2.6.2017

Seminararbeit

Südamerika

Wie konnte das kubanische Unternehmen Bacardi der Verstaatlichung der kubanischen Wirtschaft entgehen?

Niclas Heilig

niclas.heilig@googlemail.com

Inhaltsverzeichnis

I. Erklärung: ... 2

1. Einleitung ... 3

2. Bacardi ... 3

a. Familie ... 3

b. Unternehmen ... 4

c. Bacardi zum Zeitpunkt der Revolution ... 4

3. Geschichte Kubas - Die kubanische Revolution ... 5

4. Verlauf der Verstaatlichung ... 6

a. Anzeichen der Verstaatlichung ... 6

b. Maßnahmen vor der Machtübernahme ... 7

c. Die Enteignung von Bacardi ... 8

d. Verhalten nach der Enteignung ... 9

e. Schlüsselperson Bosch ... 10

5. Fazit ... 10

6. Reflexion ... 11

7. Anhang ... 13

8. Literaturverzeichnis ... 15

I. Erklärung:

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Seminararbeit in allen Teilen selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen benutzt habe.

Alle wörtlich (Zitat) oder dem Sinn nach übernommenen Textstellen oder Informationen habe ich als solche kenntlich gemacht.

Weiterhin erkläre ich mich einverstanden, dass meine Arbeit auf der Homepage des Copernicus-Gymnasium Philippsburg veröffentlicht werden kann und zukünftigen Seminarkursen in anonymisierter Form zu Unterrichtszwecken zugänglich gemacht werden kann.

Name: _____

Ort: _____ Datum: _____

1. Einleitung

Wie konnte Bacardi der Verstaatlichung der kubanischen Wirtschaft entgehen? Um diese zentrale Frage soll es in dieser Seminararbeit gehen. Mit dem Begriff Bacardi verbindet sich nicht nur einer der bekanntesten Spirituosenhersteller der Welt, sondern auch gleichzeitig auch eine bewegte Familiengeschichte. Ziel dieser Arbeit ist es zu vermitteln, wie Bacardi mit der Verstaatlichung im Rahmen der Machtübernahme Castros auf Kuba umgegangen ist. Damit lassen sich die Gründe nachvollziehen, wie Bacardi bis heute ein eigenständiges Unternehmen bleiben konnte. Um den Prozess der Verstaatlichung zu verstehen, ist auch ein grundsätzliches Verständnis der Unternehmensgeschichte und der Geschichte der kubanischen Revolution unabdingbar. Spannend ist dabei die Verlagerung des Hauptsitzes der Firma von Santiago de Cuba zur späteren Hauptniederlassung auf den Bahamas, die natürlich mit der Verstaatlichung der kubanischen Wirtschaft zusammenhängt.

2. Bacardi

Der Begriff Bacardi steht nicht nur für ein weltweit agierendes Wirtschaftsunternehmen, sondern auch für eine große Familie.

a. Familie

Die Familie Bacardi lebte ursprünglich in ärmlichen Verhältnissen. Facundo Bacardi, der Stammvater von Bacardi, führte einen Spirituosenhandel. Dieser war allerdings nicht erfolgreich und wurde nach einigen Jahren verlustfrei verkauft. Daraufhin gründete Facundo Bacardi, „the indefatigable Catalan entrepreneur“[1], am 04.02.1862 die Destillerie Bacardi zusammen mit zwei Partnern.[2] Während die Familie immer weiter wuchs, wurde das Unternehmen erfolgreich geführt und entwickelte sich kontinuierlich weiter. Aufgrund des wirtschaftlichen Erfolges des Unternehmens hatte die Familie großen Einfluss auf die kubanische Politik. Bereits vor dieser Zeit war die Familie schon politisch aktiv. Mit dem Erfolg des Unternehmens nahm ihr Einfluss rapide zu. Es ist also nicht überraschend, dass Bacardi zeitweise den Wirtschaftsminister stellte (unter Machthaber Prío[3])[4] oder es bei Putschversuchen Bestrebungen der Putschisten gab, die Familie in die neuen Regierungen zu integrieren (was sie immer ablehnten). Aufgrund ihres zunehmenden ökonomischen Einflusses auf Kuba konnte die Familie wirtschaftliche Vorteile wie das Abwenden von Steuererhöhungen für sich durchsetzen. Obwohl Politik und Unternehmen immer streng getrennt wurden, hatte man auch in der Politik Vorteile durch das Unternehmen. Das gute Image der Firma machte die Familie sehr beliebt.

[1] Bacardi and the long fight for Cuba, Penguin Books, 04.08.2008, S.23 (E-Book)
[2] Vgl. Tom Gjelten: Bacardi and the long fight for Cuba, Penguin Books, 04.08.2008, Entrepreneur (E-Book); Ursula L. Voss, Die Bacardis Der Kuba-Clan zwischen Rum und Revolution, campus, S.29ff. 14.02.2005;
[3] Anhang B: Liste der Machthaber
[4] Vgl. Hernando Calvo Ospina: Bacardi The Hidden War, Pluto Press, 2002, S.14

b. Unternehmen

Im Unternehmen legte Facundo Bacardi höchsten Wert auf die Qualität des von ihnen produzierten Rums. Kuba lag in dieser Zeit hinter der Konkurrenz in der Rumproduktionstechnologie und insbesondere bei der Rumqualität weit zurück. Durch gute Qualität, weißen Rum, glückliche Zufälle und gutes Marketing hatte sich das Unternehmen innerhalb von kürzester Zeit Unternehmen einen ausgezeichneten Ruf erarbeitet und konnte sich so von den anderen Destillerien abheben. In den Anfangszeiten von Bacardi gab es kaum Hindernisse für das große Wachstum Bacardis[5].

Das Geschäft wurde bereits vor dem Tod von Facundos beiden Söhnen übernommen. Bis zum Börsengang 2004[6] wurde das Unternehmen nicht aus den Händen der Familie gegeben. Immer wenn eine neue wichtige Arbeitsstelle frei wurde, wurde innerhalb der Reihen der Familie nach einem passenden Anwärter gesucht. Dies war natürlich auch ein Ansporn für den Nachwuchs der Familie und führte unter anderem zu Machtkämpfen innerhalb der Familie.

c. Bacardi zum Zeitpunkt der Revolution

Zum Zeitpunkt der Revolution ist Bacardi wirtschaftlich gesehen das wichtigste Unternehmen in Kuba. Zum Beispiel wurde eine Steuer-Vorauszahlung von kubanischen Unternehmen gefordert, um nach der Revolution die leere Staatskasse wieder zu füllen. Hier stach Bacaradi hervor: „The Bacardi payment was the biggest“[7] . Bacardi war also nicht nur abhängig von der Kuba, sondern auch Kuba von Bacardi. Die für das Unternehmen wichtigste Person zu diesem Zeitpunkt war der in die Familie eingeheiratete José Maria Bosch. Als Präsident des Unternehmens traf er alle wichtigen Entscheidungen.

Bacardi hatte sich zum Zeitpunkt der Revolution zu einem internationalen Wirtschaftsimperium entwickelt, das in verschiedensten Ländern neben Rum auch Bier vertrieb.

Während der Revolution waren die Bacardis weiterhin politisch aktiv. Neben ihrem Beruf waren sie beispielsweise Gewerkschaftsführer oder gar Revolutionäre. Bacardi positionierte sich klar gegen das herrschende Batista-Regime und unterstützten die Revolution sogar finanziell[8].

[5] Vgl. Ursula L. Voss, Die Bacardis Der Kuba-Clan zwischen Rum und Revolution, campus, S.64ff. 14.02.2005; Hernando Calvo Ospina: Bacardi The Hidden War, Pluto Press, S.1ff., 2002

[6] Vgl. Ursula L. Voss, Die Bacardis Der Kuba-Clan zwischen Rum und Revolution, campus, S.12. 14.02.2005

[7] Bacardi and the long fight for Cuba, Penguin Books, 04.08.2008, S.209 (E-Book)

[8] Tom Gjelten: Bacardi and the long fight for Cuba, Penguin Books, 04.08.2008, S.185ff., (E-Book)

3. Geschichte Kubas - Die kubanische Revolution

Die kubanische Geschichte vor der Revolution lässt sich folgendermaßen zusammenfassen: „Bis 1959 ist Kuba – ob unter spanischem oder US-amerikanischen Einfluss – weder eine souveräne Republik noch eine Demokratie. Je mehr US-Konzerne das Land in Besitz nehmen, desto unerbittlicher prägen Ausbeutung, Korruption, Rassismus und Gewalt den Alltag der immer stärker verarmenden Bevölkerung.“[9]

Im Jahr 1952 kam der Diktator Fulgencio Batista mittels eines Staatsstreiches zum zweiten Mal an die Macht. „Mit Billigung Washingtons erreicht Batista in Kuba ein repressives-reaktionäres, US-freundliches Terrorregime, das alle vorangegangene in den Schatten stellt.“[10] Zu dieser Zeit war Fidel Castro gerade einmal 24 Jahre alt. „Er erarbeitete sich [in den folgenden Jahren] das Charisma und die Autorität, die einen großen politischen Anführer auszeichnen.“[11] Castro gründete eine Anti-Batista-Gruppe, die sich „klar am bewaffneten, außerinstitutionellen Kampf“[12] orientierte. Zusammen mit einigen Anhängern beging er den berühmten Überfall auf die zweitwichtigste militärische Einrichtung in Kuba (Moncada-Kaserne) am 26. Juli 1953, der allerdings scheiterte. Castro musste daraufhin ins Gefängnis. Dennoch entwickelte sich aus dieser Aktion ein unerwarteter Erfolg: Es entstand die Bewegung des 26. Juli. Diese Bewegung setzte sich den gewaltsamen Umsturz der kubanischen Regierung zum Ziel. Allerdings funktionierte dieser Umsturz nicht so schnell wie man sich das erhofft hatte. Nach einer misslungenen Landung der Revolutionäre auf Kuba mussten diese in die Berge zurückziehen. Dort formierten sie sich neu und es gelang ihnen das Vertrauen vieler armer Kleinbauern zu gewinnen, so dass die Bewegung immer größer wurde. Letztendlich floh Batista, nachdem die Revolution auch die städtische Bevölkerung erreicht hatte.

Die Revolution war ein langer Prozess: Von der Anklage Batistas wegen Verfassungsbruchs im Jahr 1952 durch Castro, über den Angriff auf die Moncada-Kaserne (26.07.1953) und der missglückten Landung in einem Mangrovensumpf (02.12.1956) bis hin zum umjubelten Einmarsch der Rebellen in Havanna (08.01.1959) vergingen sieben Jahre.

[9] Volker Hermsdorf: Die Kubanische Revolution, PapyRossa, 15.10.2015, S.33
[10] Volker Hermsdorf: Die Kubanische Revolution, PapyRossa, 15.10.2015, S.41
[11] Michael Zeuske: Kleine Geschichte Kubas, C.H.Beck, 29.08.2016, Im Schatten des großen Nachbarn, Diktatur und Guerillakrieg (E-Book)
[12] Michael Zeuske: Kleine Geschichte Kubas, C.H.Beck, 29.08.2016, Im Schatten des großen Nachbarn, Diktatur und Guerillakrieg (E-Book)

4. Verlauf der Verstaatlichung

Die komplette Verstaatlichung der Wirtschaft Kubas geschah über mehrere Etappen. Um das Verhalten der Bacardis zu verstehen, betrachtet diese Arbeit den gesamten Prozess der Verstaatlichung und nicht nur den Zeitpunkt der Verstaatlichung Bacardis.

a. Anzeichen der Verstaatlichung

Für die geplante Verstaatlichung der Wirtschaft Castros gab es einige Vorzeichen:

Ein erstes, sehr frühes Anzeichen lässt sich in der berühmten Verteidigungsrede von Fidel Castro erkennen. Diese Rede hielt er, als er sich vor Gericht wegen des Überfalls auf die Moncada-Kaserne selbst verteidigte. „Castro selbst rekonstruierte seine Verteidigungsrede [im Gefängnis]. Aus dem Gefängnis geschmuggelt wurde sie unter dem Titel „La Historia me absolverá“ gedruckt. Als Zielvorstellungen schrieb das Programm demokratische, soziale und nationale Maßnahmen fest, vor allem eine gemäßigte Agrarreform und eine begrenzte Nationalisierung ausländischer Firmen“[13]. Diese Rede konnte trotz Zensur in der Bevölkerung verbreitet werden. Diese Rede enthält unter anderem Castros Plan im Falle eines erfolgreichen Überfalls auf die Kaserne. Man erkennt dabei einige Vorzeichen einer Verstaatlichung: „die Verstaatlichung des Elektrizitätstrusts und des Telefontrusts“[14] und einen weiteren Plan der Revolutionsregierung: „Sie würde erstens, wie es die Verfassung vorschreibt, ein gesetzliches Maximum an Landbesitz für jeden Typ von landwirtschaftlicher Unternehmung einführen, was darüber hinausgeht, enteignen […]“[15]. Diese Rede hat den Bacardis vor allem gezeigt, dass Fidel Castro nicht vor der Beschlagnahme fremden Eigentums zurückschreckt. Zu diesem Zeitpunkt war die Revolution allerdings noch nicht weit vorangeschritten.

Weitere Informationen, von denen auch die Bacardi-Geschäftsführung etwas wissen konnte, gelangten über die USA nach Kuba. Der New York Times war es gelungen, trotz extremer Pressezensur einen Reporter (Matthews) in Kontakt mit Castro zu bringen. Wie man später erfuhr, nutzte Castro das Treffen geschickt, um die Revolution zu propagieren. Er ließ die gleichen Revolutionäre immer wieder an Herbert L. Matthews vorbeimaschieren und erzeugte so ein imposantes Bild einer großen Revolutionsarmee. Tom Gjelten schreibt: „It was all a ruse to fool the visiting jounalist, and it worked.“[16] Die daraus resultierenden, später in der Times erschienenen Artikel, lösten eine Mobilisation des Volkes aus[17]. Auch Bacardi ließ sich davon anstecken.

---

[13] Michael Zeuske: Kleine Geschichte Kubas, C.H.Beck, 29.08.2016, Diktatur und Guerillakrieg (E-Book)
[14] Anhang A
[15] Anhang A
[16] Tom Gjelten: Bacardi and the long fight for Cuba, Penguin Books, 04.08.2008, S.189, (E-Book)
[17] http://www.nytimes.com/packages/html/books/matthews/matthews022457.pdf, 20.05.2017; http://www.nytimes.com/packages/html/books/matthews/matthews022557.pdf , 20.05.2017; http://www.nytimes.com/packages/html/books/matthews/matthews022657.pdf , 20.05.2017

„Matthews said Castro's political program ‚amounts to a new deal for Cuba, radical, democratic, and therefore anti-Communist.'"[18] Dieses Zitat zeigt, dass Castro alles tat, um dem Volk gerecht zu werden. Er äußerte sich in den folgenden Jahren nicht zum Kommunismus und gab wahrscheinlich aus Imagegründen an, er sei kein Kommunist. Dies lässt sich durch die aufgezeigte Verteidigungsrede widerlegen, die klar kommunistische Ansätze aufweist. Der Widerspruch blieb für Bosch nicht unbemerkt, der Zweifel daran hegte, ob Castro der richtige Batista-Ersatz wäre. Er vertrat klar die Meinung, dass „no capitalist entrepreneur could ever support Communism, […] neither should he support military dictatorships"[19] Bosch war demnach ein Gegner Castros. Dennoch unterstütze ganz Bacardi Castro als die bessere Alterntive zu Batista. Da sie diese Unterstützung nicht verheimlichten, geriet Bacardi zunehmend unter Druck der herrschenden Regierung.

b. Maßnahmen vor der Machtübernahme

Die wichtigste Maßnahme gegen die Verstaatlichung geschah noch bevor Fidel Castro die Macht erlangt hatte. Die persönlichen Angriffe gegen Bacardi durch das Batista-Regime nahmen immer weiter zu. Bosch wurde mitgeteilt, dass die Regierung nicht für seine Sicherheit garantieren könne, kurz darauf wurde sein Sohn grundlos verhaftet. Nachdem Bosch seinen Sohn in Sicherheit gebracht hatte, flog er mit allen wichtigen Firmendokumenten auf die Bahamas. Dort ließ er Bacardi als Handelsmarke registrieren. Im Detail gründete er sogar eine neue Firma namens Bacardi International Limited. Die Inhaber sowie der Aufbau der Firma waren identisch mit denen von Bacardi auf Kuba. Er duplizierte damit das bestehende Unternehmen nochmals auf den Bahamas. Die Markenrechte für den weltweiten Verkauf wurden auf die Bahamas transferiert. Lediglich für Mexiko und die USA blieben diese weiterhin auf Kuba.[20] Dies machte insofern Sinn, dass man auch weiterhin auf Kuba produzierte. Dies war wichtig für das Image von Bacardi: Zum einen denkt man bei gutem Rum auch heute noch an Kuba und zum anderen gehörte und gehört unter anderem für Amerikaner Bacardi und Kuba zusammen. Um den auf Kuba produzierten Rum verkaufen zu können, schloss man Mexiko und Amerika als denen Ländern, die Kuba am nächsten sind, vom Transfer der Rechte aus. Somit hatte man weiterhin einen Absatzmarkt für das Produkt. Wie Bosch später auf einem Aktionärstreffen sinngemäß von sich gab, transferierte er die Markenrechte „aus Angst vor Repressalien des Diktators Batista."[21] Insgesamt war diese Maßnahme vorausschauen und wurde nicht nur aus Angst getroffen. Sie war eine logische ökonomische Konsequenz aus den politischen Gegebenheiten. Noch heute ist eine sichere, stabile politische Lage ein wichtiger Standortfaktor in der Wirtschaft.

[18] Tom Gjelten: Bacardi and the long fight for Cuba, Penguin Books, 04.08.2008, S.189, (E-Book)
[19] Tom Gjelten: Bacardi and the long fight for Cuba, Penguin Books, 04.08.2008, S.191, (E-Book)
[20] Vgl. Hernando Calvo Ospina: Bacardi The Hidden War, Pluto Press, S.14f., 2002; Tom Gjelten: Bacardi and the long fight for Cuba, Penguin Books, 04.08.2008, S.198, (E-Book)
[21] Ursula L. Voss, Die Bacardis Der Kuba-Clan zwischen Rum und Revolution, campus, 14.02.2005, S.149

c. Die Enteignung von Bacardi

Nachdem Castro nun in Kuba an der Macht war begann er das Land zu reformieren. Dazu gehörte auch die Verstaatlichung der Wirtschaft. Sie lässt sich in mehrere Abschnitte einteilen. Im Jahr 1958 gab Castro noch an, „dass eine staatliche Lenkung der Wirtschaft die Initiative privater Unternehmen dämpfe und deshalb nicht sinnvoll sei.“[22] Im März 1959 kam es dann zu einem schlagartigen Kurswechsel Castros: Telefongesellschaften wurden verstaatlicht und Mietkosten gesenkt.

Im April 1959 unternahm Castro eine Reise in die USA und ließ sich dazu von Bosch und Daniel Bacardi Rosell (Vizepräsident von Bacardi) begleiten. Dies war das erste direkte Aufeinandertreffen zwischen dem Unternehmen und dem Staatsoberhaupt. Castro erhoffte sich von den beiden Wirtschaftsfachleuten wertvolle Tipps für Kuba. Das Gespräch endete allerdings in einem Eklat, nachdem Bosch seine Meinung zu politischen Lage in Kuba verdeutlichte. „Er sagte […], dass auf Kuba Wahlen stattfinden müssten, davon hänge die wahre Freiheit ab. Als er das Wort ‚Freiheit‘ aussprach, erhob sich Castro und setzte sich woanders hin.“[23] Dies führt zu einer weiteren Maßnahme gegen die spätere Verstaatlichung. Bosch durchschaute in diesem Moment die Absichten Castros. Es ist nicht bekannt was letztendlich der ausschlaggebende Punkt bei der Begegnung war, jedenfalls flog er umgehend nach New York, um die Mitarbeiter in der dortigen Niederlassung zu warnen. Man war somit auf die drohende Verstaatlichung vorbereitet.

Im Juni 1960 wurde das Gesetz 851 in Kraft gesetzt, das der kubanischen Regierung das Recht gab privates Eigentum zu verstaatlichen, falls dies zum Wohl der Verteidigung der nationalen Interessen geschehe.[24]

Nachdem sich später amerikanische Raffinerien weigerten nur noch Rohöl aus der Sowjetunion zu verarbeiten, wurden auch diese kurzerhand verstaatlicht. Mit ihnen auch Elektrizitätswerke und Zuckerfabriken, die in US-Besitz waren (08.08.1960). „Noch im August 1960 wurden alle US-amerikanischen Großbetriebe in Industrie und Landwirtschaft nationalisiert, einen Monat später alle US-Banken und Mitte Oktober traf es die städtischen Immobilienbesitzer, US-Bürger und Kubaner gleichermaßen. Per Dekret vom 13. Oktober wurden alle kubanischen Unternehmen enteignet, unter dem Vorwand, sie hätten die ökonomischen Pläne der Revolution sabotiert.“[25] Unter diesen Unternehmen befand sich auch Bacardi. Obwohl schon vorher Teile der kubanischen Wirtschaft enteignet wurden, traf dieser Vorgang die Familie unerwartet. Verloren gingen dadurch eine Rumfabrik in Santiago und drei Hatuey-Bierbrauereien im Gesamtwert von 76 Millionen US-

[22] Ursula L. Voss, Die Bacardis Der Kuba-Clan zwischen Rum und Revolution, campus, 14.02.2005, S.120
[23] Ursula L. Voss, Die Bacardis Der Kuba-Clan zwischen Rum und Revolution, campus, 14.02.2005, S.121
[24] Hernando Calvo Ospina: Bacardi The Hidden War, Pluto Press, 2002, S.16
[25] Ursula L. Voss, Die Bacardis Der Kuba-Clan zwischen Rum und Revolution, campus, 14.02.2005, S.125

Dollar.[26] Daneben verlor man auch Kuba als Firmenstandort. Gerade für das Image Bacardis spielte Kuba eine wichtige Rolle. Dieser Verlust wurde mit gezielten Marketingkampagnen ausgeglichen, die Bacardi weiterhin mit dem kubanischen Lebensstil verknüpfen.

d. Verhalten nach der Enteignung

Der Vertrieb in Kuba war nach der Verstaatlichung nicht mehr möglich. Dennoch kamen aus Kuba immer wieder Produkte auf den Markt, die den Markennamen von Bacardi unrechtmäßig nutzten. „Schon am 25. November 1960, fünf Wochen nach der Enteignung, hatte Bosch den Mitgliedern eröffnet, dass die New Yorker Anwaltskanzlei Rogers, Hoge and Hills von ihm beauftragt worden sei, die Markenrechte der Firma Bacardi weltweit zu vertreten“[27]. Daraufhin wurden langwierige Gerichtsprozesse geführt, um gegen unter dem Markennamen Bacardi verkauften Rum aus Kuba vorzugehen. Diese Prozesse waren zwar sehr kostspielig und dauerten bis über die neunziger Jahre hinaus, zahlten sich jedoch aus: Die Exklusivität des Unternehmens blieb bestehen. Eine wichtige Rolle spielte dabei Pete O’Hara. Er sorgte dafür, dass über Informanten aus Kuba immer bekannt war, wenn ein Produkt mit Markenrechtsverletzung den kubanischen Hafen verließ. Diese Produkte wurden am Ankunftshafen beschlagnahmt. Daneben führte und gewann er viele weitere entscheidende Gerichtsprozesse. Unter anderem prozessierte er gegen die kubanische Regierung, die darauf bestand, „Markennamen von ‚nationalisiertem‘ Eigentum weiterhin nutzen zu dürfen“.[28]

Bosch war in den Tagen und Wochen nach der Enteignung sehr umtriebig. Die Expansion von Bacardi war bereits in Gange und wurde schnell vorangetrieben. In Mexiko, Puerto Rico und New York war Bacardi ohnehin beheimatet. Dazu kam zusätzlich eine Fabrik in Recife (Brasilien) und auch auf den Bahamas wurden die Pläne für den Bau einer Niederlassung vorangetrieben.[29]

Ab 1965 war der Ableger namens Bacardi International auf den Bermudas das neue Hauptquartier der Firma. Auf den Bermudas wurden alle Geschäfte, außer die in den USA, geregelt.[30] Zu diesem Zeitpunkt hatte sich die Firma komplett rehabilitiert und konnte sich auf weiteres Wachstum konzentrieren. Der Umzug des Unternehmens wurde aus Steuerrechtlichen Gründen vorgenommen. Durch die geringen Steuern konnte man viel Geld sparen.

Außerdem brachte der Entschluss Kuba zu verlassen neue Möglichkeiten: Man konnte die benötigten Rohstoffe auf neuen Märkten billiger einkaufen. Zudem gewann man neue Absatzmärkte. „The newly reformed company that emerged was no longer Cuban. Exile made it a company without nationality, long before the era of multinationals.“[31]

---

[26] Vgl. Ursula L. Voss, Die Bacardis Der Kuba-Clan zwischen Rum und Revolution, campus, 14.02.2005, S.148; Hernando Calvo Ospina: Bacardi The Hidden War, Pluto Press, 2002, S.16ff.
[27] Ursula L. Voss, Die Bacardis Der Kuba-Clan zwischen Rum und Revolution, campus, 14.02.2005, S.146
[28] Ursula L. Voss, Die Bacardis Der Kuba-Clan zwischen Rum und Revolution, campus, 14.02.2005, S.147
[29] Vgl. Ursula L. Voss, Die Bacardis Der Kuba-Clan zwischen Rum und Revolution, campus, 14.02.2005, S.143
[30] Vgl. Ursula L. Voss, Die Bacardis Der Kuba-Clan zwischen Rum und Revolution, campus, 14.02.2005, S.147
[31] Hernando Calvo Ospina: Bacardi The Hidden War, Pluto Press, 2002, S.18 nach The World of Bacardi-Martini

e. Schlüsselperson Bosch

Insgesamt verdankte Bacardi die Bewahrung des Unternehmens vor der Verstaatlichung dem Präsidenten Bosch. Er war es, der die Markenrechte ohne Kenntnisse eines anderen auf die Bahamas transferierte. Mit diesem Schritt hatte er den Grundstein für den Wiederaufbau beziehungsweise die Weiterführung der Betriebsstrukturen gesorgt. Dies war aber nicht die einzige wichtige Aktion für das Unternehmen. Bosch veränderte das Denken innerhalb des Betriebes maßgeblich. Er sorgte dafür, dass einige Betriebsstrukturen ausgelagert wurden und trieb die weitere Expansion voran.[32]

Auch schon der vorherige Präsident Enrique Schueg hatte damit begonnen, den Markt des Unternehmens zu vergrößern[33]. So konnte sich Bacardi schon früh wegen des umfangreichen Wirtschaftsimperiums rühmen: „They also boasted of huge shipping warehouses, a box factory, another for bottles, another for producing ice, an electricity plant, several railway boxcars for the transport of their products, […]“[34] Dies war eine wichtige Grundlage für die Expansion Boschs, die von viel größeren Umfang war. „Distribution companies were started in Belgium, Switzerland, Sweden, Holland, France, Norway, Finland and Denmark.“[35] Um diesem großen Absatzmarkt gerecht zu werden eröffnete Bosch immer größere Destillerien. Er beschränkte sich bei der Standortwahl nicht auf eine bestimmte Region, sondern passte seine Suche den politischen Gegebenheiten und der Nachfrage an.

Bosch versteifte sich nicht auf das Wohl der Familie, sondern sorgte für eine gewisse Abgrenzung zwischen Firma und Familie. Ihm war es beispielsweise nicht wichtig Personen aus der Bacardi-Familie einzustellen. Viel mehr achtete er auf die Qualität seiner Mitarbeiter.

5. Fazit

Was waren die ausschlaggebenden Maßnahmen, welche die Verstaatlichung von Bacardi verhinderten? Die Vergabe des Präsidentenpostens an Bosch war entscheidend für die weitere Entwicklung des Unternehmens. Bosch war eigentlich nicht dafür prädestiniert Präsident zu werden, da er nicht direkt aus der Familie Bacardis stammte. Dennoch entschied man aufgrund seiner herausragenden Arbeit für ihn. Bosch trieb unter anderem die Expansion des Unternehmens sehr stark voran. Dies führte dazu, dass Bacardi zum Zeitpunkt der Revolution nicht mehr vom kubanischen Standort abhängig war. Die wichtigste Maßnahme um der Verstaatlichung Bacardis zu entgehen, war der Transfer der Markenrechte auf die Bahamas. Dies organisierte Bosch im Alleingang und die Tat „wird noch heute als ‚heldenhafte Tat‘ von der Familie gefeiert.“[36]

---

[32] Vgl. Tom Gjelten: Bacardi and the long fight for Cuba, Penguin Books, 04.08.2008, S.197ff., (E-Book)
[33] Vgl. Hernando Calvo Ospina: Bacardi The Hidden War, Pluto Press, 2002, S.6
[34] Hernando Calvo Ospina: Bacardi The Hidden War, Pluto Press, 2002, S.7
[35] Hernando Calvo Ospina: Bacardi The Hidden War, Pluto Press, 2002, S.11
[36] Ursula L. Voss, Die Bacardis Der Kuba-Clan zwischen Rum und Revolution, campus, 14.02.2005, S.115

Weiterhin kann man die Expansion auch dem vorherigen Präsidenten Enrique Schueg anrechnen, der Bacardi schon 30 Jahre zuvor zu einem international agierenden Unternehmen machte. Bosch war es jedoch, der das Tempo der Expansion drastisch anzog. Gerade zum Zeitpunkt der Revolution war es Bosch, der im Unternehmen die Geschicke lenkte und ein reibungsloses Weiterarbeiten erreichte.

Das Unternehmen kam dennoch nicht ohne Verluste durch die Verstaatlichung. Man verlor drei Hatuey-Bierbrauereien, die gute Einnahmequellen für Bacardi waren. Zudem verlor man eine Fabrik. Dies war das zwar ein großer Verlust, konnte aber durch das große Unternehmen kompensiert werden. Man verlor neben dem materiellen Wert allerdings auch den Wert, den Kuba für das Image von Bacardi hatte. Dies traf die Firma allerdings nicht entscheidend, da das „kubanische Feeling“ durch intelligentes Marketing erhalten blieb.

Die Entwicklung des Unternehmens zur Offenheit, die vor allem durch Bosch herbeigeführt wurde, sorgte zudem dafür, dass Bacardi erfolgreich auf die Verstaatlichung regiere. So brachte zum Beispiel die Beauftragung der New Yorker Anwaltskanzlei großen Erfolg. Alle erdenklichen Prozesse wurden gewonnen, wobei die Kosten der Prozesse etliche Millionen US-Dollar betrugen.

Interessant ist, dass die aufgezeigten Maßnahmen oft gar nicht direkte Reaktion auf Castro waren (Bsp.: Transfer der Markenrechte). Das zeigt, dass die Verstaatlichung der kubanischen Wirtschaft ein Prozess war, der schon vor Castro begann. Die Verstaatlichung war dann das Resultat aus den vorangegangenen Entwicklungen.

Die Verstaatlichung hatte auch unerwartete positive Effekte. Kuba zu verlassen eröffnete für Bacardi neue Märkte, sodass die benötigten Rohstoffe billiger eingekauft werden konnten. Außerdem löste man sich generell vom Gebiet, das Kuba umschloss. Daraus resultierten neue Absatzmärkte. Damit entwickelte sich Bacardi zu einem Global-Player.

6. Reflexion

Persönlich hat mir die Seminararbeit sehr viel gebracht. Ich konnte einiges für zukünftige Hausarbeiten lernen.

Die Themensuche gestaltete sich bei mir schwierig. Ursprünglich hatte ich vor, mich mit einem großen Wirtschaftsunternehmen zu beschäftigen. Meine Absicht war allerdings dies nicht historischer Richtung, sondern in Richtung Gemeinschaftskunde zu machen. Bei meiner Suche schaute ich mir also viele Verzeichnisse der größten Unternehmen Kubas an. In einem dieser Verzeichnisse entdeckte ich dann das Unternehmen Bacardi. Dieses interessierte mich sofort, da Bacardi auch hierzulande erhältlich ist. Deswegen schaute ich mir die Geschichte von Bacardi etwas genauer an und las so zum ersten Mal etwas über die Verstaatlichung der kubanischen Wirtschaft. In Zusammenhang zwischen Bacardi und der Verstaatlichung stellte dies ein sehr interessantes Thema für mich dar. Zu diesem Zeitpunkt hatte ich noch nicht mit den Hindernissen gerechnet, die sich mir im Verlauf der

Seminararbeit in den Weg stellten. Diese Hindernisse machen für mich die Arbeit aus und sorgten für ein immer größeres Interesse an meinem Thema.

Angefangen bei der Beschaffung der Literatur, die sich bei mir sehr schwierig gestaltete. Da dieses Thema sehr speziell war, fand ich vor allem kaum deutsche Literatur, die sich explizit mit dem Unternehmen Bacardi beschäftigte. Letztendlich fand ich ein Buch und gelangte über dessen Quellenangaben an weitere Literatur, die jedoch ausschließlich in englischer Sprache vorhanden war. Deswegen musste ich meine Literatur teilweise sogar aus den USA importieren. Das spannende an meinem Seminararbeitsthema war, dass ich mich auf unentdecktes Terrain wagen konnte, das noch nicht im Internet ausführlich erläutert wurde und dass dieses Themenfeld keine Musterlösung beherbergte. Viele der Publikationen, die ich für meine Arbeit nutzte werden heute gar nicht mehr gedruckt. Deshalb musste ich auch oft auf gebrauchte Bücher zurückgreifen. Eine meiner Quellen enthielt sogar den Hinweis: „Please do not quote for publication until verified with the finished book. The copy is not for distribution tot he public.“[37] Dinge wie dieses Zitat sorgten bei mir für ein noch größeres Interesse an diesem Themenfeld. Des Öfteren musste ich schmunzeln als ich in allgemeiner Literatur zu Kuba etwas zu Bacardi lesen konnte. Mir wurde klar, wie sehr das Unternehmen die kubanische Geschichte prägte. Spannend fand ich darüber hinaus, die Quellen zu bewerten. Oft widersprachen sich diverse Autoren oder vermuteten einfach etwas. Dies berücksichtigte ich natürlich in der Arbeit. Ich suchte also auch nach zeitgemäßen Quellen und stieß im Internet auf verschiedenste Dinge: Beim Durchsuchen etlicher Zeitungsarchive fand ich verschiedene Artikel, die auch die Unternehmensriege von Bacardi damals gelesen haben muss. Daneben konnte ich mir ein Buch beschaffen, dass von einem amerikanischen Autor geschrieben wurde, der Fidel Castro während der kubanischen Revolution mehrmals getroffen und interviewt hat. Dieses Buch ist schon lange nicht mehr in gedruckter Version erhältlich[38].

Lernen konnte ich während dieser Arbeit viel über die allgemeine Herangehensweise an solche Herausforderungen. Mir wurde klar, warum man Literatur so kritisch sehen muss. Ich verschaffte mir immer zuerst ein Bild über den Autor, bevor ich mit der eigentlichen Arbeit loslegen konnte. Nachdem ich mein erstes Buch komplett gelesen und alles wichtige Seite für Seite markiert hatte, wurde mir klar, dass ich mir nicht alle Inhalte merken konnte. So lernte ich mich auf die wichtigen Themenbereiche der Seminararbeit zu fokussieren. Insgesamt war diese Arbeit in meinen Augen sehr positiv und ich bin froh, mich dafür entschieden zu haben.

[37] Tom Gjelten: Bacardi and the long fight for Cuba, Penguin Books, 2008, keine Seitenangabe vorhanden, erstes Blatt
[38] Herbert L. Matthews: The Cuban Story, George Braziller, 1961 (E-Book)

7. Anhang

A: Auszug aus „La Historia me absolverá“

„[…] Das fünfte Revolutionsgesetz verfügte die Beschlagnahme aller unter welcher Regierung auch immer unterschlagenen Güter und ebenso der Güter ihrer Rechtsvertreter und Erben, soweit es sich um testamentarisch vererbtes oder ohne Testament unstatthaft erworbenes Vermögen handelte, und zwar durch Sondergerichte mit dem uneingeschränkten Recht der Einsicht in alle Bücher, die der Untersuchung nützlich sein könnten, damit man auf diese Weise die Aktiengesellschaften, die im Handelsregister des Landes geführt werden oder die hier Geschäfte machen und von denen hinterzogene Gelder verborgen werden könnten, unter Kontrolle bekäme; es war vorgesehen, ausländische Regierungen um Auslieferung von Personen und Beschlagnahme von Vermögen zu ersuchen. Die Hälfte der wiedergewonnenen Gelder sollte in die Pensionskasse der Arbeiter fließen und die andere Krankenhäusern, Obdachlosenheimen und Häusern der Wohlfahrt zur Verfügung gestellt werden. Es sollte außerdem erklärt werden, daß die cubanische Politik in Amerika eine der engen Solidarität mit den demokratischen Völkern des Kontinents sein würde, und daß die politisch Verfolgten der blutigen Diktaturen, die unsere Brudernationen unterdrücken, im Vaterlande Martís nicht wie heute Verfolgung, Hunger und Verrat zu erwarten hätten, sondern großzügiges Asyl, Brüderlichkeit und Brot. Cuba sollte ein Bollwerk der Freiheit und nicht ein schändliches Kettenglied des Despotismus sein. Diese Gesetze wären sofort proklamiert worden, und ihnen wären, nach Abschluß der Kämpfe und nach sorgfältigem Studium ihres Inhalts und ihrer Bedeutung eine weitere, ebenfalls fundamentale Gesetzesserie gefolgt, wie die Bodenreform, die Unterrichtsreform und **die Verstaatlichung des Elektrizitätstrusts und des Telefontrusts**, wobei dem Volk der ungesetzliche Überschuß der Tarife zurückerstattet worden und den Staatsfinanzen die unterschlagenen Steuern zugeflossen wären. Alle diese - und andere - Verordnungen hätten sich die strikte Erfüllung zweier wesentlicher Artikel unserer Verfassung zur Leitschnur genommen; der eine verlangt die Ächtung des Großgrundbesitzes und die Einführung eines gesetzlichen Maximums an Landbesitz, das einer Person oder Gesellschaft für eine bestimmte Art der landwirtschaftlichen Nutzung gestattet sein soll, und die Verordnung von Maßnahmen, die nach und nach das Land den Cubanern zurückgeben sollen; und andere befiehlt dem Staat kategorisch, alle Mittel, die ihm zur Verfügung stehen, einzusetzen, damit jeder, der ohne Arbeit ist, eine Anstellung findet, und jedem, der körperlich oder geistig arbeitet, eine anständige Existenz zu garantieren. Keine unserer Verordnungen kann daher als verfassungswidrig gebrandmarkt werden. Die erste vom Volk gewählte Regierung, die unmittelbar anschließend gebildet werden sollte, hätte sie respektieren müssen, nicht nur, weil sie eine moralische Verpflichtung gegenüber der Nation gehabt hätte, sondern weil es keine Macht der Welt gibt, die einem Volk, das endlich die Eroberungen macht, die es seit Generationen ersehnt, diese wieder entreißen könnte.

Das Problem des Bodens, das Problem der Industrialisierung, das Wohnungsproblem, das Problem der Arbeitslosigkeit, das Problem der Volksgesundheit: das sind die sechs konkreten Punkte, auf deren Lösung sich entschlossen alle unsere Anstrengungen gerichtet hätten, zugleich mit der Eroberung der öffentlichen Freiheit und der Demokratie.

Vielleicht hört sich diese Darstellung kalt und theoretisch an, wenn man die entsetzliche Tragödie nicht kennt, der unser Land in diesen sechs Punkten unter dem demütigendsten politischen Druck ausgeliefert ist.

[…]

Eine Revolutionsregierung würde, nachdem sie den hunderttausend kleinen Landwirten, die heute Pacht zahlen, das Eigentum an ihren Parzellen übertragen hätte, darangehen, das Problem des Bodens ein für allemal zu lösen. **Sie würde erstens, wie es die Verfassung vorschreibt, ein gesetzliches Maximum an Landbesitz für jeden Typ von landwirtschaftlicher Unternehmung einführen, was darüber hinausgeht, enteignen**, die Ländereien, die der Staat usurpiert hat, zurückfordern, Sümpfe und sumpfige Gebiete

trockenlegen, riesige Baumschulen anlegen und Zonen für die Aufforstung reservieren; sie würde zweitens den Rest des Landes unter die Bauernfamilien unter Bevorzugung der kinderreichsten verteilen, sie würde landwirtschaftliche Genossenschaften gründen, die die gemeinsame Nutzung kostspieliger Einrichtungen und Kühlanlagen und eine einheitliche technische Leitung des Anbaus bzw. der Viehzucht ermöglichen und schließlich der Landbevölkerung Geld, Ausrüstung, Schutz und Ausbildung zukommen lassen. Eine Revolutionsregierung würde das Wohnungsproblem lösen, indem sie zunächst
einmal die Mieten entschlossen um 50% senkte; Häuser, die nur von ihren Besitzern bewohnt sind, würden von allen Steuern befreit, dafür die Steuern für Miethäuser verdreifacht; die höllischen Arbeiterquartiere würden abgerissen und an ihrer Stelle moderne vielstöckige Häuser gebaut, außerdem der Wohnungsbau auf der ganzen Insel in einem nie gesehenen Ausmaß gefördert, wobei der Grundsatz wäre: Das Ideal auf dem Lande ist die eigene Parzelle für jede Familie, das Ideal in der Stadt das eigene Haus oder die eigene Wohnung für jede Familie.
[…]“

Ins Deutsche übersetzt vom Deutschen Fidel Castro Archiv[39]

Mir ist bewusst, dass diese Übersetzung in der Rechtschreibung und Grammatik fehlerhaft ist. Auch kann ich für Richtigkeit der Übersetzung nicht garantieren, da ich kein spanisch spreche. Dennoch kann ich bestätigen, dass der Inhalt der Übersetzung mit den Aussagen, der von mir gelesenen Literatur übereinstimmt.

B: Liste der Staatsoberhäupter Kubas[40]

Name	Zeitraum	Machtübernahme	Machtverlust
Carlos Prío	1948-1952	Durch Wahlen	Hätte die nächsten Wahlen mit hoher Wahrscheinlichkeit verloren
Fulgencio Batista	1952-1959	Durch einen Staatsstreich	Geht aus Angst vor einer Niederlage gegen die Revolutionäre ins Exil
Fidel Castro	1959-	Durch die Kubanische Revolution	Gibt sein Amt vor seinem Tod an seinen Sohn weiter

[39] http://fidelcastroarchiv.blogspot.de/2007/08/die-geschichte-wird-mich-freisprechen.html , 30.05.2017
[40] Basierend auf: Ursula L. Voss, Die Bacardis Der Kuba-Clan zwischen Rum und Revolution, campus, 14.02.2005; Michael Zeuske: Kleine Geschichte Kubas, C.H.Beck, 29.08.2016, (E-Book); Volker Hermsdorf: Die Kubanische Revolution, PapyRossa, 15.10.2015

8. Literaturverzeichnis

Gedruckte Quellen:

Bücher:

Ursula L. Voss, Die Bacardis Der Kuba-Clan zwischen Rum und Revolution, campus, 14.02.2005

Michael Zeuske: Kleine Geschichte Kubas, C.H.Beck, 29.08.2016, (E-Book)

Volker Hermsdorf: Die Kubanische Revolution, PapyRossa, 15.10.2015

Hernando Calvo Ospina: Bacardi The Hidden War, Pluto Press, 2002

Tom Gjelten: Bacardi and the long fight for Cuba, Penguin Books 2008

Tom Gjelten: Bacardi and the long fight for Cuba, Penguin Books, 04.08.2008, (E-Book)

Herbert L. Matthews: The Cuban Story, George Braziller, 1961 (E-Book)

Zeitschriften:

Fidel Castro, Der Spiegel, 3/2016, 3.08.2016

Südamerika, GEO Epoche, 71/2015

Internetquellen:

„Die Geschichte wird mich freisprechen“: http://fidelcastroarchiv.blogspot.de/2007/08/die-geschichte-wird-mich-freisprechen.html , 30.05.2017

http://www.nytimes.com/packages/html/books/matthews/matthews022457.pdf , 20.05.2017

http://www.nytimes.com/packages/html/books/matthews/matthews022557.pdf , 20.05.2017

http://www.nytimes.com/packages/html/books/matthews/matthews022657.pdf , 20.05.2017

https://www.nytimes.com/times-insider/2014/11/28/1957-fidel-castro-is-still-alive/?_r=0 , 23.05.2017

https://www.theguardian.com/world/2016/nov/27/castro-claimed-he-tricked-the-new-york-times-but-we-may-be-the-real-dupes 23.05.2017