UNTERNEHMEN

# „Die Fesseln sind weg“

## Tchibo-Chef Dieter Ammer über den Kauf der Beiersdorf-Anteile und seine Pläne mit dem Kosmetik-Konzern

*Ammer, 53, leitete von 2001 bis 2003 die Brauerei Beck. Seit 1. Juni 2003 ist er Vorstandschef der Tchibo Holding AG. Vergangene Woche erwarb eine Investorengruppe um den Kaffeeröster ein 40-prozentiges Aktienpaket des Kosmetik-Konzerns Beiersdorf von der Allianz. Damit hat Tchibo seinen 30,4-prozentigen Anteil an Beiersdorf auf 49,9 Prozent aufgestockt.*

AXEL SCHMIDT / ACTION PRESS

**SPIEGEL:** Warum war Ihnen Beiersdorf so viel wert, dass Sie mit 130 Euro je Aktie deutlich mehr als den durchschnittlichen Börsenwert gezahlt haben?

**Ammer:** Wenn Sie ein Aktienpaket erwerben, müssen Sie immer einen Aufschlag bezahlen. Schließlich hat man auch einen wesentlich höheren Einfluss auf die Geschicke des erworbenen Unternehmens. Der Preis von 130 Euro reflektiert genau den Wert, den dieses Engagement für uns hat. Jetzt ist auch Klarheit geschaffen, und es zieht bei Beiersdorf endlich die Ruhe ein, die das Unternehmen braucht. Die Fesseln sind weg.

**SPIEGEL:** Warum das grundsätzliche Interesse an Beiersdorf?

**Ammer:** Erstens: Wir kennen das Unternehmen sehr gut und können daher die Chancen sehr gut einschätzen. Dort sitzt ein exzellentes Management. Das hat in den vergangenen zehn Jahren bewiesen, dass sich das Unternehmen weitaus besser entwickeln konnte als die großen globalen Wettbewerber. Zweitens: In den großen Märkten Europas hat Beiersdorf eine phantastische Marktposition. Wir haben mit Nivea die Kraft einer Marke, heute einer der größten globalen Werte überhaupt. Drittens: Das Unternehmen ist hochrentabel.

**SPIEGEL:** Aber welche Berührungspunkte gibt es zu Tchibo?

**Ammer:** Es gibt keine synergetischen Effekte, ganz klar. Diese haben wir auch nicht gesucht. Ich glaube auch nicht an Synergien. Ihre Umsetzung kostet immer Blut, sie erzeugt immer Unsicherheiten. Sie müssen entlassen, Werke zusammenschließen und Strukturen bereinigen. Entscheidend für uns sind Firmen, die eine ausgeprägte unternehmerische Kultur haben. Das ist bei Beiersdorf der Fall. Deshalb hat sich Nivea gegen die Marken der großen Konkurrenten durchgesetzt. Mit unserer Beteiligung stärken wir Beiersdorf den Rücken.

**SPIEGEL:** Also eine reine Finanzinvestition?

**Ammer:** Nein. Wir sind keine Couponschneider. Finanzinvestoren spekulieren auf eine gute Entwicklung, um später wieder auszusteigen. Wir wollen Beiersdorf mitgestalten. Wir sehen uns zwar nicht als Meta-Vorstand, der Beiersdorf überall reinredet. Aber wir verstehen uns als der Möglichmacher, der dafür sorgt, dass dieses Unternehmen weiter das macht, was es am besten kann und wodurch es so stark wurde. Wir werden zum Beispiel Akquisitionen begleiten, in Nordamerika und in Bereichen Asiens.

**SPIEGEL:** Was heißt das konkret?

**Ammer:** Wir sind extrem offen, auch für industrielle Partner, die unser Vertriebsnetz ausbauen oder deren Geschäftsbereiche gut zu uns passen. Wir werden nicht da stehen bleiben, wo wir heute sind. Es gibt sogar schon konkrete Verhandlungen.

**SPIEGEL:** Hätte Procter & Gamble den Zuschlag erhalten, wäre es vermutlich zu Arbeitsplatzverlusten gekommen. Geben Sie eine Bestandsgarantie für die Beteiligung und für die Arbeitsplätze ab?

**Ammer:** Unsere bisherige Beteiligung war eine langfristige. So wird es auch mit 49,9 Prozent bleiben. Allerdings habe ich noch nie in meinem Leben eine Arbeitsplatzgarantie abgegeben. Wir befinden uns in einem unternehmerischen Wandel, der es erfordert, sich anzupassen. Wenn Jobs sich nicht verändern dürfen, werden wir als Unternehmen nicht erfolgreich sein. Aber wir haben auch bei Tchibo im vergangenen Jahr 400 neue Leute eingestellt. Auch das meine ich mit Veränderung.

**SPIEGEL:** Warum hat die Allianz letztlich an Sie und nicht an Procter & Gamble verkauft? War es der politische Druck?

**Ammer:** Wir haben ein sehr ordentliches Angebot gemacht. Es war etwas wert, dass wir schon sehr lange in diesem Unternehmen etabliert sind und unsere jetzige Position zum Tragen bringen konnten. Unsere 30-prozentige Beteiligung am Unternehmen hat sicher auch verhindert, dass man so ganz einfach an uns vorbeigehen konnte. Ein anderer Investor hätte uns zumindest erst mal für sich gewinnen müssen. Und die Politik war sicher eine gute Ergänzung.

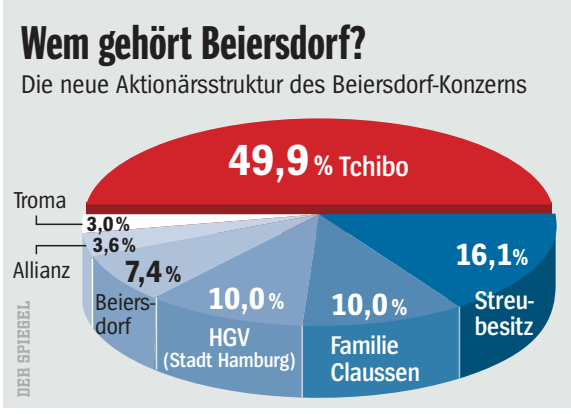
**SPIEGEL:** Warum haben Sie nur 19,6 Prozent des Allianz-Paketes erworben und nicht die gesamten 40 Prozent?

**Ammer:** Wir wollten damit ein Signal an den Markt geben. Größe ist für uns kein Selbstzweck. Es kommt uns nicht darauf an, zu beherrschen. Wir wollen mit Beiersdorf einen breit platzierten Dax-Wert schaffen, der für Anleger hoch attraktiv bleibt. Wir können uns auch vorstellen, dass sich der Streubesitz von etwa 30 Prozent noch erhöht. Möglicherweise gibt die Stadt Hamburg bei einem attraktiven Kurs ihre neu erworbenen Anteile ab.

**SPIEGEL:** Wie werden Sie die Transaktion finanzieren?

**Ammer:** Bisher war unser Unternehmen schuldenfrei. Wir verfügen über Barreserven und Fondsanteile, die wir kurzfristig zu Geld machen können und werden. Deshalb müssen wir nur 1,3 Milliarden Euro über Kredit finanzieren. Und das ist zu schaffen.

INTERVIEW: JANKO TIETZ



VOLKMAR SCHULZ / KEYSTONE

**Nivea-Produktion in Hamburg**
*„Die Kraft einer Marke“*