

DER



PROBLEMBÄR

HARIBO Hans Guido Riegel baut den lange erfolgreichen Familienbetrieb im Eiltempo zum Konzern um – und vergrault massenweise Manager.

Der verstorbene Firmenchef Hans Riegel sitzt auf einem Thron und schaut, milde lächelnd, auf einen Goldbären. Die Kreatur, den Rücken gebeugt, blickt vorsichtig nach oben und streicht dem Patriarchen liebevoll über den Arm. Papa Bär und seine Geschöpfe bildeten über Jahrzehnte eine untrennbare Einheit, für sie hat der Alte bis zu seinem letzten Atemzug alles gegeben. Die Figur steht in der Ecke eines Besprechungsraums der Dr. Hans Riegel-Stiftung in der Bonner Innenstadt und wirkt, als gerate sie allmählich in Vergessenheit.

In der Firma ist vom Geist des ebenso schwierigen wie charismatischen „Mr. Haribo“ schon jetzt kaum noch etwas übrig. Auf Riegels Thron sitzt heute sein Neffe Hans Guido (52). Unter dessen Ägide ist das Familienunternehmen zu einem echten Problembär mutiert, der sich einfach nicht dressieren lässt. Topleute gehen in Scharen, zentrale Projekte stocken. Nach Jahrzehnten süßer Umsatzsprünge schmeckt die Gegenwart eher fade. Haribo verfehlt erstmals seine Ziele. Der Gummibärenhersteller, der zum Weltkonzern aufsteigen soll, steckt fest zwischen seiner großen Vergangenheit und einer Zukunft, die noch einem Traumgebilde gleicht.

Die Riegels, selbst ernannte Beglückter der Nation (Werbeslogan: „Haribo macht Kinder froh. Und Erwachsene ebenso“), waren schon immer eine schrecklich nette Familie. Während Schwester Anita Königs nicht mittun durfte und enttäuscht dem Alkohol verfiel, waren es die Brüder Paul und Hans, die aus dem 1920 von ihrem Vater in einer Waschküche gegründeten Betrieb den globalen Marktführer für Fruchtgummi und Lakritz formten. Paul, ein öffentlichkeitsscheuer Tüftler, kümmerte sich um die Produktion, der machtverliebte Hans um den Rest. Je erfolgreicher die beiden wurden, desto mehr litt ihre Beziehung.

Als Paul 2009 starb, kam Hans nicht zur Trauerfeier. Der Appell des Paters („Liebe findet ihren Weg über jeden Abgrund hinweg“) verhallte. Längst war ein Streit um die Nachfolge zwischen Pauls vier Nachkommen aus zwei Ehen und dem kinderlosen Onkel entbrannt. Hans Riegel sprach lieber mit Konkurrenten und führte selbst Warren Buffett durch die heiligen Hallen, als seine Neffen ranzulassen. Sich von seinem Lebenswerk zu trennen – undenkbar.

2010 gelang es einer Heerschar von Anwälten, den familiären Streit beizulegen. Das Bärenreich wurde neu geordnet, mit der Haribo Holding entstand eine Dachgesellschaft. Hans Guido, Pauls ältester Sohn aus zweiter Ehe, übernahm die Aufgaben seines Vaters als geschäftsführender Gesellschafter für die Produktion, sein jüngerer Bruder Hans Arndt (50), zuvor als Jurist im Unternehmen tätig, rückte an die Aufsichtsratspitze. Wirklich frei wurde der Weg für die dritte Generation aber erst drei Jahre später, nach dem Tod von Hans Riegel im stolzen Alter von 90 Jahren.

Die Nachkommen von Anita Königs klagten 2012 unbemerkt von der Öffentlichkeit auf mehr Einfluss. Sie scheiterten, sicherten sich für ihr Schweigen aber wenigstens eine nette Abfindung. Ihre stille Beteiligung, nach mehreren Umfirmierun-



MANN MIT VISIONEN

Hans Guido Riegel präsentiert sich mit Glaskugel in der Mitarbeiterzeitung, gilt vielen aber als Phantom

gen in einer Untergesellschaft gelandet, wird ausbezahlt und endet in fünf Jahren.

Pauls Anteile verteilen sich auf Hans Guido und Hans Arndt sowie deren Schwester Andrea Depkat (49), die als Hausfrau in Bonn lebt. Der älteste Spross, Hans-Jürgen Riegel (63), hatte doppelt Pech. Sein Vater bevorzugte die Kinder aus zweiter Ehe und vermachte ihnen den größeren Anteil. In der Firma kam er nie über den Status des Kronprinzen hinaus, 2006 verabschiedete er sich entnervt. Kenner der Familie bezeichnen das Verhältnis der Halbgeschwister bis heute als angespannt.

Die übrigen 50 Prozent der Anteile liegen weiterhin in der Dr. Hans Riegel Holding. Erbe des Schatzes ist die gemeinnützige Dr. Hans Riegel-Stiftung, die mit den Erträgen des Konzerns Kinder, Wissenschaft und Kunst fördern soll. Als Kontrollorgan dient eine Privatstiftung in Riegels Wahlheimat Österreich. Ihre Satzung ver-

bietet ausdrücklich, dass ein Nachkomme von Bruder Paul eine Funktion in dem Geflecht ausüben darf.

Riegels Vermögen – der Clan wird auf 3 Milliarden Euro geschätzt – ging an die ebenfalls von ihm gegründete Kaiserschild-Stiftung. Lebensgefährtin Anna-Maria Bischof, die zwischenzeitlich als Erbin gehandelt wurde, arbeitet als Guest Relations Manager im nun stiftungseigenen Nobelresort „Jakobsberg“ im Mittelrheintal.

Statt ihr verwalten Riegels Vertraute den Nachlass. Marco Alfter und Reinhard Schneider nehmen an einem langen Tisch unweit der kleinen Statue ihres früheren Chefs Platz und bringen das Problem auf den Punkt: „Hans Riegel war das Gesicht der Marke nach innen und außen. Jemand wie er lässt sich nicht wiederholen.“

Alfter, Riegels Patensohn, war jahrelang Pressesprecher des Unternehmens und ist heute Vorstand der Stiftung. Exfinanzchef Schneider wacht über das dicke Testament des verstorbenen Patriarchen. Er ist Geschäftsführer der Dr. Hans Riegel Holding, sitzt im Aufsichtsrat der Haribo Holding und dient sowohl in der Dr. Hans Riegel-Stiftung als auch in der Privatstiftung als Vorstand (siehe Grafik Seite 54). Das Vakuum, das Hans Riegel hinterlassen hat, können die beiden nicht ausfüllen. Ihre Erklärungen klingen fast schon entschuldigend. „Die Mitarbeiter waren emotional gebunden, der Übergang ist nicht einfach“, sagt Schneider. „In solchen Situationen gibt es in jedem Unternehmen gewisse Friktionen.“

Das ist richtig – und dennoch viel zu einfach. Der Alte ging mit den Azubis zu McDonald's, half Mitarbeitern in finanziellen Nöten aus und flog manch einen mit seinem Hubschrauber ins Krankenhaus. Neue Produkte wurden im Betriebskindergarten getestet und, wenn die Zeit drängte, auch mal in zwei Tagen entwickelt und auf den Markt geworfen. So wurde auch der Hype um das Berliner Eisbärenbaby Knut von Hans Riegel umgehend monetarisiert. Die meisten der über 100 verschiedenen Sorten stammen von ihm. Er lebte Haribo.

Doch auch unter dem Patriarchen war nicht alles zuckersüß. Er hatte seine Launen, die Stimmung im gewerkschaftsfeindlichen Bärenreich galt trotz überdurchschnittlicher Bezahlung nie als die beste. Die Firma ist verschachtelt wie die Mafia und geradezu krankhaft verschwiegen. Eine österreichische Verwaltungsgesellschaft und eine Bonner Beteiligungs-KG als ►

Gesellschafter der Holding befreien von der Pflicht, Bilanzen vorzulegen. Nicht einmal Spitzenkräfte kennen die Umsätze. In Meetings dürfen Länderschefs ihre Zahlen nur mit Indizes präsentieren.

„Hans Riegel genoss hohes Ansehen“, sagt Mohamed Boudih von der Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten (NGG). „Seine Aura hat vieles überstrahlt.“ Riegel hatte Europa im Sturm erobert. Alles, was er mit seinem Helikopter nicht mehr erreichte, interessierte ihn indes kaum noch.

Mit viel Geschick kaufte der Alte schwächelnde Betriebe auf, um die Werke für seine Zwecke zu nutzen. Die Länderverantwortlichen genossen große Freiheiten, was allerdings zu einem Markenzwischenwuchs führte.

Wenn Controller produktivere Maschinen anmahnten, sagte er, man verdiene genug Geld. Hohe Forschungsausgaben, um Gelatine für die süßen Bärchen künstlich herzustellen, statt seriell geschlachtete Schweine zu nehmen, hielt er für unnötig. Ein Warenwirtschaftssystem hat die 7000-Mitarbeiter-Firma, die an 16 Standorten in zehn Ländern über 100 Millionen Goldbären täglich ausspuckt, bis heute nicht.

So führten der lähmende Streit um die Nachfolge und der Starrsinn des Alten dazu, dass die Führung den Anforderungen nicht mehr genügte. 2010 wurde das Unternehmen mit externer Unterstützung durchleuchtet, es entstand ein Katalog, randvoll mit ehrgeizigen Zielen. Die Zen-



MANN DER MITTE

Der verstorbene Patriarch **Hans Riegel** lebte Haribo und wirkte als Gesicht der Marke nach innen und außen

trale sollte raus aus Bonn, ein modernes Werk musste her. Der Umsatz sollte sich bis 2020 von 2 auf 4 Milliarden Euro verdoppeln, um die Unabhängigkeit zu garantieren.

Dafür müsste der Goldbär aber die ganze Welt erobern. Kann er das?

Hans Guido Riegel glaubt, ja. Er sitzt in einer Pizzeria und streichelt den 15 Jahre alten Hund des Inhabers. Der Haribo-Chef

speist gern in dem urigen Restaurant. Zu Zeiten der Bonner Republik wurde hier so mancher Pakt geschlossen und Geschichte geschrieben. Als Riegel mit 18 Jahren einen Autounfall direkt vor dem Italiener hatte und es laut wurde, fand er hier Zuflucht.

„Das Wir-Gefühl ist weg“

Riegel ist ein kräftiger Mann mit hoher Stirn, der früher am liebsten hinter dem Lenkrad eines Porsche 911 GT3 aus seinem Autorennstall Paeonia saß und über den Nürburgring donnerte; ein Hobby für reiche Leute. Seit er das Bärenreich lenkt, geht er nur noch zur Jagd, wohnt im Grünen und würde am liebsten überhaupt nicht in Erscheinung treten.

Riegel, zum zweiten Mal verheiratet, ist Vater von zwei Töchtern. Sie sollen sicher und möglichst normal aufwachsen. Es hat ein halbes Jahr gedauert, ihn zu dem Treffen zu bewegen. Dabei stellt sich der scheue Anführer, der seinem Onkel sehr ähnlich sieht, als äußerst charmanter Gesprächspartner heraus.

Für seine eigentliche Aufgabe, die Produktion, hat er kaum Zeit. Wichtiger sei die strategische Neuausrichtung. Schließlich hat er viel vor. „Haribo ist eine vor allem in Europa aktive Unternehmensgruppe mit globalen Ambitionen. Dafür waren einige Veränderungen in der Organisation notwendig“, betont er. „Unser klares Ziel ist es, auch zukünftig stärker wachsen zu wollen als der Süßwarenmarkt weltweit.“

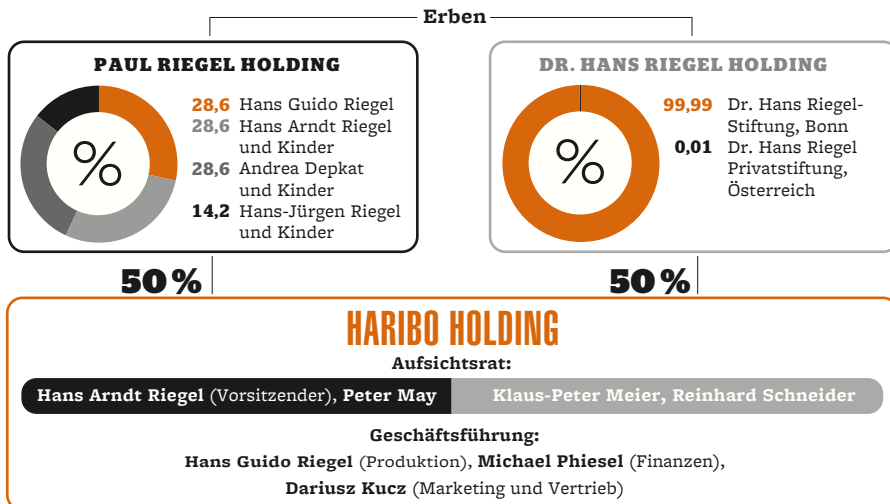
Doch den dazu eingeleiteten Umbau empfinden viele Mitarbeiter als brachial. Nach dem Tod von Hans Riegel hatten es zunächst dessen Anhänger schwer. Inzwischen glauben auch andere, dass ihre Meinung nichts mehr zählt. Zahlreiche Aufgaben wurden zentralisiert, das eingeführte Prozessmanagement ist umstritten.

Die Führungsgruppe schiebt schlechte Laune und ergreift die Flucht. Der persönliche Aderlass ist groß, auf allen Ebenen. „Wir waren stolz, für die Firma zu arbeiten, doch dieses Wir-Gefühl ist weg“, sagt einer der Abtrünnigen. Ein anderer ergänzt: Vor zwei Jahren sei mancher noch Haribo zu Liebe geblieben. „Jetzt gehen sie.“

Sogar Neulinge halten es oft nicht lange aus. Der frühere Coca-Cola-Marketingmann Thomas Starz ging im Mai nach nur einem Jahr. Vor wenigen Wochen verabschiedeten sich Alexandra Megid, die Leiterin der Neuprodukteentwicklung, und der CFO der deutschen Landesgesell- ➤

DAS SÜSSWARENPARADIES UND SEINE BEWOHNER

Wer im Reich der Riegels das Sagen hat



Quelle: mm-Recherche

Grafik: manager magazin

FOTO: LUDWIK ERDMANSKI / ROBA IMAGES

Ford ST-Line-Modelle

Ihr Auftritt: absolut STilsicher.



Starkes Statement:

Der erste Eindruck zählt – im Job und auf der Straße: Die Ford ST-Line-Modelle bestechen mit purer Dynamik und stilsicheren Details. Den rasanten Look ergänzen das sportlich abgestimmte Fahrwerk und die Sitze in Leder-Stoff-Polsterung mit markanten roten Ziernähten. Perfektionieren Sie jetzt Ihren Auftritt: Wie wäre es mit dem großzügigen Ford Mondeo ST-Line Turnier! Den Ford Mondeo erhalten Sie auch mit wegweisendem Hybridantrieb. Mehr Infos unter ford-geschaeftskunden.de

Exklusiv für Gewerbetreibende:

Z. B. der Ford Mondeo ST-Line Turnier mit günstiger monatl. Ford Lease Full-Service-Rate von € 279,99 netto¹ (€ 333,19 brutto).

Abbildung zeigt Wunschausstattung gegen Mehrpreis.

Kraftstoffverbrauch (in l/100 km nach VO (EG) 715/2007 und VO (EG) 692/2008 in der jeweils geltenden Fassung): Ford Mondeo ST-Line Turnier: 5,1 (innerorts), 4,0 (außerorts), 4,4 (kombiniert). CO₂-Emissionen: 115 g/km (kombiniert). Ford Mondeo Hybrid: 2,9 (innerorts), 4,7 (außerorts), 4,0 (kombiniert). CO₂-Emissionen: 92 g/km (kombiniert).



Eine Idee weiter

¹Ford Lease ist ein Angebot der ALD AutoLeasing D GmbH, Nedderfeld 95, 22529 Hamburg, für Gewerbekunden (ausgeschlossen sind Großkunden mit Ford Rahmenabkommen sowie gewerbliche Sonderabnehmer wie z. B. Taxi, Fahrschulen, Behörden). Z. B. der Ford Mondeo ST-Line Turnier mit 2,0-l-TDCi-Motor mit 110 kW (150 PS), 6-Gang-Schaltgetriebe mit Start-Stopp-System, inklusive Metallic-Lackierung, ohne Leasing-Sonderzahlung, bei 36 Monaten Laufzeit und 30.000 km Gesamtleistung. Leasingrate auf Basis einer UPE von € 33.021,01 netto (€ 39.295,- brutto), zzgl. Überführungskosten. Details bei allen teilnehmenden Ford Partnern. Das Ford Lease Full-Service-Paket ist optional für € 0,99 netto (€ 1,18 brutto) monatlich erhältlich und in der Ford Lease Full-Service-Rate berücksichtigt. Eingeschlossen sind Wartungs- und Inspektionsarbeiten sowie anfallende Verschleißreparaturen in vereinbartem Umfang und ohne Leasing-Sonderzahlung. Bei weiteren Fragen zu Details und Ausschlüssen zu allen Services wenden Sie sich bitte an Ihren Ford Partner. Nur erhältlich im Rahmen eines Ford Lease-Vertrages.

schaft, Jörg Kehlen. Einige von ihnen hatte Marketing- und Vertriebschef Martin Schlatter geholt, der selbst bereits nach nicht einmal zwei Jahren hinwarf; er hatte sich mehr Grandezza versprochen.

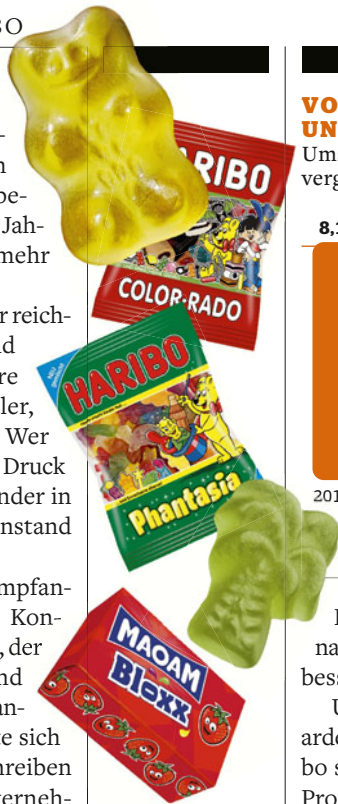
Doch selbst Leute, die über reichlich Erfahrung im Mittelstand verfügen, wie der frühere Storck-Mann Robert Mähler, verabschieden sich wieder. Wer bleibt, klagt: über den großen Druck oder zu schnell laufende Bänder in der Produktion. Der Krankenstand soll hoch sein.

Als jüngsten Tiefpunkt empfanden viele die Reaktion des Konzerns auf einen WDR-Bericht, der Verstöße gegen Kinder- und Tierrechte in der Lieferkette anprangerte. Riegel verweigerte sich den Kameras. Kritiker beschreiben „HGR“ als neureichen Unternehmer, der in einem Elfenbeinturm sitzt und nur gefilterte Nachrichten empfangt, weil er den persönlichen Kontakt zu seinen Untertanen scheut. Die Folge: Es fehlen Leute, die die ambitionierten Ziele umsetzen könnten.

Der Ende 2013 eingeleitete Start in China stockt. Mit Wolfgang Kohl und Andreas Tank sind die wichtigsten Köpfe weg. Ähnlich sieht es in den USA aus. Auch wenn Riegel voller Stolz auf das rasante Wachstum verweist, ist Haribo spät dran und kommt erst auf rund 115 Millionen US-Dollar Umsatz. Der Grundstein für das neue Werk wird erst 2019 gelegt, eigentlich sollten dort längst Gummibärchen vom Band purzeln.

Priorität genießt die neue Fabrik am künftigen Stammsitz in Graftschaft. Denn trotz Investitionen in Höhe von 300 Millionen Euro hakt es auch dort. Aus dem Umzug zum Jahreswechsel wurde nichts, ein technischer Schaden sorgt für weitere Verzögerungen.

Bereits Anfang 2017 befand der Aufsichtsrat den Plan als zu ambitioniert. Prompt musste Haribo in den vergangenen zwölf Monaten erstmals einen Umsatzrückgang im rund 600 Millionen Euro schweren Kernmarkt

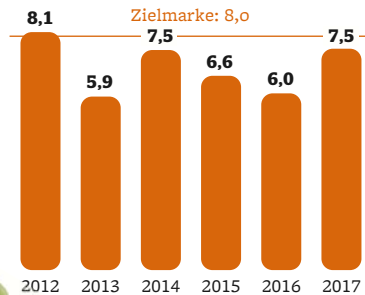


SWEET DREAMS

Haribo hat in den vergangenen 95 Jahren 2,4 Billionen Goldbären produziert, aber auch andere Topseller im Sortiment

VORWÄRTS, ABER UNTER PLAN

Umsatzwachstum im Vorjahresvergleich, in Prozent



Quelle: Euromonitor, mm-Recherche
 Grafik: manager magazin

Deutschland hinnehmen. International läuft das Geschäft deutlich besser, aber ebenfalls unter Etat.

Um 2020 die angepeilten 4 Milliarden Euro zu erreichen, hätte Haribo seit 2011 im Jahresschnitt um 8 Prozent zulegen müssen, derzeit liegen die Zuwächse des rund 3,2 Milliarden Euro schweren Konzerns bei 6 bis 7 Prozent. Der Heimatmarkt ist abgegrast, das Potenzial in Zukunftsmärkten wie China überschaubar. In den USA hat der italienische Multi Ferrero den Fruchtgummiersteller Ferrara geschluckt und drängt ins Kerngeschäft der Bonner.

Trickreich und verschwiegen

Mit neuen Kassenschlagern tut sich Haribo schwer. Statt auf Schnelltests im Betriebskindergarten setzt das Unternehmen heute auf Marktforschung. Resultat: Bis Neuentwicklungen im Regal landen, dauert es deutlich länger als früher. Alle ein

bis zwei Jahre eine echte Innovation lautet die Zielvorgabe. Jüngster Stolz ist eine zuckerreduzierte Variante, die erstmals länderübergreifend entwickelt und eingeführt wurde. Jedoch erwies sich eine Light-Version bereits vor zehn Jahren als Ladenhüter.

Dafür steckt der noch immer prächtig verdienende Konzern, der völlig ohne Bankschulden auskommt, viel Kraft ins Optimieren der Finanzen. Die Verla-

BULLY MEETS TOMMY

Mit Hans Riegel verschwinden seine Vertrauten. 2015 ersetzte Michael „Bully“ Herbig (r.) Thomas Gottschalk als Werbefigur.



gerung und Neugründung wichtiger Abteilungen wie Einkauf und Export nach Luxemburg sorgte intern bereits für reichlich Unmut. Nun werden in der Steueroase immer mehr Zentralfunktionen aufgebaut, die Landesgesellschaft zählt schon mehr als 50 Mitarbeiter. Selbst die Markenrechte werden vom Großherzogtum aus verwaltet.

Eine heimliche Flucht ins Steuerparadies? „Die Markenrechte für die Dachmarke Haribo sind Eigentum der deutschen Gesellschaften“, betont Riegel. „Wir haben Luxemburg als Standort für diese Funktionen ausgewählt, weil das Land bei international agierenden Süßwarenunternehmen beliebt ist und wir dadurch die Möglichkeit haben, Spezialisten, etwa für weltweit unterschiedliche Rechtssysteme, an uns binden zu können.“

Gut wäre es allerdings auch, die alten Mitarbeiter zu binden. Immerhin scheint Hans Guido Riegel erkannt zu haben, dass er seine Leute stärker mitnehmen muss. Vor wenigen Monaten zeigte er sich auf einer Mitarbeiterversammlung und sprach mehr Offenheit. Es gibt einen neuen Wertekanon, ein Intranet und sogar einen neuen Marketing- und Vertriebschef: den früheren Danone-Mann Dariusz Kucz. Er hat die wichtigste und zugleich schwierigste Position im Konzern. Wie sein Vorgänger Schlatter muss sich Kucz hinter Produktionschef Riegel und Finanzier Michael Phiesel einreihen.

Phiesel gilt als intelligent und detailverliebt. Der einstige Haribo-Azubi gehörte zu den Ziehsöhnen von Hans Riegel, inzwischen harmoniert er prächtig mit Hans Guido.

Wie konsequent der Süßwarenhersteller mit der Ära des verstorbenen Übervaters abgeschlossen hat, belegt eine weitere Personalie: Nach Jahrzehnten als Werbemaskottchen hatte Moderatorenlegende Thomas Gottschalk die Goldbärentüte bereits 2015 an Michael „Bully“ Herbig übergeben. Nun hat der Intimus des Alten einen Schlusstrich unter sein Fruchtgummi-Engagement gezogen und auch den Beirat der Dr. Hans Riegel-Stiftung verlassen. Die Bärchen winken ihm fortan nur noch aus dem Supermarkt in Malibu zu.

■ Martin Mehringer