



# Schoko-Laden.

Wer als kleiner Anbieter in einem stagnierenden Markt wachsen will, muss vieles anders machen als die Konkurrenz. Hasso G. Nauck, Eigentümer der Bremer Chocolate-Manufaktur Hachez, verzichtet auf Werbung, setzt auf hohe Preise und pflegt einen ungewöhnlich offenen Führungsstil. Ein unternehmerisches Lehrstück und eine Familiengeschichte.

Als Hasso G. Nauck am 11. Juli 2000 ans Mikrofon trat und vor versammelter Belegschaft verkündete, er werde zusammen mit seinem Partner mit sofortiger Wirkung die Bremer Chocolate-Manufaktur Hachez übernehmen, erntete er tosenden Beifall. Mit einer einzigen Bewegung sprangen vierhundertdreißig Mitarbeiter von ihren Stühlen auf und klatschten begeistert in die Hände. Jubelten. Tobten.

Standing Ovationen für die neuen Firmen-Eigentümer.

Solche Reaktionen sind selten. Dass das Personal der Bremer Firma derart euphorisch auf die Ankündigung der neuen Besitz- und Führungsverhältnisse reagierte – dafür gibt es natürlich eine Erklärung. Doch dazu muss erst eine Vorgeschichte erzählt werden. Nein, eigentlich zwei.

Die erste Vorgeschichte beginnt an einem Herbsttag des Jahres 1923. Otto Hasse spazierte durch seinen Park in Bremen-Oberneuland. Die Sonne schien, die Luft war mild, das Laub glänzte. Otto Hasse war in Gedanken versunken. Da löste ein kleiner Windstoß Blätter von den Bäumen und ließ sie vor Otto Hasses Füße segeln. Zerstreut hob er die Blätter auf, drehte sie ein paar Mal in der Hand hin und her. Plötzlich bemerkte er, wie schön die Blätter waren, ihre Adern, ihre Strukturen, ihre Formen. >



Otto Hasse brach seinen Spaziergang ab und kehrte in die Firma zurück, die er vor kurzem erworben hatte: die Chocolate-Manufaktur Hachez. Er fragte den Chocoladenmacher, ob es ihm wohl gelingen könne, solche Blätter aus Schokolade nachzuformen.

Es gelang. Und Otto Hasse hatte ein neues Erfolgsprodukt erfunden – die „Braunen Blätter“. Alle Blattformen der erlesenen Chocoladen entstammen den norddeutschen Wäldern, bis auf eine: das Weinlaub.

In den folgenden Jahrzehnten baute Otto Hasse den Erfolg der Manufaktur konsequent und kontinuierlich aus. Die Firma war 1890 vom belgischen Chocolatier Joseph Emile Hachez gegründet und 1910 von Hasse erworben worden. Ein wichtiger Grund für den anhaltenden Erfolg der Bremer Manufaktur lag in der Tatsache, dass von Anfang an ausschließlich edelste Kakaosorten verwendet wurden und dass die Verarbeitung mit größter Sorgfalt betrieben wurde.

Als Anfang der vierziger Jahre die Rohstoffe knapp wurden und die Belieferung mit Kakaobohnen aus Übersee nur mehr sehr spärlich vonstatten ging, beschloss Otto Hasse konsequent, statt schlechter Schokolade lieber gar keine Schokolade mehr herzustellen. Am Ende des Zweiten Weltkrieges war die Manufaktur in der Bremer Weststraße in Schutt und Asche gelegt.

Otto Hasse hatte in diesem Moment zwar noch seine zerstörte Fabrikationsstätte, aber kein Kapital mehr. Er war nicht in der Lage, die Fabrik aus eigenen Mitteln wieder aufzubauen. Deshalb suchte er nach einem Partner. Und fand die Zuckerraffinerie Tangermünde, die unter anderem auch Schokolade produziert hatte – unter dem Markenzeichen Feodora. Deren Eigentümer besaßen zwar liquide Mittel, aber keine Fabrik mehr. Denn die Zuckerraffinerie war von den Alliierten enteignet worden. Hasse gab 50 Prozent seiner Manufaktur an die Zuckerraffinerie Tangermünde ab. Gemeinsam bauten sie die Chocolate-Manufaktur wieder auf, in der fortan Tafeln und Pralinen von Hachez und Feodora hergestellt wurden. Die Erfolgsgeschichte fand ihre Fortsetzung. Bis Otto Hasse Mitte der sechziger Jahre verstarb. Er hinterließ drei Töchter, allesamt ohne Schokolade-Ambitionen.

Damit könnte diese Erzählung zu Ende sein. Dass sie es nicht ist, bei weitem nicht, liegt an Vorgeschichte Nummer zwei: Am 10. März 1951 gebar Gertrud Nauck, geborene Hasse und Tochter von Otto Hasse, einen Sohn. Sie nannte ihn Has-

so. Der Junge wuchs in Bremen heran. „Für mein Abitur“, sagt Hasso Nauck, „benötigte ich zwei Jahre länger als meine Kameraden. Dafür schloss ich auch mit einer glatten 4,0 ab.“ Es folgt eine kaufmännische Lehre bei Kellogg's. Eine interessante Lehrzeit an einem ungewöhnlichen Produkt. Denn zu diesem Zeitpunkt weiß in Deutschland noch kaum jemand, dass man zum Frühstück auch Cornflakes essen kann.

Nauck geht dann nach München, wo er Betriebswirtschaftslehre studiert. „Ich möchte betonen, dass ich mein Studium mit einem Prädikatsexamen abschloss“, sagt er heute. „Ich war nicht untalentierte, ich war lediglich ein Spätzünder.“

Mit seinem Diplom in der Tasche geht Nauck nach Amerika, um zu erfahren, wie modernes Marketing betrieben wird. „Ich entstamme zwar einer alten Bremer Familie“, sagt er, „aber ich bin kein Provinzchse. Ich habe Auslandserfahrung.“

In den USA heuert Nauck bei einer Spirituosenfirma an. Keine gute Idee, wie er wenig später feststellt, denn in den USA dürfen Spirituosen nicht beworben werden. Marketing lernt er da nicht.

Ein Zufall bringt ihn zu einer Werbeagentur in New York. „Ich arbeitete als Kundenberater“, sagt er. „In dieser Zeit habe ich gelernt, mit schwierigen Situationen umzugehen. Die Kunden am Markt waren hart, die Kreativen in der Agentur waren nahezu immer stoned.“

Für Hasso Nauck sind die Jahre bei Grey Advertising eine wichtige Erfahrung, denn sie veranlassen ihn dazu, die Seite zu wechseln.

Nach Deutschland zurückgekehrt, arbeitet er fortan auf Kundenseite, und zwar für den Lebensmittelkonzern Suchard, der eben von Lörrach nach Bremen umgezogen ist und später von Kraft Foods übernommen wird.

Der Spätzünder Hasso Nauck klettert die Karriereleiter nach oben – bis er 1987 Marketingleiter der süßesten Versuchung wird, seit es Schokolade gibt. „Bei Milka“, sagt er, „lernte ich alles, auch was ich später nicht mehr brauchen würde.“

Das Jahr 1987 ist auch in einer weiteren Hinsicht wichtig. Denn in diesem Jahr verkauft Hasso Nauck im Namen seiner Familie die verbliebenen 50 Prozent des Besitzes an der Chocolate-Manufaktur Hachez an die Zertus GmbH, wie die Zuckerraffinerie Tangermünde nun heißt.

„Ich weiß bis heute nicht, ob ich damals so gut oder so schlecht verhandelt habe“, lächelt er. „Tatsache ist, dass die Verantwortlichen der Zertus GmbH mich drei Jahre später anriefen, um mich zu fragen, ob ich einen neuen Geschäftsfüh-



rer für Hachez empfehlen könne. Ich überlegte nicht lange. Ich sagte, ich wüsste einen: mich.“

Sein Handwerk hatte Hasso Nauck bei Milka mittlerweile zur Genüge erlernt. Und außerdem: Was gibt es für eine Marke noch zu tun, die einen Bekanntheitsgrad von nahezu hundert Prozent erreicht hat und deren Markenbotschaften laut Umfragen mehr Deutsche kennen als den Bundeskanzler?

Am 1. Juni 1990 wird Hasso Nauck Geschäftsführer von Hachez. Seine erste Amtshandlung: Er bestellt mehrere Eimer Farbe und einen Malermeister. Die grauen und braunen Farbtöne müssen aus der Firma weichen.

Die neue Farbgebung setzt sich auch in der Umstrukturierung der Firma fort. „Wir verwandelten Hachez von einem produktionsorientierten in ein marketingorientiertes Unternehmen“, sagt Nauck. Will heißen: Er machte die Verpackung hübscher. Relaunchte Tafeln und Pralinen. Strukturierte den Vertrieb neu. Installierte eine schlagkräftige Marketing-Abteilung. Modernisierte die Maschinen. Beendete das Mauerblümchen-Dasein.

„Das war der Umbau nach außen“, sagt Nauck. „Innen bauten wir auch um.“ Als Hasso Nauck als Geschäftsführer berufen wurde, waren Hachez' Mitarbeiter zunächst äußerst skeptisch. Einer, der aus einem großen Konzern kommt. Einer, der amerikanische Methoden einführen wird. Einer, der mit größter Wahrscheinlichkeit alles zum Schlechteren wenden wird, ist doch klar.

Doch als Marketing-Mann weiß Hasso Nauck, wie wichtig Kommunikation ist. Er spricht mit der Belegschaft. Erklärt ihnen alles, was er tut. Erläutert ihnen die Notwendigkeit seiner Maßnahmen. Nur durch den Blick nach vorne, nur durch die innere Aufgeschlossenheit für Erneuerung, nur durch die Bereitschaft, offensiv in den Markt zu gehen, könne bewahrt werden, könne fortgesetzt werden, könne die Arbeit für die >

*„Man fragte mich, ob ich einen Geschäftsführer für Hachez empfehlen könne. Ich sagte: mich.“*







***„Für Zertus war Hachez nur eine Beteiligung. Meine Bindung an die Firma ist eine emotionale.“***

Zukunft gesichert werden. Rund um den Türstock seines Büros lässt Hasso Nauck Wand durch Glas ersetzen. Die Tür ist offen, auch wenn sie geschlossen ist, lautet die Botschaft.

In seinem Büro arbeitet Nauck ohne Computer. „Ich will mit den Leuten über alles sprechen“, sagt er. Keine Mitteilungen per E-Mail. Keine Geschäftszahlen per Mausclick. Kein Sich-verstecken hinter dem Monitor. Jede Geschäftsentwicklung, jede Maßnahme, jede Veränderung wird mit den Verantwortlichen in der Manufaktur besprochen.

Und die Mitarbeiter verstehen. Zwischen Hasso Nauck und seinen Leuten erfolgt ein mentaler Schulterschluss. Die Belegschaft arbeitet mit voller Begeisterung mit. Das gesamte Unternehmen wird von einem emotionalen Turnaround mitgerissen.

Als Hasso Nauck zehn Jahre später verkündet, er habe die Hachez Chocolate-Manufaktur der Zertus abgekauft, springen die Mitarbeiter von ihren Stühlen auf und spenden den neuen Eigentümern tosenden Beifall. Die Zukunft beginnt.

„Für Zertus“, sagt Hasso Nauck, „war Hachez eine Beteiligung von mehreren. Für mich war es mehr. Ich habe eine emotionale Bindung an die Firma. Außerdem managten wir das Unternehmen zu dem Zeitpunkt ohnehin so gut wie unabhängig von der Mutter. Als wir Zertus anboten, ein Management-Buy-out zu machen, waren sie anfangs etwas überrascht. Aber wir wurden uns sehr schnell einig.“

Hasso Nauck übernahm 60 Prozent der Firma, sein Kompagnon Wolf Kropp-Büttner, den er 1992 ins Boot geholt hatte, 40 Prozent. „Einen Teil des Kaufpreises zahlten wir mit Eigenmitteln. Den Rest finanzierten wir über zwei Bremer Kreditinstitute. So entstand eine schnuckelige Bremensie.“ Heute, fünf Jahre später, ist die Finanzierung zur Hälfte getilgt. Fünf-

unddreißig Jahre nach dem Tod des Großvaters kehrte die Firma somit wieder in den Schoß der Familie zurück. Das allein ist eine schöne Geschichte. Außergewöhnlich schön wird sie durch den Erfolg, den die beiden haben. In einem Markt, der sich seit langem bestenfalls seitwärts bewegt, gelingt es der kleinen Bremer Manufaktur zu wachsen.

Die Schokoladenbranche gilt als unheimlich schwierig. Derselbe Ausgangsstoff, ähnliche Produktionsverfahren. Keine Geheimnisse. Da ist es schwer, sich abzuheben. Größe zählt, Marktmacht. Sie wird deshalb auch von riesigen Konzernen mit enormen Werbe-Etats dominiert. Hachez wächst trotzdem. Denn Nauck macht bewusst alles anders als die großen.

Zum Beispiel verzichtet er komplett auf Werbung. „Dafür haben wir kein Budget“, sagt er. „Außerdem – wie sollten wir gegen die Ferreros, die Krafts, die Nestlés ankommen? Also machten wir aus der Not eine Tugend.“

Und meint damit: Er wirbt mit seinen Produkten im Regal. Zum Beispiel, indem er Wert auf eine edle, auf eine ansprechende Verpackung legt. Hachez, die dunkle Schokolade, die starke Schokolade mit bis zu 88 Prozent Kakaogehalt, mit ihren geraden Schriftzeichen, soll den männlichen Kunden ansprechen. Feodora hingegen mit ihrem champagnerfarbenen Papier, mit ihrem Prinzessinnen-Namen, mit ihrem milden Schmelz und mit ihrem weichen Schriftzug soll die weiblichen Naschkatzen verführen. Eine ideale Konstellation.

Hachez wächst zudem, ohne die Preise zu senken. Im Gegenteil. Wenn Nauck an der Preisschraube dreht, dann nur nach oben. „Die Glaubwürdigkeit der Marke demonstrieren wir auch über die Preisbindung“, sagt Nauck. Wenn ein Einzelhändler seine Schokolade unter dem empfohlenen Mindestpreis veräußert, wird er fortan nicht mehr beliefert. Die Preisbindung bei Lebensmitteln wurde zwar abgeschafft, Nauck praktiziert sie trotzdem. Punkt.

Seine 100-Gramm-Tafeln dürfen ruhigen Gewissens das Dreifache einer Milka-Tafel kosten. Schließlich ist er einer der ganz wenigen, die keine braune Masse kaufen, sondern die Schokolade von der Kakaobohne weg selbst verarbeiten. „Auf diese Art und Weise können wir jede Stufe der Verarbeitung beeinflussen“, sagt Nauck.

Hachez kauft nur Edel-Kakaosorten aus ausgewählten Regionen in Südamerika und Asien. Die Kakaobohnen wer-

den individuell geröstet, je nach ihrer Größe und der gewünschten Geschmacksintensität. Kakao und Zucker, die Melange, werden feiner als fein gemahlen – zu einem vierzehntausendstel Millimeter. Dazu verwendet Nauck produktionstechnische Relikte: Mahlsteine aus Granit. Die gängigen Metallmühlen könnten den Geschmack beeinflussen. Und schließlich wird die Melange bis zu 72 Stunden conchiert, wie das Rühren unter Erhitzung heißt. Dadurch kann sich das Aroma voll entfalten, saure Geschmacksteile verdunsten. Zum Vergleich: „Normale“ Schokolade wird nur etwa sieben Stunden lang conchiert.

Während andere Premium-Anbieter wie zum Beispiel Lindt versuchen, höhere Anteile am stagnierenden Markt zu erobern, indem sie immer mehr in die Breite gehen, treibt Nauck seine Marke immer weiter in die Spitze. „Wir sind Spezialisten“, sagt er. „Ich spreche bewusst nicht von einer Nische, denn wer in die Nische läuft, läuft in eine Sackgasse. Wir hingegen besetzen ein Segment, ein Luxus-Segment. Wir setzen auf Wertschätzung, auf Genussfähigkeit, auf Lebensstil. Diese Attribute finden sich in allen Altersgruppen. Mehr noch, sie werden immer früher ausgeprägt. Das kommt uns zugute.“

Hachez wächst außerdem, weil Nauck innovativ ist – mit einem konservativen Produkt. „Vierzig Prozent unseres Umsatzes >





*„Ich denke nicht über Gewinne nach. Sondern darüber, wie ich Schokolade neu erfinden kann.“*

machen wir mit Produkten, die jünger als fünf Jahre sind“, sagt er. Dabei ist Naucks Innovationspolitik eine sehr behutsame, eine, die dem Markenkern immer treu bleibt. „Wir verhalten uns wie eine Frau, die neue Liebhaber verführt, ohne ihren Ehemann zu verprellen“, sagt er.

Nauck war einer der Ersten, der in die kakao-intensive Produktion einstieg. Zu einem Zeitpunkt, da es noch nicht zum Allgemeinwissen gehörte, dass kakao-intensive Schokolade wesentlich gesünder ist als Milkschokolade.

Nauck ließ neue Rezepturen kreieren, etwa Schokolade mit Erdbeer und Pfeffer. Zu einem Zeitpunkt, da andere Hersteller gerade einmal zwischen Vollmilch-, Halbbitter- und Bitterschokolade unterschieden.

Und Nauck ließ sich neue Darbietungsformen einfallen. Er kooperierte mit dem Weingut von Baron Philippe de Rothschild und verkauft nun dunkle Schokolade gemeinsam mit einem vollmundigen Rothschild-Merlot in einem Präsentpaket.

„Die Marke“, sagt er, „ist wie eine Taschenlampe. Sie kann nur leuchten, wenn ihre Batterien – ihre Produkte – immer wieder neu aufgeladen werden. Wenn ich morgens unter der Dusche stehe, überlege ich nicht: Wie kann ich heute den Gewinn maximieren. Sondern ich denke darüber nach, wie ich die Schokolade neu erfinden kann. Das ist gesünder für das Nervenkostüm und macht außerdem viel mehr Spaß.“

Umso mehr, als ihm der Erfolg Recht gibt. „Das Unternehmen hat sich mit einer ausgeprägten Qualitäts- und Innovationsstrategie erfolgreich im Premiumbereich des stark kompetitiven Schokolademarktes als Marke etabliert. Es hat gezeigt, wie sich mittelständische Unternehmen durch überlegene Wettbewerbsstrategien in einem konsumorientierten Markt



auch ohne klassische Werbebudgets erfolgreich behaupten können“, bescheinigt Wolfgang Glauner von der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Ernst & Young dem Bremer eine herausragende unternehmerische Leistung. Als dann am 21. September der „Entrepreneur des Jahres 2006“ in einem Festakt in der Alten Oper, Frankfurt, gekürt wurde, stand auch Nauck auf der Liste der Finalteilnehmer.

Hasso Nauck geht diesen Weg konsequent weiter. „Ich kann nicht sagen, dieses oder jenes war das beste Geschäftsjahr. Jedes Jahr war bis jetzt immer das beste Geschäftsjahr der Firmengeschichte“, sagt er. „Aber Sie wissen ja, der Erfolg hat

viele Väter. Bei Hachez arbeiten wir im Team. Und eine gute Idee ist eine gute Idee, egal von wem sie kommt. Deshalb ist meine Tür immer offen und deshalb steht auf meinem Schreibtisch kein PC.“

Für diese Haltung lieben ihn seine Angestellten. Das ist nur allzu gut verständlich. Denn Hasso Nauck lebt diese Unternehmenskultur, muss nicht ständig darauf achten, sich nur von seiner Schokoladenseite zu zeigen. Er hat gar keine andere. □

Text: Sabine Holzknacht

Foto: Frank Pusch

## Buy-out: wenn Manager zu Unternehmern werden

Als Hasso G. Nauck Hachez kauft, ist er schon lange Geschäftsführer der Firma. Nauck wird durch ein Management-Buy-out zum Unternehmer. Was sich hinter diesem Begriff alles verbirgt, erläutert Joachim Spill, Partner bei der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Ernst & Young in Eschborn:

### Was ist ein Management-Buy-out?

Von einem Management-Buy-out (MBO) wird gesprochen, wenn das bisherige Management eines Unternehmens – oft mit Co-Investoren – dieses komplett oder teilweise erwirbt. Ein MBO kommt auch für Unternehmen in Frage, die wirtschaftlich angeschlagen sind und deren bisherige Inhaber das Unternehmen nicht mehr finanzieren wollen. In diesem Fall spricht man von einem Sanierungs-MBO.

Ein MBO muss nicht zwangsläufig von den bisherigen Inhabern initiiert werden. Es kann auch vom Management-Team ausgehen, das mehr Unabhängigkeit und Autonomie erlangen möchte und nach Möglichkeiten sucht, Strategie und künftige Ausrichtung der Firma zu beeinflussen.

Grundsätzlich gilt, dass MBOs meist bei kleinen und mittleren Unternehmen zu finden sind, da die Übernahme eines Unternehmens in der Regel ein hohes finanzielles Engagement erfordert. Eine Variante des MBOs ist der MBI, bei dem externes Management sich mit Hilfe eines Finanzinvestors in ein Unternehmen einkauft.

### Wie wird ein Management-Buy-out finanziert?

In der Regel werden MBOs nicht nur aus dem Privatvermögen der Geschäftsführung finanziert, sondern auch über zusätzliches Eigen- und Fremdkapital, das von Finanzinvestoren und Banken zur Verfügung gestellt wird.

Ist Fremdkapital im Spiel, wird von einem Leveraged Management-Buy-out (LBO) gesprochen. Beim LBO werden nur wenige Eigenmittel eingesetzt. Die Zins- und Tilgungszahlungen erfolgen aus dem zukünftigen Cashflow des übernommenen Unternehmens oder auch durch den Verkauf von nicht betriebsnotwendigem Vermögen.

### Wann ist ein Management-Buy-out sinnvoll?

Für ein MBO spricht zum einen die Geschwindigkeit. Ein MBO lässt sich oftmals deutlich schneller abwickeln als eine herkömmliche Unternehmenstransaktion. Es können aber auch strategische Erwägungen eine Rolle spielen: Zum Beispiel kann die verkaufende Partei nicht wollen, dass Konkurrenten Kontrolle erlangen. Vertraulichkeit kann ebenfalls ein wichtiger Faktor sein. Der bisherige Inhaber möchte nicht, dass Konkurrenten Zugang zu den wichtigen Informationen erlangen.

Auch bei der Unternehmensnachfolge kann sich ein MBO anbieten. Gibt es keine Erben oder möchten diese das Unternehmen nicht führen, kann es eine gute Lösung sein, die Firma an die eigenen Manager zu übergeben. Diese kennen das Unternehmen – es müssen also nicht sämtliche Unterlagen fremden Interessenten, möglicherweise sogar Wettbewerbern, vorgelegt werden. Ein MBO kann auch sinnvoll sein, wenn bestimmte Teile des Unternehmens von der Muttergesellschaft nicht mehr als Kernkompetenz oder Haupttätigkeitsfeld angesehen werden.

Grundsätzlich gilt: Die Zeiten für Verkäufer von attraktiven Unternehmen sind in Deutschland sehr gut. Es herrscht ein harter Wettbewerb unter den Private-Equity-Gesellschaften und den Unternehmen um die interessantesten Beteiligungen. Das treibt die Preise in die Höhe. Allerdings konzentrieren sich die großen finanzstarken Beteiligungsunternehmen zunehmend auf Großunternehmen – also insbesondere DAX- und MDAX-Unternehmen. In diesem Bereich wird es künftig noch mehr Transaktionen geben, denn dies rechnet sich für den Investor mit Blick auf den Aufwand deutlich besser als bei kleineren Gesellschaften.

