die sicherheitspolitische Funktion von Unilac. Ein Memo (AHN, 29 10269SP «Arm's Length», «Motifs de le création d'Unilac» von RS [= Rodo de Salis] vom 1. 6. 1950) kommt zum Schluss, dass es dabei vor allem um die Neuverteilung der aktuellen und von der Nescafé-Lancierung erwarteten Gewinne ging, da in der Schweiz überproportional hohe Gewinne anfielen. Sicherheitsaspekte hätten damals den Entscheid allenfalls unterschwellig beeinflusst. Wegen der damaligen Sicherheitsmassnahmen gibt es bezüglich der 1930er-Jahre erhebliche Lücken im Bestand der AHN. Vorbild für diese Struktur war Roche, die bereits 1927 eine derartige Organisation einführte. Vgl. Peyer, Hans Conrad, Roche. Geschichte eines Unternehmens. 1896–1996, Basel 1996, S. 119 ff., 151 f.
24 AHN, 262. Verwaltungsratssitzung (VRS) von Nesthold vom 8. 1. 1947, Unterlagen zu Trakt. 9d, «Structure future des groupes Nestlé-Unilac – Organisation de la direction». Ähnliche Schritte unternahmen auch andere Firmen. Offen gestanden wären Nestlé, zumal nach der Aktienrechtsrevision von 1936/37, auch andere Optionen wie die Einführung von Schweizern vorbehaltenen vinkulierten Namenaktien. Dies scheint aber für die damaligen spezifischen Probleme eines globalisierten Unternehmens nicht prioritär gewesen zu sein.
25 Heer (wie Anm. 7), S. 210 f.
26 Ebd., S. 189.
27 Gloor (wie Anm. 16), S. 13 ff.
28 Nesthold, 73. Jahresbericht 1939, S. 4.
29 Unilac, 3. Annual Report 1939, 4. Annual Report 1940.
30 AHN, 28 10226–10229 «Post War Organisation I–IV 1944–1947», «Second Study for eventual Post War Organisation» vom 2. 3. 1945 von RS. Der erste Unilac-Jahresbericht von 1937 spielt darauf an mit dem Satz, Unilac habe «acquired important patent rights for food specialities».

31 Heer (wie Anm. 7), S. 210 f.
32 Gloor (wie Anm. 16), S. 13 ff.
33 AHN, 28 10230 «Post War Organisation V 1945–1947», «Exposé Réorganisation de structure après la guerre», Antwort von Henggeler vom 25. 4. 1945 auf Brief von RS vom 3. 4. 1945.
34 AHN, 28 10235 Memorandum, «Unilac, Inc.» vom 11. 9. 1946. Vgl. auch den Bestand AHN, 28 10330 spécial 1946–1947 «Emergency scheme 2 correspondance et études d'ordre général».
35 Heer (wie Anm. 7), S. 213–216.
36 Gloor (wie Anm. 16), S. 18 f.
37 Ebd., S. 16 f.
38 Ruch, Christian; Rais-Liechti, Myriam; Peter, Roland, *Geschäfte und Zwangsarbeit. Schweizer Industrieunternehmen im «Dritten Reich»* (Veröffentlichungen der UEK, Bd. 6), Zürich 2001, S. 179–183.
39 Ebd., S. 274. Zur Umgehung der deutschen Geheimhaltungspolitik benützte man u. a. Diplomatenpost, und Geschäftsleiter Riggenbach kam mehrmals zu Besprechungen nach Vevey.
40 Ebd., S. 265–269.
41 Gloor (wie Anm. 16), S. 18 f. Vgl. auch Heer (wie Anm. 7), 221.
42 Heer (wie Anm. 7), S. 240 ff.
43 AHN, Unterlagen zur 79. GV von Nesthold am 25. 4. 1946. Originaltext: «Pour notre entreprise, cette situation nouvelle n'offre pas que des inconvénients, puisque notre sœur jumelle: l'UNILAC, a son siège et ses principales sources de revenus dans le nouveau monde […].»
44 AHN, 28 10226–10229 «Post War Organisation I–IV 1944–1947», «Memorandum Concerning First Study of Eventual Post-War Organization» von AP (= André Perrochet), 22. 2. 1945. Originaltexte: «[…] for reasons of simplicity, unity of control, also for historical and, not least, patriotic motives […]». «If we maintain a large proportion of our revenue in the Holding of the Western Hemisphere (Unilac), quite apart from the economical reasons which militate for this structure, the displacement of the center of gravity (earning power) from Switzerland to New York, may induce a number of Swiss shareholders to get shy of a company mainly foreign, whilst on the other hand many Americans, whether from the north or the south, may be attracted by our shares and gradually buy them with the result in the long run that the majority of capital may pass out of Swiss hands.»
45 AHN, 28 10226–10229 «Post War Organisation I–IV 1944–1947», «Second Study for eventual PWO» von RS, 2. 3. 1945.
46 Perrochet und de Salis reisten vom 21. 10. 1946 bis 13. 11. 1946 in die USA. Ihr Rapport über diese «Prise de contact avec Mr. E Muller, à Stamford» war die Basis zu AHN, 262. VRS vom 8. 1. 1947, Trakt. 9d «Structure future des groupes Nestlé-Unilac. Organisation de la direction». Originaltexte: «[…] entre des démocraties occidentales et les représentants de l'ideologie opposée», «[…] dans un grand centre, comme Stamford-New York ou encore Londres», «[…] du moins comme première étape», «[…] de placer la Direction Générale exécutive des deux groupes dans un centre mondial bien situé», «[quand] nous nous sommes trouvés être Suisse par la majorité de nos actionnaires, mais américain et anglo-saxon du fait de la source de nos principaux revenus. On ne peut cependant perdre de vue que notre Société de par ses origines et son développement a été créée, sinon uniquement par des Suisses, tout au moins en Suisse et avec du capital suisse. Il serait regrettable à cet égard que, du fait des événements et de l'évolution des sept dernières années, Nestlé devienne en quelque sorte une société apatride. En dehors des raisons d'ordre sentimental et patriotique pour conserver vivante la nationalité suisse, on peut se demander si ce serait servir les interêts de la majorité des actionnaires et du personnel employé, que de perpétuer et développer, en quelque sorte volontairement, une société qui ne se réclamerait soit d'aucune nationalité précise, soit éventuellement de la nationalité américaine, qui est celle d'Unilac […].»
47 An der gleichen Sitzung im Januar 1947 lehnte der Verwaltungsrat übrigens die Einführung von Namenaktien ab (mangels juristischer Notwendigkeit und zwecks Vermeidung administrati-

ven Aufwands), und er beschloss, sich anlässlich einer Kapitalerhöhung mit 50'000 Fran der Swissair zu beteiligen. Vgl. AHN, 262. VRS, 8. 1. 1947, Unterlagen zu Traktanden 9e und 9g.

48 AHN, Bulletin Nestlé, 5 année, No. 4, Avril 1947.

49 Gloor (wie Anm. 16), S. 20–32.

50 AHN, 28 10230 «Post War Organisation V 1945–1947», Brief Henggeler an GD vom 4. 6. 1945: «Betreffend Planung für die Nachkriegszeit» sowie Brief RS an Henggeler vom 14. 5. 1945.

51 AHN, 28 10230 «Post War Organisation V 1945–1947», Brief RS an Henggeler vom 13. 6. 1945, Brief RS an EStv vom 4. 7. 1945, Brief RS an Henggeler vom 7. 8. 1945, Brief Henggeler an GD über Gespräch mit EStv vom 10. 7. 1945.

52 AHN, 28 10234 Brief Paternot an Hunter, 24. 4. 1946, und: AHN, 28 10226–10229 «Post War Organisation I–IV 1944–1947», «Conditions d'assujetissement fiscal en Suisse» von RS, 14. 2. 1945.

53 AHN, 28 10244 «Summary of Results of Discussion with Mr. Muller, Mr. Pepin and Mr. Oppikofer concerning programme for re-fusion of Nesthold with Unilac», 11. 12. 1945 by RH. Originaltext: «[…] that Panama has a certain ‹aroma› and that therefore U. S. residence was desireable so as to offset the fact of incorporation in Panama.»

54 AHN, 28 10229 Brief EM an Paternot von 29. 10. 1945 und Antwort von RS an Muller vom 27. 12. 1945. Die Differenzen zeigen sich auch an den Randbemerkungen, mit denen Mullers Brief in Vevey versehen wurde.

55 AHN, 28 10235 «Trust et Uprona», Brief RS an Triay et al. von Anfang April 47, Mitschrift eines Telefonats Pepin an Paternot 7. 4. 1947, AHN, 28 10235 Emergency scheme, «Trust and Uprona» von RS 25. 10. 1946 mit «Programme after Defrosting of Unilac».

56 Unilac, 13. Annual Report 1949, S. 3, 1950, S. 6 f.

57 AHN, 28 10235 Brief Muller an Perrochet vom 11. 6. 1946.

58 AHN, 29 393 «Stamford – Correspondance extraites des dossiers confidentielles de la direction à Vevey», Couvert 7 «Organisation permanente de sécurité du groupe»: Diskussion über Memo von Tiffany von 4. 11. 1946. AHN, 28 10235 Organisation Permanente de sécurité Brief RS an Muller vom 13. 11. 1946.

59 AHN, 28 10330 spécial 2 «Emergency scheme 2. Correspondence / Security measures 1948–1949», Brief RS an AP und Brief Henggeler an Muller, 9. 1. 1948 «Betr. Kontrollrecht der Nestlé-Aktionäre […]», Brief EM an AP 2. 2. 1948. An der besagten Generalversammlung erwähnte der Verwaltungsrat das Auslaufen des bisherigen Trusts wie auch die Tatsache, dass solche Massnahmen in der Zukunft weiterhin möglich seien und in der Kompetenz des Verwaltungsrats lägen. Der Trust wird klar erwähnt in den Nestal-Jahresberichten für 1947 (S. 7), 1948 (S. 8 f.), nicht aber vorher. Siehe auch: AHN, 275. VRS vom 27. 10. 1948, Unterlagen zu Trakt. 12b «Mesures de sécurité – Reprise des interêts dans la zone sterling», wonach in den Jahresbericht für das Jahr 1948 eine Passage eingefügt wurde, die verhindern sollte, dass der Aktionär im Notfall in Unkenntnis der speziellen Rechte von Gründeraktien und Trustees seine Zwillingsaktien mit der Schere entzweischnitt. Sobald nämlich ein Trust aktiv sei, der das Recht habe, die Verbindung zwischen den Unilac- und Nestal-Aktien zu lösen, seien die beiden Unternehmen nicht mehr als ökonomisch eng verbunden zu betrachten. Aufschlussreich ist hierzu das Dossier AHN, 29 10269SP «Arm's Length»: Die physische Verbindung der Aktien sollte erreichen, dass die Interessen der Aktionariate beider Gesellschaften immer übereinstimmten. Die Verschiebung von Beteiligungen z. B. von der Schweiz nach Panama konnte so zum Buchwert vorgenommen werden. 1950 tauchte die Frage auf, ob ein Unilac-Investor die Unilac-Direktoren wegen des Verkaufs der Sterlingzone zum (sehr tiefen) Buchwert vor einem US-Gericht belangen könnte. Dabei ging es auch darum, wie eng Unilac und Nestal wirklich zusammengehörten. US-Recht hatte übrigens zur Gründungszeit der Unilac offenbar noch keine Rolle gespielt, da nicht vorgesehen war, diese von den USA aus zu verwalten.

60 AHN, 28 10330 spécial 2 «Emergency scheme 2 […]», Brief AP an EM vom 11. 2. 1948, und Brief EM an AP 17. 1. 1948.

61 AHN, 270. VRS vom 16. 1. 1948, Unterlagen zu Trakt. 8e «Structure d'après-guerre: EP No. 2».
62 Vgl. die Unterlagen zu AHN, 272. VRS vom 28. 4. 1948, Trakt. 3b «Mesures de sécurité»: Das Voting Trust Agreement «fut dûment exécuté et mis en vigueur» mit Wirkung am 20. 3. 1948. Vgl. Nestal-Jahresbericht 1948.
63 AHN, 28 10330 spécial 2 «Emergency scheme 2 […]», Briefe EM an AP vom 9. 2. 1948, MP an EM vom 23. 6. 1948.
64 AHN, 272. VRS, 28. 4. 1948, Unterlagen zu Trakt. 3b «Mesures de sécurité». AHN, 28 10330 spécial 2 Emergency scheme 2 […], Brief AP an EM 9. 2. 1948, mit Annex vom 30. 1. 1948. *Property trust* und *dividend trust* werden hier offenbar synonym verwendet. Während der *voting trust* die Stimmrechte über die Aktien im Trust ausübte, ging es hier um die Vermögensrechte.
65 AHN, 28 10330 spécial 2 Emergency scheme 2 […], Brief EM an AP 26. 2. 1948. Gemeint ist: Feinde Grossbritanniens.
66 AHN, 272. VRS, 28. 4. 1948, Unterlagen zu Trakt. 3b «Mesures de sécurité». Originaltext: «Ou bien, si les conditions en Suisse ne devaient pas redevenir normales, c'est-à-dire au cas où la Suisse serait définitivement perdue […].»
67 AHN, 275. VRS vom 27. 10. 1948, Unterlagen zu Trakt. 12b «Mesures de sécurité – Reprise des interêts dans la zone sterling». Originaltext: «[…] conduit presque inévitablement à la séparation de notre entreprise en deux groupes distincts et d'interêts opposés.»
68 Gloor 1990 (wie Anm. 16), S. 18 f.
69 AHN, 28 10330 spécial 2 Emergency scheme 2 […], Telegramm von Muller (in Portland, Oregon) an Paternot, Perrochet, Pepin vom 5. 8. 1948. Originaltext: "After reading Mr. A. Perrochet's letter july 27th I am asking myself if it would not be wise – in the long run – to take now (on the assumption we may be granted a period of lull) a bold decision after careful study of course, viz: to make up our mind that we may be better off to go to general meeting and recommend to 'cut the link' the sooner the better to have two different entities at arm's length which would better correspond to present world division of our activities and cirumstances – bearing in mind there will be for a long time an eastern versus western policy trend which may lead to a turn for which we would not be ready – contrary to what people interested – stockholders – may think – though a majority of them think already now that we are […]. […] try to save at least one leg." Vgl. auch die Briefe EM an AP 12. 2. 1948. MP an EM 23. 7. 1948. MP an Muller am 3. 8. 1948.
70 Heer (wie Anm. 7), S. 271 f.
71 Während des Zweiten Weltkriegs hatte ein vollmachtenrechtlicher Bundesratsbeschluss vom 30. 10. 1939 gegolten, der es Firmen ermöglichte, ihren Sitz an den jeweiligen Sitz der Regierung zu verlegen; er wurde ersetzt durch einen entsprechenden Beschluss vom 12. 4. 1957, der neben der Sitzverschiebung auch vermögensrechtliche Vorkehrungen vorsah. Der Bestand AHN, 28 10210/1 «Transfert de siège» im Nestlé-Archiv umfasst u. a. Korrespondenz mit Bundesbehörden zu diesem Thema.
72 Nestal, Jahresbericht für 1953.
73 Nestal, Jahresbericht für 1964, Unilac, Jahresbericht für 1966.
74 Heer 1991 (wie Anm. 7), S. 187 f.
75 Maucher, Helmut, *Marketing ist Chefsache,* Düsseldorf etc. 1992, S. 26. Vielleicht hätte ein Sitz in den USA dazu geführt, dass der Konzern nicht nur in Südamerika, sondern auch im riesigen US-Binnenmarkt expandiert hätte.
76 Es bliebe zu untersuchen, ob hinter dem definitiven Entscheid für die Rückkehr nach Vevey dieselben Gründe standen, die um 1925 zur Lokalisierung der Zentrale in Vevey (und nicht etwa in London oder anderswo) führten.
77 Maucher (wie Anm. 75), S. 116. Ein «internationales» Unternehmen will Nestlé auch heute nicht sein – vielmehr gibt sich der Konzern Mühe, in allen Märkten als einheimisches Unternehmen aufzutreten.