

WILFRIED
FELDENKIRCHEN

SUSANNE
HILGER

Menschen und Marken

125 Jahre Henkel



Henkel

Zu diesem Buch

Alles begann in einer kleinen Hinterhof-Fabrik in Aachen im Herbst 1876. Im Alter von nur 28 Jahren begann der Kaufmann Fritz Henkel, aus Wasserglas und kalzinierter Soda sein erstes Produkt – ein pulverförmiges „Universal-Waschmittel“ – zu mischen und zu verkaufen.

Dass aus diesem Drei-Mann-Betrieb einmal ein Weltunternehmen werden würde, ahnte zu dieser Zeit noch niemand. Doch nur zwei Jahre später machte sein erstes Erfolgsprodukt, Henkel's Bleich-Soda, den Umzug in das für den Vertrieb verkehrsgünstiger gelegene Düsseldorf notwendig. Der große und internationale Durchbruch gelang Fritz Henkel 1907 mit Persil, dem ersten selbsttätigen Waschmittel der Welt.

Fritz Henkel und seine beiden Söhne gelten bis heute zu Recht als Markenartikel-Pioniere in Deutschland. Sie und ihre Nachfolger machten aus einem Waschmittelbetrieb einen weltweit tätigen Spezialisten für Markenartikel und Systemgeschäfte mit Tochtergesellschaften in über 75 Ländern.

Seit 125 Jahren prägen Menschen und Marken die Kontinuität und den Wandel des Unternehmens. Es waren aber auch 125 Jahre der Innovation und mit dem Fokus auf die Zukunft.

Aus Anlass des 125-jährigen Bestehens des Unternehmens veröffentlicht Henkel nun erstmals eine wissenschaftlich fundierte Darstellung der großen und spannenden Unternehmensgeschichte.

FELDENKIRCHEN
HILGER

**Menschen
und
Marken**

**125 Jahre
Henkel
1876–2001**

WILFRIED
FELDENKIRCHEN

SUSANNE
HILGER

Menschen und Marken

125 Jahre
Henkel
1876–2001

Herausgegeben im
Auftrag der
Henkel KGaA von
Ernst Primosch und
Wolfgang Zengerling



	Inhalt		Seite	Seite
I	Einleitung		7	
II	Gründerzeiten: Die Jahre von 1876 bis 1918	Politische und wirtschaftliche Hintergründe: Die Reichsgründung von 1871	16	Marken und Märkte 33 Beschäftigung 39 Umsatz 44
		Henkel von 1876 bis 1918	22	Henkel im Ersten Weltkrieg 45
		Die Gründung des Unternehmens und seine Entwicklung bis 1914	22	
III	Zwischen Diversifizierung und Demontage: Die Entwicklung bis zum Ende des Zweiten Weltkriegs	Deutschland zwischen Demokratie und Diktatur	52	Beschäftigung 84 Umsatz 86
		Henkel von 1918 bis 1945	57	Henkel im Zweiten Weltkrieg 88
		Die allgemeine Entwicklung des Unternehmens	57	Produktion und Absatz 88
		Marken und Märkte	73	Beschäftigungsverhältnisse 91
IV	Zwischen Wieder- aufbau und Weltmarkt: Die Jahre von 1945 bis 1973	Vom Vierzonenland zum internationalen Bündnispartner	102	Die allgemeine Firmen- entwicklung ab 1948 118
		Henkel ab 1945	110	Marken und Märkte 124
		Die unmittelbare Nachkriegs- situation bis zur Wieder- einsetzung der Familie 1947	110	Beschäftigung 138 Umsatz 145
V	Horizonte und Herausforderungen: Henkel auf dem Weg ins 21. Jahrhundert	Von der „Ölkrise“ zum wiedervereinigten Deutschland	148	Marken und Märkte 161 Beschäftigung 179
		Die Henkel-Gruppe seit den 1970er Jahren	150	Umsatz 186
		Die allgemeine Entwicklung des Unternehmens	150	Umweltpolitik 187
VI	Vom Drei-Mann- Betrieb zur internationalen Firmengruppe: Die Gesellschafts- form und ihre Veränderungen	Von der Privat- zur Kapital- gesellschaft (1876–1950)	193	Die Einführung der divisionalen Organisation 200
		Dekonzentrations- bestrebungen nach 1945	194	Henkel KGaA (seit 1975) 204
		Persil GmbH und Henkel & Cie GmbH (1950–1968)	198	Die Modifizierung der Spartenorganisation 205
		Henkel GmbH und Henkel & Cie GmbH (1969–1974)	199	Denken in Strategischen Einheiten 208 Die Reorganisation von 1992 209

		Seite		Seite
VII	Finanzpolitik zwischen Familienbindung und internationaler Finanzwelt	Kapitalstruktur und -entwicklung	214	
		Der Gang zur Börse	228	
VIII	Zwischen Emotion und Information:	Die Absatzstrategien Fritz Henkels	238	Werbeinhalte und Werbemedien 252
	Werbung und Absatzpolitik	Zur Organisation der Werbung	250	Imagewerbung 266
IX	Der Mensch im Mittelpunkt:	Formen der betrieblichen Sozialpolitik bei Henkel	272	Betriebliche Freizeitangebote 290
	Von der Wohlfahrts- pflege zur betrieblichen Sozialpolitik	Werkversorgung und Gesundheitsfürsorge	273	Industrielle Beziehungen zwischen Weimarer Republik und Nationalsozialismus 296
		Versicherungen	278	Die allgemeine Entwicklung der betrieblichen Sozialpolitik bei Henkel nach dem Zweiten Weltkrieg 298
		Familienpflege	280	
		Werkwohnungsbau	285	
		Betriebliches Vorschlagswesen	288	Zur Geschichte der Unternehmenskultur des Hauses Henkel 299
X	Das Auslandsgeschäft:	Zur Strategie und Organisation des Auslandsgeschäfts	306	Nordamerika 349
	Henkel auf dem Weg zum Global Player	Die regionalen Aktivitäten	312	Lateinamerika 357
		Europa	312	Afrika 364
				Asien und Australien 370
XI	Schlussbetrachtung		391	
	Literaturverzeichnis		394	
	Verzeichnis der Tabellen und Grafiken		399	
	Chronik		1	
	Gremien		83	

Impressum

Herausgegeben im Auftrag der
Henkel KGaA
von Ernst Primosch und
Wolfgang Zengerling

Copyright © 2001 Henkel KGaA,
Düsseldorf

Koordination und Redaktion

Wolfgang Zengerling

Dokumentation

Wolfgang Bügel
Thomas Wölk

Bildredaktion

Wolfgang Bügel
Klaus Dettmann, Langenfeld

Assistenz

Katharina Woithe

Fotos

Abert, H. Bauer, T. Bauer,
Bogler, von Brauchitsch,
Bügel, Dannenmann, Dick,
Fein, Hauser, Haverkamp,
Holtappel, Hympendahl,
Koch, Lichtenberg,
McAndrews, Moog, Parik,
Quedenfeldt, Röhrig, Schatten,
Schelp, Schneider, Senn,
Stachelscheid, Windstosser,
Wolff & Tritschler, Wolter

Konzernarchiv Henkel

Gesamtgestaltung

Walter Schlamann, Langenfeld

Produktion

Klaus Dettmann, Langenfeld
Team Industrie, Stürtz AG,
Würzburg

Gesamtherstellung

Stürtz AG, Würzburg

PR-Nr. 11 01 14.000

Mat.-Nr. 4691075

ISBN 3-923324-79-0

Die in diesem Buch genannten
Produktnamen sind überwiegend
eingetragene Marken der Henkel
KGaA, Düsseldorf.

Das Werk einschließlich aller
seiner Teile ist urheberrechtlich
geschützt. Jede Verwertung,
auch nur auszugsweise, die
nicht ausdrücklich durch das
Urhebergesetz gestattet ist,
bedarf der vorherigen schrift-
lichen Zustimmung durch die
Henkel KGaA. Dies gilt insbeson-
dere für Vervielfältigungen,
Bearbeitungen, Übersetzungen,
Nachdruck, Entnahme von
Abbildungen, Wiedergabe auf
fotomechanischem, digitalem
oder ähnlichem Wege sowie
Speicherung und Verarbeitung in
elektronischen Systemen.

Henkel KGaA, Oktober 2001

Weitere Informationen

Henkel KGaA
Corporate Communications
40191 Düsseldorf

Telefon: +49-211-797-3533
Telefax: +49-211-798-4040

E-Mail:
corporate.communications@
henkel.com

Henkel im Internet

<http://www.henkel.com>
oder
<http://www.henkel.de>

Einleitung I

„Das Beste, das durch mein Werk gemacht wurde, ist nicht meinen Gedanken entsprungen, sondern meinen Mitarbeitern [...] im gegenseitigen Zusammenarbeiten.“ So die Einschätzung von Unternehmensgründer Fritz Henkel im Rückblick auf sein Lebenswerk. Menschen und Marken spielten in der nunmehr 125-jährigen Geschichte der Düsseldorfer Unternehmensgruppe stets eine entscheidende Rolle: Mit Markenprodukten ist Henkel groß geworden. Den Menschen, die mit ihren Ideen in Entwicklung und Vertrieb Produkte immer benutzerfreundlicher, kostengünstiger und umweltverträglicher gestalteten und zunächst regional, dann national und heute global verkaufen, verdankt das Unternehmen seinen Erfolg. Somit ist die Unternehmensgeschichte des Hauses Henkel immer auch eine Geschichte von „Menschen und Marken“.

Die Henkel KGaA gehört heute mit ihren Tochtergesellschaften zu den weltweit führenden Unternehmen auf dem Markenartikel- und Chemiesektor. Nach dem Zweiten Weltkrieg entwickelte sich der deutsche Markenartikelhersteller von Wasch- und Reinigungsmitteln zum internationalen Spezialisten für chemische Rohstoffe und Systemlösungen. Dieser Werdegang soll im folgenden anhand der Henkel-Stammgesellschaft, der heutigen Henkel KGaA mit Sitz in Düsseldorf, nachgezeichnet werden. Als Führungsgesellschaft der Henkel-Gruppe ist die Henkel KGaA in den Unternehmensbereichen Klebstoffe, Kosmetik, Wasch-/Reinigungsmittel, Hygiene/Oberflächentechnik sowie Chemieprodukte (über die rechtlich verselbständigte Tochtergesellschaft Cognis) tätig.

Henkel gestaltet in diesen 125 Jahren nicht nur nachhaltig sein Produktportfolio um, sondern entwickelt sich ebenso von einem überwiegend auf dem deutschen und europäischen Markt tätigen Unternehmen zum „Global Player“. Seit Mitte der 1980er Jahre erzielt die Henkel-Gruppe höhere Umsätze auf den Auslandsmärkten als im Inland, wobei neben dem Europa-Geschäft die Marktaktivitäten in Nord- und Südamerika sowie vor allem im Raum Asien/Australien sukzessive ausgebaut werden.¹

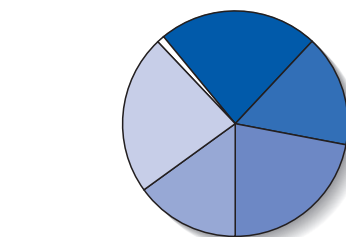
Henkel & Cie erobert ab 1907 mit dem „selbsttätigen“ Waschmittel Persil die unangefochtene Führung auf dem deutschen Waschmittelmarkt. Neben Waschmitteln wurde die Herstellung von Wasserglas, Glycerin und Soda aus Gründen der Rohstoff- und Qualitätssicherung mit in die Produktionspalette aufgenommen. Während die Klebstoffproduktion und die Herstellung der Verpackungsmittel ebenfalls zunächst aus Gründen der Selbstversorgung erfolgte, stellte die Produktion des Industriereinigers P3 die erste „echte Diversifikation“ dar, die jedoch in enger Nachbarschaft zum Kerngeschäft angesiedelt war. Die wesentlichen Standbeine des Henkel-Konzerns – neben Waschmitteln die Grundstoffe Wasserglas, Fettsäuren/Glycerin, Soda, Verpackungsmittel sowie Klebstoffe und Industriereiniger – waren damit schon lange vor 1945 geschaffen und über Tochtergesellschaften und Beteiligungen zum Teil auch auf Auslandsmärkte übertragen worden.

¹ Wie aus 153/22, Postprotokoll vom 9.7.1963, hervorgeht, setzte diese Tendenz bereits zu Beginn der 1960er Jahre ein: Im ersten Halbjahr 1963 hatte beispielsweise „die tatsächliche Umsatzentwicklung in den ertragsstärkeren Verkaufsbereichen Markenartikel und Großverbrauch eine geringere Steigerung [...] als [...] im Export“. 153/56, Post ZGF, 11.2.1975: „Seit Beginn der siebziger Jahre wurde eine starke Expansion im Ausland“ verzeichnet.

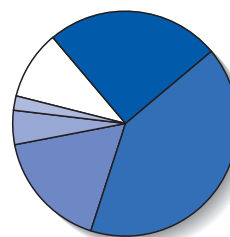
Alle Signaturen Konzernarchiv Henkel; bei Belegen ohne Signatur handelt es sich um Publikationen oder um unverzeichnete Bestände.

Umsätze der Henkel-Gruppe nach Unternehmensbereichen und Regionen im Jahr 2000

Angaben in Millionen Euro



Klebstoffe	2.959	23 %
Kosmetik/Körperpflege	2.029	16 %
Wasch-/Reinigungsmittel	2.835	22 %
Hygiene/Oberflächentechnik	1.952	15 %
Chemieprodukte (Cognis)	2.921	23 %
Sonstiges	83	1 %
Gesamtumsatz	12.779	100 %



Deutschland	3.201	25 %
Europa (ohne Deutschland)	5.291	41 %
Nordamerika	2.215	17 %
Lateinamerika	577	5 %
Afrika	216	2 %
Asien/Australien	1.279	10 %
Gesamtumsatz	12.779	100 %

Quelle: Henkel Geschäftsbericht 2000. Regionen-Umsätze nach Sitz der Gesellschaften.

Nach dem Zweiten Weltkrieg veränderten sich die Wettbewerbsverhältnisse nachhaltig. Multinationale Mischkonzerne wie Unilever oder amerikanische Mitbewerber wie Colgate-Palmolive und Procter & Gamble nutzten alliierte Restriktionen gegenüber den deutschen Unternehmen (Produktions- und Exportverbote, Konfiskationen von Lizenzen, Markenrechten, Demontagen, Sequestrierungen sowie Liquidationen) und zwangen Henkel durch eine aggressive Produkt- und Marketingpolitik zu einer strategischen Neuorientierung. Während der Markenname Persil bereits nach dem Ersten Weltkrieg für die Commonwealth-Staaten und Frankreich (einschließlich ihrer Kolonien) bei der heutigen Unilever lag, hielt Henkel die Rechte für Deutschland, die USA und Kanada sowie für andere Staaten. Da sich aber der Waschmittel- und Seifenmarkt zu einem preislich und produktmäßig äußerst stark umkämpften Bereich entwickelt hatte, zeigte sich das Unternehmen davon überzeugt, dass – mit Blick auf die starke internationale Konkurrenz – die „größtmögliche Erweiterung“ der Produktpalette der „Trend des 20. Jahrhunderts“ sei, dem es sich anzuschließen gelte.²

² 153/17, Postprotokoll vom 18.4.1961.

Statt einer „mühevollen und kostspieligen Eigenentwicklung“ favorisierte die Geschäftsleitung häufig externe Wachstumsmaßnahmen: Beteiligungen und Tochtergesellschaften, denen in aller Regel die Aufgabe eines „Vorpostens“ zukam, dienten dazu, „den Markt zu öffnen, [...] zu testen und im Markte Fuß zu fassen“.³ Die auf diese Weise erschlossenen Produktfelder und Marktnischen reichen von der Kosmetik und Körperpflege (beispielsweise Poly Color, Aok, Barnängen, Schwarzkopf, Dep) sowie den Wasch- und Reinigungsmitteln (Thompson, Siegel, L'Union Générale de Savonnerie) über Klebstoffe (Sichel, Loctite, Manco, Dexter) bis hin zur Hygiene/Oberflächentechnik (Collardin, Teroson, Henkel-Ecolab) und tragen dazu bei, dass die Henkel-Gruppe heute zahlreiche Spezialunternehmen unter ihrem Dach vereinigt. Dabei sorgt der Grad der Diversifikation, „aus dem Impuls der Rückwärtsintegration entstanden, [...] für eine ausbalancierte Mischung von Risiken und Chancen“.⁴

Die lückenhafte Überlieferung insbesondere für die Frühzeit und für die erste Expansionsphase des Unternehmens bis zum Ersten Weltkrieg macht die Erstellung einer Unternehmensgeschichte des Hauses Henkel nicht einfach. Während die Bereiche Werbung und Produktentwicklung offenbar zu den Hauptsammelbereichen des Henkel-Archivs gehören und bis auf kriegsbedingte Verluste recht gut dokumentiert sind, sind für die ältere Zeit Hauptbücher, Kontokorrent-Bücher, Kassabücher und Hauptjournale lediglich lückenhaft vorhanden. Eine quantitative Darstellung der Unternehmensentwicklung bis zum Anfang des 20. Jahrhunderts ist damit nur eingeschränkt möglich.

Eine zentrale Quelle für die ältere Unternehmensgeschichte von Henkel bilden die Düsseldorf-Holthausener Betriebsbesprechungen, die allerdings ebenfalls nicht chronologisch durchgängig erhalten sind (1911 bis 1931, 1934 bis 1942). Die Betriebs-Konferenz war 1911 ins Leben gerufen worden, „um die Einheitlichkeit in der Betriebsführung des Werkes durch Erörterung der allgemeinen Betriebsfragen und ihrer grundsätzlichen Regelung zu wahren und die Führungsnahme unter den leitenden Herren der Betriebe zu fördern“.⁵ In den Konferenzen, die häufig unter dem Vorsitz von Kommerzienrat Fritz Henkel selbst oder einem seiner beiden Söhne stattfanden, wurden Fragen des täglichen Betriebsablaufs wie etwa des Arbeitsschutzes, der Ablauforganisation sowie technische und versorgungstechnische Aspekte diskutiert. Die mit dem Anwachsen des Unternehmens eintretende Spezialisierung der Betriebsorganisation führte allerdings dazu, dass die Einrichtung an Bedeutung verlor. Ab 1912 sollten die Betriebsdirektoren, Meister und Abteilungsleiter daher „auch mehr allgemeine Fragen zur Sprache“ bringen. Der Kommerzienrat wünschte zum Beispiel „Mitteilungen, welche die Geschäftsleitung über Arbeiterverhältnisse unterrichten, wie über die Frage der Gärten, Aufnahme der Tätigkeit der Krankenschwester seitens der Arbeiter, Annahme von Arbeitern, Wohnungsfrage usw., andererseits auch Anregungen jeder Art über Änderungen oder Verbesserungen von Einrichtungen, Maschinen und für den Betrieb“.⁶

³ 455/76, Reinold M. Fries, Aktennotiz über ein Gespräch mit Konrad Henkel, 19.4.1968.

⁴ Henkel KGaA, 1876–1976. Hundert Jahre Henkel, Düsseldorf 1976, S. 127.

⁵ J 105, Ingenieurbüro, Betr. Betriebs-Konferenz, 12.12.1931.

⁶ J 105, Betriebs-Konferenz, 4.9.1912. Laut Konferenz vom 5.9.1912 sollte künftig alle zwei Monate eine „allgemeine Konferenz“ und jeden Monat eine Abteilungskonferenz stattfinden. Die programmmäßige Koordination oblag Bürochef Schifferdecker.

⁷ 55/2, Friedrich Bohmert an K. Henkel, 9.4.1968.

⁸ 153/46, Gemeinsame Post, 16.5.1972; Geschäftsführungs-Sekretariat, Post Geschäftsführung (GF) Nr. 7, 16.2.1988.

⁹ Intern 6/1989, S. 15.

¹⁰ Damit sollte eine „verbesserte Information der Führungskräfte über wichtige Ereignisse innerhalb der Henkel-Gruppe“ sichergestellt werden.

Auf Konzernebene wurde erst 1968 die regelmäßige Beschickung des Archivs mit Protokollen des Gesellschafterausschusses, des Verwaltungsrats sowie der Geschäftsführung und des Aufsichtsrats eingeführt, der allerdings bis heute offensichtlich nicht sehr gewissenhaft nachgekommen wird, wie die Lückenhaftigkeit der Bestände dokumentiert.⁷ Zwar findet sich die überwiegende Zahl der Jahresabschlüsse der beiden Stammgesellschaften sowie der wichtigsten Tochtergesellschaften zumindest ab den dreißiger Jahren in den Beständen des Henkel-Archivs. Doch erst seit 1971 veröffentlicht die Henkel-Gruppe einen Jahresabschluss und entsprach damit den Auflagen des 1969 verabschiedeten Publizitätsgesetzes. Dabei handelte es sich zunächst um den inländischen Konzernabschluss, der die Einzelabschlüsse der Henkel GmbH, Henkel & Cie GmbH, Henkel International GmbH und der übrigen 21 Tochtergesellschaften zu einem konsolidierten Abschluss zusammenfasst.⁸ Die internen Konzernabschlüsse werden erst seit dem Börsengang 1985 veröffentlicht. Der Konzernabschluss enthält die Jahresabschlüsse der Muttergesellschaft, der Henkel KGaA, sowie der in- und ausländischen Tochtergesellschaften, der sogenannten Verbundenen Unternehmen.⁹

Neben derartigen Unterlagen ermöglichen die ab Juni 1945 überlieferten „Postprotokolle“ der Geschäftsleitung, in denen sowohl Fragen des Tagesgeschäfts als auch strategische Überlegungen erörtert werden, die qualitative Einordnung und Bewertung des Unternehmensfortgangs. Allerdings wurde dieses Material vom Sekretariat der Geschäftsführung nicht vollständig zur Einsicht freigegeben, sondern stand nur bis einschließlich 1990 zur Verfügung, so dass für die neueste Entwicklung Lücken in der Darstellung unvermeidlich sind. Die eingesehenen Unterlagen wurden durch die Papiere der sogenannten Strategie-Runden sowie durch die seit 1969 erscheinenden Controlling-Papiere zur Unternehmensplanung ergänzt. Interne Publikationen wie „Intern“, die von 1971 bis 2000 erschienene „Vertrauliche Führungsinformation der Geschäftsführung für die Leitenden Angestellten der Henkel KGaA“, enthalten im wesentlichen Angaben zur Geschäftsentwicklung der Henkel-Gruppe und der Unternehmensbereiche sowie über Produkte, Märkte, Verbundene Unternehmen, Chemie und Technik, Organisation und Personal.¹⁰

Die Haus- und Werkzeitschriften, etwa die ab 1914 erschienenen „Blätter vom Hause“ (BvH) und das ab 1972 erscheinende Nachfolgeorgan, der „Henkel-Blick“, stellen eine reichhaltige Quelle nicht nur zur Unternehmenspolitik, sondern auch zum sozialen Mikrokosmos des Unternehmens dar. Die Blätter vom Hause erschienen zunächst bis 1919 und wurden erst 1927 wieder aufgenommen.¹¹ Bis 1940 richtete sich das Monatsblatt in erster Linie an den Außendienst und die Angestellten und wurde erst allmählich zu einer Werkzeitschrift für die gesamte Belegschaft der Henkel-Werke.¹² 1972 löste der Henkel-Blick die Blätter vom Hause ab und fungierte nicht nur als Werkzeugzeitung für die Düsseldorfer Betriebe, sondern für alle Henkel-Mitarbeiter in der Bundesrepublik Deutschland.¹³ Ab 1976 wurde die monatliche Zeitung um die Beilage „Blick in Verbundene Unternehmen“ (VU) ergänzt, die in unregelmäßiger Folge „über die großen und kleinen Ereignisse in den VU der Henkel-Gruppe in der BRD“ berichtete.¹⁴ Seit 1979 zielt das Unternehmen mit einer Henkel-Nachbarschaftszeitung darauf, das Unternehmen imagewirksam bei den Anliegern im Düsseldorfer Süden zu positionieren.

Auf dem Material des Henkel-Archivs basiert die Reihe „Schriften des Werksarchivs“, die seit 1969 erscheint, und ebenfalls für die Ausarbeitung herangezogen wurde. Die Einzelbände beschäftigen sich nicht nur mit der Geschichte des Stammwerks in Düsseldorf-Holthausen, sondern behandeln ebenso einzelne Tochtergesellschaften, Unternehmensbereiche und Funktionen sowie Spezialeinrichtungen des Unternehmens und die Markengeschichte.

Auch eine Auswahl an geschäftlichen Korrespondenzen und Unterlagen des Unternehmensgründers, seiner Söhne und Enkelsohne hält das Henkel-Archiv in Verwahrung. Eine wichtige Quelle für die Unternehmensgeschichte der frühen Zeit bildet die autobiographische Abhandlung „An meine Mitarbeiter“, die Fritz Henkel sen. 1916 in den Blättern vom Hause veröffentlichte. Zudem liefern Unterlagen aus den Büros ehemaliger Geschäftsleitungsmitglieder oder Direktoren wertvolle Hinweise zu Teilbereichen des operativen Geschäfts, der Funktionseinheiten oder der strategischen Geschäftsführung. Dazu gehört zum Beispiel auch der „Aktenbestand Kobold“, der auf Walter Kobold zurückgeht, einen engen Vertrauten der Familie Henkel und langjähriges Mitglied der Geschäftsführung.

Als grundlegend sind auch die im Rahmen einer Studie des Stanford Research Institute (SRI) seit 1966 gesammelten Unterlagen anzusehen, die die strategische Ausrichtung der einzelnen Geschäftsbereiche und die organisatorische Umstrukturierung des Gesamtkonzerns zum Inhalt haben. Planaufstellungen und die Entwicklung von Spartenstrategien führten geradezu zu einer Inflationierung der Unterlagen. Zu einer Fokussierung und Bewertung gerade der jüngeren Vergangenheit können mündliche Auskünfte und Interviews beitragen, zu denen sich die beiden ehemaligen Vorsitzenden der Geschäftsführung, Prof. Dr. Dr. Helmut Sihler und Dr. Hans-Dietrich Winkhaus, zur Verfügung stellten.¹⁵

¹¹ Siehe „25 Jahre ‚Blätter vom Hause‘“ (BvH) 19, 1939, S. 282, sowie ebenda, „1927 – Ein geschichtlicher Rückblick bei der Neu-Herausgabe“, S. 283–285.

¹² Siehe zur Gründung und Geschichte der Hauszeitschrift auch BvH 7, 1927, S. 2–4. Die gebundenen Jahrgangsbände wurden den Angestellten als persönliche „Handexemplare“ überlassen. Zwischen 1932 und 1940 erschien als zusätzliche Werkzeitschrift für die Belegschaft in Düsseldorf-Holthausen der Henkel-Bote. Siehe auch Wolfgang Zengerling, *Mitwissen, Mitdenken, Mitarbeiten. Geschichte der Henkel-Publikationen für Mitarbeiter und Nachbarn.* (= Schriften des Werksarchivs, Band 24), Düsseldorf 1990.

¹³ „Für und wider. Meinungen zum Henkel-Blick“, in: Henkel-Blick 2/1972, S. 7.

¹⁴ Henkel-Blick 4/1976, Beilage Blick in VU.

¹⁵ Die beiden Interviews liegen dem Konzernarchiv Henkel in Abschrift vor.

Neben dem Vorsitzenden des Aufsichtsrates und des Gesellschafterausschusses der Henkel KGaA, Herrn Dipl.-Ing. Albrecht Woeste, haben auch die heutigen beziehungsweise früheren Mitglieder der Geschäftsführung Dr. Ulrich Lehner, Dipl.-Ing. Guido De Keersmaecker, Dr. Klaus Morwind, Prof. Dr. Uwe Specht, Dr. Roland Schulz, Dr. Hans-Otto Wieschermann und Dr. Harald Wulff, die ehemaligen Bereichsdirektoren Dr. Friedrich Bohmert und Theo Schatten sowie im Konzernarchiv Wolfgang Bügel und Wolfgang Zengerling das Zustandekommen dieses Buches mit hilfreichen Empfehlungen und Hinweisen begleitet.

Unternehmenshistorische Untersuchungen müssen stets auch die externen Rahmenbedingungen, innerhalb derer ein Unternehmen im zeitlichen Verlauf operierte, berücksichtigen. Aus diesem Grund wird die Betrachtung in vier Querschnitt-Kapitel eingeteilt, die sich im wesentlichen an den übergeordneten zeitlichen Zäsuren orientieren. Die chronologische Betrachtung der Unternehmensentwicklung konzentriert sich auf die Bereiche Produktion, Absatz und Beschäftigung. Nach den „Gründerzeiten“ von 1876 bis 1914/18 folgt das Kapitel über die in vielerlei Hinsicht krisengeschüttelte Zeit der zwanziger und dreißiger Jahre. Nach dem Zweiten Weltkrieg beginnt eine Phase der „Herausforderungen und Horizonte“, die sich von Wiederaufbau und „Wirtschaftswunder“ nach dem Krieg bis hin zur ersten Rezession der ausgehenden 1960er Jahre erstreckte. Die Ölkrise 1973 leitet eine Phase von Strukturkrisen und Rezessionen ein, die durch die „Wiedervereinigungskonjunktur“ zu Beginn der 1990er Jahre nur kurz unterbrochen wird und erst im ausgehenden 20. Jahrhundert einer weltwirtschaftlichen Erholung weicht, die allerdings von den Unternehmen vielfältige Anpassungsmaßnahmen erfordert. Im Anschluss an diese Querschnittbetrachtungen werden einige zentrale Funktionen des Unternehmens wie Organisation, Finanzpolitik, Marketing und Sozialpolitik sowie das Auslandsgeschäft längsschnittartig betrachtet um herauszufinden, welche strategischen Schritte den Bestand des Unternehmens über die Jahre hinweg geprägt haben.¹⁶

Den ausführlichen Überblick über die Auslandsentwicklung haben Theo Schatten und Wolfgang Zengerling unter Mitarbeit von Wolfgang Bügel verfasst.

¹⁶ Die Forschungstätigkeit von Henkel, die ebenfalls einen zentralen Aspekt des Unternehmenserfolgs darstellt, wird in dem 1996 erschienenen Band „Der Sturm aus dem Wasserglas. 100 Jahre weltbewegende Forschung bei Henkel“, Düsseldorf 1996, gewürdigt.

Gründerzeiten: II

**Die Jahre
1876 bis 1918**

II Politische und wirtschaftliche Hintergründe: Die Reichsgründung von 1871

Am 18. Januar 1871 wurde der preußische König Wilhelm I. im Spiegelsaal zu Versailles zum deutschen Kaiser gekrönt. Die Gründung des „Zweiten Reiches“ erfolgte im Anschluss an den Sieg über Frankreich im Krieg von 1870/71 und wurde zum Startschuss für die zweite Phase der Industrialisierung, in deren Verlauf Deutschland zu einer der führenden Industrienationen aufstieg.

Das sich selbst tragende wirtschaftliche Wachstum des Industrialisierungsprozesses basierte auf einem anhaltenden Bevölkerungsanstieg in Europa. Dieser erreichte in wirtschaftlichen Ballungsgebieten bis zu 100 Prozent und bildete die Grundlage für das wachsende Arbeitskräftepotential. Insgesamt stieg in Deutschland die Bevölkerung zwischen 1850 und 1913 aufgrund weiterhin hoher Geburtenraten und bereits sinkender Sterblichkeit von 35 auf knapp 67 Millionen Menschen. Die seit der Mitte des 19. Jahrhunderts rückläufige Sterberate, vor allem bei Säuglingen, die verbesserte Ernährung und medizinische Versorgung führten dazu, dass sich die Lebenserwartung deutlich erhöhte. Lag diese zu Beginn des 20. Jahrhunderts noch bei durchschnittlich 47 Jahren, so stieg sie bis heute auf fast 75 Jahre bei Männern und 79 Jahre bei Frauen an.

Neben dem anwachsenden Pool von Arbeitskräften bildeten bahnbrechende technische Innovationen wie die Dampfmaschine, Textilmaschinen für den Spinn- und Webprozess sowie neue Verfahren in der Schwerindustrie weitere Voraussetzungen der Industrialisierung. Der Ausbau des deutschen Eisenbahnwesens blieb mit seinen Auswirkungen auf die Schwerindustrie und die Standortentwicklung bis zum letzten Jahrzehnt des 19. Jahrhunderts einer der zentralen Wachstumssektoren der deutschen Wirtschaft. Ähnlich wie heute vom Fahrzeugbau gingen von ihm zahlreiche Impulse für die vor- und nachgelagerten Industrien aus. 1881 verkehrte die erste elektrische Straßenbahn in Berlin, 1886 entwickelten Carl Benz und Gottlieb Daimler ihre ersten „Benzinautos“, und 1893 führte Rudolf Diesel den ersten nach ihm benannten Motor vor. Nicht von ungefähr feierte das späte 19. Jahrhundert seine bahnbrechenden Erfindungen in den Bereichen Energie, Bauwesen, Nachrichten und Verkehr auf internationalen Weltausstellungen: Als höchstes Bauwerk seiner Zeit wurde im Jahr 1889 der Eiffelturm in Paris errichtet, der das „stählerne Zeitalter“ eröffnete.

Die volkswirtschaftliche Gesamtleistung stieg zwischen 1871 und 1913 in Deutschland auf mehr als das dreifache, allerdings mit deutlichen Unterschieden in den einzelnen Konjunkturperioden: Während zwischen 1871 und 1890 das durchschnittliche jährliche Wachstum noch 2,4 Prozent betrug, beschleunigte es sich von 1891 bis 1913 auf 3,2 Prozent pro Jahr. Gegenüber diesem schnellen und beeindruckenden Anstieg in der Periode der Hochindustrialisierung lag der Vergleichswert nach dem Ersten Weltkrieg nur noch bei durchschnittlich knapp 1 Prozent. Dass es insbesondere nach 1890 zu einem deutlichen Wachstumsschub kam, war in erster Linie dem Aufschwung in den Bereichen Infrastruktur und Bauwesen, der Schwerindustrie und den damals neuen Industrien Chemie und Elektro zu verdanken.

Doch auch die Vereinigung zu einem Nationalstaat bot neue Chancen für die politische und wirtschaftliche Entwicklung. Ein einheitliches Maß- und Währungssystem, das an die Stelle der regionalen Vielfalt von Münz-, Maß- und Gewichtseinheiten trat, förderte neben Zentralinstitutionen wie der 1876 gegründeten Reichsbank die Bedeutung eines geschlossenen Binnenmarktes. Die Handels- und Wettbewerbspolitik der neuen Reichsregierung unter Reichskanzler Otto von Bismarck sorgte für zusätzliche Wachstumsimpulse. Der Liberalisierung des Aktienrechts mit der Aufhebung der staatlichen Konzessionierungspflicht für Aktiengesellschaften 1870 folgten bis 1873 Boomjahre am Aktienmarkt. Dividendenausschüttungen in Höhe von durchschnittlich mehr als 12 Prozent eröffneten beispiellose Chancen der Kapitalmobilisierung und wurden gleichzeitig zum Schrittmacher der Unternehmenskonzentration: Als Folge des günstigen Wirtschaftsklimas der Gründerzeit entstanden nicht nur zahlreiche neue Unternehmen, sondern viele der bereits bestehenden wurden erheblich erweitert und oft in die Rechtsform Aktiengesellschaft umgewandelt.

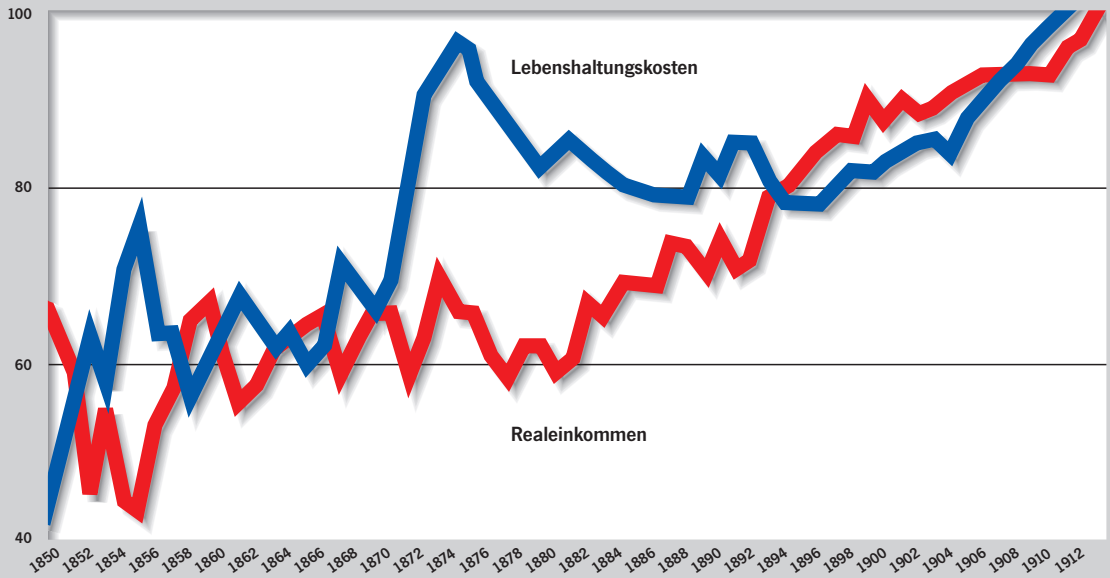
Die konjunkturelle Überhitzung und die überhandnehmende Spekulation der Gründerjahre endeten im Mai 1873 in einem Banken- und Börsenkrach. Die im Mai 1873 einsetzende „Gründerkrise“ erfasste bis 1879 die deutsche Industrie- und Agrarwirtschaft gleichermaßen. Die Unternehmen versuchten, die sinkenden Einnahmen durch die Erhöhung ihrer Produktion auszugleichen, trugen jedoch damit letztendlich zur Verschärfung der krisenhaften Erscheinungen bei: Preisverfall, Absatzprobleme und Insolvenzen – die Gefahrensignale eines übersättigten Marktes – kündigten nur zwei Jahre nach der Reichsgründung den konjunkturellen Klimawechsel an, demzufolge sich die Anzahl der deutschen Aktiengesellschaften allein zwischen 1873 und 1874 von 928 auf 318 reduzierte.

Das Patentrezept gegen Rezessionserscheinungen schienen Unternehmenszusammenschlüsse und Marktabspraken. Die für Deutschland typischen, von den Zeitgenossen als „Kinder der Not“ bezeichneten Vereinigungen, Kartelle und Syndikate sollten durch eine Beschränkung des Wettbewerbs die Preisentwicklung stabilisieren und den Binnenmarkt sichern. Nachdem mit der einsetzenden Krise von 1873 der liberale Glaube an die Selbstregulierungsfähigkeit der Marktwirtschaft erschüttert worden war, setzte ab 1879 – mit der Wende zum Protektionismus – der Interventionsstaat den Rahmen für die wirtschaftliche und soziale Entwicklung und beeinflusste die Funktionsfähigkeit der Märkte für Boden und Waren, Kapital und Arbeit. Hohe Schutzzölle und die Ausschaltung der ausländischen Konkurrenz auf dem Binnenmarkt zählten fortan ebenso wie die staatliche Exportförderung zu den wichtigsten Krisenstrategien.

Für den Export bot die sich seit dem ausgehenden 19. Jahrhundert entwickelnde Weltwirtschaft bislang ungekannte Chancen der Rohstofferschließung und neue Absatzmöglichkeiten. Die hohen Wachstumsraten des deutschen Außenhandels bis 1913 waren neben den „alten“ Industrien nicht zuletzt den technologisch überlegenen neuen „Leitsektoren“ der Chemie- und Elektroindustrie zu verdanken. Von den Vorteilen der „späten Industrialisierung“ profitierend und mit ihrer klaren Ausrichtung auf Forschung und Entwicklung trugen diese Industrien zu der erstaunlichen Steigerung des deutschen Anteils an der Weltindustrieproduktion bei: Im Jahr 1913 rangierte der einstige industrielle Nachzüglerstaat Deutschland hinter Großbritannien und Frankreich und vor den USA auf dem dritten Platz in der internationalen Außenhandelsbilanz.

Doch die Industrialisierung war nicht nur ein wirtschaftliches Phänomen, sondern sie schuf auch den Typus der modernen Industriegesellschaft. Die steigenden Realeinkommen und der wachsende Lebensstandard trugen dazu bei, das vorindustrielle Phänomen sozialer Ungleichheit, den unüberwindlich scheinenden Graben zwischen Arm und Reich, Kapitaleignern und -besitzlosen, langfristig zu überwinden. Zur Verbesserung des sozialen Gleichgewichtes sowie als systemerhaltendes Programm führte die Reichsregierung unter Reichskanzler Otto von Bismarck ab 1883 die Sozialversicherungsgesetzgebung ein; das Versicherungspaket gegen Krankheit, Unfall und Alter bildet bis heute die Grundlage des modernen Sozialstaates.

Lebenshaltungskosten und Realeinkommen im Deutschen Reich 1850 bis 1913 (1913 = 100)



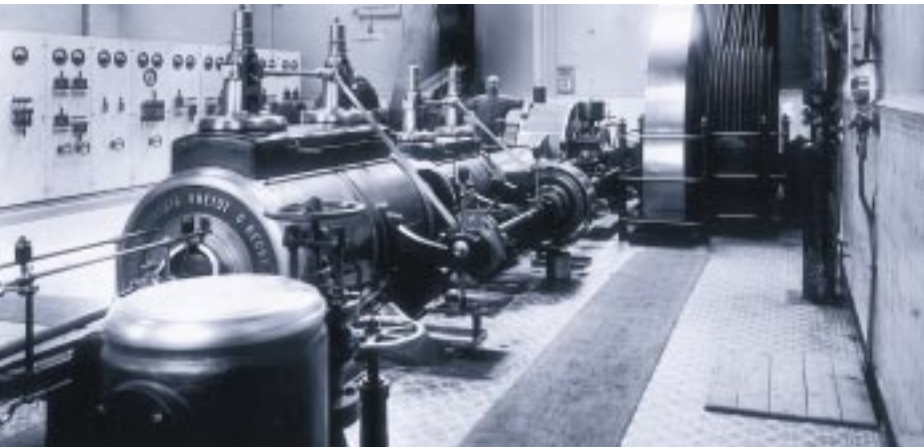
Mit dem Ersten Weltkrieg riss das seit Mitte der 1890er Jahre fast ununterbrochene gesamtwirtschaftliche Wachstum jäh ab. Ausbruch, Verlauf und Ergebnis dieser Auseinandersetzung, die in sehr viel stärkerem Maße als alle Kriege vorher auch unter wirtschaftlichen Aspekten geführt wurde, sollten nachhaltigen Einfluss auf die Stellung Deutschlands in der Weltwirtschaft in den darauffolgenden Jahrzehnten haben.

Für die eigentlichen Kriegsjahre liegen keinerlei Schätzungen über die Entwicklung der gesamtwirtschaftlichen Aktivität vor, denn die statistische Erfassung der volkswirtschaftlichen Leistung stieß durch die Aufblähung des Geldvolumens und der schon im Ersten Weltkrieg einsetzenden Inflation bald an ihre Grenzen. Doch gehen Schätzungen davon aus, dass die Industrieproduktion im Jahr 1914 auf 83 Prozent des Standes von 1913 zurückfiel und 1918 nur noch 57 Prozent betrug. Die Gründe für diese Entwicklung liegen vor allem in der Reduzierung der qualifizierten Arbeitskräfte, in der unzureichenden, im Laufe des Krieges immer schlechter werdenden Rohstoffversorgung, in der mangelhaften Ernährung, in der Abschnürung des Außenhandels und schließlich in der allgemeinen Desorganisation des wirtschaftlichen Lebens, das seit 1916 einer erheblichen Steuerung von Seiten des Staates ausgesetzt war.



Gründerzeiten
Die Reichsgründung
von 1871

Die Eisenbahn ist das neue Verkehrsmittel für die Industrialisierung: Bei Henkel geht die erste firmeneigene Dampflokomotive „Persil“ 1911 in Betrieb.



Unerlässlich für eine moderne Produktion: Energieversorgung durch die Dampfmaschine im Kesselhaus von Henkel in Holthausen, 1913.



Mit dem Wachstum der Firmen wächst auch die Zahl der Büro-Angestellten: die Kassenabteilung von Henkel, 1912. Das Kontor leitet Prokurist Peter Schifferdecker (links).



Bereits vor dem Ersten Weltkrieg werden Lastwagen als Transportmittel eingesetzt: Lieferwagen der Berliner Henkel-Vertretung, 1911.

Eigene Forschungsabteilung
als Basis für zukünftige
Markterfolge: Der Chemiker
Dr. Hugo Henkel errichtet
1905 das erste Laborato-
rium (Foto von 1912).



Industrialisierung im Düssel-
dorfer Süden: Für den
Schiffstransport von Roh-
stoffen und Fertigwaren wird
1901 in Reisholz eine
Werftanlage am Rhein
errichtet.



Damals das modernste vom
Modernen: Blick in das
Laboratorium Organische
Chemie, 1911. Sitzend links:
Hugo Henkel.



Neueste Geräte für zukunfts-
orientierte Arbeiten: Kapillar-
elektrometer, 1890.



II Henkel von 1876 bis 1918

Die Gründung des Unternehmens und seine Entwicklung bis 1914

Vor diesem politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Hintergrund errichtete Fritz Henkel (1848–1930) im September 1876 seine Aachener „Universalwaschmittelfabrik“, die die Keimzelle der heutigen Henkel-Gruppe bildete. Der aus Hessen stammende Kaufmann hatte die Firma zusammen mit zwei Geschäftsfreunden gegründet. Als Sohn eines Lehrers in Vöhl geboren hatte er nach dem Schulbesuch in Korbach die hessische Heimat verlassen, um in Elberfeld eine kaufmännische Lehre in einer chemischen Fabrik aufzunehmen. Es war die „Take-off“-Phase der chemischen Industrie, die ihre kleingewerblichen Anfänge nun hinter sich ließ und – gestützt auf vielfältige Basisinnovationen, etwa im Bereich der Farbsynthese – großindustrielle Strukturen entwickelte.¹

Schon „als Knabe“ hatte Fritz Henkel nach eigenem Bekenntnis eine „lebhaftige Neigung“ für chemische Vorgänge empfunden, die er dann ab 1865 während der kaufmännischen Ausbildung bei der Farben- und Lackfabrik der Gebrüder Gessert in Elberfeld nutzen konnte. Die Firma hatte gerade die Herstellung des künstlichen Farbstoffs Alizarin aufgenommen, ein Produktionszweig, der für die rheinische Industrie wegweisend wurde. Nach seiner Ausbildung wurde Fritz Henkel als Prokurist in die Geschäftsführung der Firma Gessert berufen. 1874 machte sich der Kaufmann als Teilhaber der Aachener Firma Fellinger & Strebel, einer Großhandlung für Chemikalien und Farbwaren, selbständig. Nunmehr unter Henkel & Strebel firmierend, übernahm Fritz Henkel den Alleinverkauf für chemische Grundstofflieferanten wie die Ammoniaksodafabrik von Moritz Honigmann oder die Rheinische Wasserglasfabrik in Herzogenrath, die zu den Pionieren der industriellen Großchemie gehören.²

Der Konjunktureinbruch nach den Gründerjahren hinterließ deutlich seine Spuren, die auch in den Jahresberichten der Aachener Handelskammer Erwähnung finden. So heißt es zum Jahr 1876: „[...] vielleicht niemals seit dem Dreißigjährigen Kriege sah man eine Krise von dieser Dauer.“ Diese Situation hielt Fritz Henkel aber nicht davon ab, weiter nach neuen Geschäftsmöglichkeiten Ausschau zu halten. Noch vor seiner Trennung von Strebel im September 1877 hatte der Unternehmer gemeinsam mit den Aachener Kaufleuten Otto Scheffen und Otto Dicker, den Besitzern der Rheinischen Wasserglasfabrik Herzogenrath, die Handelsgesellschaft Henkel & Cie ins Leben gerufen, wie das Aachener Handelsgericht unter dem 26. September 1876

¹ Josef Wilden, Fritz Henkel. Ein deutscher Unternehmer, Düsseldorf 1933. Elisabeth Schmitt, Henkel & Cie AG, Chemische Produkte, Düsseldorf 1932. August Lomberg, Vöhl. Bilder aus der Heimat unseres alten Herrn, in: Blätter vom Hause (abgekürzt: BvH) 7, 1927, S. 167–170. Siehe auch zu den Anfängen der chemischen Industrie im Rheinland: Hans Pohl u. a., Die chemische Industrie in den Rheinlanden während der industriellen Revolution, Bd. 1: Die Farbenindustrie (= Zeitschrift für Unternehmensgeschichte, Beiheft 18), Wiesbaden 1983.

² Neben der belgischen Solvay AG hatte Moritz Honigmann als einer der ersten die Sodagewinnung nach dem Ammoniakverfahren betrieben. Siehe Franz W. Stehlik, Aus der Geschichte der Soda, in: BvH 15, 1935, S. 441f. zu den Verbindungen zwischen Fritz Henkel und Honigmann.

³ Siehe dazu die Schilderung von Fritz Henkel sen., An meine Mitarbeiter, in: BvH 3, 1916, S. 485–489. Auch Erich Heinerth, Aus der Geschichte des Wasserglases, in: BvH 14, 1934, S. 253–257, sowie Cornelia Goosmann, Ein Jahrhundert Wasserglas von Henkel (= Schriften des Werksarchivs 17), Düsseldorf 1985.

⁴ Henkel & Cie, Werden und Wirken. 1876–1926, Düsseldorf, 1926, S. 12–14. Manfred Schöne, Die Anfänge der Firma Henkel in Aachen und Düsseldorf (= Schriften des Werksarchivs 5/6), Düsseldorf 1973, S. 18.

⁵ Schöne, Anfänge, S. 33.

im Gesellschaftsregister anzeigte. Als Produktionsbetrieb war in der Rudolfstraße im Nordosten Aachens eine ehemalige Schuhfabrik bezogen worden, wo man die Produktion von Waschmitteln aufnehmen wollte.³ Die Fabrikanten beabsichtigten, eine aus dem US-amerikanischen Bürgerkrieg (1861–1865) stammende neue Waschmethode auch in Deutschland zu vermarkten: Sie ersetzte bei der Hauswäsche Seife, die teuer war und eine aufwändige Bearbeitung durch Waschen, Spülen, Bleichen erforderte, durch auf Soda basierende Substanzen wie „Waschmehl, Fettlaugenmehl oder Waschkry stall“, die sich als echte Alternative erweisen sollten.

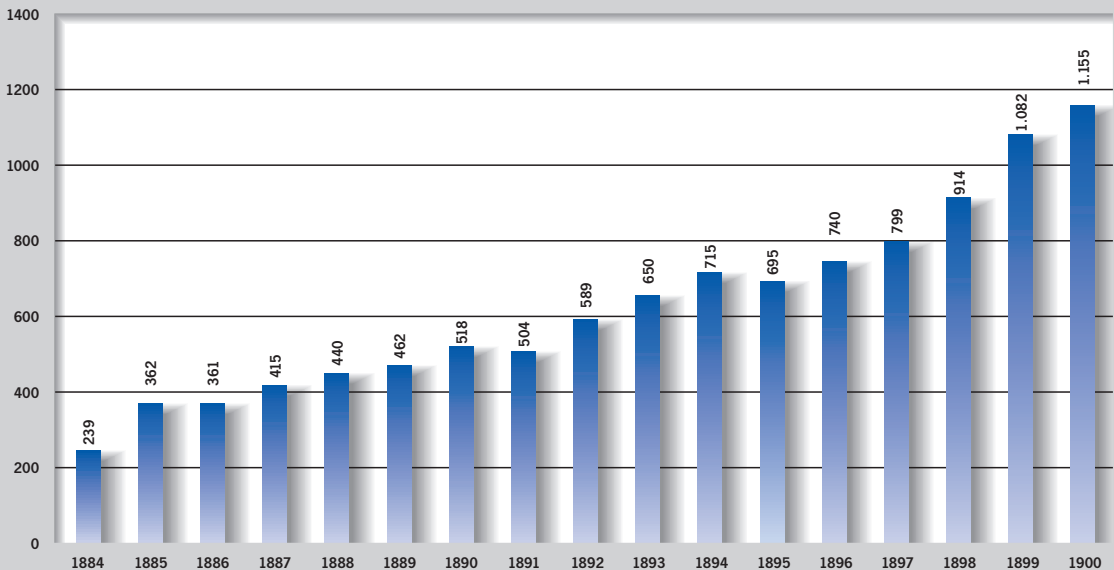
Nachdem das „Universal-Waschmittel“ aufgrund der beschränkten Waschwirkung noch nicht voll überzeugte und die Herstellungskosten zu hoch waren, kam Henkel im Frühjahr 1878 mit dem neuen Produkt Henkel’s Bleich-Soda auf den Markt. Die Herstellung erforderte weder großen personellen noch maschinellen Aufwand; und beim Vertrieb konnte Fritz Henkel über bereits bestehende Geschäftskontakte einen größeren Kundenkreis ansprechen.⁴

Da die Produktion in Aachen aufgrund der geographischen Randlage der Stadt die Transportkosten in die Höhe trieb, verlegte Henkel seine Firma im Spätsommer 1878 wegen der besseren Verkehrs- und Absatzsituation nach Düsseldorf. Die ehemalige kurfürstliche Residenzstadt war zu dieser Zeit ein aufstrebender Industriestandort, der vor allem von seiner Funktion als Eisenbahnknotenpunkt und Rheinhafen profitierte. Doch verzögerte sich die Geschäftsaufnahme in einer angemieteten Seifensiederei in der Schützenstraße in Düsseldorf-Flingern zunächst durch die Proteste der benachbarten Grund- und Hausbesitzer: In einem Schreiben an den Magistrat äußerten sie die Befürchtung, dass „sowohl in sanitärlicher Hinsicht als auch in dem Umstande, dass die umliegenden Häuser und Grundstücke durch die entstehenden Dämpfe der projektierten Anlage an ihrem Werte verlieren, die Einwohner ausziehen und wir somit nicht mehr in der Lage bleiben, unsere Steuern [...] bezahlen zu können.“⁵ Die siebzehn Männer und Frauen, die das Gesuch unterzeichnet hatten, beriefen sich auf das in der Gewerbeordnung begründete Einspruchsrecht, das bereits damals für industrielle Ansiedlungen bestand. Damit hatten sie zunächst offenbar Erfolg, denn Henkel wurde die Betriebserlaubnis für die Produktion erst im Mai 1879 nach achtmonatiger Wartezeit erteilt. Nicht nur, um diesen Schwierigkeiten aus dem Weg zu gehen, sondern auch, weil sich der Betrieb in der Schützenstraße für die expandierende Produktion bald als zu klein erwies, errichtete der Unternehmer ein Jahr später einen Neubau an der Gerresheimer Straße in Düsseldorf-Oberbilk.

Wie schon zuvor handelte sich auch bei dem Werk an der Gerresheimer Straße um einen sogenannten Konfektionierungsbetrieb, in dem die angelieferten Grundstoffe zu einem neuen Produkt verarbeitet wurden. Die Abhängigkeit von externen Zulieferern ließ Fritz Henkel jedoch nicht ruhen: Bereits bei der Übersiedlung von Aachen nach Düsseldorf hatte er an die Errichtung einer eigenen Wasserglasfabrik gedacht. Als ihm 1884 die Rheinische Wasserglasfabrik in Herzogenrath, sein bisheriger Lieferant, zum Kauf angeboten wurde, griff der Unternehmer zu und verlegte den Betrieb nach Düsseldorf. Auch jetzt hatte es Henkel wieder mit einer Vielzahl aufgebrachter Anwohner zu tun, die auf gerichtlichem Wege versuchten, den Bau abzuwenden, da sie eine Vergiftung der umliegenden Felder und Gärten durch niedergehende Ausdünstungen befürchteten. Doch unbeirrt von diesen Widerständen war der Unternehmer davon überzeugt, „dass ich meiner Kundschaft gegenüber eine größere Bürgschaft für die Güte und Gleichmäßigkeit des Fabrikates geben könne, wenn ich das Wasserglas herstellte“. Mit dem Bau der Wasserglasanlage konnte Henkel schließlich aufgrund der besonderen Güte seiner Produkte nicht nur an die „Spitze der deutschen Wasserglasfabriken“ aufrücken, sondern ebnete seinem Werk auch den Weg von der kleinen Fabrik zum Großbetrieb.⁶

⁶ Hundert Jahre Henkel, S. 34.

Umsätze der Henkel & Cie 1884 bis 1900 in Tausend Mark



Quelle: Schöne, Anfänge, S. 60.

⁷ Siehe dazu im einzelnen Manfred Schöne, Stammwerk Henkel. 80 Jahre in Düsseldorf-Holthausen (= Schriften des Werksarchivs 10/11), Düsseldorf 1981, sowie Henkel KGaA, 100 Jahre Holthausen (= Schriften des Werksarchivs, Sonderband 2), Düsseldorf 1999.

Nur kurze Zeit verging, bis das junge Unternehmen erneut aus seinem Umfeld herausgewachsen war. Weil die Werksfläche nicht mehr auszuweiten war und ein Eisenbahnanschluss fehlte, sah sich Fritz Henkel nach einer neuen Bleibe für seine Firma um: Im Jahr 1899 erwarb der Unternehmer im damaligen Düsseldorfer Vorort Holthausen zu einem Preis von 98.808 Mark ein 54.846 Quadratmeter großes Industriegelände. Es wurde mit einem Eisenbahnanschluss ausgestattet, erhielt einen Zugang zum 1901 errichteten Reisholzer Rheinhafen und bot ausreichend Raum für Erweiterungen.⁷ Das kleine, 600 Einwohner zählende Dorf Holthausen, zu dieser Zeit noch an der südlichen Stadtgrenze Düsseldorfs gelegen, sollte sich zu einem der wichtigsten Industriestandorte der Region entwickeln. Wie in anderen industriellen und gewerblichen Zentren war innerhalb des Stadtgebietes längst nicht mehr genügend Fläche für industrielle Ansiedlungen vorhanden, so dass sich investitionswillige Unternehmen zunehmend an der Peripherie ansiedelten.

Mit dem Erwerb tat der Unternehmer einen mutigen Schritt, denn es war ein außergewöhnlicher Sprung von dem bescheidenen Fabrikgelände an der Gerresheimer Straße zu der ausgedehnten Industriefläche in Holthausen. Daher ist es nicht verwunderlich, dass Fritz Henkel nach Abschluss des Kaufvertrages Bedenken plagten. Doch blieben diese unbegründet: Der Unternehmer hatte sich mit seiner Investition nur vorübergehend „übernommen“; er handelte im Nachhinein betrachtet überaus vorausschauend: Das Gelände bot zahlreiche Erweiterungsmöglichkeiten, von der in der Folgezeit auch sukzessive Gebrauch gemacht wurde. Dass dieser Ausbau weitgehend den Erfordernissen des Augenblicks folgte und nicht strategisch geplant war, zeigt sich allerdings in der unsystematischen Lage und Linienführung der einzelnen Fabrik- und Verwaltungsgebäude. Mit seinen Pfeilern und Fensterbögen in gelben Verblendsteinen, den schlichten Backsteinflächen und Teerpappedächern wies das neue Werk die typischen Attribute der wilhelminischen Fabrikarchitektur auf.

In der schwierigen Aufbauzeit des Unternehmens fand Fritz Henkel Unterstützung bei seiner Familie. 1873 hatte er Elisabeth von den Steinen geheiratet. Aus der Ehe gingen die vier Kinder August, Fritz, Hugo und Emmy hervor, von denen der Älteste bereits 1879 mit fünf Jahren starb. Der Unternehmer sorgte dafür, dass seine Söhne den Betrieb „von der Pike auf“ kennen lernten: Fritz jun. begann seine Laufbahn im väterlichen Unternehmen 1893 mit einer kaufmännischen Lehre, erhielt 1899 Prokura und wurde 1904 zum persönlich haftenden Gesellschafter ernannt. Ein Jahr später nahm auch der nachgeborene Sohn Hugo nach Abschluss seines Chemiestudiums seine Tätigkeit in der Firma auf. Er war der erste voll ausgebildete und promovierte Chemiker der Firma und wurde 1908 persönlich haftender Gesellschafter. Beide Söhne bildeten somit in kaufmännischer und technischer Hinsicht die ideale Doppelstütze des Geschäfts. Ihre Schwester Emmy, seit 1904 mit dem selbständigen Kaufmann Ernst Hugo Lüps verheiratet, wurde 1911 ebenfalls persönlich haftende Gesellschafterin, aber ohne an der Geschäftsführung der Firma beteiligt zu sein.

Durch die Umsiedlung nach Holthausen konnte Henkel einen Grundsatz der Unternehmenspolitik verwirklichen, der von nun an von ausschlaggebender Bedeutung sein sollte, nämlich die Qualität der Produkte auch dadurch zu garantieren, dass sämtliche Grundstoffe aus eigenen Produktionsanlagen kamen. Bis Ende 1900 wurden vier Gebäudekomplexe fertiggestellt: die Wasserglas- und die Bleichsoda-fabrik, das Bürogebäude und das Meisterwohnhaus. Die Produktion konnte im März 1900 aufgenommen werden. Der gesamte Firmenorganismus mit seinen 80 Mitarbeitern war noch auf den Prinzipal, den „Alten Herrn“, zugeschnitten, der von seinem Sohn Fritz sowie dem zweiten Prokuristen Peter Schifferdecker unterstützt wurde. Dem Bürochef Schifferdecker unterstanden Kontoristen, eine Schreibdame und kaufmännische Lehrlinge, während dem technischen Betriebsleiter Matthias Klingenberger die Meister der Wasserglas- und Bleichsoda-fabrik, die Facharbeiter, Handwerker, die jugendlichen männlichen und weiblichen Hilfsarbeiter sowie die Meisterin der damaligen Teepackerei unterstellt waren.

Produktionsmengen der Henkel & Cie 1900 bis 1913 in Tonnen

	Wasserglas	Bleichsoda	Fersil	Glycerin	Summe
1900	2.849	5.376	-	-	8.225
1901	3.259	5.820	-	-	9.079
1902	4.503	6.633	-	-	11.136
1903	4.502	7.630	-	-	12.132
1904	4.904	8.363	-	-	13.267
1905	5.217	8.995	-	-	14.212
1906	5.853	9.921	-	-	15.774
1907	6.525	9.732	660	-	16.917
1908	7.538	10.221	4.700	-	22.519
1909	8.433	10.908	6.730	-	26.071
1910	13.033	11.161	11.074	328	35.596
1911	13.796	13.022	15.965	456	43.139
1912	15.531	13.859	19.750	630	49.890
1913	15.560	15.808	23.231	633	55.232

Quelle: B 4, Produktion der Henkelwerke in Düsseldorf vom 21.9.1950

⁸ „Glycerin. Ein Star mit 75 Jahren“, in: Henkel-Blick 10/1985, S. 5, und Friedrich Bohmert, 75 Jahre Henkel Glycerin (= Schriften des Werksarchivs 18), Düsseldorf 1985.

⁹ „50 Jahre kaufmännischer Tätigkeit“, in: BvH 2, 1915, S. 149. Siehe auch Fritz Picard, Die bauliche Entwicklung des Stammhauses in Düsseldorf, in: BvH 12, 1932, S. 260–261.

Die nach der Einführung des Waschmittels Persil 1907 einsetzende außerordentlich starke Nachfrage nach Henkel-Erzeugnissen erforderte den raschen Ausbau der Werksanlagen. Neben Wasserglas wurde bald Seife aus Fettsäuren hergestellt, schließlich auch die Fettsäure selbst aus Öl gewonnen. Als Ergänzungs- und Hilfsbetriebe wurden dazu 1908 eine Seifenfabrik sowie ab 1909 Ölgewinnungsanlagen errichtet, in denen als Rohstoffe vor allem Palmkerne und Sojabohnen verarbeitet wurden. Als Nebenprodukt fiel hier Glycerin an, das in einer eigens dazu errichteten Glycerinfabrik als Ausgangsstoff für kosmetische Produkte oder Dynamit (Nitro-Glycerin) weiter verarbeitet wurde.⁸ So entstanden mit der Ölsplaltungs-Anlage, den Ölraffinationsanlagen und der Glycerinfabrik die Holthausener Öl-Betriebe. Die Glyzerinfabrik war 1914 die größte in Europa. Auch die Verpackungsbetriebe expandierten: In der Karton- und Hüllenfabrik wurden Pappen und Papier geschnitten, gefaltet, geklebt und zu Persil-Paketen verarbeitet. In der benachbarten Kistenfabrik fertigten Arbeiter Versandkisten. Bis nach dem Ersten Weltkrieg wurde Persil von Hand abgefüllt und jedes Päckchen einzeln auf sein Füllgewicht geprüft. Ab 1922 liefen die leeren Schachteln über ein Transportband zu einer „Füllerin“, die sie mit Hilfe eines Trichters füllte und zum Verschließen an zwei „Kleberinnen“ weiterreichte. Das Team brachte es auf eine Tagesleistung von 12.000 Paketen.

Im Laufe der Jahre entstand im Zuge der Vertikalisierung des Unternehmens Betriebsanlage nach Betriebsanlage, die mit den Verwaltungs- und Laborgebäuden ein Ganzes bildeten, das vor dem Ersten Weltkrieg mehr als 1.000 Beschäftigten Arbeit bot.⁹ Das Wachstum des Unternehmens erforderte schließlich eine neue Organisationsstruktur, die in der Aufstellung vom Dezember 1911 zum Ausdruck kommt:

Organisationsstruktur 1911

Abteilung	Abkürzung
Automobil (Cheffeur Kreuzig)	A.
Bleichecke	Bl.
Büro	Bu.
Expedition	Exp.
Elektrische Installation	El.
Festbinderei	F.
Glycerinfabrik	Gl.
Kartongefabrik	K.
Magazin	M.
Ölfabrik	O.
Persilfabrik	P.
Reklamopederei	R.
Seifenfabrik	S.
Schlosserei	Schl.
Schreinerei	Schr.
Wasserglas	W.

Organisationsstruktur 1913

Abteilung	Untereinheit
A Bürogebäude	AAKontor
	ABLaboratorium
	ACKüche
	ADPortierhaus
B Wassergas	BAOfen
	BBLöschanlage
C Bleicheode	CA Bleicheodefabrik
	CB Bleicheodepecherei
	CC Bleicheodenegalei
D Persilfabrik	DA Persilfabrik
	DB Persilpecherei
	DC Persilnegalei
E Kartonege	EA Kartonege I
	EB Kartonege II
	EC Plastikpecherei
	ED Kaffeestube für Arbeiterinnen
	EE Kaffeestube für Arbeiter
F Seifenfabrik	
G Glycerinfabrik	GA Spillbau
	GB Destillierbau
H Spillanlege II	
J Extraktion	JA Extraktion I
	JB Extraktion II
	JCSaatschuppen I
	JDSaatschuppen II
	JESegmühle
K Kesselhaus	KA Kesselhaus
	KB Maschinenhaus & Elektrische Centrale
L Werkstätten	LA Schlosserei
	LB Schneiderei
	LC Klempnerei
	LD Fessbinderei
	LE Elektrische Werkstätte
M Magazin & Hof	MA Magazin
	MB Stall & Fuhrwerk
	MC Auto
	MD Hof
	ME Gasse
	MF Kanal
	MG Wasserversorgung

Quelle: J 105,
Betriebs-Konferenz, 22.4.1913.
Die Abteilungen wurden
alphabetisch abgekürzt von
A bis M.

Zur Vereinfachung und Rationalisierung sollte „insbesondere bei Bestellungen die Abteilung nicht wörtlich“ genannt werden, sondern nur „deren Buchstabe“. Im April 1913 hatte sich die Organisation des Betriebes weiter differenziert.¹⁰

¹⁰ J 105, Betriebs-Konferenz, 20.12.1911 und 26.8.1913.

Die Expansion des Unternehmens machte die zunehmende Delegation von Leitungsfunktionen auf Direktoren und Meister unabdingbar. Um dennoch auch über innerbetriebliche Belange auf dem Laufenden zu bleiben, beschloss die Geschäftsleitung 1912, „dass die Meister über ihre Arbeiter im Privatbüro oder an anderer geeigneter Zentralstelle von Zeit zu Zeit Bericht erstatten“ sollten.¹¹

¹¹ J 105, Betriebs-Konferenz, 31.1.1912.

Zugleich begann sich auch die technische Ausstattung der Betriebe zu verbessern, wenn dabei auch noch vieles über Versuche und Experimente erfolgte. Dabei erging 1912 die Anweisung, den „gekapselte[n] Motor in der neuen Seifenfabrik [...] zu beobachten, vielleicht ist unsere bisherige Ansicht, dass diese Motore keinen besonderen Vorzug verdienen, zu revidieren. Vielleicht eignen sich gekapselte Motore für staubige Betriebe, da dadurch das Motorhäuschen gespart wird und Störungen durch Staub ausgeschlossen sind.“¹² Aus Gründen der Arbeitssicherheit und um einen kontinuierlichen Betrieb aufrechterhalten zu können, sollten Wartungsarbeiten, etwa an den Treibriemen, nicht mehr wie gewohnt einmal im Jahr, nämlich „nur während der Weihnachtszeit, sondern auch gelegentlich anderer Reparaturen vorgenommen werden“.¹³

¹² J 105, Betriebs-Konferenz, 10.4.1912.

¹³ J 105, Betriebs-Konferenz, 15.5.1912.

Allem Neuem gegenüber aufgeschlossen verfügte Henkel seit 1884 mit der Ruf-Nummer 75 nicht nur über einen Anschluss an das Düsseldorfer Fernsprechnet, sondern mit dem Aufkommen von Elektro- und Dieselmotoren dachte die Betriebsleitung auch über Möglichkeiten zur „Entlastung unseres Fuhrwerkes“ nach. Der „Alte Herr“ selbst schlug vor, „ein Motor-Dreirad mit Transportkasten anzuschaffen, das die eiligsten kleinen Sachen aus der Stadt täglich holen könnte“.¹⁴ Henkel befand sich offensichtlich auf dem Weg zum Musterbetrieb: Als sich eine Delegation der Handelskammer im Mai 1912 zur Werksbesichtigung anmeldete, legte Firmengründer Fritz Henkel „besonders Wert darauf [...] dass alles in bester Ordnung ist“. Meister und Vorarbeiter wurden deswegen angehalten, „für große Sauberkeit zu sorgen“.¹⁵

¹⁴ J 105, Betriebs-Konferenz, 6.12.1911.

¹⁵ J 105, Betriebs-Konferenz, 1.5.1912.

Nach Jahren knapper Kasse schien sich nun dauerhafter Wohlstand einzustellen. Zum Preußischen Königlichen Kommerzienrat ernannt bezog der Unternehmensgründer im Jahr 1911 seinen repräsentativen Alterswohnsitz, ein Landhaus in Rengsdorf am Fuße des Westerwaldes.¹⁶

¹⁶ Siehe zu Fritz Henkel sen. und seinem Sohn Fritz jun. auch die beiden Nachrufe in den BvH 10, 1930, 34-51, 102-170. Siehe auch die Beilage zum Henkel-Blick anlässlich des 150. Geburtstages des Unternehmensgründers vom März 1998.



Gründerzeiten Die Anfänge der Firma

Aachen, Rudolfstraße 15:
Mit der Fabrik im Hinterhof
macht sich Fritz Henkel
selbständig.
Rechts: Die „Geburtsurkunde“
der Firma Henkel – der Eintrag
ins Aachener Handelsregister
am 26. September 1876.



1878 verlegt Fritz Henkel
sein Werk nach Düsseldorf,
zunächst in eine angemiete-
te Fabrik in der Schützen-
straße im Stadtteil Flingern.
Pferdefuhrwerke ersetzen
den fehlenden Bahn-
anschluss.



Das erste eigene
Henkel-Werk: die 1880
neu erbaute Fabrik in der
Gerresheimer Straße in
Düsseldorf-Oberbilk.

Hochzeitsfoto:
1873 heiraten Elisabeth
von den Steinen und
Fritz Henkel in Elberfeld.



Familie Henkel 1901:
Oben Firmengründer
Fritz Henkel und seine Frau
Elisabeth. Darunter (von
links) die drei Kinder
Fritz jun., Hugo und Emmy.



Das Büropersonal von
Henkel im Jahr 1908.
Namentlich bekannt sind
(sitzend von links): Oskar
Reich, Fritz Henkel jun. und
Peter Schifferdecker.



Zur Gewinnung von Wasserglas schaufeln Arbeiter bei Henkel wöchentlich 20 Tonnen Sand, 10 Tonnen Soda und 20 Tonnen Kohlen in einen Ofen. Gemälde von Hans Deiters Ende des 19. Jahrhunderts.

Henkel's Bleich-Soda, der erste Markenartikel-Erfolg 1878: Das Waschmittel wird für zehn Pfennig pro 200 Gramm in festen Papiertüten angeboten.



In allernächster Zeit kommt das neue Waschmittel

„Persil“

auf den Markt, mit dem man durch **einmaliges Kochen ohne Mühe, ohne Reiben**, blendend weiße Wäsche erzielt, dabei garantiert der Fabrikant die **absolute Unschädlichkeit** für die Wäsche. **Vollständig ungefährlich** bei beliebiger Anwendung.

Passen Sie auf, Annoncen geben bekannt, wann **„Persil“** zu haben ist.

1370

Das erste Persil-Paket von 1907. Rechts: Die „Geburtsanzeige“ für Persil in der Düsseldorfer Zeitung vom 6. Juni 1907.



Zunächst wird Persil von den Packerinnen von Hand in die Pakete eingefüllt und gewogen.



Eines der ältesten Persil-Plakate: das „Wäschermädel“ von 1910.

Universal-Waschmittel und Henkel's Bleich-Soda

Nach gemeinsamen Versuchen mit der Wasserglasfabrik Herzogenrath entwickelte Henkel & Cie 1876 ein Waschmittel, „welches wir damals unter dem Namen Universal-Waschmittel [...] in den Handel [...]“ brachten, wie Fritz Henkel rückblickend erinnerte. Dabei handelte es sich um ein Gemisch aus den beiden waschwirksamen Stoffen Wasserglas und kalzinierter Soda, das sich in pulverisierter Form als „vorzügliches und billiges Waschmittel“ erwies. Als Vorteile des neuen Produktes pries Henkel & Cie die Schonung von Wäsche und Händen, die rasche Reinigungsphase und die Kostenersparnis. Wäsche wurde auch ohne die bislang obligatorische Bleiche „blendend weiß“ und blieb zudem „vollständig geruchlos“.¹⁷ Das Universal-Waschmittel wurde Anfang 1878 durch Henkel's Bleich-Soda abgelöst, wiederum eine konfektionierte Mischung aus Soda und Wasserglas. Das Produkt, das Vergilbungserscheinungen an der Wäsche reduzierte, die aufgrund des eisenhaltigen Brauchwassers auftraten, verzeichnete einen großen Erfolg: Die Produktion stieg von 5.000 Tonnen im Jahr 1899 auf 26.000 Tonnen im Jahr 1909. Schon vor der Jahrhundertwende lagen die Verkaufserlöse für Henkel's Bleich-Soda im Jahr 1899 bei fast 700.000 Mark.¹⁸

¹⁷ So die Versprechungen auf einem Handzettel mit Werbung und Anleitung für das Universal-Waschmittel aus dem Jahr 1877, siehe Schöne, Anfänge, S. 17–20.

¹⁸ Siehe zur Pionierarbeit Fritz Henkels auch den gleichlautenden Beitrag in: BvH 10, 1930, S. 192f.

Handelswaren

In der schwierigen Anfangszeit erwies es sich als vorteilhaft, wenn die Handelsreisenden ihren wichtigsten Kunden, den Kolonialwarengeschäften, mehrere Artikel anbieten konnten. Aus diesem Grund nahm Fritz Henkel zu Anfang neben Henkel's Bleich-Soda auch Handelswaren wie Ultramarin, Glanzstärke, kosmetische Artikel wie Putz- und Familienpomade, Fleischextrakt und Tee in sein Angebot auf. Während der Vertrieb der meisten Handelsgüter zwischen 1887 und 1889 eingestellt wurde, wurde das Teegeschäft erst 1887 aufgenommen. Die Kolonialwarengeschäfte handelten damals nur losen Tee, der bei ungünstiger Lagerung sein Aroma rasch verlor. Henkel kam nun mit Tee in luftdichten Blechdosen auf den Markt, der haltbarer war. Erst um 1910 hatte das Tee-Geschäft – nach dem Erfolg mit Persil – an Bedeutung verloren, so dass die Firma ihre Reisenden aufrief, „sich keine Mühe zu geben, den Artikel draußen zu verkaufen, so großen Wert legen wir nicht darauf“. Schließlich wurde der Geschäftszweig eingestellt.

Pflanzendünger

Ab 1898 produzierte Henkel zudem das Düngemittel Martellin, ein Kali-Produkt, das insbesondere beim Tabakanbau gute Ergebnisse erzielte.¹⁹ Das Verkaufssegment wurde 1902 durch das Blumendüngemittel Floral ergänzt, das – noch in sehr geringem Umfang produziert – die Basis für die nach dem Zweiten Weltkrieg eröffnete Pflanzen- und Gartenpflege-Produktpalette bilden sollte.

Persil

Nach der Jahrhundertwende kündigte sich in der Waschpulver-Entwicklung eine bahnbrechende Neuheit an: die Reinigung der Wäsche mittels sauerstoffhaltiger Waschmittel. Grundlage dafür bildete die Entwicklung von Perborat, einem sauerstoffhaltigen Bleichmittel, das die Rasenbleiche ersetzen konnte. Die Substanz, die von der Firma Degussa unter dem Namen Oxygenol hergestellt wurde, war geruchlos und faserschonend und bot somit die ideale Voraussetzung als Waschmittelgrundstoff. Im Mai 1907 schloss Henkel einen auf zehn Jahre befristeten Liefervertrag mit Degussa ab, um ein sauerstoffhaltiges Waschmittel produzieren zu können.

Im Sommer 1907 kam das neue Henkel-Produkt Persil auf den Markt, dessen Name sich aus den wichtigsten Bestandteilen, Perborat und Silikat, zusammensetzt. Die Verbraucherinnen waren rasch von den Vorzügen des neuen Produkts überzeugt. Persil, das erste „selbsttätige Waschmittel“, machte aus der Mühsal des Wäschewaschens eine vergleichsweise bequeme und leichte Arbeit, die nur noch wenig Kraft erforderte. Bislang war Wäsche durch Einseifen, zweimaliges Kochen sowie durch Reiben mit Waschbrett und Bürste umständlich und mit schwerer körperlicher Anstrengung behandelt und dazu noch zur Rasenbleiche ausgelegt worden. Nun genügte nach dem Einweichen ein einmaliges Kochen mit Persil. Die Wäsche wurde nicht nur blendend weiß und erhielt einen frischen Duft, sondern wurde gleichzeitig desinfiziert und geschont. Kein Wunder also, wenn Henkel seine Entdeckung als Kulturbeitrag feierte.²⁰

Die Bedeutung von Persil für den Erfolg, ja für das Überleben der Firma Henkel ist kaum zu überschätzen. Persil hat den Aufstieg von Henkel vor dem Ersten Weltkrieg geprägt, es hat nach seiner Wiedereinführung 1920 Henkel zwischen den Kriegen finanziert und war die entscheidende Gewinnquelle nach der zweiten Wiedereinführung im Jahr 1950.²¹ Allerdings verliefen die ersten Phasen der Einführung nicht reibungslos. Fritz Henkel und seine Söhne zeigten in dieser schwierigen Zeit das Stehvermögen, das große Unternehmer auszeichnet. Sie mussten Rückschläge einstecken, die zu prägenden Erfahrungen wurden. Der nach der Einführung von Persil notwendig gewordene Bankkredit war mit strengen Auflagen verbunden, die nach Rückzahlung des Kredits zum ehernen Grundsatz führten, nie mehr in irgendeine Form der Abhängigkeit von Banken zu geraten. Das Angebot an Degussa, anstelle von ausstehenden Schulden für das gelieferte Perborat Geschäftsanteile von Henkel zu übernehmen, wurde

¹⁹ „50 Jahre kaufmännischer Tätigkeit“, in: BvH 2, 1915, S. 149.

²⁰ Hundert Jahre Henkel, S. 48.

²¹ Die Produktionsunterbrechungen von Persil in und nach den beiden Weltkriegen waren durch Rohstoffmangel bedingt. Siehe auch die entsprechenden Passagen in den folgenden Kapiteln.

abgelehnt; umso größer die Genugtuung, als es Henkel nach dem Ersten Weltkrieg möglich wurde, bestimmenden Einfluss auf Degussa aufzubauen. Schmerzhaft blieben die Nachwirkungen des Lizenzvertrages aus dem Jahr 1909 mit Crosfield in England. Durch die Übernahme von Crosfield durch die Lever Bros. 1919 war der Markenname Persil zum Eigentum dieses Unternehmens in allen Gebieten des British Empire geworden – bis heute ist das Lever-Persil das führende Waschmittel in Großbritannien. Langfristig war aber entscheidend: Mit Persil wurde Fritz Henkel zu einem der ganz wenigen ganz großen Markenartikler. Mit Persil wurde der Stil des Unternehmens geprägt.

Wasserglas

Neben Waschmitteln gehörte auch der Grundstoff Wasserglas, den Henkel seit 1884 selbst produzierte, schon bald zu den wichtigsten Umsatzträgern des Unternehmens. Da die Qualität der Substanz von hohem Einfluss auf die Beschaffenheit des Waschpulvers war – bei einer schlechten Wasserglas-Charge backte die Soda fest und wurde unlöslich – hatte Fritz Henkel beschlossen, sich unabhängig von seinem bisherigen Zulieferbetrieb zu machen. Er kaufte die Rheinische Wasserglasfabrik in Herzogenrath (bei Aachen) und verlagerte sie nach Düsseldorf.²²

²² Goosmann, Wasserglas, S. 17.

Über den Eigenbedarf hinaus begann Fritz Henkel rasch, Wasserglas auch zu vermarkten. Der Umsatz aus Fremdverkauf an die Textil-, Papier- und Bauindustrie stieg von rund 40.000 Mark im ersten Betriebsjahr auf 288.000 Mark im Jahr 1900, so dass die Kapazitäten in der Folgezeit mehrmals erweitert wurden.²³

²³ Schöne, Anfänge, S. 59.

Fettsäuren und Glycerin

Wie schon 1884 bei der Produktion von Wasserglas als Rohstoff für Henkel's Bleich-Soda verfolgte der Unternehmer auch für Persil die Strategie, möglichst alle Rohstoffe des Produktes selbst herzustellen, um damit unabhängiger von der jeweiligen Marktlage sein zu können. Fritz Henkel sah in der gleichbleibenden und höchsten Markenqualität den Schlüssel zu einem dauerhaften Produkterfolg. Zur Qualitätskontrolle errichtete das Unternehmen 1908 eine eigene große Seifenproduktion sowie 1911 eine Ölextraktionsanlage, die durch Spaltung Öle in Fettsäuren und Rohglycerin zerlegte. Während die Ölrückstände zu Futter- und Düngemitteln verarbeitet wurden, dienten die Fettsäuren zur Seifenherstellung.

Die Ölextraktionsanlage schuf gleichzeitig die Grundlage für eine ökonomische Gewinnung von Rohglycerin, das bereits ab 1910 in der neu errichteten Glycerinfabrik zu verkaufsfähigen Qualitäten umgewandelt wurde. Glycerin diente als Rohstoff insbesondere bei der Sprengstoff-Produktion sowie als Grundlage für kosmetische und pharmazeutische Produkte. Im ersten Produktionsjahr stellte Henkel 328 Tonnen Glycerin her, die einen wertmäßigen Umsatz von 387.000 Mark ergaben. Angesichts der steigenden Nachfrage an Rüstungsgütern vor und während des Ersten Weltkriegs steigerte Henkel seinen Glycerin-Umsatz binnen weniger Jahre um ein Mehrfaches und wurde zum größten Glycerin-Produzenten Europas.²⁴

Soda

Soda wurde vor allem zur Seifen- und Glasherstellung verwendet und gehörte neben Schwefelsäure zu den wichtigsten Zweigen für den Aufbau der industriellen Chemie.²⁵ Das nach dem französischen Arzt Nicholas Leblanc benannte Verfahren, das die Anorganische Chemie begründete, basierte auf dem Ausgangsstoff Steinsalz, der durch Zufuhr von Schwefelsäure in Natriumsulfat umgewandelt und durch Glühen mit Holzkohle und Kalkstein in Calciumsulfid und Soda überführt wurde. Das Leblanc-Verfahren beherrschte die Soda-Herstellung nahezu ein Jahrhundert lang und wurde erst zu Beginn der 1860er Jahre durch das Solvay-Verfahren abgelöst.²⁶

Henkel war schon seit längerem bestrebt gewesen, sich auch in der Sodaversorgung unabhängig zu machen, jedoch gelang dies erst während des Ersten Weltkriegs, als der Hauptlieferant Matthes & Weber in Schwierigkeiten geraten war.²⁷ Von 1917 bis 1994 gehörte das Duisburger Unternehmen zur Henkel-Gruppe, sicherte überwiegend den Sodabedarf des Unternehmens für die Wasserglas-Herstellung und setzte auf dem freiem Markt kalzinierte Soda, Natriumbicarbonat und Ätznatron besonders an Glas- und Chemiehersteller ab.

²⁴ Hundert Jahre Henkel, S. 70. Zum Fett- und Ölgeschäft von Henkel siehe etwa Friedrich Bohmert, Vom Fang der Wale zum Schutz der Wale (= Schriften des Werksarchivs 14), Düsseldorf 1982. Derselbe, Glycerin. Siehe dazu auch Freitag, Scheele entdeckt vor 150 Jahren das Glycerin. 1783–1933, in: BvH 14, 1934, S. 257.

²⁵ Zuvor war Soda auf natürlichem Wege aus festen Ablagerungen in Salzseen oder durch Verbrennen von natriumhaltigen See- und Strandpflanzen gewonnen worden. Siehe zur Verwendung von Soda und Ätznatron bei der Seifenherstellung Hans Heller (Hrsg.), Chemie und Technologie der Seifen und Waschmittel, 2. Auflage Leipzig 1930, S. 270–286. Man unterschied nach ihrer chemischen Struktur verschiedene Sodaformen: Die „kalzinierte Soda“ bestand überwiegend aus Natriumbicarbonat und fand in der Glasfabrikation und Bleicherei Verwendung. Demgegenüber bestand die „kaustische Soda“ überwiegend aus Ätznatron und wurde bei der Papier- und Seifenfabrikation benötigt. Josef Goldstein, Deutschlands Sodaindustrie in Vergangenheit und Gegenwart. Ein kritischer Beitrag zu deutschen Zollpolitik (= Münchner volkswirtschaftliche Studien 13), Stuttgart 1896, S. 2.

²⁶ Volker Krug, Matthes & Weber 150 Jahre Soda-Spezialist (= Schriften des Werksarchivs 23), Düsseldorf 1988, S. 7–9.

²⁷ Matthes & Weber (M&W), Aufsichtsratssitzung, 15.11.1916. D 200, Düsseldorf Zeitung vom 16.2.1917. Siehe allerdings zu den Schwierigkeiten aufgrund der M&W-Syndikatsbindungen M&W 116: Riese, Verhältnis Solvay/Henkel-M&W, 28.5.1948: Für Henkel „waren die Möglichkeiten der Ausnutzung der eigenen Soda-Erzeugung sehr gering, weil die E. Matthes & Weber AG syndikatsgebunden war“. Das Syndikat wurde von der Dt. Solvay dominiert: Walther Däbritz, E. Matthes & Weber A.G. Duisburg. Die Entwicklung einer Chemischen Fabrik in hundert Jahren 1838–1938, Duisburg 1938, S. 151f.

Gründerzeiten Die Anfänge des Markenartikels

Links und rechts:
Anzeigen für das
Universal-Waschmittel 1876
sowie für das aus Wasserglas
hergestellte Düngemittel
Martellin 1898.

Waschmittel-Konkurrenz in
Aachen: Ernst Sieglin
produziert und verkauft ab
1877 „Dr. Thompson's
Seifenpulver Marke Schwan“.



Die erste Wasserglasfabrik in
Holthausen: 1899/1900 als
eines der ersten Gebäude
errichtet.
Darunter: ein Stück
Wasserglas.



Plakat-Werbung für Henkel's
Bleich-Soda, 1913.



Erfolgreiches Handels-
produkt ab 1887: Durch die
Verpackung in Blechdosen
mit patentiertem Verschluss
bleibt das Aroma von
Henkel's Thee erhalten.
Ab 1902 vertreibt Henkel
den Blumen-Dünger Floral.





Eine typische Waschküche um 1920: In Persil-Lauge gekochte Wäsche reinigt sich selbsttätig, ohne das sonst mühevoll Reiben mit Bürste und Waschbrett (darunter).



Die Arbeiterinnen der Persil-Packerei 1908.



Die Versuchs- und Hauswäscherei von Henkel in Holthausen um 1913.



Die Arbeitserleichterung der Waschfrau hat ihren Preis: Mit 35 Pfennigen für ein halbes Pfund und 65 Pfennig für ein Pfund ist Persil deutlich teurer als herkömmliche Waschmittel.

Über die Zahl der Henkel-Mitarbeiter in der Startphase des Unternehmens gibt es keine verlässlichen Quellen. Nach kleingewerblichen Anfängen mit einer Handvoll von Produktionskräften beschäftigte die Firma nach mündlichen Überlieferungen 1893 rund 60 Personen, von denen 12 im Büro und Reisestab tätig waren. Nach der Jahrhundertwende wuchs die Zahl der Mitarbeiter aufgrund des Erfolgs von Persil von 494 im Jahr 1909 auf 1.799 im Jahr 1918.²⁸

²⁸ K 101, Belegschaftsentwicklung 1876 bis heute.

Wie viele seiner Unternehmerkollegen legte auch Fritz Henkel großen Wert auf eine feste Stammbesellschaft, die man gemeinhin mit einer loyalen und disziplinierten Mitarbeiterschar gleichsetzte. Sie galt als Garant des Unternehmenserfolgs, da sie die Fluktuationerscheinungen eindämmte sowie die Laufleistung und den Ausstoß der Betriebe konstanter hielt. Um eine große Anzahl „braver Arbeiter“ an das Unternehmen zu binden, betrieb Henkel eine großzügige Lohnpolitik, die durch ein reichhaltiges Wohlfahrtsangebot ergänzt wurde.

Zudem hatten die Betriebsdirektoren die Anweisung, „gute Arbeiter“ unter allen Umständen zu halten: „Bevor gute und bewährte Arbeiter, die in andern Fabriken mehr Lohn verdienen können, entlassen werden, soll bei andern [sic!] Meistern angefragt werden, ob eine dementsprechende und besser bezahlte Stellung frei ist. Selbst bei Überzahl“ sollten diese Arbeiter „als Ersatz für die ständigen Wechsel“ „möglichst [...] behalten“ werden.²⁹

²⁹ J 105, Betriebs-Konferenz, 17.6. und 25.9.1912.

Offenbar gab es nur wenige Möglichkeiten, um die „wandernde Arbeiterschaft“ zu disziplinieren. Die Erstellung von Arbeitsordnungen, die die innerbetrieblichen Abläufe reglementierten, gehörte daher im 19. Jahrhundert zu den kommunalen Auflagen bei der Errichtung von Industriebetrieben. Auch im Jahr 1911, als die Firma gewachsen und längst in den Vorort Holthausen umgesiedelt war, bildete die Disziplinierung der Mitarbeiter noch eine zentrale Frage in Zirkularen und Betriebskonferenzen. Es war Aufgabe der Meister, „die Arbeiter“ anzuhalten, „nicht in anderen Betrieben herumzulaufen, um Unzufriedenheiten, Diebstahl usw. vorzubeugen“. Sie sollten „streng darauf [...] sehen, dass die Arbeiter bis Schluss der Arbeitszeit an ihrer Arbeitsstelle bleiben und nicht etwa vorher ihre Umkleieräume“ aufsuchten. 1913 wurden dem Arbeiter Jakobs die Befugnisse eines Werkpolizisten übertragen. Er sollte vor allem während der Pausen „für Ruhe und Ordnung auf dem Hofe sorgen“. Auch das pünktliche Erscheinen der Beschäftigten auf der Arbeitsstelle, das offenbar immer noch zu wünschen übrig ließ, sollte durch Sanktionen erreicht werden: Wer bis zu 15 Minuten zu spät kam, wurde mit 25 Pfennig bestraft, bei größerer Verspätung drohten Maßnahmen bis hin zur Entlassung (§ 13 Arbeitsordnung). Dagegen sollten die Arbeiter, „die an allen Arbeitstagen eines Monats pünktlich“ zur Arbeit erschienen waren, nach Monatsende eine Prämie von 1 Mark erhalten.³⁰

³⁰ J 105, Betriebs-Konferenz, 25.10. und 2.11.1911, 14.3.1912, 7.10.1913 und 6.1.1914.

Belegschaftsentwicklung 1876 bis 1918

Jahr (Stand 31. 12)	Arbeiter	Arbeiter	Arbeiter	Angestellte	Belegschaft
	männlich	weiblich	gesamt	gesamt	gesamt
1876					3
...					
1890					70
...					
1893	24	23	47	12	59
...					
1896				10	
1897			67	9	76
1898			70	9	79
1899			70	9	79
1900			70	9	79
1901			75	11	86
1902			88	12	100
1903			90	14	104
1904			96	14	110
1905			110	18	128
1906	93	91	184	30	214
1907	114	145	259	70	329
1908	146	283	409	76	485
1909	167	238	405	89	494
1910	198	314	512	92	604
1911	344	471	815	120	935
1912	350	425	775	249	1.024
1913	421	340	761	249	1.010
1914	403	352	755	249	1.004
1915	438	594	1.022	212	1.234
1916	431	585	997	220	1.217
1917	576	661	1.237	216	1.453
1918	765	643	1.408	391	1.799

Quelle: E 1, Aktennotiz Plantech-
nische Darstellung der Entwick-
lung der Henkel-Werke,
Düsseldorf, 1876–1941 vom
17.9.1941, S. 1. Die Ange-
stellten umfassen Innen- und
Außendienst. Eine Aufschlüsse-
lung nach Frauen und Männern
fehlt. K 101, Belegschafts-
entwicklung 1876 bis heute,
und Schöne, Anfänge, S. 79.

³¹ J 105, Betriebs-Konferenz, 17.7.1912.

³² J 105, Betriebs-Konferenz, 24.1.1912.

³³ J 105, Betriebs-Konferenz, 28.2.1912.

Zwar hatten sich in den einzelnen Produktionsbetrieben und Werkstätten bereits frühzeitig unterschiedliche Lohnformen durchgesetzt, doch blieb die Lohngestaltung bis zum Ersten Weltkrieg noch weitgehend patriarchalisch geprägt: Es war wiederum Aufgabe der Meister, „vor Bewilligung höherer Löhne mit Herrn Dr. Henkel Rücksprache“ zu nehmen, „um Unzufriedenheiten und Ungleichheiten möglichst zu vermeiden“. ³¹ Während etwa die Ladekolonne in der Ölfabrik 1912 im Prämiensystem entlohnt wurde, hatte sich in der Wasserglasfabrik die Akkordarbeit bewährt, die auch in der neuen Seifenfabrik eingeführt wurde. ³² Durch die gute Bezahlung und zusätzliche Leistungen wurde Henkel früh zu einem begehrten Arbeitgeber in der Region: „Mehrleistungen bei angestrenzter körperlicher Arbeit“ wurden durch Akkordlöhne oder, „wo die Verhältnisse es gebieten“, Prämien geregelt. Ebenso wurden „alle die Posten in den Betrieben, die durch sorgfältige und aufmerksame Handhabung die Produktion erhöhen oder die Produktionskosten verringern können“, durch bessere Bezahlung hervorgehoben. ³³





Selbstbewusst und stolz, mit Schnurrbart und Schiebermütze: Drei der rund 800 Arbeiter von 1911.

**Eine neue Arbeitsordnung
legt 1911 die tägliche
Arbeitszeit auf 12 Stunden
fest; darin sind 2 Stunden
Pause enthalten.**



Blick in die Henkel-Schlosserei in Holthausen um 1913.



Belegschaft der
Holthausener Kistennagelei
1908.

Angaben zum Mengen- und Wertumsatz der Henkel & Cie sind erst ab 1884 dokumentiert. Der Gesamtumsatz lag in diesem Jahr bei 239.000 Mark und stieg, mit wenigen Ausnahmen, stetig an, überschritt 1899 die Millionen-Grenze und erreichte 1906 fast zwei Millionen Mark. Demgegenüber erscheinen für die frühe Zeit lediglich ganz vereinzelt Angaben zur Gewinnentwicklung. Diese verlief etwa zu Beginn der 1880er Jahre von 539,82 Mark im Jahr 1880 auf 64,41 Mark im Jahr 1882 enttäuschend und macht deutlich, dass das Unternehmen in seiner Frühzeit offenbar mit vielfältigen Schwierigkeiten zu kämpfen hatte.³⁴

Bis 1906 war Henkel's Bleich-Soda das Hauptprodukt des Unternehmens. Davon produzierte Henkel 1884 genau 1.171 Tonnen und erzielte einen Umsatz von 161.000 Mark. Bis 1906 konnte die Produktionsleistung um das Achteinhalbfache gesteigert werden, während der Umsatz um 700 Prozent anstieg. Auch die Wasserglasproduktion verzeichnete einen kontinuierlichen Anstieg seit ihrer Aufnahme im Jahr 1884. Lag der Verkaufserlös im ersten Geschäftsjahr bei rund 40.000 Mark, so war der Mengenumsatz allein zwischen 1900 und 1906 um 105 Prozent angestiegen, so dass bis 1906 die Umsatzerlöse aus dem Wasserglasgeschäft 566.000 Mark erreichten.

Gemessen am Umsatz der eigenen Produkte blieb der Umsatz mit Handelsgütern gering. Er lag 1884 bei 16 Prozent des Gesamtumsatzes und ging bis 1886 auf 2,5 Prozent zurück. Zwischen 1887 und 1889 wurde der Vertrieb dieser Artikel eingestellt. Die Umsatzerlöse aus dem Teeverkauf lagen dagegen bereits 1887 bei 36.000 Mark und kletterten bis 1890 auf 59.000 Mark. Zwischen 1888 und 1891 wies das Teegeschäft einen Umsatzanteil von über 10 Prozent am Gesamtumsatz auf. Doch bis zur Jahrhundertwende hatten sich die Teeumsätze auf 19.000 Mark reduziert und stagnierten bis zur Einstellung des Teegeschäfts im Jahr 1913 auf diesem Niveau. Ab 1898 produzierte Henkel das Düngemittel Martellin, dessen Umsätze bis 1906 zwischen 48.000 und 50.000 Mark schwankten. Der Anteil von Pflanzendünger am Gesamtumsatz lag zwischen 1898 und 1906 bei durchschnittlich 4,6 Prozent. Nach der Markteinführung von Persil stieg der Gesamtumsatz deutlich an, so dass das neuartige Waschmittel bald zum Leitprodukt des Unternehmens wurde. Zwischen 1908 und 1918 erhöhten sich die Umsätze um 550 Prozent, während die Produktionsleistung im gleichen Zeitraum nur um 185 Prozent gesteigert werden konnte.

Umsatz der Henkel & Cie in Tausend Mark 1901 bis 1920

Jahr	Umsatz	Jahr	Umsatz	Jahr	Umsatz	Jahr	Umsatz
1901	1.223	1905	1.927	1911	19.881	1915	41.868
1902	1.301	1907	2.707	1912	24.222	1917	43.082
1903	1.418	1908	6.383	1913	28.173	1918	41.779
1904	1.220	1909	9.117	1914	31.496	1919	67.680
1905	1.700	1910	14.710	1915	41.340	1920	134.695

³⁴ 265, Geschäftsbücher, Probabilanzen Henkel & Cie 1880–1882. Siehe als Belege für die folgenden Angaben auch die Quellenangaben zu den Abbildungen – Umsätze der Henkel & Cie 1884–1900 in Tausend Mark und Produktionsmengen der Henkel & Cie 1900–1913 in Tonnen – im Text.

Quelle: Henkel-Archiv 156/36 und 159/26, Jahresumsätze. Zahlen für die Jahre 1921–23 liegen aufgrund der inflationären Entwicklung nicht vor.

Henkel im Ersten Weltkrieg

Der Ausbruch des Krieges am 1. August 1914 bedeutete für die deutschen Unternehmen, insbesondere der Konsumgüterindustrie, aufgrund der nun einsetzenden staatlichen Reglementierungen eine harte Zäsur: Henkel musste die Fabrikation von Persil aufgrund der Umstellung auf Kriegswirtschaft drastisch reduzieren.³⁵ Dies bedeutete für die Betriebe zunächst die Einführung von sogenannten Feierschichten. In den Verpackungs- und Abfüllabteilungen sollten „alle Mädchen [...] nur 4 Tage beschäftigt werden und zwar derart, dass 5 Tage gearbeitet wird“. Damit „feierte“ also täglich ein Fünftel aller Arbeiterinnen. Den Beschäftigten war durch die Reduzierung der Arbeitszeit „die Möglichkeit eines geregelten Unterhaltes für die Familie genommen“.³⁶

Für die entsprechende Stimmung auch an der „Heimatfront“ sorgte bei Henkel der Gesangslehrer Mathieu, der den Arbeiterinnen ab August 1914 im Auftrag Fritz Henkels „Gesangsunterricht patriotischer Lieder“ erteilte³⁷. Ebenso engagierte sich die Betriebsleitung später dafür, „dass unsere Arbeiterschaft sich zahlreich an den staatlichen Kriegsanleihen beteiligt“. Die Meister sollten „in diesem Sinne tätig“ werden, „ohne jedoch einen Zwang auf die Leute auszuüben“.³⁸

Doch schwand die Kriegseuphorie angesichts zahlreicher Schwierigkeiten bald: Mit Blick auf die zunehmende Inflation fürchtete die Geschäftsleitung Unruhen unter den Beschäftigten und hielt die Meister an, „bei der Löhnung ihre Leute [...] dringend darauf aufmerksam zu machen, dass Papiergeld unbedingt in Zahlung genommen werden muss, da deutsches Papiergeld seinen Wert ebenso gut wie Silber oder Gold behält“. Außerdem hatte das Unternehmen Anfang August 1914 seine Beschäftigten davor gewarnt, „Lebensmittel in großen Mengen einzukaufen“, da durch die Hamsterkäufe „nur eine Verteuerung der Lebensmittel“ eintrete, „während ein Mangel an Lebensmitteln oder gar eine Hungersnot bei unseren guten Ernten ausgeschlossen ist“.³⁹ Doch zur „Verminderung des Bargeldumlaufes“ wurden im Januar 1918 „Lebensmittel nicht nur gegen Bargeld, sondern auch gegen Gutscheine, die von den betreffenden Käufern auszuschreiben sind“, ausgegeben.⁴⁰

³⁵ J 105, Betriebs-Konferenz, 13.8.1914.

³⁶ J 105, Betriebs-Konferenz, 14.8. und 27.8.1914. Ebenda, Betriebsbesprechung, 2.2.1915: Zur Ergänzung kamen Kriegsprämien mit dem Lohn zur Ausschüttung. J 105, Betriebs-Konferenz, 7.9.1914.

³⁷ J 105, Betriebs-Konferenz, 15.8.1914.

³⁸ J 105, Betriebsbesprechung, 2.10.1917 und 11.6.1918.

³⁹ J 105, Betriebs-Konferenz, 1.8.1914.

⁴⁰ J 105, Betriebsbesprechung, 15.1.1918.

Obwohl Henkel als „kriegswichtiger Betrieb“ eingestuft worden war, wurde seit Beginn des Jahres 1915 mit den anhaltenden Truppenrekutierungen „die Arbeiterfrage [...] allmählich brennend“.⁴¹ Für die eingezogenen Mitarbeiter nahm die Firma „für jeden Betrieb [...] einige Leute als Ersatz“ an, um drohende Engpässe frühzeitig überbrücken zu können. „Um gegen alle Eventualitäten geschützt zu sein, wird den Meistern nochmals dringend ans Herz gelegt, in jedem Betrieb einige Ersatzleute vorrätig zu halten“.⁴² Die Abteilungsleiter wurden angehalten, „alle sich meldenden Arbeiter einzustellen. Besonders aber Leute über 39 Jahre oder solche, die dienstuntauglich oder garnisondienstfähig sind“. Auch Verwundete, die vom Arzt freigegeben waren, sollten im Betrieb beschäftigt werden. Allerdings reagierten nur wenige Interessenten auf die Arbeitsangebote von Henkel, so dass sich das Unternehmen auch an den kommunalen „Arbeitsnachweis“, die zentrale Arbeitsvermittlung, wandte und in den Düsseldorfer Zeitungen annoncierte. Auch in Südwestdeutschland, Mitteldeutschland, der Schweiz, Belgien und Polen wurde ab 1915 „durch Anzeigen und durch persönliche Annahme am betreffenden Ort ein Versuch gemacht“, neue Arbeitskräfte zu gewinnen.⁴³

Die Folgen des Krieges zwangen zu umfangreichen Umstellungen in den Betrieben. An allen leichteren Arbeitsplätzen wurden Jugendliche und Frauen und als Ersatz für die zum Militärdienst eingezogenen Mitarbeiter ab 1916 bis zu 95 russische Kriegsgefangene als ungelehrte Arbeiter eingesetzt.⁴⁴

⁴¹ J 105, Betriebsbesprechung, 5.1.1915.

⁴² J 105, Betriebs-Konferenz, 30.3.1915 und 9.7.1918.

⁴³ J 105. Betriebs-Konferenz, zum Beispiel 8.10.1914, 5.1. und 2.2.1915.

⁴⁴ K 118.

Produktionsmengen der Henkel & Cie in Tonnen 1914 bis 1918

Produkt	1914	1915	1916	1917	1918
Bleichsoda	15.857	19.267	18.470	13.540	6.892
Krist	-	-	221	1.147	4.079
Sil	-	-	-	-	1.455
Waschlöffel	-	-	-	-	2.423
Persil*	25.449	32.446	31.642	36.069	30.468
Wasserglas	15.700	15.850	15.916	16.182	16.033
Glycerin	715	750	684	1.058	1.555
Summe	57.721	68.313	67.133	68.016	62.925

Quelle: B4, Statistik Produktion der Henkelwerke in Düsseldorf vom 21.9.1950, S. 1–3, und 23.11.1950, S. 1–3, sowie 159/25, Fabrikation & Umsatz 1899–1918, S. 11–13 und 20–22. Die Produktionsmengen von Pflanzenrohstoffen, diversen Salzen und mehreren in geringem Umfang verkauften Produkten fehlen (vgl. Umsatzaufstellungen in Mark, S. 23–26).
* ab 1916 Kriegs-Persil, 1918 K. A. Seifenpulver.

Neben dem Mangel an Arbeitskräften trug die angespannte Rohstofflage zur Verschlechterung der Produktionsverhältnisse bei. Die Rohstoffversorgung in der Kriegswirtschaft erfolgte über sogenannte Kriegsrohstoffgesellschaften – Zwangsvereinigungen, die, obgleich der unternehmerischen Selbstverwaltung unterstehend, einer starken staatlichen Intervention ausgeliefert waren: Für den Öleinkauf wurde von der verarbeitenden Industrie eine Organisation eingerichtet, die als „Kriegs-Ausschuss für pflanzliche und tierische Öle und Fette“ die Vorräte an Ölen und Fetten an die Speisefett- und Waschmittelindustrie verteilte.

Obwohl Fette und Seifen ab 1915 unter Bewirtschaftung standen, konnte Henkel aufgrund eigener Rohstoffvorräte noch bis zum Herbst 1916 die Produktion des hochwertigen Persil aufrechterhalten, das zu Friedenspreisen ausgeliefert wurde. Ab 1916 musste die Firma aber auf den Seifenzusatz verzichten, so dass die Qualität des „Kriegs-Persil“, wie es nun hieß, stark nachließ. Im Sommer 1917 übernahm die neugegründete Seifen-Herstellungs- und Vertriebsgesellschaft, in der alle bisher herstellenden deutschen Seifen- und Seifenpulverfabrikanten zwangsweise vereinigt wurden, die Bewirtschaftung der Öle und Fette für die Waschmittelversorgung. Da nur noch ein geringes Quantum an Ölen für die Seifenherstellung zur Verfügung stand, fanden lediglich noch die größeren Firmen bei der Fabrikation Berücksichtigung, weil die Verarbeitung zu kleineren Quantitäten unvorteilhaft erschien. Viele der ehemals 1.600 Seifenfabriken wurden daher stillgelegt, wobei von den 180 verbleibenden nur noch 65 ständig produzierten.⁴⁵

⁴⁵ „Seifenpulverknappheit“, in: BvH 5, 1918, S. 469.

⁴⁶ J 105, Betriebsbesprechung, 7.11.1916, 15.10. und 29.10.1918: „Unser Kohlenmangel, der drohende Formen anzunehmen beginnt, zwingt uns zu Betriebseinschränkungen. Deshalb wird von heute ab eine Extraktion stillgesetzt [...]. Heizungen sind abzudrosseln, Badeanstalt [...] nur noch Fr, Sa, und So freigegeben.“ Ebenda, Betriebsbesprechung, 25.11.1919: „Infolge der vom RWE wieder über uns verhängten zwei Sperrtage wird [...] nicht gearbeitet [...]“. Auch ebenda, 2.12.1919 und 16.12.1919.

⁴⁷ J 105, Betriebsbesprechung, 13.11.1917.

Den Unternehmen waren aufgrund der staatlichen Bewirtschaftungspraxis die Hände gebunden. Henkel hatte durch den Erwerb des Duisburger Sodaherstellers Matthes & Weber 1917 vergeblich versucht, die angespannte Rohstoffsituation zu entschärfen, denn die ganze Erzeugung musste der Sodaverteilungsstelle ebenfalls zur Verfügung gestellt werden. Ab der zweiten Kriegshälfte war an einen regelmäßigen Produktionsbetrieb daher nicht mehr zu denken.⁴⁶ Auch darüber hinaus musste sich das Unternehmen in allen Bereichen einschränken. Selbst die traditionelle Weihnachtsfeier für die Arbeiter fiel 1917 den Kriegsverhältnissen zum Opfer.⁴⁷

1918 musste Henkel die Persil-Produktion aufgrund von Rohstoffmangel endgültig einstellen. Das Produkt wurde durch das sogenannte K.A.-Seifenpulver ersetzt, dessen Zusammensetzung der Kriegs-Ausschuss (K.A.) für Öle und Fette bestimmte. Henkel weigerte sich, für das qualitativ minderwertige Produkt, das zuletzt nur noch einen Seifengehalt von 5 Prozent enthielt, den Namen Persil zu verwenden, um den Ruf seines Markenartikels nicht zu gefährden.⁴⁸ Nach dem Krieg mussten die Verbraucher in Deutschland noch bis 1920 warten, ehe Persil wieder in Friedensqualität erhältlich war.

Mit der sich verschlechternden Versorgungslage an Nahrungsmitteln ließen auch die Produktivität und Motivation der Beschäftigten in den Betrieben nach. Die Unternehmensleitung fürchtete Beeinträchtigungen der Betriebe durch Sabotageakte, zumal sich zunehmend soziale Spannungen in der Gesellschaft des ausgehenden Kaiserreichs zeigten: So sollten, „um Beschädigung der Kraftzentrale oder sonstiger wichtigen Maschinen zu vermeiden, [...] die daran beschäftigten Arbeiter auf ihre Zuverlässigkeit“ geprüft werden.⁴⁹ Angesichts des anhaltenden Stellungskrieges nahm die Kriegsmüdigkeit in der Bevölkerung zu. Spätestens seit dem „Hungerwinter 1916/17“ sehnten sich die Menschen nach einem Ende des Krieges.

⁴⁸ „Seife und Waschmittel im Kriege“, in: BvH 3, 1916, S. 237–241. Siehe auch „Krisit“, in: ebenda, S. 357f. „Über Seifenersatz“, in: ebenda, 1916, S. 433f. Auch: „Die Knappheit in Waschmitteln“, in: BvH 5, 1918, S. 136: „Die Knappheit in Waschmitteln, die in den letzten Tagen immer mehr zugenommen hat, wird dadurch hervorgerufen, dass die laufende Erzeugung an kalzinierter Soda in wachsendem Maße für die Bedürfnisse der Heeresverwaltung in Anspruch genommen werden muss.“ Dies führte zur Herabsetzung der Rohstoff-Zuteilungen für zivile Zwecke.

⁴⁹ J 105, Betriebsbesprechung, 12.6.1917.

Gründerzeiten Henkel im Ersten Weltkrieg

Blick durch die Fritz-Henkel-
Straße auf die Glycerinfabrik
in Düsseldorf-Holthausen,
1912.



Blätter vom Hause

Ausgabe:
Nur für Ringestellte
des Hauses.



Schriftleitung:
Fritz Henkel
Düsseldorf

Verlag: Henkel & Cie., Düsseldorf

Nr. 3 Düsseldorf, den 15. September 1914 1. Jahrgang

Infolge der reichlich eingegangenen Feldpost und des sonstigen aktuellen
Stoffes erscheinen in diesem Monat — möglicherweise auch in der nächsten
Zeit — zwei Nummern. Herausgabe und Schriftleitung

Wie man bei fremden Völkern die Wäsche behandelt.

Von E. v. Hesse-Wartegg

Niemals ist der Eifer, Leinen und Seiden Kleider
Völker bis in die kleinsten Einzelheiten zu
erfahren und zu schlüren, größer gewesen als
jetzt. Das wenigste Stücken der Seiden-
Kulturn oder der tibetischen Bergvölker werden
deutlichste, mit Abbildungen reich geschmückte
Kleiderstücke gezeichnet, aber in all den unge-
zählten Werken der Völkerkunde, die in den
letzten Jahrzehnten erschienen sind, wird man
nur selten einen Hinweis auf eine Sache finden,
die gewiß viel wichtiger ist, als so manche
andere. Das Reinigen der Wäsche. Es mag ja
sein, daß manche Ethnologen davon absehen,
in der schmutzigen Wäsche anderer Leute heranzu-
schauen, wie es das Spitzentuch besagt —
aber wenn es im Interesse der Wissenschaft ge-
scheit —, und wenn es sich ausschließlich um
die Reinigungsmethoden handelt, darf man nicht
so zimperlich sein. Eine Wäscherweisung ist

ein ganz vortreffliches Dokument der Kultur. Lieber
hat sogar gesagt, daß man den Kulturzustand
eines Volkes nach seinem Seifenverbrauch be-
urteilen kann; denn hat er wohl nicht nur den
Seifenverbrauch für den eigenen Körper, sondern
auch für die Körperwäsche geübt. Das eine
ist ja vom anderen nicht gut zu trennen! — Ja,
heute wolle man verzeihen zu sagen: Jenes Volk
steht an der Spitze der Kultur, dessen Wäsche
am reinsten ist und das am häufigsten die Wäsche
wäscht.

In dieser Hinsicht haben Mittel-Europa und
Amerika während der letzten Jahrzehnte ungeheure
Fortschritte gemacht. — Wie lange ist es denn
her, daß die ersten Wäscherinnen zur Einführung
kamen? Noch zur Zeit unserer Großväter trugen
arme Leute ihre Wäsche saugig an Leibe, bis
sie in Fetzen von selbst abfiel. Nachbarn
wären nur bei den Wäschebänden im Gebrauch,
die anderen legten sich nuddi zu Bett, und war
es kalt, so zogen sie sich wichen, infanter
monatlang überflüssig nicht aus. Bekannt ist die
Geschichte von dem einzigen Nudeldiener der

Halbmonatsschrift
der Firma
Henkel & Cie., Düsseldorf
Fabrik chemischer Produkte.

Nr. 6 Düsseldorf, den 15. März 1918 V. Jahrgang

Inhalt dieser Nummer:

A. Abkürzungen. B. Waschmittel. C. Seife. D. Seifenpulver. E. Seifenpulver. F. Seifenpulver. G. Seifenpulver. H. Seifenpulver. I. Seifenpulver. J. Seifenpulver. K. Seifenpulver. L. Seifenpulver. M. Seifenpulver. N. Seifenpulver. O. Seifenpulver. P. Seifenpulver. Q. Seifenpulver. R. Seifenpulver. S. Seifenpulver. T. Seifenpulver. U. Seifenpulver. V. Seifenpulver. W. Seifenpulver. X. Seifenpulver. Y. Seifenpulver. Z. Seifenpulver.

Die Waschmittelfrage im vierten Kriegswinter.

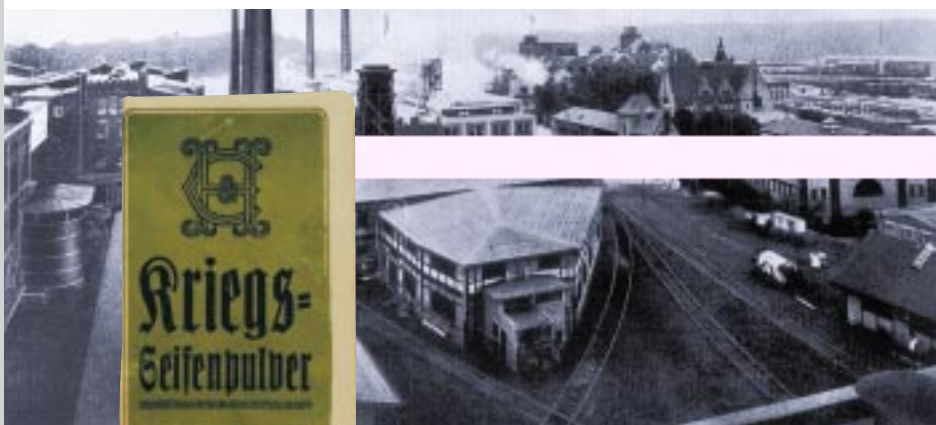
Wie in alle Gebrauchsgüterstände hat der
lange Krieg auch in die Waschmittel kräftig
eingegriffen; er hat in manchen ganz Mittel nützlich
der Rohmaterialienknappheit, besonders an Ölen
und Soda, vollständig verschwinden, andere in
veränderter Zusammensetzung, leider nicht zu
ihrem Vorteil erscheinen lassen, und ohne Be-
zugnahme, oder als Ersatz dafür Seifenmarken,
ist überhaupt nicht mehr zu erhalten.

Betrachten wir zuerst kurz die Seife, so finden
wir heute auf dem Markt weder Toilette- noch
Wäsche deutsche Herstellung, sondern nur
mehr oder weniger gute Auslandsfabrikate zu unter-

Die Blätter von Hause
fungieren im Ersten Welt-
krieg als Bindeglied
zwischen der Firma und
ihren als Soldaten einge-
zogenen Mitarbeitern.

Holthausen 1916: Um die
1899 erbauten Wasserglas-
und Bleichsodafabriken
gruppieren sich Persil-
Produktion, Packerei,
Bürogebäude, Werkfeuer-
wehr mit Übungsturm,
Schlosserei und Magazin.

Aufgrund des Rohstoffman-
gels im Ersten Weltkrieg
stellt Henkel 1918 die
Herstellung von Persil ein:
Im Deutschen Reich gibt es
nur noch ein minderwertiges
Kriegs-Seifenpulver.





Für verwundete Soldaten wird 1914 im Werk das „Vereinslazarett der Familie Henkel“ eingerichtet. Genesende erholen sich auf einer Sonnenterrasse.



Mit den „Liebesgabensendungen“ erhalten die Soldaten Waren aus der Heimat: Henkel wirbt auch dabei für Persil, Anzeige vom 17. Oktober 1915 in der Deutschen Kriegszeitung.



Jeder Liebesgabensendung ins Feld

Es gibt eine Zeit der schönsten Wachstums „Persil“ ist. „Persil“ ist auch in Felder annehmbar und hat eine glänzende Wirkung. Nicht nur beim Waschen von Uniformen und Unterwäsche wirkt es überaus gut, sondern auch beim Waschen von Leinwand, Bettwäsche und Vorhangsstücken ist „Persil“ von unschätzbarem Werte. Das Waschen mit diesem Universalwaschmittel spart Arbeit, Zeit und Geld und kann jedem Soldaten auch wegen seiner hygienischen Wirkung, die es die Wäsche gleichzeitig desinfiziert, nur empfohlen werden.

HENKEL & CIE., DÜSSELDORF

Auch Lieferanten der alldeutschen **Henkel's Bleich-Soda**

Henkel-Mitarbeiter Erich Schneider als Soldat im Ersten Weltkrieg.

Zwischen Diversifizierung und Demontage:



**Die Entwicklung
bis zum Ende des
Zweiten Weltkriegs**

Deutschland zwischen Demokratie und Diktatur

Der politische und militärische Zusammenbruch Deutschlands im Jahr 1918 verursachte einen weiteren Produktionsrückgang in Landwirtschaft, Industrie und Gewerbe, der zeitweilig die Versorgung der Bevölkerung mit den wichtigsten Gütern ernstlich in Frage stellte. Die Industrieproduktion sank bis auf das Niveau des Jahres 1888 herab. Aufgrund der weiterhin wachsenden Bevölkerung bestand eine regelrechte Unterversorgung, die vor allem in den Wintermonaten der letzten Kriegsjahre drastische Formen annahm.

Der wirtschaftliche Wiederaufbau nach Kriegsende wurde erschwert durch die Umstellung von der Kriegs- auf Friedenswirtschaft, die inflationären Tendenzen, die mit dem Zusammenbruch der Monarchie und der Novemberrevolution einhergehende politische Unruhe und nicht zuletzt durch die Bestimmungen des Versailler Friedensvertrages. Dieser hatte 1919 unter anderem festgelegt, dass

- das Deutsche Reich ein Achtel seines Territoriums sowie sämtliche Kolonien verlor. Diese Gebiete, zu denen unter anderem Teile Oberschlesiens und Elsass-Lothringen gehörten, machten knapp 15 Prozent der Agrarfläche, 75 Prozent der abbauwürdigen Eisenerzgebiete und 26 Prozent der Kohleabbaugebiete aus,
- das Deutsche Reich mit seinen Verbündeten als allein Kriegsschuldige Reparationen zu zahlen hatte, deren Höhe noch festgelegt werden sollte, und dass zusätzlich Sachlieferungen zu erbringen waren,
- den Alliierten eine einseitige Meistbegünstigung bei allen Handelsabkommen einzuräumen und fast die ganze Handelsflotte auszuliefern war,
- das deutsche Eigentum im Ausland einschließlich der Patentrechte verloren ging.

Durch die Gebietsabtretungen verlor das Reich mit 7,3 Millionen Menschen mehr als 10 Prozent seiner Bevölkerung (im Vergleich zu 1910), was sich in den zwanziger Jahren vor allem durch Nachfrageausfälle bemerkbar machen sollte. Auch die Reparationszahlungen, zu denen Deutschland auf der Londoner Schuldenkonferenz 1921 ultimativ in einer Höhe von 132 Milliarden Mark verpflichtet wurde, sollten einen nachhaltigen Einfluss auf die wirtschaftliche Entwicklung in der Zwischenkriegszeit haben. Die gesamten zwanziger Jahre hindurch diskutierten die deutschen Politiker mit den auswärtigen Reparationsbevollmächtigten darüber, wie hoch die deutschen Entschädigungsleistungen zu bemessen seien. Nachdem sie sich 1929 auf eine Höhe geeinigt hatten, die mehr als dem Doppelten des damaligen Bruttosozialproduktes entsprach, machte kurz darauf die Weltwirt-

schaftskrise deutlich, dass das Reich derartige Forderungen unmöglich erfüllen konnte. Mit Blick auf die krisengeschüttelte deutsche Wirtschaft verzichteten die Siegermächte 1932 auf alle weiteren Zahlungen. Bis dahin waren (nach deutscher Bewertung) mehr als 50 Milliarden Goldmark an Reparationen entrichtet worden.

Aufgrund der lange ungeklärten Reparationsverhältnisse hatte die Reichsregierung bis 1922 nur wenig unternommen, um Maßnahmen gegen die seit Kriegsende zunehmende Geldentwertung zu ergreifen. Angesichts des wachsenden Defizits im Reichshaushalt und dank einer großzügigen Geldschöpfungspolitik trug sie vielmehr dazu bei, die Inflation noch zu fördern. Die starke Geldentwertung war auf die Kriegsfinanzierung zurückzuführen, die nach Erschöpfung der privaten Krieganleihen ab 1916 zunehmend über die Notenpresse erfolgt war: Der Notenumlauf war von 1,8 Milliarden Mark im Juni 1914 auf 22,5 Milliarden Mark Ende 1918 angewachsen und schuf die Voraussetzung für die spätere Währungskatastrophe in Deutschland.

Die staatliche Defizitwirtschaft hat aber nicht allein die Geldentwertung begünstigt, sondern zugleich auch den industriellen Nachkriegsboom getragen, so dass der wirtschaftliche Wiederaufbau durch die technische Sanierung und Rationalisierung der Betriebe in verhältnismäßig kurzer Zeit gelang. Ebenso begünstigten die Währungsverhältnisse langfristig den Konzentrationsprozess in der deutschen Industrie, der nach der Währungsstabilisierung in der Gründung der I.G. Farben und der Vereinigte Stahlwerke AG kulminierte, die als vertikale Zusammenschlüsse sämtliche Betriebseinheiten von der Rohstoffbasis über die Weiterverarbeitung bis hin zur Transportgesellschaft zusammenfassten.

Die „galoppierende Inflation“ oder Hyperinflation, die den Höhepunkt der Geldentwertung markierte, begann im Januar 1923, nachdem französische und belgische Truppen das Ruhrgebiet besetzt hatten. Weil die deutsche Regierung ihre Reparationszahlungen an Frankreich nicht pünktlich entrichtet hatte, beschloss die französische Regierung, ihre Entschädigungsansprüche auf andere Weise durchzusetzen – nämlich durch eine „Politik der produktiven Pfänder“, wie die Entnahmen aus der laufenden Produktion genannt wurden. Nachdem die deutsche Reichsregierung zu passivem Widerstand gegen dieses Vorgehen aufgerufen hatte, kam es in der Rhein-Ruhr-Region zu Generalstreiks und Arbeitsniederlegungen. Diese Maßnahmen finanzierte der Staat wiederum über eine vermehrte Banknoten-Emission, so dass sich der Geldumlauf rasch vermehrte und der Wert der Mark ins Bodenlose sank: Ende 1923 entsprach 1 US-Dollar 4,2 Trillionen Mark. Erst durch die 1924 durchgeführte Währungsreform und die neu eingeführte Reichsmark wurden die Voraussetzungen für einen währungspolitischen Neuanfang und eine Normalisierung der wirtschaftlichen Verhältnisse geschaffen.

Vor allem die Angehörigen der Mittelschicht wie Handwerker, kleinere Gewerbetreibende und Angestellte, deren Geldvermögen und Forderungstitel gegenüber öffentlichen und privaten Schuldnern wertlos geworden waren, zählten zu den Hauptleidtragenden der Inflation. Dieser Ruin hat die Anfälligkeit zumindest eines Teiles des Mittelstandes für den politischen Radikalismus gefördert, so dass die demokratische Verfassungsform hier schon früh in Misskredit geriet.

Trotz der revolutionären Forderung nach Sozialisierung der Wirtschaftsbetriebe und Enteignung der Produktionsmittel, wie sie unmittelbar nach dem Ersten Weltkrieg im Zuge der Revolution laut geworden waren, sollten sich die Beziehungen von Staat und Wirtschaft nach 1918 nur wenig verändern. Unübersehbar war allerdings die Verschiebung der Gewichte: Im Gegensatz zu dem liberalen „Nachtwächter-Staat“ des 19. Jahrhunderts intervenierte das Reich ab dem Ersten Weltkrieg auf vielfältige Weise und wurde als Umverteiler des Sozialproduktes immer wichtiger. Zu den herausragenden Bereichen des staatlichen Interventionismus gehört seit den zwanziger Jahren die Sozialpolitik, wo die Schwerpunkte auf der Weiterentwicklung im Arbeits- und Sozialversicherungsrecht sowie beim Ausbau der kommunalen Leistungen lagen.

Wegweisend war etwa die Einführung des kollektiven Arbeitsrechts, das die Beziehungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern auf eine neue Grundlage stellte, indem es die allgemeine Verbindlichkeit der Tarifverträge festlegte. Die Einführung des Achtstundentages stand 1918 fast symbolisch am Anfang einer Serie von rechtlichen Maßnahmen, die durch das Stinnes-Legien-Abkommen im November 1918 beschlossen worden waren. Die dabei begründete Zentrale Arbeitsgemeinschaft (ZAG) zwischen Gewerkschafts- und Arbeitgebervertretern basierte auf der gegenseitigen Anerkennung als Tarifpartner und der Bereitschaft zur Zusammenarbeit. Vor dem Weltkrieg hatte das Gros der Arbeitgeber die Gewerkschaftsbewegung noch mit allen Mitteln bekämpft und sich in aller Regel geweigert, flächendeckende Tarifvereinbarungen einzugehen. Der kollektive Tarifabschluss steht daher für die gesellschaftliche und wirtschaftliche Emanzipation der abhängig Beschäftigten.

Bereits während des Krieges hatte sich das Verhältnis zwischen Gewerkschaften und Unternehmen im Zuge der sogenannten Burgfriedenspolitik grundlegend verändert. Das „Vaterländische Hilfsdienstgesetz“ aus dem Jahr 1916 bildete dabei eine wichtige Zäsur, weil es erste Maßnahmen zur betrieblichen Mitbestimmung wie die Bildung von Arbeiter- und Angestelltenausschüssen in Betrieben mit mehr als 50 Beschäftigten vorsah. Dies sollte zur Aufrechterhaltung der öffentlichen Ordnung beitragen und die latenten revolutionären Strömungen in den Betrieben unterdrücken. Das 1920 in Kraft getretene Betriebsrätegesetz bildete die logische Fortführung dieser Politik. Mit mehr als 9 Millionen Mitgliedern erlangten die Gewerkschaften fortan einen starken Einfluss auf die Gestaltung des Arbeits- und Tarifrechts und beeinflussten auch, zumindest bis in die zweite Hälfte der zwanziger Jahre, die sozialpolitischen Aktivitäten

des Staates nachhaltig. Allerdings traten schon bald die alten Streitfragen zur Arbeitszeit- und Lohngestaltung wieder zutage, so dass sich die Tarifpartner vor dem Hintergrund des politischen und wirtschaftlichen Klimas als nicht konsensfähig erwiesen. Während die Arbeitnehmerseite ihre Forderungen zunehmend auf dem Streikweg durchzusetzen versuchte, musste der Staat immer häufiger die Schlichterrolle in diesen Auseinandersetzungen übernehmen.

Die „relative Stabilität“ der zweiten Hälfte der zwanziger Jahre verdeckte somit die Brüchigkeit der ersten deutschen Demokratie, deren Schwächen nicht so sehr in der Verfassungskonstruktion wie in der gleichgültigen, ja feindlichen Haltung eines großen Teils der Bevölkerung gegenüber den demokratischen Institutionen und in der Unfähigkeit der politischen Parteien lag. Parallel zu dem erneuten wirtschaftlichen Druck im Zuge der Weltwirtschaftskrise zeigte sich bei den bürgerlichen Parteien sehr deutlich der Mangel an Konsensfähigkeit, so dass bereits vor der Weltwirtschaftskrise die Weichen in Richtung einer politischen Radikalisierung gestellt wurden.

Der Zusammenbruch der New Yorker Börse im Oktober 1929 leitete eine weltweite Depression ein, deren Ausmaß den Zeitgenossen bislang unbekannt war. Bei den meisten Unternehmen zeigte sich der konjunkturelle Einbruch als Überproduktions- und Absatzkrise, die die Reduzierung von Kosten unumgänglich machte: Mit Hilfe von Kurzarbeit, Lohnkürzungen und Entlassungen versuchten die Firmen, den aus rückläufiger Kapazitätsauslastung und rapidem Preisverfall entstehenden Schwierigkeiten zu begegnen. Dies führte dazu, dass auf dem Höhepunkt der Krise im Jahr 1932 in Deutschland nahezu 7 Millionen Menschen arbeitslos waren. Damit war fast jeder dritte Erwerbstätige ohne Beschäftigung.

Die Weltwirtschaftskrise wurde nicht nur zur ökonomischen, sondern auch zur größten politischen Zäsur in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts, denn sie versetzte dem parlamentarischen Regierungssystem in Deutschland bereits im Jahr 1930 den Todesstoß. Unter den drückenden finanziellen Belastungen scheiterte die letzte demokratisch gewählte Reichsregierung der „Großen Koalition“ an der Frage der Leistungen und der Abgabenhöhe der 1927 neu geschaffenen Arbeitslosenversicherung. In Erinnerung an die verheerenden Erfahrungen der Inflationszeit versuchte die Regierung Brüning, durch drastische Kürzungen der öffentlichen Ausgaben die Krise zu bewältigen. Doch je stärker die Wirtschafts- und Finanzpolitik auf eine Verringerung der öffentlichen Ausgaben zielte und mit Hilfe der „Steuerschraube“ die privaten Einkommen minderte, desto geringer wurde die Chance, das wachsende Ungleichgewicht zwischen Produktionsmöglichkeiten und kaufkräftiger Nachfrage auszugleichen.

Öffentliche Investitionen und Arbeitsbeschaffungsprogramme sowie steuerliche Anreize zur Aktivierung der privaten Wirtschaftstätigkeit waren erst ab 1932 Teil der Krisenkonzepte der Weimarer Präsidialkabinette. Ihre Früchte erntete allerdings vor allem die Regierung Adolf Hitlers, die nach der „Machtergreifung“ im Januar 1933 von der ausklingenden Wirtschaftskrise profitierte.

Die Nationalsozialistische Deutsche Arbeiterpartei (NSDAP) verfügte über kein eigenes wirtschaftspolitisches Konzept, vielmehr zielte ihre Regierungspolitik darauf, das Regime innenpolitisch zu stabilisieren und seine „Wehrfähigkeit“, wie es im NS-Jargon hieß, zu erhöhen. Daraus ergab sich eine Wirtschaftsordnung, die zwar privaten Besitz weiterhin zuließ, mit der zunehmenden Einschränkung der Verfügbarkeit aber immer stärkere Ansätze einer planwirtschaftlichen Ordnung zeigte, wie sich vor allem ab der zweiten Hälfte der dreißiger Jahre mit Erlass des zweiten Vierjahresplans zeigte. Die unternehmerische Wirtschaft unterlag immer stärker den Weisungen der staatlichen Wirtschaftsverwaltung, die nicht nur den Herstellern von hochwertigen Konsumgütern, sondern vor allem den als kriegswichtig betrachteten Roh- und Grundstoffunternehmen galten. Einbezogen in die „Ordnung der Wirtschaft“ wurden private Unternehmen einer weitgehenden Lenkung bei der Rohstoffversorgung, Arbeitskräfteausstattung und Preisgestaltung unterworfen.

Der ab 1934/35 spürbare Aufschwung der Wirtschaft und die deutliche Verringerung der Arbeitslosen, deren Zahl im Herbst 1936 auf 1 Million zurückgegangen war, bildeten ebenso wie außenpolitische Erfolge (Revision des Versailler Vertrages) die Grundlage dafür, dass die breite Masse der Bevölkerung die nationalsozialistische Politik weitgehend vorbehaltlos bejahte. Gestützt auf einen perfekten Propagandaapparat trugen ein gesteigertes nationales Selbstbewusstsein und die psychologisch auf den Abbau von Standes- und Klassenschränken ausgerichtete Volksgemeinschaftsideologie zu einer starken Integration bei. Dies führte dazu, dass die Verfolgung von Juden und ethnischen Minderheiten sowie politisch Andersdenkenden vom Gros der Deutschen weitgehend ignoriert und die ab 1936 zunehmenden aggressiven, territorialen Expansionsmaßnahmen, die schließlich den Zweiten Weltkrieg auslösen sollten, gutgeheißen wurden.

Die allgemeine Entwicklung des Unternehmens

Im Rheinland war mit der Unterzeichnung des Waffenstillstandsvertrages im Herbst 1918 noch kein Friede eingekehrt. Vielmehr wurde die Region, die von hohem wirtschaftlichen Interesse für die Siegermächte war, zum Besatzungsgebiet erklärt, was für die dort ansässigen Unternehmen und ihre Beschäftigten eine zusätzliche Belastung bedeutete. Von den Folgen der Rheinlandbesetzung durch die Alliierten in der Zeit von 1919 bis 1923 war Henkel besonders stark betroffen. Der Belagerungszustand behinderte die Produktion noch stärker als die Mangelwirtschaft des Krieges, so dass zeitweise nur an zwei Tagen der Woche gearbeitet werden konnte. Zudem drohten Beschlagnahmungen, Transportbehinderungen und Verkehrsblockaden, das Werk von seinen Lieferanten und Abnehmern logistisch zu isolieren. Ebenso war es für die Düsseldorfer Henkel-Arbeiter zeitweise „unmöglich, [...] ihre Arbeit zu verrichten“, weil sie nicht nach Holthausen gelangen konnten.¹

¹ J 105, Betriebsbesprechung, 10.12.1918 und 9.10.1923.

Zugleich setzten nach dem Ersten Weltkrieg auch im Raum Düsseldorf die Arbeitskämpfe um den Achtstundentag ein. Bislang wurde bei Henkel zehn Stunden gearbeitet, so dass die Beschäftigten einschließlich Pausen rund zwölf Stunden am Tag im Werk anwesend waren. Nachdem der Achtstundentag 1918 durchgesetzt worden war, häuften sich Lohnkämpfe: Am 10. Mai 1919 wurde in Düsseldorf erstmalig ein Generalstreik ausgerufen, mit dem die Belegschaften bessere Lohnbedingungen erkämpfen wollten.² Die tariflichen Bindungen, denen sich Henkel bald unterwerfen musste, minderten die bislang bestehende Lohnattraktivität des Unternehmens, so dass es immer schwieriger wurde, „Arbeiter von Düsseldorf herauszubekommen“.³

² J 105, Betriebsbesprechung, 10.5.1919.

³ J 105, Betriebsbesprechung, 1.4.1919.

Nicht nur die tägliche Arbeitszeit in den Betrieben änderte sich nach dem Ersten Weltkrieg. Während Angestellte und Meister bereits zuvor jährlich einen Anspruch auf einen bis zu dreiwöchigen Urlaub besaßen, der allerdings auf individuellen Absprachen beruhte, erhielten Arbeiter ab 1918 einen tarifvertraglich festgelegten Urlaubsanspruch: Der erste Flächentarifvertrag aus dem Jahr 1919 für Groß-Benrath, zu dem Holthausen gehörte, sah drei Tage Urlaub im Jahr vor.⁴

⁴ J 105, Betriebsbesprechung, 1.4., 6.4., 16.4. und 21.4.1919.

Ab 1917 bestand bei Henkel ein von den damals 997 Arbeitern und 220 Angestellten gewählter Arbeiter- und Angestelltenausschuss. Nach dem Erlass des Betriebsrätegesetzes im Jahr 1920 trat an seine Stelle ein Betriebsrat, der sich aus insgesamt 25 Personen zusammensetzte. Damit war erstmalig in der Geschichte von Henkel eine staatlich sanktionierte Form der betrieblichen Mitbestimmung ins Leben

gerufen worden. Der Betriebsrat wirkte mit bei der Erstellung von Arbeitsordnungen, bei Einstellungen und Entlassungen sowie bei der Einhaltung tarifvertraglicher Regelungen, besaß das Recht auf Information über betriebliche Vorgänge und konnte regelmäßige Betriebsversammlungen abhalten.⁵

1923 wurde das Unternehmen durch die Ruhrbesetzung und den daraufhin von der Reichsleitung ausgerufenen Generalstreik noch schwerer als bislang in Mitleidenschaft gezogen: Die von März bis Dezember 1923 bestehenden Verkehrssperren schnitten Henkel erneut von seinen wichtigsten Absatzgebieten ab und führten dazu, dass sich die Waren in den Lagerhäusern stapelten. Um die Überproduktion abzubauen, mussten die Betriebe Extraktion, Wasserglas- und Glycerinfabrik vorübergehend ganz stillgelegt werden, so dass ein Drittel der Belegschaft „feierte“ und von der staatlichen „Ruhrhilfe“ lebte. Obwohl ein hochgradiger Arbeitsmangel herrschte, bemühte sich Henkel aber, Entlassungen zu vermeiden, indem „die Leute“ mit Notstandsarbeiten betraut wurden.⁶

Nach Aufhebung des passiven Widerstandes und Abzug der Besatzungstruppen strebte die seit Jahren exponential zunehmende Inflation ihrem Höhepunkt entgegen, denn die Finanzierung des Generalstreiks hatte das Reich endgültig in den finanziellen Ruin getrieben. Auch der Markt für Konsumgüter war durch die inflationsbedingten Preiserhöhungen „sehr beunruhigt“ worden. Henkel musste etwa „3 bis 4 verschiedene Verkaufspreise unserer Waschprodukte in kurz nebeneinanderliegenden Verkaufsgeschäften in Rechnung“ stellen. Im Oktober 1923 hatte der Preis für ein 250-Gramm-Paket Persil 1,25 Billionen Mark erreicht.⁷

Nachdem Henkel Löhne und Gehälter im Januar 1923 in Anpassung an die Währungsentwicklung um 45 Prozent erhöht hatte, musste die gesamte Entlohnung im Juli 1923 mangels „großer Scheine“ in 1.000-Mark-Scheinen ausgezahlt werden. Weil die immensen Beträge nicht mehr in die dafür vorgesehenen Lohntüten hineinpassten, verwendete das Unternehmen zunächst Persil-Musterbeutel für die Lohnauszahlung, musste später aber auf Papierkörbe ausweichen.⁸ Eine typische Inflationerscheinung war auch die Emittierung von sogenanntem Notgeld, das öffentliche und private Institutionen in Umlauf brachten, als die Reichsbank mit dem Notendruck nicht mehr nachkam. Auf dem Henkel-eigenen Notgeld war unter anderem das bekannteste Produkt, Persil, abgebildet. Die Scheine, die bei den Inhabern der umliegenden Geschäfte eingelöst werden konnten, wurden bei den Lohn- und Gehaltszahlungen als Gutscheine unter der Belegschaft verteilt. Zudem führte Henkel mit der zunehmenden Geldentwertung so genannte Teuerungszulagen zur Lohnergänzung ein, die sich bei den enormen Währungsverlusten aber nur als der berühmte „Tropfen auf dem heißen Stein“ erwiesen.⁹

⁵ Siehe Christian Leitzbach, 75 Jahre Mitarbeitervertretung bei Henkel (= Schriften des Werksarchivs 26), Düsseldorf 1992.

⁶ K 1, undatierter Bericht. J 105, Betriebsbesprechung, 20.2. und 27.2.1923.

⁷ 90 Jahre Persil, Die Geschichte einer Marke (= Schriften des Werksarchivs 27), Düsseldorf 1997, S. 44.

⁸ J 105, Betriebsbesprechung, 23.1. und 3.7.1923.

⁹ J 105, Betriebsbesprechung, 4.4.1922.

Die Währungsreform brachte 1924, sechs Jahre nach Kriegsende, endlich eine Stabilisierung der Verhältnisse. Doch währte diese Phase nicht lange, denn die Arbeiterbewegung sorgte für innerbetriebliche Unruhe unter der Henkel-Belegschaft. Unmittelbar nachdem die Produktion bei Henkel zu Beginn des Jahres 1924 wieder aufgenommen worden war, trat die Belegschaft vom 10. bis 29. Januar in einen „Sympathiestreik“ gegen die „Aufweichung des Achtsturentages“. Die Henkelaner zeigten dabei Solidarität mit den Beschäftigten der rheinisch-westfälischen Metallindustrie, deren Arbeitszeit auf dem Verordnungswege erneut auf zehn Stunden ausgedehnt worden war. Daraufhin entließ die Firma die gesamte Belegschaft fristlos. Der Betriebsrat wurde aufgelöst; viele Betriebsratsmitglieder wurden auch nach dem Streik nicht wieder eingestellt. Die übrige Belegschaft musste sich, um wieder eingestellt zu werden, per Unterschrift verpflichten, keine weitere Störung des Arbeitsfriedens herbeizuführen. Nach den Neuwahlen des Arbeiter- und Angestelltenrats im März wurde Viktor Kirberg (1889–1955), zuvor zweiter Vorsitzender des Arbeiterrats, zum ersten Vorsitzenden des Arbeiter- und Betriebsrats gewählt.¹⁰

¹⁰ Siehe Leitzbach, Mitarbeitervertretung, S. 20–23.

Insgesamt bestand in den zwanziger Jahren eine hohe Streikbereitschaft. Auseinandersetzungen mit der Geschäftsleitung über die Lohngestaltung, Akkord- und Überstundenarbeit oder soziale Maßnahmen angesichts der Massenarbeitslosigkeit der späten zwanziger und frühen dreißiger Jahre führten oftmals zu einer politischen Radikalisierung der Beschäftigten und brachte auch Unruhe in die Betriebe von Henkel.

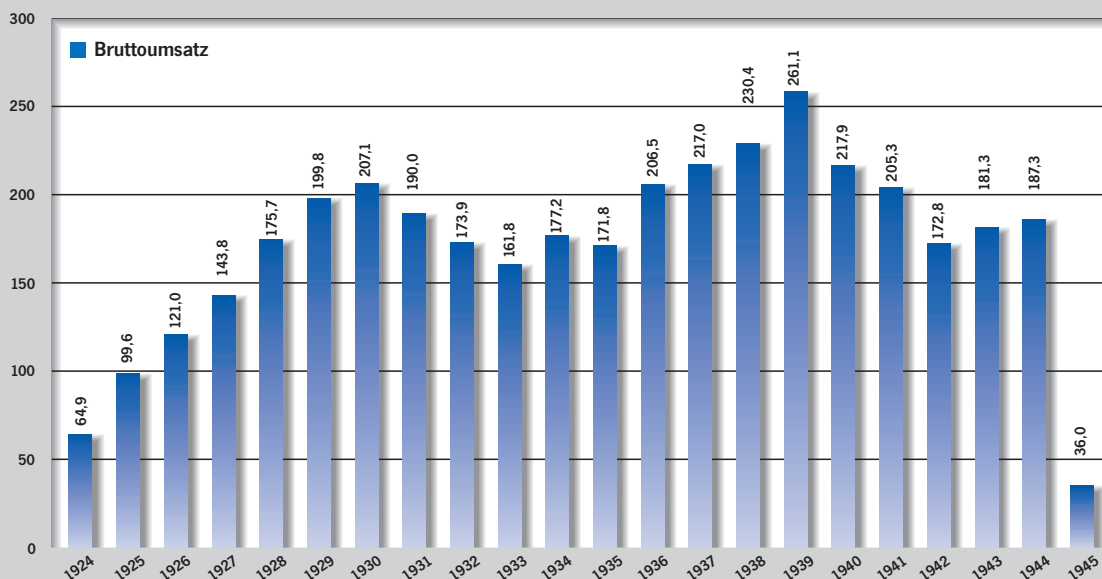
Mit der „relativen Stabilisierung“ der wirtschaftlichen und politischen Verhältnisse in der zweiten Hälfte der zwanziger Jahre besserte sich auch bei Henkel die wirtschaftliche Situation. Als Henkel ab 1925 die Maschinenbuchführung per Lochkartenverfahren testete und 1927 einführte, bedeutete dies einen wichtigen Meilenstein in der Modernisierung der Verwaltungsarbeit, die den Betrieben neue Möglichkeiten in der Abrechnung und Kalkulation eröffnete¹¹.

¹¹ J 105, Betriebsbesprechung, 27.3.1928 zur Einführung von Powermaschinen für die Hauptbuchhaltung. Siehe auch E 34, Vom Federhalter zur Elektronik. 40 Jahre Lochkartenverfahren im Hause Henkel 1927–1967.

Auch die Produktion profitierte von technischen Innovationen und Rationalisierungsmaßnahmen: Seit 1920 wandte das Unternehmen bei der Waschpulverherstellung ein neues Produktionsverfahren an, das sogenannte Sprühverfahren. Es löste das alte „Partiekessel- oder Tennenvorfahren“ ab. Während zuvor das Waschpulver in großflächigen „Beeten“ hatte reifen müssen, bevor die Masse zerkleinert, gemahlen und verpackt werden konnte, wurde seither das Sprühverfahren in raumsparenden Sprühtürmen eingesetzt, in denen die aus verschiedenen Bestandteilen gemischte Waschmittelpaste gepresst oder drucklos auf rasch drehende Scheiben gebracht wurde. Der dabei entstehende Nebel aus winzigen Tropfen fiel im Turm nach unten, wurde im heißen Luftstrom getrocknet, um sodann als fein- oder grobkörniges Pulver abgepackt zu werden.¹²

¹² Henkel KGaA, 100 Jahre Forschung, S. 52f.

Bruttoumsätze der Henkel & Cie GmbH 1924 bis 1945 in Millionen Reichsmark



Quelle: 289/716–732, Anlagen zum Jahresabschluss der Henkel & Cie GmbH 1928–1945. 289/746, Abschlüsse der Henkel & Cie GmbH 1924–1927.

Mit diesem Verfahren arbeitete das zwischen 1921 und 1923 in Genthin bei Magdeburg gebaute moderne Waschmittelwerk. Der Betrieb lag verkehrsgünstig direkt am Plauer Kanal (ab 1936: Elbe-Havel-Kanal, heute: Mittellandkanal) und diente zur Versorgung des mittel- und ostdeutschen Marktes sowie als Ausweichproduktionsstätte für das durch die Rheinlandbesetzung bedrängte Werk in Holthausen. Es wurde als „das Ergebnis der Erfahrungen aus ca. 50 Jahren Fabrikations-Tätigkeit [...] angesehen“, denn die Anlage „aus einem Guß“ vermied Quertransporte und arbeitete somit besonders rationell.¹³

Mit der kontinuierlichen und großtechnischen Produktion von Waschmitteln ging auch die Rationalisierung der Verpackungsbereiche einher. Ab 1926 setzte Henkel automatische Packmaschinen ein, die einen Durchlauf von 80 Paketen pro Minute hatten. Drei Jahre später wurde in Düsseldorf-Holthausen eine neue, großzügig konzipierte Verpackungshalle errichtet, so dass Produktion und Abfüllung von nun an vollautomatisch und in Fließfertigung erfolgen konnten. Die großindustrielle Fertigung hatte auch Konsequenzen für die zuliefernden Grundstoffbetriebe des Unternehmens, deren Kapazitäten nun ebenfalls erweitert wurden.¹⁴

Nach außen zeigte sich der Wandel zum modernen Großunternehmen in dem unter der Ägide von Fritz Henkel jun. durchgeführten Ausbau der Hauptverwaltung zum repräsentativen Firmensitz: 1927 gestaltete der Düsseldorfer Architekt Walter Furthmann, ab 1906 Hausarchitekt von Henkel, die neue Fassade des vergrößerten Verwaltungsgebäudes. Auch die Raumaufteilung wurde erneuert, während die neue Empfangshalle die bis heute bestehende Ausgestaltung erhielt.

¹³ A. Platzbecker, Genthin und sein Henkelwerk. Ein Rückblick auf die 10jährige Entwicklung, in: BvH 13, 1933, S. 79–84, hier S. 83. „Neu im Osten. 75 Jahre Waschmittelwerk in Genthin“, in: Henkel-Blick 9/1996, S. 6.

¹⁴ Hundert Jahre Henkel, S. 91.

Den „zufriedene[n] Jahre[n]“ von 1926 bis 1928 folgte die Wirtschaftskrise. Im Januar 1930 starb unerwartet Dr. rer. pol. h.c. Fritz Henkel jun. im Alter von 54 Jahren an einem Herzleiden. Nur zwei Monate später folgte ihm sein Vater, der Kommerzienrat, kurz vor Vollendung seines 82. Lebensjahres. Unvorhergesehen musste der Chemiker Dr. Hugo Henkel, damals 49 Jahre alt, daraufhin die alleinige Leitung des Unternehmens übernehmen.

Doch das Tagesgeschäft ließ nur wenig Zeit zur Trauer. Das Jahr 1930 war „durch einen Niedergang der Weltwirtschaftslage und [...] unserer nationalen Wirtschaft in einem alle Befürchtungen übertreffenden Ausmaß“ gekennzeichnet. Henkel gelang es jedoch mit Hilfe der Verkaufs- und Werbeabteilungen, den Absatz konstant zu halten. So blieb das Unternehmen auch 1931, trotz der „ständig fortschreitende[n] Schwächung der Kaufkraft unserer Konsumenten“ und der „schweren Erschütterungen, die weite Kreise des [...] Handels zu erleiden hatten, von den Auswirkungen dieses Niederganges so weit wie möglich verschont“.¹⁵

Auf die Kritik der Unternehmensleitung stieß jedoch die Regulierungspolitik der Regierung Brüning, die mit der Verordnung über Preisbindungen für Markenwaren im Januar 1931 eine zehnprozentige Senkung der Verbraucherpreise durchgesetzt hatte. Nach Ansicht der Geschäftsleitung übte die Regierung damit ein Preisdiktat ohne Rücksicht auf die Kalkulationsnotwendigkeiten der Unternehmen aus, doch konnten die Firmen, die in dieser Wirtschaftspolitik einen Eingriff in die Vertragsfreiheit des Geschäftsverkehrs und damit in ihre ureigensten Belange sahen, sich diesen Auflagen nicht entziehen. So musste auch Henkel den Empfehlungen des Markenschutzverbandes folgend die Preise für Persil zum 1. Oktober 1930 sowie für alle übrigen Artikel zum 31. Januar 1931 senken.¹⁶

Die Notverordnungspolitik Brünings schrieb zudem 1931 die Kürzung aller Löhne und Gehälter um 10 Prozent vor. Mit Blick auf die leeren Haushaltskassen der Beschäftigten regte der Henkel-Betriebsratsvorsitzende Viktor Kirberg die Zahlung eines Lohnausgleichs in Höhe von 10 Pfennig pro Stunde an. „Das war die Geburt der Henkel-Zulage“, die bis in die siebziger Jahre in modifizierter Form aufrechterhalten wurde.¹⁷ Angesichts der immensen Beschäftigungsprobleme während der Weltwirtschaftskrise sah Henkel von Einsparungsmaßnahmen dort ab, „wo diese eine Verringerung unserer Belegschaft bzw. des Beamtenapparates zur Folge gehabt hätten“. Zudem dachte die Firmenleitung über die Schaffung neuer Arbeitsplätze durch eine Verkürzung der Arbeitszeit nach: Hugo Henkel beauftragte die Abteilung Arbeitskunde Anfang 1932 festzustellen, inwieweit die Umstellung auf eine 40-Stunden-Woche zur Schaffung von neuen Arbeitsplätzen beitragen könnte. Angesichts der abklingenden Wirtschaftskrise wurden derartige Überlegungen jedoch nicht mehr weiter verfolgt.¹⁸

¹⁵ Geschäftsbericht 1931 der Henkel & Cie AG, Düsseldorf.

¹⁶ BvH 11, 1931, S. 58, sowie zur polemischen Auseinandersetzung: Dieter Junius, Die Marneschlacht des Preisabbaus. Zu den Gutachten des Reichswirtschaftsrates über die Preisbindungen der Markenartikel, in: BvH 11, 1931, S. 17–20.

¹⁷ K1, Adolf Kranenberg, Entwicklung des Personal- und Sozialwesens, 1970.

¹⁸ Geschäftsbericht 1933 der Henkel & Cie AG, Düsseldorf. K1, Kranenberg, ebenda.

Die Firma Henkel in der NS-Wirtschaft

Wie die meisten Firmen konnte sich auch Henkel nach der „Machtergreifung“ der zunehmenden Einbindung in die nationalsozialistische Wirtschaft nicht entziehen, zumal das Unternehmen nachhaltig von den staatlichen Bewirtschaftungsstellen abhängig war. Ab 1934 wurden nämlich die für die Herstellung von Waschmitteln und seifenhaltigen Produkten benötigten Fettmengen kontingentiert, so dass Henkel gezwungen war, den Fettgehalt von Persil um rund 30 Prozent zu reduzieren. Da sich aufgrund dessen die Waschqualität verminderte, sah sich die Geschäftsleitung zu qualitätserhaltenden Maßnahmen veranlasst: Dazu gehörte etwa die „wissenschaftliche Vervollkommnung“ der Produkte. Wie in anderen Produktionsbereichen gewann auch in der Fettwirtschaft die Entwicklung von Ersatzverfahren und -stoffen – etwa in Form künstlicher Fettsäuren – an Bedeutung. Ebenso rückten andere Markenprodukte des Henkel-Sortiments in den Vordergrund: Weil sie nur einen geringen Anteil an Fettsäuren enthielten, gewannen nach Ansicht von Henkel insbesondere die Produkte Imi, Ata und Henko an „nationalem Wert“.¹⁹

In der zweiten Hälfte der dreißiger Jahre entwickelte sich dadurch insbesondere der Inlandsverkauf „zufriedenstellend“, wobei Henkel durch die neue Zusammensetzung von Produkten „beachtliche Fortschritte“ „in der Unabhängigmachung von ausländischen Rohstoffen“ erzielt hatte. Allerdings war im November 1937 nach Verhandlungen mit dem Preiskommissar eine siebenprozentige Preisermäßigung für Persil und Ata angeordnet worden, so dass die Umsatzsteigerung im Vergleich zu 1936 hinter der mengenmäßigen Steigerung zurückblieb.²⁰ Weil Produktion und Absatz spätestens ab der zweiten Hälfte der dreißiger Jahre der unternehmerischen Entscheidungsfreiheit entzogen waren, wurden die Möglichkeiten zu einer unabhängigen Unternehmenspolitik schon vor Ausbruch des Zweiten Weltkrieges immer stärker beschnitten. Auch hatte „der starke Wechsel in der Gefolgschaft, der Mangel an Fachkräften und der infolge der Materialschwierigkeiten verlangsamte Ausbau unserer Anlagen [...] schon vor Kriegsausbruch zu einer wesentlich stärkeren Anspannung unserer Produktionsmittel als in früheren Jahren“ geführt.²¹

Offiziellen Verlautbarungen zufolge, die mit internen Äußerungen nicht immer konform gingen, hatte Henkel auch in der zweiten Hälfte der dreißiger Jahre „mit großem Erfolg gearbeitet“. Trotz „der Tätigkeit des Preiskommissars und des Steuerfiskus sowie sonstiger in der politischen und wirtschaftlichen Entwicklung bestehenden Schwierigkeiten“ stand die Bilanz 1938 „[...] im Deutschen Reich [...] wohl einzig da“, wie der Aufsichtsrats-Vorsitzende Dr. Ernst Busemann, Direktor bei der Degussa in Frankfurt/Main und ein Vertrauter der Familie Henkel, bekundete.²²

¹⁹ A 24, Ausführungen bei Gelegenheit der Generalversammlung vom 18.4.1939. Maßnahmen der Firma Henkel & Cie zur Behebung der Fettnot, 15.4.1939. 152, Bericht des Vorstands über das Geschäftsjahr 1934 der Henkel & Cie AG, Düsseldorf. So auch BvH 15, 1935, S. 30. R. Freitag, Chemie schafft Rohstoffe, in: BvH 15, 1935, S. 146–148. Siehe auch Ernst Hof, Chemie schafft Industriefette, in: BvH 20, 1940, S. 264–266, zur Herstellung synthetischer Fettsäure durch Paraffin-Oxidation.

²⁰ 152, Bericht des Vorstands über das Geschäftsjahr 1937 der Henkel & Cie AG, Düsseldorf. A 24, Protokoll über die Sitzung Nr. 1/39 des Beirates der Fa. Henkel & Cie GmbH, 18.4.1939.

²¹ A 24, Anlage zum Protokoll über die Sitzung des Beirats, 23.4.1940. Generalversammlung vom 23.4.1940.

²² Henkel & Cie GmbH, Unterlagen für die Gesellschafterversammlung, Dr. E. Busemann an Direktor O. Erbslöh, 19.3.1938.

Jahresüberschüsse der Henkel & Cie GmbH und ihre Verwendung in Reichsmark 1924 bis 1944

Jahr	Jahres- Überschuss	Dividende und Sonderzuwei- sungen an die Gesellschafter	Zuweisung in die allgemeinen Rücklagen	Zuweisung in die Werk- erhaltungs- Rücklage	Vortrag auf neue Rechnung
1924	3.000.965,11	640.000	2.007.000	—	353.965,1
1925	4.146.308,64	800.000	3.500.000	—	200.275,7
1926	5.633.429,00	3.400.000	2.000.000	—	433.734,7
1927	7.327.635,47	6.100.000	1.500.000	—	761.370,2
1928	13.231.801,08	5.600.000	7.500.000	—	893.171,3
1929	11.294.617,82	6.600.000	5.500.000	—	377.789,1
1930	6.570.892,79	3.600.000	3.000.000	—	348.681,9
1931	11.204.784,41	6.100.000	500.000	4.000.000	353.465,3
1932	10.573.450,21	6.100.000	—	4.000.000	1.425.915,5
1933	16.197.544,46	13.600.000	500.000	3.000.000	524.440,9
1934	14.102.120,07	8.600.000	3.000.000	2.000.000	1.026.581,0
1935	17.512.189,68	7.200.000	10.000.000	—	1.338.770,7
1936	10.123.441,44	4.800.000	—	5.000.000	1.668.212,1
1937	32.335.385,02	8.400.000	23.800.000	—	1.803.587,2
1938	10.056.551,60	8.400.000	1.200.000	—	2.250.148,8
1939	10.357.407,89	8.400.000	2.000.000	—	2.217.555,6
1940	10.137.737,19	1.440.000	—	—	10.915.293,8
1941	8.907.887,12	8.400.000	10.823.181	—	—
1942	18.400.000,—	8.400.000	—	10.000.000	—
1943	18.400.000,—	8.400.000	—	10.000.000	—
1944	4.200.000,—	4.200.000	—	—	—

Quelle: 289/746, Goldmark-Eröffnungsbilanz der Henkel & Cie GmbH vom 1.1.1924, Jahresabschlüsse (JA) der Henkel & Cie GmbH 1924–1927. 289/716-745, JA der Henkel & Cie GmbH 1928–1944.

Mit dem 1934 erlassenen „Gesetz zur Ordnung der Arbeit“ hatte das Führer- und Gefolgschaftsprinzip in den Betrieben Einzug gehalten und die bislang geltende Betriebsratsverfassung abgelöst. Auch Hugo Henkel war dem gemäß im selben Jahr zum „Führer des Betriebes“ ernannt worden, obwohl die „Einstellung und Haltung der Familie Henkel“ gegenüber den Nationalsozialisten und zur Deutschen Arbeitsfront (DAF) „[...] von Anfang an getrübt“ war. „Da aber die Notwendigkeit bestand, auch unter veränderten Verhältnissen in der Produktion ohne Störungen zu arbeiten“, zeigte sich das Unternehmen kompromissbereit und überlegte, „wem man die Verantwortung für die Personal- und Sozialfragen übertragen könnte, der auch das Vertrauen der DAF genösse“. Auch erkannte Henkel Parallelen zwischen der eigenen Sozialauffassung und den Zielen der DAF: Demnach habe der „seit Jahren in unserem Hause gepflegte Kameradschaftsgeist“ das „neue“ Vertrauensverhältnis zwischen Betriebsführung und Gefolgschaft bereits vorweggenommen.²³

²³ Henkel & Cie GmbH/AG, Gesellschaftsrechtliche Unterlagen I, Dr. Richard Brandt, Begründung zu dem Entwurf für die Neufassung der Satzung der Henkel & Cie GmbH, 2.9.1938. Ebenda, Entwurf für die Neugestaltung der Satzung der Fa. Henkel & Cie AG in Düsseldorf, undatiert [1938]. K1, Kranenberg, Entwicklung des Personal- und Sozialwesens, 1970.

Bald konnte sich die Firma der reibungslosen und „erspriesslichen“ Zusammenarbeit mit den Behörden rühmen. Insbesondere zu Fragen des Arbeitseinsatzes sowie zu betriebspädagogischen, gesundheitspolitischen und sozialen Maßnahmen tauschte sich Henkel mit der DAF aus; und NSDAP-Funktionäre hielten Schulungsvorträge vor den betrieblichen „Amtswaltern der DAF“ im Unternehmen, zu der auch „Gefolgschaftsführer“ und „Gefolgschaft“ eingeladen waren.²⁴

Für sein sozial-, bildungs- und gesundheitspolitisches Engagement erhielt Henkel in den dreißiger Jahren zahlreiche offizielle Auszeichnungen. In den Jahren 1940, 1941 und 1942 erhielt das Unternehmen auch die „Goldene Fahne“ des „nationalsozialistischen Musterbetriebes“, mit der die „Qualitätsarbeit, die sparsame Verwendung der Rohstoffe, der Einsatz für den Vierjahresplan“ oder auch „kaufmännische[r] Wagemut“ gewürdigt werden sollten. Ebenso fand bei der Auszeichnung der „Musterbetriebe“ „der Mensch, der in den Betrieben arbeitet“, Berücksichtigung: „Für ihn zu sorgen, ihn zu fördern [...]“, darin bestand eine zentrale Aufgabe der Betriebspolitik. Neben Altersversorgung, Ausbildungswesen, Kinderfürsorge und Mütterschulung wurden bei Henkel der „Geist der Gefolgschaft“, ihre kämpferische Haltung und Einsatzbereitschaft für den Nationalsozialismus besonders gewürdigt.²⁵

²⁴ J 105, Betriebsbesprechung, 21.11.1939.

²⁵ Siehe etwa „Der Führer besucht das Henkel-Haus auf der Großen Reichsausstellung Schaffendes Volk in Düsseldorf“, in: BvH 17, 1937, S. 390f. Henkel & Cie GmbH, Unterlagen für die Gesellschafterversammlung, Fabrikverwaltung Kranenberg, Gefolgschafts- und Sozialbericht der Fabrikverwaltung über das Jahr 1939. Auch ebenda, Gefolgschafts- und Sozialbericht für das Jahr 1940, 4.8.1941. K1, Kranenberg, Entwicklung des Personal- und Sozialwesens, 1970, S. 32. Laut Kranenberg verzögerte sich die Auszeichnung von Henkel zum NS-Musterbetrieb aufgrund der fehlenden NS-Betriebsordnung. Siehe zu den Richtlinien für die Beurteilung im Leistungskampf der deutschen Betriebe K2: I. Pflege der Volks- und Betriebsgemeinschaft. Dazu gehörten die Allgemeine Einstellung zur nationalsozialistischen Bewegung wie Förderung der Ziele der NSDAP, Zusammenarbeit mit der DAF, Abhaltung von Betriebsappellen, Gemeinschaftsgesinnung und kameradschaftliches Verhalten, Tätigkeit des Vertrauensrates und Art der Kündigungsbestimmungen sowie II. Pflege der Volkskraft, darunter Sorge für Wohnungen und Förderung der Siedlung für die Gefolgschaft, Urlaubsgewährung und -hilfe, Frauenschutz, Jugendschutz, Alters- und Familienschutz und III. Pflege der Arbeitskraft durch Maßnahmen und Einrichtungen der Berufserziehung unter Berücksichtigung der Lehrpläne der DAF und durch Erfolge im Reichsberufswettkampf sowie Betriebs- und Arbeitsgestaltung im Sinne Amt Schönheit der Arbeit (Ordnung und Sauberkeit der Arbeitsräume und Plätze, Licht- und Luftverhältnisse, Wasch-, Bade- und Aufenthaltsräume, Grünanlagen), Förderung von KdF, Vorhandensein eines Ferienheimes, betriebliche Gesundheitsführung, Betriebssport, IV. Lohnverhältnisse anhand Einhaltung oder Überschreitung der Tariflöhne, Methoden der Akkord- und Prämienentlohnung, Gewährung eines Leistungslohnes, Gewinnbeteiligung durch Gratifikationen, V. sonstige Einrichtungen und Maßnahmen des Betriebes, VI. finanzielle Lage des Betriebes.

Zwischen Diversifizierung und Demontage Krisenjahre und Expansion

Von 1918 bis 1923 halten die Alliierten Teile des Rheinlands besetzt: Die Grenze mit Schlagbaum, Passkontrolle und Leibesvisitation verläuft kurz hinter dem Henkel-Werk in Holthausen an der Kölner Landstraße.



Viktor Kirberg: von 1924 bis 1933 sowie von 1945 bis 1953 Vorsitzender des Betriebsrats.



Unruhige Zeiten 1924: Nach einem Solidaritätsstreik schließt die Geschäftsleitung den Betrieb und entlässt die gesamte Belegschaft fristlos.

Zweite Markteinführung: 1920 kann Persil wieder in „Friedensqualität“ produziert werden.



Das Hauptbüro 1926: Die hellen und großzügigen Räume bieten für die Zeit vorbildliche Arbeitsplätze (ganz links: Direktor Oskar Reich).



Während der Inflationsjahre druckt Henkel – wie viele andere Firmen und Städte – eigenes Notgeld: Das Inflationsgeld wird morgens in großen Körben zu den Banken gebracht; und oft ist es abends bereits weitgehend wertlos.





Die Gründungsurkunde des Henkel-Werks in Genthin, ausgefertigt im Juli 1921.

Baubeginn für ein neues Waschmittelwerk in Genthin: Den Grundstein legen Fritz Henkel jun. und sein Bruder Dr. Hugo Henkel (beide in der Bildmitte) am 4. August 1921.



Blick über den Plauer Kanal (heute: Mittelland-Kanal): das Werk in Genthin im Winter 1925, vorne das große Gebäude der Packerei.



Auf der großen Düsseldorfer Ausstellung Gesolei (Gesundheitspflege – Soziale Fürsorge – Leibesübungen) 1926 präsentiert sich Henkel mit einem eigenen Pavillon (links). Anschließend wird der Pavillon mit Turmuhr (Gebäude A 4) in die erweiterte Hauptverwaltung in Halthausen integriert, 1929 (rechts).



Der Architekt Walther Furthmann plant und baut von 1906 bis in die frühen 1940er Jahre für Henkel: neben allen Produktionsgebäuden die Hauptverwaltung und das Hugo-Henkel-Schwimmbad (rechts).

**Die älteste Luftaufnahme
vom Henkel-Werk in
Holthausen, 1927.**



**Böhme Fettchemie in
Chemnitz: 1935 übernimmt
Henkel Anteile der Firma.**



**Deutsche Hydrierwerke AG
in Rodleben: Bereits
1932 erwirbt Henkel eine
Beteiligung.**



**Forschungszentrum in
Rodleben: 1939 wird hier die
gesamte Henkel-Forschung
zentralisiert.**



Die Ära Werner Lüps

Die enge Verzahnung zwischen dem Unternehmen und den nationalsozialistischen Machthabern wurde offenbar durch personelle Veränderungen in der Geschäftsführung vorangetrieben. Gemäß der nationalsozialistischen Wirtschaftsauffassung stellte ein Unternehmen wie Henkel „ein Wesen an sich“ dar, „und nicht die Addition einer Reihe von Beteiligungsansprüchen der Gesellschafter“. Daraus ergaben sich Anforderungen an die unternehmerische Führungsstruktur: „Die Auswahl der leitenden Persönlichkeiten“ könne „nicht lediglich durch Familienrücksichten bestimmt werden, sondern der Beste ist gerade gut genug“.²⁶ Die Frage nach „dem Besten“ stellte sich 1938, als Hugo Henkel – offiziell aus gesundheitlichen Gründen – den Vorsitz der Geschäftsführung niederlegte.²⁷

Um den Rücktritt Hugo Henkels ranken sich zahlreiche bisher unveröffentlichte Erinnerungen. Diesen zufolge fiel der Unternehmer den Intrigen seines Neffen Werner Lüps zum Opfer, der machtgetrieben den Unternehmensvorsitz beansprucht habe und zur Durchsetzung dieser Ziele vor Denunziationen bei der Reichsleitung nicht zurückgeschreckt sei. Diesen zufolge galt Hugo Henkel als „politisch unzuverlässig und nicht fähig [...], seine Werke im nationalsozialistischen Sinne zu führen und zu leiten“. Er wurde 1938 von den Berliner Stellen aufgefordert, „alle seine Ämter in der Firma Henkel & Cie niederzulegen“. Angeblich war Hugo Henkel zunächst nicht bereit, auf diese Forderung einzugehen, „bis die Sache gewaltsame Formen annahm. Man verfolgte ihn [...], setzte ihn unter Druck. [...] Auf Zureden seiner Familie und guter Freunde (Erbslöh) ist er dann schließlich abgetreten und hat sich auf sein Gut in Kufstein zurückgezogen.“²⁸

Den Hintergrund der Kampagne gegen Hugo Henkel bildeten offenbar „Steuerverfehlungen“, die bis in die Ära des Kommerzienrats Fritz Henkel zurückreichten, sowie Verstöße gegen die nationalsozialistischen Devisenbestimmungen in den Jahren 1933 bis 1936 durch die Transferierung von Gesellschaftskapital auf ausländische Gesellschaften. Henkel war damals zur Zahlung eines Bußgeldes verurteilt worden; ein Schlusstrich sollte zudem durch einen personellen Wechsel in der Leitung vollzogen werden. Diesen Sachverhalt hatte Werner Lüps offenbar gezielt genutzt, um den Unternehmensleiter unter Druck zu setzen, und „in die Düsseldorfer Firma“ hineinzukommen.

²⁶ Henkel & Cie GmbH, Unterlagen für die Gesellschafterversammlung, Dr. Ernst Busemann an Direktor Otto Erbslöh, stellvertretender Geschäftsführer der Henkel & Cie von 1935 bis 1938, 19.3.1938.

²⁷ Bekanntmachung über die Wahl von Lüps zum Betriebsführer in: BvH 18, 1938, S. 379.

²⁸ Ordner Henkel 2, Dr. Konrad Henkel an Colonel Lord, 16.6.1946. So die Ausführungen Kirbergs in A 5 vom 24.3.1954. Hintergrund bildeten möglicherweise auch die „unverantwortlichen Äußerungen“ Hugo Henkels bei der Aufnahme von Werner Lüps in die Geschäftsleitung. Diese waren zu Protokoll genommen und als Druckmittel verwendet worden. Konkreter die Schilderung Walter Kobolds: „[...] im Jahre 1938 kam es zu einer heftigen Auseinandersetzung zwischen Staatsrat Professor Börger, Werner Lüps und ihm [H. Henkel] selbst. Nach diesem Zusammenstoß, in dem Dr. Hugo Henkel einmal offen und frei den beiden vorerwähnten Herren seine Einstellung und Meinung gegenüber Hitler zum Ausdruck brachte, wurde er gezwungen, von seinen Ämtern zurückzutreten und außerdem aus der Geschäftsleitung auszuscheiden. Sollte er diesem Befehl nicht nachkommen, wurde ihm mit einem Sondergerichtsverfahren gedroht.“ Ebenda, Walter Kobold, Zeugnis Dr. Hugo Henkel, 9.10.1945. Ebenda, Walter Kobold an den Bürgermeister von Kufstein, 9.8.1945. Hugo Henkel war ab 1914 Düsseldorfer Stadtverordneter der Liberalen Vereinigung, Düsseldorfer General-Anzeiger vom 24. Oktober 1914. Als Kandidat der Deutschen Demokratischen Partei, einer Sammlung liberaler Kräfte, wurde er 1919 erneut gewählt, Düsseldorfer Nachrichten, Abendausgabe vom 17. März 1919. Vom Reichsminister des Innern wurde Hugo Henkel, der 1933 der NSDAP beigetreten war, 1934 zum Ratsherrn ernannt, BvH 14, 1934, S. 209. Er war bis 1942 Ratsherr in Düsseldorf.

²⁹ Ordner Henkel 2, Ernst Petersen, Die Ereignisse zwischen dem 5. und 21. März [1942]. Ebenda, Tengelmann an Göring, 9.4.1942. Der Henkel-Aufsichtsratsvorsitzende Wilhelm Tengelmann galt als Vertrauensmann Görings. Ebenda, Petersen an Gritzbach, 9.4.1942. Ebenda, Gedächtnisniederschrift über die Besprechungen, die in der Zeit vom 24.3. bis 2.4.1942 aufgrund des Auftrages des Herrn Generaldirektor Tengelmann bei der Fa. HC GmbH Düsseldorf stattgefunden haben. Protokoll über die Sitzung des Vorstandes am 21.3.1942: Herr Landrat Tengelmann teilt dem Vorstand mit, dass der Vorsitz des Vorstandes [W. Lüps] am 12.3.42 zu ihm gekommen sei und ihm mitgeteilt habe, dass er großen Unregelmäßigkeiten der Vergangenheit auf die Spur gekommen sei. Vgl. Otto Pfaff in seinem Nachruf auf W. Lüps, in: BvH 22, 1942. Vgl. E 31, Interne Geschichte [= Finanzgeschichte] der Firma Henkel, 30.6.1972. Vgl. auch die Bestände in den National Archives Washington, Record Group 407, Box 1035 und 1036.

³⁰ Henkel & Cie GmbH, Unterlagen für die Gesellschafterversammlung, Protokoll über die Versammlung der Geschäftsführer der Fa. Henkel & Cie GmbH, 11.3.1938. Henkel & Cie GmbH, Unterlagen für die Gesellschafterversammlung, Brandt an Emmy Lüps, 1.8.1938. BvH 18, 1938, S. 313–317.

³¹ Ordner Henkel 2, Tengelmann, Besprechung mit Dr. Brandt, 26. und 27.3.1942.

³² Dazu „Feierliche Verpflichtung der III. Generation der Familie Henkel durch den Betriebsführer Dr. Hugo Henkel“, in: BvH 18, 1938, S. 317.

³³ 150, Henkel & Cie GmbH/AG, Gesellschaftsrechtliche Unterlagen I, Brandt, Begründung zu dem Entwurf für die Neufassung der Satzung der Henkel & Cie GmbH, 2.9.1938. Ebenda, Dr. Brandt an Busemann, 27.8.1938.

Der 1906 geborene älteste Enkelsohn des Unternehmensgründers, Sohn von Emmy Lüps, geborene Henkel, und Ernst Hugo Lüps, hatte sich bereits vor der „Machtergreifung“ zum Nationalsozialismus bekannt und seine weitläufigen verwandtschaftlichen Beziehungen väterlicherseits zu Hermann Göring für den beruflichen Aufstieg genutzt. Gegenüber den Berliner Wirtschaftsbehörden hatte Lüps angegeben, er werde unrechtmäßig von der Verwaltung seines Vermögens ausgeschlossen. Dabei hatte er dem Stamm Hugo Henkel vorgeworfen, die beiden übrigen Stämme und insbesondere den Stamm Lüps benachteiligt zu haben.²⁹

Offenbar musste Werner Lüps zu derartigen Mitteln greifen, denn die Gesellschafterversammlung hatte den von seiner Mutter Emmy Lüps im März 1938 gestellten Antrag, ihren Sohn Werner „zum weiteren Geschäftsführer“ zu bestellen, zunächst abschlägig beschieden. „Herr Werner Lüps“ erfülle „nicht die Voraussetzungen [...], die an einen Geschäftsführer der Firma Henkel & Cie GmbH gestellt werden müssen“, hatte es damals lapidar geheißen.

Dennoch wurde der Enkel des Unternehmensgründers per Gesellschafterbeschluss vom 26. Juli 1938 gemeinsam mit Dr. Jost Henkel (für den Stamm Hugo Henkel) und Carl August Bagel (für den Stamm Fritz Henkel jun.) als Vertreter der „dritten Generation“ zum Geschäftsführer bestellt.³⁰ Henkel-Justitiar Dr. Richard Brandt wertete die veränderte Einstellung der Gesellschafter gegenüber der Berufung von Lüps rückblickend als Ergebnis der Einschüchterung durch „die Entlassung der Herren Erbslöh und Hugo Henkel“, zumal Lüps immer wieder „seine Beziehungen zu Berlin“ betont habe.³¹

Mit der Einsetzung der drei Stammesvertreter der Familie Henkel war die Anzahl der geschäftsführenden Mitglieder auf 15 angestiegen, so dass eine Neufassung der Unternehmenssatzung erforderlich wurde.³² Dabei gerieten die Entscheidungsträger hinsichtlich der Position des Vorsitzenden offensichtlich in einen Zwiespalt: Nach der bislang geltenden Satzung aus dem Jahr 1926 wurde Henkel & Cie durch die Gesamtheit der Geschäftsführer geleitet, wobei die Position des Eigentümers und seiner Söhne als „primi inter pares“ charakterisiert wurde. Seit dem Tod von Vater und Bruder 1930 war Hugo Henkel das einzige Familienmitglied in der Geschäftsführung gewesen. Damit hatte der Unternehmer zwar „praktisch die Stellung eines Vorsitzers in der Geschäftsführung“ inne, doch besaß er aufgrund des Vetorechts der übrigen Geschäftsführer keine alleinige Entscheidungsbefugnis.³³

Bei der anstehenden Erweiterung der Leitungsgremien vertrat die Geschäftsführung die Überzeugung, dass die Firma „schon aus repräsentativen Gründen unbedingt einen Vorsitz der Geschäftsführung haben“ sollte. Da das „Prinzip der Führerpersönlichkeit [...] in der heutigen Zeit mit Recht besonders hervorgehoben“ werde, hielt man es einerseits für „notwendig, dass eine Person in einem so großen Unternehmen den Vorrang hat“.³⁴ Andererseits aber erschien es den Verantwortlichen „bedenklich, einer einzelnen Persönlichkeit die alleinige Leitung und Verantwortung [...] zu geben“. Da „die Entscheidungsbefugnis eines einzelnen [...] zu Einseitigkeiten führen“ könne, müsse „Vorsorge getroffen werden, dass vor irgendwelchen verantwortungsvollen Entscheidungen auch die übrigen maßgebenden Geschäftsführer die Möglichkeit haben, ihre Ansicht zu der Angelegenheit darzulegen“. Der Satzungsentwurf für die Henkel & Cie GmbH vom September 1938 sah daher die Einführung eines „gemäßigten Führerprinzips“ durch Einrichtung eines Beirats vor, der zugleich die „gesunde Mischung von familiengebundenen und familienfremden Personen in der Geschäftsführung“ sichern sollte.³⁵

Im Anschluss an diese Satzungsänderung wurde Werner Lüps, damals 32 Jahre alt, zum Vorstandsvorsitzenden und „Führer des Betriebes“ ernannt.³⁶ Spätestens Anfang 1940 wurden von Seiten der unternehmerischen Kontrollorgane zunehmend Bedenken gegen die Lüps'sche Geschäftsführung laut, die sich sowohl an seinen beruflichen Qualifikationen wie auch an seinen menschlichen Qualitäten entzündeten: Die Vorwürfe resultierten aus seiner Art der Betriebsführung und Personalpolitik, der schlechten Zusammenarbeit mit dem Vorstand und aus der Geschäftspolitik, die sich insbesondere darauf konzentrierte, „die großen Reserven der Firma jetzt im Krieg dazu zu verwenden, Aktien und Anteile anderer Firmen aufzukaufen und mit diesen Firmen zu fusionieren, um damit eine Aufblähung des Henkel-Konzerns zu erreichen, die weder der nationalsozialistischen Wirtschaftsführung im Kriege noch einer gesunden Firmenpolitik entspricht“.³⁷

Durch seine „Großmannssucht“ sowie sein impulsives und sprunghaftes Wesen hatte sich Werner Lüps bei Geschäftsführung, Familie und Belegschaft gleichermaßen diskreditiert, so dass die Gesellschafter es „für das Beste“ hielten, „wenn Herr Lüps aus der Geschäftsführung ausscheiden und in den Aufsichtsrat überträte“.³⁸ Die Beurlaubungspläne beschworen zwar den Widerstand des „Betriebsführers“ herauf, der darin eine Beschneidung seiner Rechte sehen musste, doch hatte sich die Familie nun dazu durchgerungen, „ohne jede Rücksicht“ gegen Werner Lüps „vorzugehen“: Wie Dr. Ernst Petersen seinem Schwager Jost Henkel schrieb, könne man das, „was Werner in der jetzigen Kriegszeit gegen Firma und Familie angerichtet hat, [...] nur als Kriegsverbrechen bezeichnen, und ich glaube, dass irgendeine Rücksicht aus Familiengründen nicht mehr möglich ist“.³⁹

³⁴ 150, Henkel & Cie GmbH/AG, Gesellschaftsrechtliche Unterlagen I, E. Busemann, W. Tengelmann, 8.8.1939. Vgl. ebenda, Dr. Brandt an Tengelmann, 5.9.1939: Laut der ursprünglich geltenden Statuten stand dem Vorstandsvorsitzenden „soweit der Aufsichtsrat es nicht anders bestimmt, nicht das Recht zu, bei Meinungsverschiedenheiten im Vorstand zu entscheiden“. Die Ausweitung der Befugnisse musste für Lüps noch gesondert in einer Satzungsänderung vorgenommen werden.

³⁵ 150, Henkel & Cie GmbH/AG, Gesellschaftsrechtliche Unterlagen I, Brandt, Begründung zu dem Entwurf für die Neufassung der Satzung der Henkel & Cie GmbH, 2.9.1938. Ebenda, Schreiben Henkel & Cie AG/GmbH an Tengelmann, 5.9.1939 zur Satzungsänderung des Gesellschaftsvertrages: „Für die Fa. Henkel & Cie GmbH wird ein Beirat bestellt. Dem Beirat stehen die gleichen Befugnisse zu wie dem Aufsichtsrat einer AG. Der Beirat, ggf. ein aus den Mitgliedern des Beirats gewählter Personal-Ausschuss, kann einen ordentlichen Geschäftsführer zum Vorsitz der Geschäftsführung ernennen und dessen Rechtsstellung zu den übrigen Geschäftsführern regeln. Dem Vorsitz steht das Recht zu, bei Meinungsverschiedenheiten unter den Geschäftsführern zu entscheiden; der Beirat, ggf. der Personal-Ausschuss, kann jedoch bestimmen, dass dem Vorsitz dieses Entscheidungsrecht nicht zusteht.“

³⁶ A 2, Ordner Werksgeschichte 2, Wirtschaft im Dienst der Volksgemeinschaft, in: Benrather Tageblatt, 5.10.1938. Auch die Bekanntmachung über die Wahl Lüps zum Betriebsführer in: BvH 18, 1938, S. 380.

³⁷ Ordner Henkel 2, Ernst Petersen, Schwiegersohn von Hugo Henkel, über die Geschäftsführung des Herrn Lüps, 42/6 [1942].

³⁸ Ebenda, 42/8 [1942].

³⁹ Ordner Henkel 2, Ernst Petersen an Jost Henkel, 11.4. und 16.4.1942. Ebenda, Tengelmann an Göring, 9.4.1942.

⁴⁰ Siehe BvH 22, 1942, Sonderheft „Dem Gedächtnis des Wehrwirtschaftsführers Werner Lüps.“

⁴¹ Ordner Henkel 2, Ernst Petersen, Die Ereignisse zwischen dem 5. und 21. März [1942]. Ebenda, Jost Henkel an Paul Henkel, 20.4.1942. Ebenda, Jost Henkel an Oberleutnant de Chapeaurouge, 15.7.1942. Siehe E 31, Interne Geschichte [= Finanzgeschichte] der Fa. Henkel, 30.6.1972. BvH 22, 1942, S. 67.

Da seine Position im Unternehmen zusehends gefährdet zu sein schien, strengte Werner Lüps eine erneute Untersuchung der Steuerangelegenheit an und versuchte, sich durch weitere Interventionen beim Berliner „Stabsamt des Reichsmarschalls des Großdeutschen Reiches“ zum leitenden Reichskommissar bei den Nachforschungen einsetzen zu lassen. Nachdem ihm offenbar die Wiedereinsetzung in sein Amt bei Henkel und eine Ausdehnung seiner Machtbefugnisse gelungen waren, verunglückte der Unternehmer am 16. April 1942 auf der Rückfahrt von der Reichshauptstadt nach Düsseldorf tödlich. Sein Fahrer war nachts auf der Autobahn in der Nähe von Castrop-Rauxel nach einem Fliegerangriff in zwei Bombenkrater gefahren.⁴⁰

Die Nachfolge als Betriebsführer der Henkel-Werke trat Jost Henkel, der älteste Sohn Hugo Henkels, am 11. Juli 1942 an.⁴¹ Gleichzeitig wurde Dr. Hermann Richter zum Vorsitzenden der Geschäftsleitung gewählt.



Firmenchef Dr. Hugo Henkel (links) muss 1938 auf nationalsozialistischen Druck die Betriebsführung an seinen Neffen Werner Lüps (1906–1942) abtreten.



Die weiteren Vertreter der dritten Generation der Familie Henkel in der Geschäftsführung (von links): Carl August Bagel (1902–1941), Schwiegersohn von Fritz Henkel jun. und Geschäftsführer 1938/1939; Dr. Jost Henkel (1909–1961), ältester Sohn von Hugo Henkel und seit 1933 in der Firma; Dr. Willy Manchot (1907–1985), ebenfalls ein Schwiegersohn von Fritz Henkel jun. und ab 1939 Nachfolger des erkrankten Carl August Bagel.



„Betriebsappell“ der nationalsozialistischen Deutschen Arbeitsfront (DAF) auf dem Fritz-Henkel-Platz in Düsseldorf-Holthausen 1937: Teilnahmepflicht für die gesamte Belegschaft.



Der Organisationsplan der Deutschen Arbeitsfront, Betriebsgemeinschaft Henkel, 1939.

In der Zwischenkriegszeit trugen Maßnahmen zur Sicherung der eigenen Grundstoffversorgung dazu bei, dass sich die Geschäftsinhalte von Henkel veränderten. Zudem wurde das Kerngeschäft durch die Eröffnung von verwandten Märkten wie denen des Großverbrauchs und der Hygiene erweitert. Auf diese Weise wandelte sich das Unternehmen vom Persil-Hersteller zum diversifizierten Anbieter von Markenartikeln und Chemieprodukten.

Wasch- und Reinigungsmittel

Nach dem Ersten Weltkrieg kam Henkel mit einer Vielzahl neuer Markenartikel auf den Markt, die den Ruf des Unternehmens im Haushaltsbereich begründeten. Nachdem Sil 1918 als überarbeitetes Kriegsprodukt zum Bleichen und Nachspülen der Wäsche herausgebracht worden war, kam 1920 das Scheuerpulver Ata als weiterer Markenartikel hinzu. Im selben Jahr lief nach der Aufhebung der Zwangsbewirtschaftung auch die Herstellung von Persil wieder an. 1921 wurde Henkel's Bleich-Soda in Henko umbenannt, das als Einweichmittel ununterbrochen bis Anfang der 1990er Jahre vertrieben wurde. Damit avancierten Henko, Persil und Sil zum „Triumvirat der Wäschepflege“, die für den kompletten Waschvorgang – zum Einweichen, Waschen und Nachspülen – verwendet werden konnten.

P3

Das Marktsegment der Industriereinigung wurde unter der Bezeichnung P3 im Jahr 1929 eröffnet. Der Sammelbegriff P3 leitet sich von der chemischen Verbindung Trinatriumphosphat ab und umfasste eine Reihe chemisch-technischer Verfahren auf der Grundlage eines Gemischs aus Ätzalkalien, reinigungsaktiven Salzen, Phosphaten, Inhibitoren, Netz- und Emulgiermitteln sowie speziellen Löse- und Desinfektionsmitteln zur Reinigung in Industrie, Land- und Ernährungswirtschaft.⁴² Für die Haushaltspflege basierte der 1929 eingeführte Allzweckreiniger Imi ebenfalls auf der P3-Rezeptur. Die drei Buchstaben des Markennamens standen firmenintern für „In meinem Interesse“, so Hugo Henkel.⁴³

Henkel hatte bei seinen Entwicklungsarbeiten auf Know-how aus den USA zurückgegriffen und war der erste Anbieter dieser Produktart in Deutschland: 1928 hatte Hugo Henkel auf einer Amerika-Reise die Vorzüge des Phosphatierungsverfahrens kennen gelernt, das vorzugsweise in den Bereichen Technik (Reinigung und Veredelung von Metallen, Maschinen, Geräten, Kesseln, Entlackung, Entrostung und Korrosionsschutz), Ernährungswirtschaft und Lebensmittelindustrie (Desinfektion aller Oberflächen in Produktionsbetrieben) Verwendung fand. Damit löste P3 die bislang gebräuchlichen mechanischen und chemischen Verfahren der technischen Reinigung wie Sandstrahlen, Abschmirgeln, Abschleifen, Glühen oder die Verwendung von

⁴² Manfred Schöne, Aus der Geschichte der P3-Produkte und Verfahren zur Reinigung, Entfettung und Desinfektion (= Schriften des Werksarchivs 2), Düsseldorf 1970, S. 11f. Siehe auch Aloys Barz, Von einer Idee zum Verfahren. Betrachtungen zum P3-Jubiläum, in: BvH 32, 1954, S. 167-169. „Auch nach 50 Jahren noch an der Spitze“, in: Henkel-Blick 6/1979, S. 6f.

⁴³ C 2032, Brief vom 7.5. 1929.

organischen Fettlösemitteln wie Waschbenzin, Benzol oder chlorierten Kohlenwasserstoffen ab. Von Anfang an wies das P3-Geschäft, das auf die speziellen Kundenbedürfnisse ausgerichtet war, eine hohe Beratungsintensität auf, die die Grundlage für den späteren Ausbau der Systemtechnik bildete.⁴⁴

Während des Dritten Reiches lieferte dieses Produktsortiment die vergleichsweise besten Ergebnisse. Die Substanzen basierten überwiegend auf einheimischen Rohstoffen, waren weitgehend unabhängig von der staatlichen Devisen- und Rohstoffbewirtschaftung und verzeichneten eine hohe Nachfrage der Rüstungsindustrie.

Großverbrauch

Das Großverbraucher-Geschäft (GV) mit Waschmitteln für gewerbliche Wäschereien, Krankenhäuser und Hotels eröffnete Henkel nach dem Ersten Weltkrieg. Es bildet die Keimzelle des Hygienegeschäfts. Um die Mitte der 1920er Jahre registrierte das Unternehmen nämlich die wachsende Bedeutung gewerblicher Wäschereiunternehmen und entwickelte Spezialprodukte wie Empor, Typon, Waschella, Oxygenol und Dixit, die sich der maschinellen Ausrüstung der gewerblichen Wäschereien anpassten.⁴⁵

Klebstoffe

Bis in die frühen 1920er Jahre hinein war die Hannoveraner Firma Sichel der wichtigste Klebstofflieferant von Henkel. Doch als nach dem Ersten Weltkrieg der „Brückenkopf Köln“ ab 1918 sowie die Ruhrbesetzung der Franzosen und Belgier 1923 alle Geschäftsverbindungen nach außen abzuschneiden drohten, nahm Henkel 1922 die Eigenherstellung von Klebstoffen auf der Grundlage von Stärkederivaten auf und baute sie rasch für den Fremddabsatz aus.⁴⁶ Durch die vertikale Integration sämtlicher Produktionsstufen bei der Verpackung konnte Henkel – rückblickend betrachtet – einen neuen Unternehmensbereich implementieren. Nachdem für den Fremdverkauf zunächst Papier- und Kartonkleber hergestellt wurden, ging Henkel mit Malerwerkstoffen wie Henkel's Malerleim, dem Mineralfarbenanstrich Kiesin oder Trax-Außenputz, die farbbindend waren und sich für Innen- und Außenanstriche eigneten, auf den Markt.⁴⁷

Doch verlief das Henkel-Klebstoffgeschäft bis zum Ende der 1920er Jahre unbefriedigend. Dabei spielten anfangs technische Schwierigkeiten eine große Rolle, „weil an manchen Tagen mehr beanstandete Ware ins Werk zurückkam [...], als frische Ware das Werk verließ“. Der Druck verstärkte sich durch den „hartnäckigen Konkurrenzkampf“ im Inlandsgeschäft, so dass die Eroberung eines festen Absatzgebietes „oft nur unter Preiszugeständnissen erreicht werden“ konnte. Bei einem Marktanteil von 10 Prozent in den 1920er Jahren wollte die Geschäftsleitung mehrfach das Verlustgeschäft aufgeben, doch Hugo Henkel setzte sich für den Erhalt der „Leimabteilung“ ein. Er sollte Recht behalten: Seit 1933 war das Klebstoffgeschäft aus den „roten Zahlen“.⁴⁸

⁴⁴ Bericht des Herrn Dr. H. Henkel über seinen Besuch in Amerika, Nov./Dez. 1928, in: Schöne, P3, S. 8. „Die P3-Reiniger in der Technik und im Nährstand“, in: BvH 23, 1943, S. 83-87. Barz, Nach 20 Jahren P3! Gedanken zum P3-Geschäft an der Schwelle des Jahres 1950, in: BvH 27, 1949, S. 312. Schöne, P3, S. 19 und 21.

⁴⁵ Friedrich Schäfter, Der Markenartikel im GV-Geschäft, in: BvH 25, 1947, S. 96-98.

⁴⁶ Manfred Schöne, 100 Jahre Sichel. Spezialist für Kleb- und Dichtstoffe (= Schriften des Werksarchivs 25), Düsseldorf 1989, S. 88-90, 94f. Siehe auch derselbe, Von der Leimabteilung zum größten Klebstoffwerk Europas (= Schriften des Werksarchivs 9), Düsseldorf 1979, insbesondere S. 13-25.

⁴⁷ Wilhelm Müller, Trax. Henkel's Hausverputz, seine Entstehung und Bedeutung für das deutsche Siedlungswesen, in: BvH 18, 1938, S. 240f.

⁴⁸ Hundert Jahre Henkel, S. 111. „Kiesin, Henkel's mineralisches Farbenbindemittel“, in: BvH 9, 1929, S. 386-387. Barz, Flammenschutzmittel Kiesin im Dienste des Deutschen Luftschutzes, in: BvH 14, 1934, S. 296f.

Als Mitte der 1930er Jahre die Zellulose als zweite Rohstoffbasis neben die Stärkederivate trat, produzierte Henkel ab 1936 Carboxymethylcellulose (CMC), einen auf Holzbasis entwickelten Zellulose-äther, der die Grundlage für den „Henkel-Zellkleister“ bildete. Diese und andere Produkte brachten einen sprunghaften Anstieg des Geschäfts in den 1930er Jahren, zumal die Hauptrohstoffe in ausreichendem Umfang im Inland beschafft werden konnten.

Produktionsmengen der Henkel & Cie GmbH in Tonnen 1919 bis 1945

Produkt	1919	1920	1921	1922	1923	1924
Persil	–	2.534	33.939	39.557	9.595	27.086
Si	4.654	6.585	2.647	3.460	2.544	2.712
Dixin	–	109	3.774	6.944	3.538	1.606
Waschhilfsmittel	22.403	26.503	25.585	20.576	2.967	3.152
Ala	–	1.852	2.602	5.059	1.605	3.838
Summe Waschmittel	27.057	37.583	68.947	75.506	20.909	38.394
Klebstoffe	–	–	–	123	170	1.139
Wasser glas	15.020	11.654	12.083	13.831	5.915	11.949
Glycerin	–	–	185	629	297	633
Gesamtsomme	42.087	49.237	80.815	90.089	26.891	52.115

Produkt	1925	1926	1927	1928	1929	1930
Persil	43.817	51.054	60.053	71.890	76.618	96.003
Si	4.097	4.908	5.968	7.847	9.908	12.818
Imi	–	–	–	–	8.096	11.977
Dixin	1.298	1.024	669	407	–	–
Waschhilfsmittel	8.965	12.132	16.930	21.397	23.046	25.683
Ala	6.702	7.829	7.627	10.230	11.500	12.570
Summe Waschmittel	64.779	76.947	90.657	111.771	129.108	149.051
Ps	–	–	–	–	880	1.900
Klebstoffe	2.545	3.210	4.470	6.056	6.607	6.719
Wasser glas	16.158	15.671	21.712	22.876	21.918	23.932
Glycerin	1.748	2.661	3.272	4.476	5.416	5.928
Wasserstoffsuperoxyd	–	408	949	1.184	1.287	1.285
Gesamtsomme	85.230	98.837	121.070	145.353	165.195	188.815

1931	1932	1933	1934	1935	1936	1937	Produkt
88.861	85.839	78.967	87.289	94.671	87.089	94.318	Persil
15.180	17.827	18.688	21.279	23.122	24.694	25.687	Sil
12.155	15.591	16.080	19.676	22.337	28.885	34.601	Imi
27.138	28.067	30.729	35.465	41.889	44.249	50.270	Waschhilfsmittel
14.151	14.268	15.743	17.883	21.685	18.264	22.380	Ala
157.545	161.592	160.107	181.533	194.314	203.181	227.256	Summe Waschmittel
3.140	3.372	4.528	5.410	7.922	9.196	10.178	P3
6.509	5.658	5.880	7.242	7.144	8.263	11.610	Klebstoffe
22.525	22.531	23.700	31.288	33.822	44.629	47.314	Wasserglas
6.395	6.900	6.488	6.903	6.490	5.508	6.031	Glycerin
1.327	1.325	1.522	1.490	1.578	1.784	1.929	Wasserstoffsuperoxid
137.441	210.368	202.225	233.306	251.270	272.561	304.318	Gesamtsumme

1938	1939	1940	1941	1942	1943	1944	1945	Produkt
103.382	81.891	76.045	80.000	81.216	66.528	53.388	13.764	Persil*
26.687	32.015	-	-	-	-	-	-	Sil
39.004	46.877	-	-	-	-	-	-	Imi
47.993	92.138	173.290	155.900	92.160	92.436	67.752	19.296	Waschhilfsmittel
22.608	27.540	29.983	41.900	36.582	30.986	21.828	2.220	Ala
239.664	280.461	279.288	277.800	209.328	189.960	142.968	41.280	Summe Waschmittel
15.120	22.476	29.825	30.900	38.880	43.908	33.204	4.668	P3
10.836	10.943	12.762	15.100	12.936	16.632	12.960	2.064	Klebstoffe
46.404	61.344	60.855	62.900	63.612	61.632	49.224	4.032	Wasserglas
5.904	5.545	2.121	1.434	552	600	1.560	96	Glycerin
1.944	1.900	1.902	2.146	2.110	2.016	2.112	288	Wasserstoffsuperoxid
-	-	-	-	-	416	4.545	-	Schwefelsäure
319.872	382.669	386.753	390.280	328.016	315.224	246.573	52.428	Gesamtsumme

Quelle: B 4, Statistik Produktion der Henkelwerke in Düsseldorf, 21.9.1950, S. 1-5, und 23.11.1950, S. 1-5. 159/28, Versand Bleichsoda 1920-1922.
 * In der Zeile Persil handelte es sich von 1939 bis 1945 um Einheitswaschmittel;
 Die Zeile Waschhilfsmittel enthält vor allem Bleichsoda;
 ab 1940 auch Imi und Sil.

Im Wasserglasgeschäft mussten die Preise nach dem Ersten Weltkrieg „häufig unter Gestehungspreis“ gesenkt werden, um gegenüber der in- und ausländischen Konkurrenz wettbewerbsfähig bleiben zu können. Dies änderte sich in der zweiten Hälfte der 1920er Jahre, als die Ende 1927 gegründete Wasserglaskonvention Marktschwankungen ausglich, so dass sich die Erlöse nun „allgemein zufriedenstellend“ entwickelten. Auch Ende der 1930er Jahre verzeichnete das Wasserglasgeschäft weiterhin einen positiven Trend, wobei der Exportanteil bei rund 35 Prozent des Inlandsumsatzes lag.⁴⁹

⁴⁹ 159,54,
Betriebsabrechnung 1938.

Fett- und Ölchemie

Als marktführendes Unternehmen der deutschen Waschmittelindustrie gehörte Henkel zu den größten Verbrauchern von pflanzlichen und tierischen Ölen und Fetten. Die Firma beanspruchte nach dem Ersten Weltkrieg durchschnittlich 45 Prozent aller in Deutschland verfügbaren technischen, also für industrielle Zwecke verwendeten Fette. Das Fett- und Ölgeschäft von Henkel wurde 1934 durch den Erwerb der mitteldeutschen Firma Dehydag in Rodleben und 1935 durch die Beteiligung an der Firma Böhme in Chemnitz ausgebaut. Die Firmen beschäftigten sich unter anderem mit der Hydrierung und der Gewinnung der waschaktiven Fettalkoholsulfate (FAS) sowie mit der Entwicklung von Textil- und Lederhilfsmitteln. Durch den Zugang zu diesem Forschungspotential eröffnete sich Henkel den Zugang zur Fettchemie, auch wenn primär zunächst die Expansion des Waschmittelgeschäfts im Vordergrund stand.⁵⁰

⁵⁰ Siehe dazu im einzelnen Wilfried Feldenkirchen, Das Inlandsgeschäft der Firma Henkel seit dem Zweiten Weltkrieg am Beispiel ausgewählter Tochtergesellschaften. Internes, unveröffentlichtes Manuskript, 1999.

Im Rahmen der nationalsozialistischen Autarkiepolitik wurde die Fettwirtschaft ab März 1933 der staatlichen Bewirtschaftung unterstellt. Aufgrund der hohen Abhängigkeit Deutschlands von Fett- und Ölimporten sowie mit Blick auf den herrschenden Devisenmangel entwickelte sich die Fettversorgung von Bevölkerung und Industrie bald zu einem volkswirtschaftlichen Problem. Die für industrielle und private Verbraucher gleichermaßen spürbare „Fettlücke“ sollte durch die Zentralisierung des Einkaufs durch die Reichsstelle für industrielle Fettversorgung (RIF) sowie bilaterale Handelsabkommen auf Clearingebene, etwa mit Norwegen, geschlossen werden. Als Henkel die Extraktionsbetriebe wegen Ölsaatenmangels immer „wieder stillsetzen“ musste, bemühte sich das Unternehmen ab 1935 durch Verwendung kontingentfreier Öle wie Walöl oder durch die Nutzung von Abfallfetten aus der Textil- oder Fischindustrie, die benötigten Fettmengen zu beschaffen.⁵¹

⁵¹ Friedrich Bohmert, vom Fang der Wale zum Schutz der Wale (= Schriften des Werksarchivs 14), Düsseldorf 1982, S. 29f. A 22, Protokoll über die Sitzung Nr. 1/39 des Beirates der Fa. Henkel & Cie GmbH, 18.4.1939. Siehe auch „Jan Wellem im Sturm. Die Ausfahrt der ersten deutschen Walfangflotte“, in: BvH 17, 1937, S. 16, sowie „Der erste Wal ist geschossen“, ebenda, S. 124–126. „Zur Geschichte der Erste Deutsche Walfang Gesellschaft „E.D.W.G.““, in: ebenda, S. 142–146. „Frau Gitta Lüps taufte unser neues Schiff: Antarktis“, in: BvH 19, 1939, S. 152–155. J 105, Betriebsbesprechung, 19.11.1935.

Mit dem zunehmenden Bewirtschaftungsdruck der Vierjahresplan-Erlasse hatte Henkel 1936/37 das Walfang-Geschäft aufgenommen und engagierte sich nun in einem Wirtschaftszweig, der in Deutschland seit dem ausgehenden 19. Jahrhundert nicht mehr betrieben worden war. Die Gesellschaft verband damit neben einer Devisenersparnis von „etwa zwei bis drei Millionen Reichsmark pro Jahr“ die Hoffnung auf eine bessere Versorgung mit Fettrohstoffen durch die

Durchbrechung des norwegisch-englischen Walfangmonopols. Dem Unternehmen gelang es auf diese Weise, etwa ein Drittel des Fettkontingents zusätzlich zu erhalten. So beteiligte sich Henkel nach eigener Einschätzung „in umfassender Weise an den Aufgaben des Vierjahresplanes“. Obwohl das Unternehmen Henkel zunächst 50 Prozent des Fangergebnisses für die eigene Produktion nutzen konnte, blieb der Erfolg der Walfangaktivitäten aufgrund hoher Betriebsverluste insgesamt hinter den Erwartungen zurück. 1939 musste Henkel den Walfang durch den Ausbruch des Zweiten Weltkriegs einstellen.⁵²

Glycerin

Im Glyceringeschäft sorgte die Qualität der Produkte für einen gleichmäßigen Absatz. Hugo Henkel hatte 1928 bei seinem Besuch in den USA festgestellt, dass „Glycerin als Kühlflüssigkeit [...] eine steigend große Rolle“ spielte: „Die Entwicklung der billigen Autos ergibt die Notwendigkeit, dieselben selbst zu fahren und in der Kälte stehen zu lassen. Die Not, eine anständige Garage zu haben, wird es dazu bringen, dass man den Kühler mit einer Kälteflüssigkeit füllen muss. [...] Die Angelegenheit ist für uns dringend und kann zu einem großen Geschäft werden [...]“. Aus dieser Initiative entwickelte Henkel 1929 das Gefrierschutzmittel Dixol.⁵³

Durch die Drosselung der Fettverarbeitung in den 1930er Jahren ging der gesamtdeutsche Glycerinanfall stark zurück. Das Unternehmen behalf sich zum einen ab 1940 durch die Verwendung von „Beuteware, besonders französischen Ursprungs“ sowie zum anderen durch die Zusammenarbeit mit der Norddeutschen Hefeindustrie, die in der Lage war, Gärungs-Glycerin zu liefern. Seit Jahren hatte Henkel bereits Versuche betrieben, um aus Hefe auf biologischem Wege Fett zu gewinnen, die als Rohstoffbasis für Fettsäuren genutzt werden sollten. Allerdings konnte dabei noch keine Rentabilität erzielt werden, weil der Ausgangsrohstoff Zucker sich als zu teuer erwies. Die Beteiligung an der Norddeutschen Hefeindustrie 1934 sollte aber auf mittlere Sicht den Zugang zu biosynthetischen Verfahren eröffnen, die die Grundlage für den Einsatz verbesserter Enzymstämme in Waschmitteln lieferte.⁵⁴

Verpackung

Seit den Anfängen hatte Henkel dem Verpackungsgeschäft besondere Aufmerksamkeit gewidmet, „da der Absatz unserer Produkte hiervon abhängig ist“. Die in Pakete abgefüllten Markenartikel wurden zu 25 bis 100 Stück in Holzkisten oder Pappkartons abgepackt. Pappe und Holz bildeten somit die unverzichtbaren Rohstoffe dieses Geschäftsbereichs. Die 1920er Jahre standen im Zeichen der Gründung und Angliederung von Verpackungsfirmen. Im Jahr 1922 kam es nicht nur zur Übernahme der Papierfabriken Inden bei Jülich und Westerhüsen bei Magdeburg, sondern auch zur Beteiligung an der Holzwerke Zapfendorf AG bei Nürnberg, die 1924 komplett von Henkel übernommen wurde. 1937 folgten der Erwerb der Pappen- und Papierfabrik

⁵² Bohmert, Fang, S. 29 und S. 105. A 22, Anlage zum Protokoll über die Sitzung des Beirats, 23.4.1940, Allgem. Geschäftsbericht für das Jahr 1939. Ab Kriegsausbruch war die synthetische Fettsäure „voll und ganz der Bewirtschaftung unterworfen, so dass wir kein Verfügungsrecht mehr darüber haben“. Ebenda, 23.4.1940. Generalversammlung vom 23.4.1940. 205/O 55, Reichswirtschaftsministerium an Henkel, 19.11.1935. Siehe auch 289/756, Bericht über die Prüfung der Eröffnungsbilanz der EDWG in DM zum 21.6.1948. Auch Erik Lynge, Der Walfang. Ein Beitrag zur Weltwirtschaft der Fettstoffe (= Wandlungen in der Weltwirtschaft, Heft 7), Leipzig 1936; Carl-Heinrich Hudtwalcker, Der Walfang als volkswirtschaftliches Problem, Forchheim 1935.

⁵³ 92/22, Bericht des Herrn Dr. H. Henkel über seinen Besuch in Amerika, Nov./Dez. 1928.

⁵⁴ A 22, Generalversammlung vom 8.8.1941. Betriebsablauf und Ausbau der Henkelwerke im Berichtsjahr, 8.8.1941. Hundert Jahre Henkel, S. 114.

⁵⁵ A 22, Anlage zum Protokoll über die Sitzung des Beirats, 23.4.1940, Allgem. Geschäftsbericht für das Jahr 1939. Henkel & Cie GmbH, Juristische Unterlagen, Papier und Pappe AG an Henkel & Cie GmbH, Juristische Abteilung, 31.7.1941.

⁵⁶ A 22, Protokoll über die Sitzung Nr. 1/39 des Beirates der Fa. Henkel & Cie GmbH, 18.4.1939.

⁵⁷ BvH 21, 1941, S. 113–115. Lediglich der Landbesitz in Brannenburg ist bis heute im Besitz der Henkel KGaA.

Süchteln GmbH (bei Viersen am Niederrhein) und der Firma Kienzerle im oberbayerischen Oberau sowie 1939 eine Beteiligung der 1925 gegründeten Rheinischen Pappenfabrik in Monheim bei Düsseldorf. Diese Tochtergesellschaften wurden 1940 in der Papier und Pappe AG, Berlin, zusammengefasst. Mit drei Sägewerken sicherten die Holzwerke Zapfendorf den Bedarf an Kisten, während die Papier und Pappe AG die Versorgung mit Pappe übernahm.⁵⁵ Doch zeigten sich auch im Verpackungsbereich ab den 1930er Jahren zunehmend Schwierigkeiten mit den behördlichen Stellen, da diese „bestrebt sind, die vorhandenen Holz- und Strohmengen zu anderen Zwecken als zu Verpackungsmaterial verarbeiten zu lassen“.⁵⁶

Ergänzend hatte Henkel zur gleichen Zeit auch die vorgelagerte Holzversorgung gesichert, und zwar durch den Erwerb umfangreicher Forstgebiete. Dazu zählten vor allem die drei großen „Waldgüter“ Forstamt Kemnitzberg in Schlesien mit 4.413 Hektar, Forstamt Brannenburg in Oberbayern mit 2.446 Hektar und die Forstverwaltung Piberegg in der Weststeiermark mit 797 Hektar.⁵⁷



Zwischen Diversifizierung
und Demontage
Krisenjahre und
Expansion

Der erste Haushaltsreiniger
auf Basis Natriumphosphat:
Imi, ab 1929 (links und
Mitte).

Neuer Name für ein Tradi-
tionsprodukt: Henkel's
Wasch- und Bleich-Soda
heißt ab 1921 Henko.



Wäsche-Nachspülmittel:
Sil, ab 1918.

Einstieg in den Markt für Reinigungsmittel: Ata, ab 1920. Wie die Henkel-Waschmittel wird Ata zunächst in einer Pappschachtel mit bedrucktem Hüllenblatt angeboten (links).

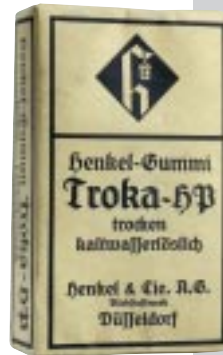


Persil-Packung von 1938 (links): Das Packungsdesign wurde zwischen 1907 und 1958 kaum verändert. Rechts: Markenartikel-Werbung zum Firmenjubiläum 1926.



Die spätere Tochtergesellschaft Böhme in Chemnitz bringt 1932 das Feinwaschmittel Fewa auf den Markt: das erste synthetische, also seifenfreie Waschmittel in Deutschland. Packung und Plakat mit der „Fewa Johanna“ von 1938.





Innovative Produkte und attraktive Anzeigen für den neuen Geschäftszweig: Seit 1923 vermarktet Henkel Klebstoffe.



Mit P3-Produkten entwickelt Henkel ab 1929 das Hygiene- und das Oberflächentechnik-Geschäft: erste Zeitungsanzeige (links) und P3 zinnfest, 1932. Rechts: Zwischen 1929 und 1940 vermarktet Henkel das Frostschutzmittel Dixol für Autokühler.

In riesigen Lagerhallen stapeln sich auch schon vor dem Ersten Weltkrieg die Vorräte an Ölsaaten für die Seifenherstellung.
Rechts: Faltblatt-Werbung für Henkel-Kleister.



1935 gründet Henkel die Erste Deutsche Walfang-Gesellschaft: das Walfang-mutterschiff „Jan Wellem“ mit Fangbooten in der Antarktis, 1936.



Ein Erfolgsprodukt des Holthausener Klebstoffwerks in den 1920er Jahren: Henkel-Kleister.



Beschäftigung

Analog zur Expansion des Unternehmens stieg die Zahl der Beschäftigten nach dem Ersten Weltkrieg von rund 1.800 im Jahr 1918 auf über 5.000 Mitte der 1930er Jahre an. Das stetige Wachstum wurde lediglich zeitweise und in unterschiedlicher Stärke durch die Hyperinflation, die Weltwirtschaftskrise sowie durch den Ausbruch des Zweiten Weltkriegs unterbrochen.

Nach 1933 führte die nationalsozialistische Regierung Maßnahmen zur Reduzierung der Arbeitslosigkeit ein. Im Rahmen der sogenannten Doppelverdienerkampagne wurde Henkel angehalten, „Doppelverdiener“ zu überprüfen und Frauen, deren Männer berufstätig waren, durch Arbeitslose zu ersetzen. Diese Maßnahme stieß bei den weiblichen Beschäftigten auf heftigen Widerstand.⁵⁸ Dennoch bevorzugte das Unternehmen 1934 bei der Neueinstellung von Arbeitern „die Männer der bei uns beschäftigten verheirateten Arbeiterinnen“, während die Ehefrau durch den Eintritt des Mannes „natürlich [...] entlassen“ wurde. Zudem sollte Henkel anstelle von jugendlichen Arbeitern diejenigen einstellen, „die Familie und Kinder haben“. Das Unternehmen versuchte zwar, dieser Anordnung zu entsprechen, den Ausschlag gab jedoch stets „das Betriebsinteresse“, das heißt, die Anforderungen an das Stellenprofil der zu besetzenden Position.⁵⁹

Aufgrund der staatlichen Produktionslenkung stagnierte die Belegschaftsentwicklung in den 1930er Jahren. Den stärksten Einbruch verzeichnete das Unternehmen während des Zweiten Weltkriegs, als die Belegschaft von fast 6.000 Personen im Jahr 1939 auf 3.724 im Jahr 1945 sank.⁶⁰

⁵⁸ K1, Kranenberg, Entwicklung des Personal- und Sozialwesens, 1970.

⁵⁹ J 105, Betriebsbesprechung, 10.7.1934.

⁶⁰ K101, Belegschaftsentwicklung 1876 bis heute. Siehe im folgenden auch die Ausführungen zur Situation der Firma während des Zweiten Weltkriegs.

Belegschaft der Henkel & Cie GmbH 1918 bis 1945

Jahr (Stand 31. 12)	Arbeiter			Angestellte			Belegschaft
	männlich	weiblich	gesamt	männlich	weiblich	gesamt	
1918	765	643	1.408			391	1.799
1919	881	785	1.676	273	189	462	2.138
1920	920	833	1.813	295	185	480	2.293
1921	1.134	1.121	2.255	372	230	602	2.857
1922	955	627	1.492	428	267	695	2.187
1923	753	472	1.225	414	257	671	1.896
1924	942	636	1.578	468	355	824	2.402
1925	1.019	713	1.732	530	514	1.044	2.776
1926	1.041	709	1.750	611	750	1.361	3.111
1927	1.125	749	1.874	700	1.025	1.725	3.599
1928	1.273	710	1.983	815	1.404	2.219	4.202
1929	1.270	887	2.167	869	1.863	2.732	4.899
1930	1.273	612	1.885	994	1.819	2.813	4.698
1931	1.274	604	1.878	1.086	1.890	2.966	4.844
1932	1.287	578	1.865	1.115	1.838	2.953	4.818
1933	1.342	505	1.847	1.226	1.987	3.213	5.060
1934	1.453	553	2.006	1.276	2.145	3.421	5.427
1935	1.493	545	2.038	1.347	2.166	3.513	5.551
1936	1.589	559	2.158	1.353	2.183	3.536	5.694
1937	1.773	624	2.397	1.375	2.151	3.526	5.923
1938	1.910	694	2.604	1.411	2.333	3.744	6.348
1939	1.833	833	2.666	1.365	1.948	3.313	5.979
1940	1.705	878	2.583	1.257	1.083	2.340	4.923
1941	1.743	885	2.638	1.275	1.124	2.399	5.037
1942	1.694	941	2.525	1.269	916	2.185	4.710
1943	1.537	800	2.337	1.277	690	1.967	4.304
1944	1.321	771	2.092	1.250	635	1.885	3.977
1945	1.561	543	2.104	1.182	438	1.620	3.724

Quelle: K101, Belegschafts-
entwicklung 1876 bis heute.

Der Gesamtumsatz von Henkel lag nach dem Ersten Weltkrieg bei 41,8 Millionen Mark (1918) und stieg bis 1920 auf 194,7 Millionen Mark an. Dabei handelt es sich jedoch um Nominalwerte, wobei die Inflation einen Vergleich kaum zulässt. Die Währungsdisparitäten machen es auch für die frühen 1920er Jahre unmöglich, „ein genaues Bild über Gewinn und Verlust zu geben“. Doch angesichts der „Regelmäßigkeit der eingehenden Aufträge bzw. Umsätze“ kann davon ausgegangen werden, „dass im allgemeinen der Geschäftsgang ein zufriedenstellender war“.⁶¹

⁶¹ 156/36, Jahresumsätze 1908-1920.

Die Produktionsmengen bilden einen sinnvolleren Maßstab zur Beurteilung der Geschäftsentwicklung: 1918 sank die Gesamtproduktion des Unternehmens gegenüber dem Vorjahr um 7,5 Prozent auf 62.925 Tonnen und 1919 sogar um ein Drittel gegenüber Vorjahr auf 42.087 Tonnen. Nachdem der Ausstoß bis 1922 um insgesamt 114 Prozent auf 90.089 Tonnen erhöht worden war, trat 1923 aufgrund der Hyperinflation und des passiven Widerstands der Belegschaft ein erneuter Rückgang um 70 Prozent gegenüber dem Vorjahr auf 26.691 Tonnen ein.⁶²

⁶² Zu den Streiks bei Henkel siehe Leitzbach, Mitarbeitervertretung, S. 20–23.

Mit der Währungsreform 1924 und dem Ende der Rheinlandbesetzung 1925 konnte das Unternehmen wieder geregelt produzieren und an die Geschäftsentwicklung der Vorkriegszeit anknüpfen. Das starke Wachstum des Geschäftsvolumens resultierte auch aus der Erschließung neuer Verkaufssegmente wie Klebstoffe und Großverbraucher. Bis 1930 stieg der Umsatz auf 207,1 Millionen Reichsmark an, während die Produktionsmengen bis 1932 – trotz Weltwirtschaftskrise – kontinuierlich um insgesamt 286 Prozent auf 210.368 Tonnen kletterten. Auf dem Höhepunkt der Konjunkturkrise 1931/32 setzte lediglich eine Verlangsamung des Wachstums ein, wobei sich der Umsatz von 1931 auf 1932 um 16 Prozent auf 173,9 Millionen Reichsmark reduzierte.⁶³

⁶³ 152, Geschäftsbericht 1931 der Henkel & Cie AG, Düsseldorf.

Nach Überwindung der Weltwirtschaftskrise konnte Henkel die Gesamtproduktion kontinuierlich um insgesamt 93 Prozent von 202.225 Tonnen 1933 auf 390.280 Tonnen im Jahr 1941 steigern. In der Folgezeit gingen die Produktionsmengen stetig um 37 Prozent bis 1944 und 1945 noch einmal um 70 Prozent gegenüber dem Vorjahr zurück.

Mit Ausnahme eines leichten Rückgangs 1935 stiegen die Umsatzerlöse vergleichsweise moderat um 61 Prozent von 161,8 Millionen Reichsmark 1933 auf 261,1 Millionen Reichsmark 1939. Zwischen 1939 und 1942 sanken die Umsatzerlöse um insgesamt 34 Prozent. In den beiden darauffolgenden Jahren stiegen sie um 8 Prozent. 1945 schließlich fielen sie um 81 Prozent auf 36 Millionen Reichsmark. Die Ursachen für diese Entwicklung resultierten bei Henkel vor allem aus dem Mangel an Rohstoffen und Arbeitskräften, während das Werk in Düsseldorf-Holthausen kaum Kriegszerstörungen hinnehmen musste.

Analog dazu entwickelte sich die Erlössituation des Unternehmens ab der Währungsreform von 1924. Der Jahresüberschuss der Henkel & Cie GmbH stieg von rund 3 Millionen Reichsmark im Jahr 1924 auf 13,2 Millionen Reichsmark im Jahr 1928. Aufgrund der Weltwirtschaftskrise sank er dann bis auf 6,5 Millionen Reichsmark im Jahr 1930 ab. 1937 erreichte der Jahresüberschuss mit mehr als 32 Millionen Reichsmark den höchsten Stand bis 1945. Ab Ausbruch des Zweiten Weltkriegs 1939 stagnierte die Erlössituation des Unternehmens auf vergleichsweise hohem Niveau. 1944 fiel sie abrupt auf 4,2 Millionen Reichsmark zurück. Demzufolge schwankte die Umsatzrentabilität in den 1920er und 1930er Jahren zwischen knapp 5 und 10 Prozentpunkten. Nur im Krisenjahr 1930 sowie 1944 sank sie auf unter 3,37 beziehungsweise 2,24 Prozent.

Umsatzrentabilität der Henkel & Cie GmbH (und AG) in Prozent 1924 bis 1944

Jahr	Umsatzrentabilität in Prozent	Jahr	Umsatzrentabilität in Prozent
1924	5,14	1935	10,08
1925	4,54	1936	5,03
1926	5,08	1937	15,03
1927	5,96	1938	4,43
1928	7,77	1939	4,09
1929	6,02	1940	4,75
1930	3,37	1941	4,15
1931	6,09	1942	10,76
1932	6,28	1943	10,20
1933	10,22	1944	2,24
1934	8,13		

Quelle: 289/716–728, 745, 746, Jahresabschlüsse der Henkel & Cie GmbH, Anlagen zur Bilanz: Vorschläge für die Verteilung des Reingewinns 1924–1944; Geschäftsberichte der Henkel & Cie AG 1925–1929; 1936–1944. Da die Henkel & Cie AG keine eigenen Umsatzerlöse verbuchte, sind deren Jahresüberschüsse in die Berechnung mit einbezogen.

Henkel im Zweiten Weltkrieg

Produktion und Absatz

Die ohnehin schon eingeschränkte unternehmerische Freiheit wurde während des Krieges fast völlig beseitigt. Da Produktion, Absatz und Preisfestlegungen sich nicht mehr nach Angebot und Nachfrage richteten, wurden staatliche Anordnungen, Regelungen und Lenkungsmaßnahmen in immer stärkerem Maße entscheidend. Im Zuge der Kriegsvorbereitungen war durch Verfügung vom 23. Mai 1938 die Einteilung der Produzenten in „wehrwirtschaftliche Wichtigkeitsklassen“ vorgenommen worden, die die deutsche Wirtschaft in rüstungswichtige und andere Produktionsbereiche spaltete.

Offiziellen Verlautbarungen zufolge hatte Henkel 1940 „die Umstellung auf die Kriegswirtschaft [...] dank der sorgfältigen Vorbereitung in Zusammenarbeit mit den zuständigen Behörden ohne Schwierigkeiten vollzogen“. ⁶⁴ Da Henkel nicht zur „kriegswichtigen Industrie“ zählte, wurden die Bemühungen des Unternehmens um die Erhöhung der Produktivität durch erschwerte Materialbeschaffung und lange Lieferzeiten untergraben. Auch der Mangel an Arbeitskräften machte sich in den Betrieben „unangenehm fühlbar“, so dass ein geordneter Produktionsablauf auf Dauer nicht mehr gewährleistet werden konnte. ⁶⁵

Der Krieg wurde somit „zum unerbittlichen Kritiker über Eigenschaften und Wirkung von Waschmitteln“, der „in scharfer Auslese die Dauerexistenzberechtigung jedes einzelnen Erzeugnisses“ prüfte. Auf Anordnung der Reichsstelle für Chemie musste Henkel die Persil-Fabrikation bei Kriegsausbruch einstellen. An ihre Stelle trat „das neue Einheitswaschpulver für Weiß-, Grob-, Buntwäsche“, dessen Zusammensetzung und Packungsgestaltung durch die Behörden festgelegt wurden. Da die meisten deutschen Hersteller Umstellungsprobleme hatten, stellte Henkel „bis Ende 1939 [...] in einem solchen Umfang Seifenpulver her [...], dass unsere gewaltige Friedensproduktion an Persil um ein Erhebliches übertroffen wurde“. Erst als die übrigen Betriebe ihre Produktion aufnahmen, ging ab Januar 1940 die Produktion bei Henkel „erheblich zurück“. Die Ertragslage im Waschmittelgeschäft fiel allerdings weit hinter die Anstrengungen zurück, da „der Preiskommissar“, wie Henkel meinte, „[...] die Seifen- und Waschmittel-Produktion als Versuchsobjekt für eine rigorose Gewinnkürzung“ nutzte. ⁶⁶

⁶⁴ A 23, Pressemitteilung Juni 1940.

⁶⁵ A 22, Protokoll über die Sitzung Nr. 1/39 des Beirats der Fa. Henkel & Cie GmbH, 18.4.1939.

⁶⁶ A 22, Anlage zum Protokoll über die Sitzung des Beirats, 23.4.1940. Generalversammlung vom 23.4.1940. Ebenda, Anlage zum Protokoll über die Sitzung des Beirats, 23.4.1940, Allgem. Geschäftsbericht für das Jahr 1939. Ebenda, Henkel & Cie GmbH, Anlage zum Protokoll über die Sitzung des Beirats, 23.4.1940: Die Entwicklung auf dem Waschmittelgebiet im Jahre 1939. Ebenda, Protokoll der Gesellschafterversammlung, 8.8.1941: Entwicklung der Waschmittel im Jahre 1940: Ein Nachteil des Einheitswaschpulvers lag in der starken Vergrauung der Wäsche bei regelmäßigem Gebrauch dieses Produktes.

⁶⁷ A 22, Anlage zum Protokoll über die Sitzung des Beirats, 23.4.1940. Generalversammlung vom 23.4.1940.

⁶⁸ A 22, Generalversammlung vom 8.8.1941. Betriebsablauf und Ausbau der Henkelwerke im Berichtsjahr, 8.8.1941.

⁶⁹ Anlage zum Protokoll über die Gesellschafterversammlung Nr. 1 der Firma Henkel & Cie GmbH, Generalversammlung vom 8.8.1941.

⁷⁰ A 22, Anlage zum Protokoll über die Sitzung des Beirats, 23.4.1940, Allgem. Geschäftsbericht für das Jahr 1939. J 105, Betriebsbesprechung vom 9.9.1941. OKW = Oberkommando der Wehrmacht.

„Trotz der Lebenswichtigkeit unserer Produkte“ musste Henkel davon ausgehen, dass „der wesentlichste Teil unserer Betriebe in der Dringlichkeit und damit in der Unterstützung durch die Reichsstellen gegenüber Rüstungs- und ähnlichen Betrieben zurücksteht“.⁶⁷ Obwohl das Unternehmen versucht hatte, seine Forschungs- und Entwicklungsarbeit nach Kräften aufrechtzuerhalten, wurden die Möglichkeiten dazu durch die anhaltende Bewirtschaftung immer enger. Die Geschäftsleitung stellte bedauernd fest, „dass die Qualität der Waschmittel durch die vorliegenden Verhältnisse eine immer stärkere Einbuße erleidet, ohne dass eine wirksame Abhilfe geschaffen werden kann“. Allerdings wurde so auch „der Wunsch nach besserer Ware immer dringender“, so dass sich das Unternehmen „für die kommende Friedenszeit günstige Aussichten für Qualitätsware“ erhoffte.⁶⁸

In den ersten Kriegsjahren, der Phase der „friedensähnlichen Kriegswirtschaft“, ging der Umsatz mit fetthaltigen Waschmitteln, die der staatlichen Bewirtschaftung unterlagen, deutlich zurück, während bei den fettlosen Produkten Erzeugung und Umsatz gesteigert wurden. Auch bei anderen Erzeugnissen wie etwa Klebstoffen und Wasserglas verzeichnete Henkel Absatzsteigerungen. Insbesondere die Ausfuhr in die europäischen Absatzgebiete nahm 1940 gegenüber dem Vorjahr zu, was nicht zuletzt mit den militärischen Operationen der deutschen Wehrmacht in Westeuropa zusammenhing. Wie zahlreiche andere deutsche Unternehmen knüpfte Henkel zunächst große wirtschaftliche Erwartungen an den Krieg: „Die Vergrößerung des Reiches im Osten und Südosten, die große Produktionsmassierung in Düsseldorf und Genthin und der allgemein steigende Absatz unserer Produkte lassen es angebracht erscheinen, eine Erweiterung unserer Produktionsbasis nach Beendigung des Krieges vorzusehen.“ In den ersten Kriegsjahren wies Henkel immer wieder darauf hin, „dass unsere Waschmittelwerke [...] durch die Verhältnisse [...] in dem notwendigen Ausbau weitgehend behindert worden sind“. „Um bei Wiederherstellung der Friedenswirtschaft unsere Ansprüche auf die Ausbaunotwendigkeit unserer Waschmittelwerke rechtzeitig geltend zu machen“, hatte das Unternehmen schon 1941 beim Reichsamt für Wirtschaftsausbau „vorsorglich“ einen Investitionsantrag „für den Ausbau unserer Werke in Düsseldorf und Genthin sowie der Filialen in Bromberg und eine geplante Fabrik in Regensburg“ in Höhe von 65 Millionen Reichsmark eingereicht.⁶⁹

Während Henkel in den meisten Produktionsbereichen somit zum Teil drückenden Bewirtschaftungsauflagen unterlag, erhielt das Unternehmen „für den wehrwirtschaftlich wichtigen P3-Sektor“ ein „ausreichendes Phosphatkontingent, so dass Änderungen in der Zusammensetzung dieser Produkte nicht notwendig wurden“. 1941 wurden weitere Teile der Fertigung wie die Mersolverarbeitung, die Wasserstoffsuperoxid-Gewinnung sowie die fettfreien Waschmittel als „OKW-Spezialbetrieb“ anerkannt, die „bei der Bearbeitung von Personal- und Materialfragen sowie bei Stellung von Transportmitteln“ bevorzugt behandelt wurden.⁷⁰

Doch zugleich wurden auch die schwankende und teilweise ungenügende Rohstoff- und Energieversorgung, insbesondere mit Soda und Kohle, der Mangel an Produktionskräften und Verpackungsmaterial sowie die Einschränkungen im Transportwesen immer stärker spürbar. Aus Kohlemangel war das Waschmittelwerk in Genthin bereits 1940/41 zeitweise stillgelegt worden.⁷¹ Ausgedehnte Frost- und Hochwasserperioden hatten die Schifffahrt für längere Zeit lahmgelegt. Diese Ausfälle konnten auch durch die Bahn nicht aufgefangen werden, die wiederholten Verkehrssperren unterworfen war und unter dem Mangel an Waggons litt. Ab 1942 wurde die Produktion zudem durch Fliegerangriffe erschwert, die auch die Transportprobleme weiter verschärften. Nach dem „Terrorangriff“ auf Köln wurden im Juni 1942 die Werkluftschutzmaßnahmen verstärkt, doch blieb Henkel von dem Fliegerangriff auf Düsseldorf im September 1942 im Gegensatz zu seiner Tochtergesellschaft Thompson weitgehend verschont.

Ab dem Jahr 1943 zeigten sich auch in der deutschen Kriegswirtschaft unübersehbare Defizite, die durch die Ausbeutung besetzter Gebiete nicht mehr auszugleichen waren. Angesichts des ständig wachsenden Inlandsbedarfs an Waschmitteln hatte Henkel nun den Eindruck, dass das Drängen der Kundschaft „um Ware immer stärker“ wurde, „je weniger wir fabrizieren können“.⁷²

⁷¹ A 22, Generalversammlung vom 8.8.1941. Betriebsablauf und Ausbau der Henkelwerke im Berichtsjahr, 8.8.1941. J 105, Betriebsbesprechung, 5.11.1940 und 9.6.1942.

⁷² „Jahresbericht des Betriebsführers Dr. Jost Henkel“, in: BvH 24, 1944, S. 2. J 105, Betriebsbesprechung, 9.6. und 15.9.1942.

Ab 1938 waren die Arbeitsämter gemäß einer Verordnung des Beauftragten für den Vierjahresplan „mit der Herausziehung von Arbeitskräften für dringende staatspolitische Aufgaben“ betraut. Die Produktionskräfte wurden zunächst in der Land- oder Bauwirtschaft eingesetzt und ab 1939 in die Rüstungsbetriebe überstellt. Wie bei der Rohstoffzuteilung war auch der Arbeitseinsatz in der Chemischen Industrie „auf den vordringlichen Kräftebedarf der eigentlichen Rüstungsindustrie“ ausgerichtet.⁷³ Nachdem rund 15 Prozent der männlichen Arbeitskräfte zum Wehrdienst eingezogen und zahlreiche weibliche Beschäftigte zu Arbeitsdienstverpflichtungen abgezogen worden waren, versuchten Betriebe, die wie Henkel eine nachgeordnete Position in der Rüstungswirtschaft einnahmen, eine kontinuierliche Produktion durch die Ausdehnung der Arbeitszeit aufrechtzuerhalten. Nachdem Henkel 1940 erneut 1.000 Mitarbeiter für eine Dienstverpflichtung in der Rüstungswirtschaft hatte freistellen müssen, stand im Sommer 1940 einem „Gefolgschafts“-Minus von 12,8 Prozent ein Arbeitsstunden-Plus von 11,2 Prozent gegenüber.⁷⁴

Angesichts weiterer Einberufungen und dem erhöhten personellen Bedarf der Rüstungswirtschaft rechnete Henkel ab dem Frühjahr 1941 mit weiteren „Aderlässen“. Nach einer Betriebsüberprüfung durch die „Tödt-Kommission“ musste das Unternehmen im Frühjahr 1941 wiederum 10 Prozent der männlichen Gefolgschaftsmitglieder für Aufgaben von „besonderer kriegswirtschaftlicher Bedeutung“ abtreten. Um diesen Verlust zu kompensieren, bemühte sich die Geschäftsleitung vergeblich, „weitere weibliche Arbeitskräfte für unseren Betrieb zu gewinnen“. Dabei machte Henkel die Erfahrung, dass „Kriegerfrauen“ [...] „mangels gesetzlicher Handhabe“ selten „zur Arbeitsaufnahme bewegt“ werden konnten. Das Unternehmen sah keine andere Möglichkeit, als anstelle des geplanten Dreischichten-Systems „in durchgehenden Betrieben an einer Reihe von Arbeitsplätzen vorübergehend wieder das Zweischichten-System“ einzuführen.⁷⁵

Da die unabhängige Entwicklung des Arbeitsmarktes durch den staatlichen Arbeitskräfteeinsatz wie auch durch den ab 1936 geltenden Lohnstopp ausgesetzt worden war, verfügten Unternehmen kaum über Möglichkeiten, eine aktive Personalpolitik zu betreiben. Nach Kriegsausbruch unterlag Henkel aufgrund der Kriegswirtschaftsverordnungen Einstellungs- und Kündigungsbeschränkungen.⁷⁶ Nicht nur der innerbetriebliche Arbeitsplatzwechsel war in allen Fällen von der Genehmigung der Arbeitsämter abhängig, ebenso war „jedwede Veränderung der Lohn- und Arbeitsbedingungen“, wie der „Reichstreuhänder der Arbeit“ in einem Schreiben an Henkel betonte, ohne ausdrückliche Genehmigung verboten.⁷⁷

⁷³ J 105, Betriebsbesprechung, 5.7.1938 und 17.12.1940.

⁷⁴ K1, Kranenberg, Entwicklung des Personal- und Sozialwesens, 1970. A 24, Anlage zum Protokoll über die Sitzung des Beirats, 23.4.1940, Allgem. Geschäftsbericht für das Jahr 1939. J 105, Betriebsbesprechung, 4.6.1940.

⁷⁵ J 105, Betriebsbesprechung, 25.2. u. 22.3.1941. Siehe dazu auch schon die Ankündigung von Werner Lüps beim Betriebsappell vom 6.4.1940, in: BvH 20, 1940, S. 160–162.

⁷⁶ Henkel & Cie GmbH, Unterlagen für die Gesellschafterversammlung, Fabrikverwaltung Kranenberg, Gefolgschafts- und Sozialbericht der Fabrikverwaltung über das Jahr 1939, 16.4.1940.

⁷⁷ J 105, Betriebsbesprechung, 26.5.1942. Auch ebenda, Besprechung vom 22.11.1938. Unter das Verbot fiel auch die Abwerbung von Arbeitskräften durch das Versprechen besserer Arbeitsbedingungen.

Die kriegsbedingten Betriebsumstellungen, die hohe Fluktuationsrate und die Einstellungen von „Betriebsneulingen“ führten ebenso wie die arbeitsmäßige Beanspruchung der Beschäftigten dazu, dass Fehlzeiten und Unfallraten in den Betrieben zunahmen.⁷⁸ Ab Ausbruch des Krieges fühlten sich die Werke daher „in ganz besonderem Maße für die Haltung der Gefolgschaft verantwortlich“. Undiszipliniertes Verhalten wurde von den Vorgesetzten sofort an die Verwaltung gemeldet. Hinsichtlich der Erziehung und Maßregelung „unzuverlässiger Gefolgschaftsmitglieder“ hatte Henkel „nach Fühlungnahme mit dem Reichstreuhänder der Arbeit [...] eine Ergänzung der Betriebsordnung vorgenommen“. Diese sah vor, „dass bei gewissen Verstößen [...] ein Ausschluss von den besonderen sozialen Leistungen der Firma erfolgen kann“. Im Wiederholungsfalle mussten „Bummelschichtler“ nicht nur mit Geldbußen rechnen, auch konnte der Treuhänder „die Einweisung in ein Arbeitserziehungslager vornehmen“ oder „Strafverfolgung wegen Sabotage“ verhängen. Diese Drohungen verfehlten ihre Wirkung nicht, denn im Dezember 1941 hatte Henkel zum Beispiel von der Möglichkeit, die Weihnachtsgratifikation zu kürzen, „[...] nur in sehr beschränktem Umfange Gebrauch“ gemacht. Statt dessen war „seit Aufnahme dieser Bestimmung in die Betriebsordnung eine wesentliche Besserung hinsichtlich der Arbeitsversäumnisse eingetreten“.⁷⁹

Im Gegensatz zu der sich entspannenden Rohstoffversorgung wurde die Versorgung mit Arbeitskräften ab 1943 zu einer Hauptsorge bei Henkel: „Wenn wir mehr Arbeitskräfte zur Verfügung hätten, könnten wir zur Zeit mehr schaffen, während es im Vorjahre so war, dass wir mangels Rohstoffen unsere Anlage nicht hinreichend ausnutzen konnten.“⁸⁰ 1944 klagte Henkel über einen ungedeckten Bedarf von rund 400 Arbeitskräften. Nur vorübergehend profitierte das Unternehmen nach der Einstellung des Düsseldorfer Konzert- und Theaterbetriebs von der Dienstverpflichtung des Bühnenpersonals, das wegen der Schwerstarbeit nicht in der Rüstungswirtschaft eingesetzt werden konnte. So stanzten Schauspieler Deckel für Ata-Flaschen; und Sopranistinnen betätigten sich als Druckgehilfen.⁸¹

Ausländische zivile und kriegsgefangene Arbeitskräfte

Neben deutschen Zivilisten beschäftigte die Henkel-Gruppe wie die meisten deutschen Unternehmen ausländische Arbeitskräfte, die entweder bereits vor Ausbruch des Krieges freiwillig im Deutschen Reich tätig gewesen waren oder die in den von Deutschland besetzten Gebieten als „Fremdarbeiter“, zum Teil auf überaus gewaltsame Weise, oder Kriegsgefangene zwangsverpflichtet worden waren. Im Reich und in den besetzten Gebieten waren während des Zweiten Weltkriegs insgesamt bis zu 10 Millionen Zwangsarbeiter beschäftigt, von denen 85 bis 90 Prozent in der Landwirtschaft, Bauwirtschaft, der Industrie sowie in Städten und Gemeinden arbeiteten.

⁷⁸ J 105, Mitteilung der Fabrikverwaltung, 23.9.1941. Auch ebenda, Betriebsbesprechung, 4.4.1939, Juristische Unterlagen, Fabrikverwaltung, Kranenberg, Gefolgschafts- und Sozialbericht für das Jahr 1940, 4.8.1941. Auch „Betriebsärztliche Betreuung unserer Gefolgschaft“, in: BvH 20, 1940, S. 294f.

⁷⁹ J 105, Betriebsbesprechung, 18.6.1940 und 15.7.1941 sowie vom 10.2.1942. 1939 stellte Henkel fest, dass es „im wesentlichen immer wieder Aufgabe des Betriebes“ bleibe, „mit den Bummelschichtlern fertigzuwerden“. Die Maßnahmen wurden erst 1942 gestrafft. J 105, Betriebsbesprechung, 19.12.1939 und 16.12.1941.

⁸⁰ 150, Henkel & Cie GmbH/AG, Gesellschaftsrechtliche Unterlagen II, Brandt an Hermann Pape, 10.8.1943.

⁸¹ K1, Kranenberg, Entwicklung des Personal- und Sozialwesens, 1970. Siehe auch BvH 24, 1944, S. 75.

Auch Henkel beschäftigte zwischen 1940 und 1945 Kriegsgefangene und ausländische Zivilarbeiter, die möglichst berufsnah in Produktion, Packerei, Küche, Telefonzentrale oder bei der Werkfeuerwehr eingesetzt wurden. Eine Untersuchung, die Henkel 1998 und 1999 zum Thema Zwangsarbeiter im Stammwerk in Düsseldorf-Holthausen sowie bei den Verbundenen Unternehmen im In- und Ausland anstellte, liefert einen Überblick über die Beschäftigungssituation im Zweiten Weltkrieg. Die Zahl der in Henkel-Firmen beschäftigten deutschen Mitarbeiter sowie der Kriegsgefangenen und ausländischen Zivilarbeiter schwankte außerordentlich, nahezu von Tag zu Tag. Nach derzeitiger Aktenlage haben 16 Henkel-Firmen im Deutschen Reich ausländische Zivilarbeiter und Kriegsgefangene beschäftigt. Aus den Unterlagen ergab sich kein Hinweis, dass Henkel jemals Häftlinge aus Konzentrationslagern beschäftigte.⁸²

⁸² J 105, Betriebsbesprechung, 4.6.1940.

Die Gesamtzahl der zivilen und militärischen Zwangsarbeiter bei Henkel lässt sich aufgrund der unvollständig erhaltenen Unterlagen bislang nicht genau ermitteln. Die vorliegenden Zahlen könnten sich jedoch noch erhöhen, zumal osteuropäische Archive bislang nicht ausgewertet wurden. Auch Informationen zu heutigen Verbundenen Unternehmen wie Schwarzkopf, Teroson, Sichel und Grünau, die während des Zweiten Weltkriegs noch nicht zur Henkel-Gruppe gehörten, sowie zu nicht konsolidierten Finanzbeteiligungen wie etwa Degussa liegen bislang erst spärlich vor, da zu diesen Firmen Unterlagen über den Zeitraum 1939 bis 1945 in Hamburg, Heidelberg, Hannover und Illertissen sowie im Düsseldorfer Henkel-Archiv kaum erhalten sind. Doch auf der Basis der erhaltenen Akten sowie einer Zeitzeugen-Befragung zu Teroson wird als gesichert angesehen, dass auch bei Grünau, Schwarzkopf, Sichel und Teroson keine KZ-Häftlinge gearbeitet haben.⁸³

⁸³ Siehe dazu Wolfgang Zengerling/Wolfgang Bügel, Kriegsgefangene und ausländische Zivilarbeiter bei Henkel, 3.9.1999, sowie: Ausländische Zivilarbeiter und Kriegsgefangene bei Verbundenen Unternehmen, die nach 1945 von Henkel erworben wurden, 22.12.1999, interne Manuskripte im Henkel-Archiv. Zur Situation bei der Degussa werden voraussichtlich die im Entstehen begriffenen Untersuchungen neue Erkenntnisse bringen.

⁸⁴ Heinz Schwarz/Wolfgang Bügel, Bericht über den Einsatz Kriegsgefangener und ausländischer Zivilarbeiter bei Henkel, 17.10.1998, internes Manuskript im Henkel-Archiv. J 105, Rundschreiben an die Betriebsleiter, Betriebsingenieure und Meister, 18.10.1940 sowie Betriebsbesprechung vom 11.2.1941.

⁸⁵ Zengerling/Bügel, Kriegsgefangene und ausländische Zivilarbeiter bei Henkel, 3.9.1999.

Angesichts des starken Personalmangels hatte sich Henkel ab 1940 zunächst um ausländische Zivilarbeiter als Produktionskräfte bemüht. Ab 1941 profitierte das Unternehmen von der strafferen Erfassung der arbeitsfähigen Bevölkerung in den besetzten Gebieten, die nach deutschem Vorbild erfolgte. Da Henkel „eine Zuweisung deutscher Arbeitskräfte“ zu Beginn des Jahres 1941 „nicht mehr“ erwartete, hatte das Unternehmen für das Werk in Düsseldorf-Holthausen vorsorglich einen Antrag „auf Zuweisung von 50 holländischen Arbeiterinnen und 30 holländischen Arbeitern gestellt“, mit denen Henkel bislang offenbar gute Erfahrungen gemacht hatte. So beurteilte die Unternehmensleitung das Verhalten von zwei Dritteln der holländischen Zivilarbeiter, die gemäß den Vorschriften „wie deutsche Gefolgschaftsmitglieder“ behandelt wurden, als „gut“, während die übrigen durch undiszipliniertes Auftreten und Absentismus häufig für Ärger sorgten.⁸⁴ Zivile Beschäftigte, die aus Westeuropa sowie Teilen der Sowjetunion stammten, wurden nicht nur in Düsseldorf-Holthausen, sondern vor allem auch in den Betrieben im Osten Deutschlands, in Genthin, Rodleben und Chemnitz eingesetzt. Dem Werk Genthin wurden beispielsweise 1943 rund 140 Personen, die „gesamte Einwohnerschaft eines russischen Dorfes aus der Gegend von Charkow“, zugewiesen.⁸⁵

Mitarbeiter bei Henkel in Düsseldorf-Holthausen und bei Tochtergesellschaften, einschließlich ausländischer Zivilarbeiter und Kriegsgefangener 1941 bis 1945

Firma	1941			1942		
	Mitarbeiter	ausländische Zivilarbeiter	Kriegs- gefangene	Mitarbeiter	ausländische Zivilarbeiter	Kriegs- gefangene
Henkel in Düsseldorf-Holthausen	5.037 100	343 6,8	134 3,3	4.710 100	435 3,2	127 1,7
Matthies & Weber AG, Duisburg	-	-	-	-	-	-
Deutsche Fettseife-Werke GmbH, Witten-Ruhr	-	-	-	245 100	-	7 2,9
Oxo GmbH, Oberhausen	-	-	-	-	220	-
Van Esch & Spennagel GmbH, Berlin	-	-	-	-	-	-
Holzwerke Zapfendorf AG, Nürnberg	-	-	-	173	-	-
Papier und Pappe AG, Berlin	1.500 100	70 4,7	25 1,7	512 100	139 18,9	11 1,2
Rheinische Pappenfabrik AG, Monheim	-	24	-	600 100	80 13,3	-
Henkel GmbH, Genthin	372 100	122 12,6	100 10,3	634 100	255 15,7	68 3,8
Porel GmbH, Wien	350	-	-	-	-	-
Thamsonwerke GmbH, Düsseldorf	623 100	48 7,7	48 7,7	608 100	48 7,9	40 1,6
Deutsche Hydrierwerke AG, Pöhlchen	1.343 100	253 13,2	101 7,5	1.670 100	601 36	158 1,5
Böhme-Fettchemie GmbH, Chemnitz	1.154 April 100	49 4,3	40 Mai-Oktober 3,5	1.220 100	136 11,2	5 1,4
Porel AG, Bromberg	-	-	-	205	-	-
Henkel-Leitmeritz GmbH, Leitmeritz	-	-	-	51 Stand 30.04. 100	11 21,6	-
F. Hesser Maschinenfabrik AG, Stuttgart	654 Stand 30.03.	-	-	588 Stand 30.03.	-	-
Summe	11.639	915	508	11.283	1.385	416
Prozentzahlen	100	7,9	4,4	100	17,6	1,7

Quelle: Wolfgang Bügel, Statistik des Henkel-Archivs, „Mitarbeiter bei Henkel einschließlich ausländischer Zivilarbeiter und Kriegsgefangener 1941–1945“, Düsseldorf, 8. 10. 1999, Stand, wenn nicht anders vermerkt, jeweils 31. 12. [außer für 1945].

Prozentuale Angaben sind für jede Firma unter den Zahlenangaben in Blau aufgeführt.

– = Konkrete Angaben über die Zahl der Beschäftigten fehlen, oder es wurden keine ausländischen Zivilarbeiter und Kriegsgefangene eingesetzt.

1943			1944			1945		
Mitarbeiter	ausländische Zivilarbeiter	Kriegs- gefangene	Mitarbeiter	ausländische Zivilarbeiter	Kriegs- gefangene	Mitarbeiter	ausländische Zivilarbeiter	Kriegs- gefangene
4.304	574	108	3.977	353	113	-	338	113
100	13,3	2,5	100	8,3	2,8	-	Stand 01.02.	-
510	124	9	504	131	8	-	-	-
100	24,3	1,8	100	36	1,6	-	-	-
Stand 31.01.1944	-	-	-	-	-	-	-	-
-	15	7	-	-	-	-	-	-
-	-	-	113	39	-	-	-	-
-	-	-	100	34,5	-	-	-	-
-	-	-	48	14	-	-	-	-
-	-	-	100	29,2	-	-	-	-
179	44	73	-	-	-	-	-	-
Stand 30.09	-	-	-	-	-	-	-	-
100	24,6	40,8	-	-	-	-	-	-
433	-	46	-	-	-	-	39	-
100	-	9,3	-	-	-	-	Februar	-
-	-	-	-	46	-	-	-	-
813	349	73	321	382	50	-	142	-
100	42,9	9	100	41,5	5,4	-	Stand 01.05.	-
277	30	-	249	28	-	-	-	-
100	10,8	-	100	11,2	-	-	-	-
Stand 31.01.1944	-	-	Stand 30.11.	-	-	-	-	-
562	84	31	-	-	-	-	-	-
100	15	5,5	-	-	-	-	-	-
2.218	1.039	177	2.335	1.025	273	-	-	242
100	45,8	8	100	43,9	11,7	-	-	Februar- März
1.225	205	55	1.131	120	43	-	45	62
100	16,7	4,5	100	10,6	3,8	-	Januar-März	März
223	11	-	244	117	-	-	-	-
100	4,9	-	100	48	-	-	-	-
64	10	-	51	13	-	-	-	-
Juli	Juli	-	-	-	-	-	-	-
100	15,6	-	100	25,5	-	-	-	-
539	121	-	532	146	-	-	-	-
Stand 30.09.	-	-	Stand 03.02.	-	-	-	-	-
100	20,2	-	100	24,7	-	-	-	-
11.467	2.606	573	10.166	2.414	487	-	564	417
100	22,7	5,1	100	23,8	4,8	-	-	-

Während ausländische Beschäftigte 1943 und 1944 in Rodleben mehr als die Hälfte der Belegschaft ausmachten, lag ihr Anteil in Düsseldorf-Holthausen bei knapp einem Sechstel. Eine Auflistung der in Düsseldorf-Holthausen beschäftigten Fremdarbeiter nach Nationen ist vom Oktober 1942 bis September 1944 überliefert. Daraus ergibt sich, dass hier mindestens 296 (Mai 1944) und maximal 489 (August 1943) Fremdarbeiter im Alter von 14 bis 62 Jahren beschäftigt waren. Ihre Gesamtzahl betrug 1.229 Personen, die aus Belgien, den Niederlanden und Luxemburg, Frankreich (137 Personen), Italien (38), Russland (64 Russinnen), Polen, Ungarn, der Tschechei, der Slowakei und Kroatien kamen. Der früheste nachweisbare Einsatz einer ausländischen Zivilarbeiterin bei Henkel war der 29. April 1940; zuletzt wurden Arbeiter aus den Niederlanden, Belgien und Italien noch im Dezember 1944 eingestellt. Doch konnte weder der Einsatz von Kriegsgefangenen noch von ausländischen Zivilarbeitern die personellen Verluste durch Einberufungen wettmachen und schon gar nicht erneut die Wiedereinführung eines Drei-Schichten-Betriebs in Düsseldorf-Holthausen ermöglichen.⁸⁶

Während Zivilarbeiter in aller Regel über die lokalen Arbeitsbörsen oder Arbeitsämter vermittelt wurden, forderte das Henkel-Werk in Düsseldorf die Kriegsgefangenen durchweg beim Kriegsgefangenen-Mannschafts-Stammlager (Stalag) VI/J in Krefeld-Fichtenhain an. Ein Vertrag vom 11. Juli 1940 über die Überlassung von Kriegsgefangenen regelte die Modalitäten des Kriegsgefangenen-Einsatzes in den Betrieben. Die Arbeitszeit der Kriegsgefangenen sollte diejenige der übrigen Beschäftigten nicht überschreiten. So lag die durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit der ausländischen Zivilarbeiter und Kriegsgefangenen zunächst zwischen 47 und 54 Stunden. Für die kriegsgefangenen Beschäftigten musste der Unternehmer 60 Prozent der Entlohnung freier deutscher Arbeiter zahlen sowie eine Pauschalsteuer in Höhe von zehn Prozent an das Stalag. Sie diente dazu, „dass aus dem Unterschied dieser Vergütungen und des Lohnes deutscher Arbeiter keine Sondergewinne des Unternehmens entstehen“. Das Stalag zahlte den Gefangenen für ihre Leistungen ein „Lagergeld“ aus, mit dem an bestimmten Stellen kleinere Einkäufe getätigt werden konnten.⁸⁷

Aufgrund der oben skizzierten „Verknappung an Arbeitskräften“ wurden die Kriegsgefangenen – wie die deutschen Beschäftigten – ab 1941 mehr noch als bisher zu Über- und Sonntagsstunden herangezogen. Dabei wurden ihnen die vollen Leistungszulagen und Entgelte für Über- und Sonntagsstunden in Aussicht gestellt, um „Anreiz für den Einsatz bei zusätzlichen Arbeiten“ zu schaffen. „Fleißkärtchen im Wert von 10 Pfg.“ dienten als „zusätzliches Lagergeld“. Da die Betriebe „nur noch mit der Zuweisung von Ausländern“ rechnen konnten, war „die entsprechende Anlernung besonders wichtig, um sie möglichst bald auf eine entsprechende Leistungshöhe zu bringen“. Um Ausfallschichten zu vermeiden, wurde auch auf unfallverhütende Maßnahmen ein besonderes Augenmerk gelegt.⁸⁸

⁸⁶ Siehe Schwarz/Bügel, Bericht über den Einsatz Kriegsgefangener und ausländischer Zivilarbeiter bei Henkel, 17.10.1998.

⁸⁷ Henkel & Cie GmbH, Unterlagen für die Gesellschafterversammlung, Fabrikverwaltung Kranenberg, Gefolgschafts- und Sozialbericht der Fabrikverwaltung über das Jahr 1939. Höhe und Art der Bezahlung der Kriegsgefangenen sowie der ausländischen Zivilarbeiter waren vom Staat vorgeschrieben.

⁸⁸ J 105, Betriebsbesprechung, 20.8.1940, 25.5.1941 und 27.1.1942.

⁸⁹ Vgl. die Darstellung in K1, Kranenberg, Entwicklung des Personal- und Sozialwesens, 1970, S. 34f.

⁹⁰ Siehe Zengerling/Bügel „Kriegsgefangene und ausländische Zivilarbeiter bei Henkel“, 3.9.1999.

⁹¹ Schwarz/Bügel, Bericht über den Einsatz Kriegsgefangener und ausländischer Zivilarbeiter bei Henkel, 17.10.1998.

⁹² Ebenda. J 105, Betriebsbesprechung vom 22.4.1941.

⁹³ Schwarz/Bügel, Bericht über den Einsatz Kriegsgefangener und ausländischer Zivilarbeiter bei Henkel, 17.10.1998.

Die ausländischen Beschäftigten wurden in Gemeinschaftsunterkünften untergebracht, getrennt nach Status und Nationalität. Bei Henkel wurden sie in Lagern mit eigens errichteten Stein- oder Holzbaracken einquartiert, bei Teroson in Heidelberg beispielsweise auch in einem extra angemieteten Gasthaus. Für Henkel in Düsseldorf-Holthausen sind fünf Lager – bis zu vier zivile und ein Kriegsgefangenenlager – auf dem Betriebsgelände überliefert, die über Wirtschafts- und Krankenbaracken sowie eine Kantine verfügten. Die von Henkel erstellten Unterkünfte, die „im Vergleich zu denen anderer Betriebe als sehr ansprechend“⁸⁹ galten, boten Platz für insgesamt 656 Menschen, waren 1944 jedoch nur knapp zur Hälfte mit 302 Personen belegt.⁹⁰

Generell wurde die Arbeitsbekleidung der Kriegsgefangenen durch den Arbeitgeber gestellt. Sie musste durch Aufmalen der Buchstaben „KrGef.“ oder Aufsetzen von roten Stoffdreiecken an Jacken und Hosen zur Unterscheidung von deutschen und Zivilarbeitern gekennzeichnet werden. Sowjetrussische Zivilarbeiter und -arbeiterinnen erhielten ein Kennzeichen mit dem Wort „Ost“.⁹¹

Die Betriebe waren verpflichtet, die Leistungsfähigkeit von Kriegsgefangenen sowie auch von zivilen Fremdarbeitern bestmöglich zu erhalten. Sie wurden daher nicht nur regelmäßig durch die Leiterstelle der Staatspolizei überprüft, sondern hinsichtlich Hygiene und Instandhaltung sowie Ernährung und korrekter Behandlung der „Ausländer“ auch durch die Arbeitsämter inspiziert. Alle ausländischen Arbeitskräfte hatten per Erlass ausdrücklich gegen körperliche Misshandlungen durch Werksangehörige geschützt zu werden. Als im April 1941 ein Kriegsgefangener vom Betriebsgelände in Düsseldorf-Holthausen geflüchtet war, wurde die ihn beschäftigende Betriebsabteilung zur Rechenschaft gezogen, „da das Stalag bereits mit einem Entzug der Kriegsgefangenen gedroht hat“.⁹²

Im Gegensatz zu den Kriegsgefangenen und zu „Ostarbeitern“ hatten alle übrigen ausländischen Zivilarbeiter wie die deutsche Stammbeflegschaft Anspruch auf Tariflohn, Prämien und Krankengeld. Zudem standen ihnen Urlaubstage sowie alle zwei Monate eine kostenfreie Familienheimfahrt zu. Im allgemeinen waren die deutschen Betriebe, so die Einschätzung der Henkel-Studie, daran interessiert, die ausländischen Zivilarbeiter „nicht durch zu straffe Regelungen zu verprellen, um nicht weitere Arbeitskräfte durch Vertragsbruch oder Kündigung zu verlieren“. Dies erkläre auch das Bemühen um adäquate Betreuung durch die Bereitstellung von Musikinstrumenten, Sprachkurse und gesundheitliche Fürsorge.⁹³

Während der Arbeitszeit und besonders in den Pausen wurde gemäß staatlicher Anordnungen darauf geachtet, dass die ausländischen Arbeitskräfte möglichst wenig Kontakt zur Stammbefugenschaft bekamen. Insgesamt erforderte der hohe Grad an Ausländerbeschäftigung nach Ansicht der Henkel-Geschäftsleitung eine erhöhte „Beobachtung und Kontrolle im Betrieb“. Private Kontakte mit Kriegsgefangenen und ausländischen Zwangsarbeitern waren den Stammbeschäftigten staatlicherseits strengstens verboten: „Auf keinen Fall“ durfte es zu „irgendwelche[n] Vertraulichkeiten zwischen Gefolgschaftsmitgliedern und Kriegsgefangenen“ kommen. Gespräche, Gefälligkeiten und das Zustecken von Lebensmitteln oder ähnliches konnten strenge Sanktionen bis hin zur Entlassung oder Gestapohaft zur Folge haben. Auch bei politischen Gesprächen etwa zwischen holländischen Beschäftigten und deutschen Gefolgschaftsmitgliedern erhielten die Betroffenen bei Bekanntwerden des Vergehens zumindest eine Verwarnung durch die Gestapo.⁹⁴

Im Vergleich zu den übrigen ausländischen Beschäftigten wurden die sogenannten Ostarbeiter und -arbeiterinnen sowie die russischen Kriegsgefangenen deutlich schlechter behandelt. Nach Einschätzung der Geschäftsleitung durfte „die Beschäftigung der Russen nur in an und für sich abgeschlossenen Arbeitsstellen erfolgen [...], ohne dass eine Berührung mit den übrigen Menschen oder ausländischen Arbeitskräften möglich ist“. Als „Untermenschen“ ganz unten in der ethnischen Klassifizierung des NS-Regimes rangierend, erhielten sie auf Anordnung des Oberkommandos der Wehrmacht (OKW) nicht nur eine schlechtere Verpflegung als die übrigen Beschäftigten, sondern auch eine geringere Entlohnung, da sie, so die makabere Begründung, aufgrund der körperlichen Verfassung und mangelnder Qualifikation geringere Arbeitsleistungen böten.⁹⁵

Die Henkel-internen Untersuchungen über ausländische zivile Beschäftigte und Kriegsgefangene während des Zweiten Weltkriegs belegen insgesamt drei Todesfälle: 1944 kamen bei Henkel in Düsseldorf drei russische Kriegsgefangene ums Leben. Zwei der Männer starben, nachdem sie entwendete Chemikalien gegessen hatten; ein weiterer Russe wurde von der Wachmannschaft bei einem Fluchtversuch erschossen.⁹⁶

⁹⁴ J 105, Betriebsbesprechung, 23.7. und 3.9.1940. Siehe dazu Zengerling/Bügel „Ausländische Zivilarbeiter und Kriegsgefangene bei Verbundenen Unternehmen, die nach 1945 von Henkel erworben wurden“, 22.12.1999.

⁹⁵ J 105, Betriebsbesprechung, 1.7. und 15.7.1941.

⁹⁶ Schwarz/Bügel, Bericht über den Einsatz Kriegsgefangener und ausländischer Zivilarbeiter bei Henkel, 17.10.1998.

Zwischen
Diversifizierung
und Demontage
Krisenjahre und
Expansion

Während des Zweiten Weltkriegs beschäftigt Henkel Kriegsgefangene und Fremdarbeiter als Ersatz für die zur Wehrmacht eingezogenen Mitarbeiter: hier französische Kriegsgefangene in ihrer Unterkunft in Düsseldorf-Holthausen, 1940.



Ein Luftschutzkeller mit vollständiger Ausrüstung bei Henkel in Düsseldorf, 1942.



Luftschutzübung für die Mitarbeiter im Düsseldorfer Stammwerk, 1942.





Das Werk der Tochterfirma Thompson in Düsseldorf-Lierenfeld wird im Zweiten Weltkrieg durch Bombenangriffe zerstört.



Russische Zwangsarbeiterinnen in der Ata-Packerei bei Henkel in Düsseldorf-Holthausen.



Auch die Tochterfirma Matthes & Weber in Duisburg wird durch alliierte Bombenangriffe schwer beschädigt.



Wenige Tage nach Beginn des Zweiten Weltkriegs werden auf staatliche Anordnung Einheitswaschpulver für Weiß-Grob-Buntwäsche und für Feinwäsche eingeführt. Persil und Fewa verschwinden vom Markt.

Zwischen Wiederaufbau und Weltmarkt:

IV

**Die Jahre
von
1945 bis 1973**

IV Vom Vierzonenland zum internationalen Bündnispartner

Das Jahr 1945 stellt politisch wegen der Folgen des Zweiten Weltkriegs und wirtschaftlich wegen der seither massiv fortschreitenden Internationalisierung eine wesentliche Zäsur in der Geschichte des 20. Jahrhunderts dar. Nach der Kapitulation im Mai 1945 schien die Ausgangslage Deutschlands weitgehend hoffnungslos. Gemäß den Beschlüssen der Potsdamer Konferenz wurde das Deutsche Reich, nachdem rund ein Viertel des früheren Territoriums abgetrennt worden war, in vier Besatzungszonen geteilt und alliierter Verwaltung unterstellt. Hier vertraten die militärischen Oberbefehlshaber unterschiedliche Auffassungen über die künftige Gestaltung Deutschlands. Neben der Entmilitarisierung war man sich aber über die Zerschlagung des deutschen Wirtschaftspotentials einig: Durch die Demontage von Industriebetrieben und die Entflechtung von Großkonzernen sollte die einstige Großmacht wirtschaftlich entscheidend geschwächt, nach halboffiziellen US-amerikanischen Plänen sogar auf die Stufe eines Agrarstaats gedrückt werden.

Im Rahmen des sich abzeichnenden Ost-West-Gegensatzes ließ sich ein gemeinsames Vorgehen aller Alliierten jedoch immer weniger realisieren. Die sowjetische Ablehnung des amerikanischen Entwurfs eines Vier-Mächte-Vertrages im April 1946 sowie die Schließung der Grenze zur sowjetischen Zone im Juni desselben Jahres auf der einen Seite und der Beginn der wirtschaftlichen Zusammenarbeit zwischen den Westzonen (1. Januar 1947 Gründung der „Bizone“ und 1948 der „Trizone“) unter Beteiligung deutscher Verwaltungsfachleute auf der anderen waren wichtige Schritte auf dem Weg zur Spaltung Deutschlands. Mit dem Austritt der UdSSR aus dem Alliierten Kontrollrat im März 1948 war der Versuch einer einheitlichen Verwaltung des Besatzungsgebietes endgültig gescheitert. Der Verselbständigungsprozess der beiden Machtbereiche, der ein Jahr später zu den Staatsgründungen der Bundesrepublik Deutschland und der Deutschen Demokratischen Republik führen sollte, war nicht mehr aufzuhalten.

Die Zugehörigkeit zu den verschiedenen Machtblöcken beeinflusste auch die wirtschaftliche Entwicklung Deutschlands. Während in der DDR eine sozialistische Planwirtschaft nach sowjetischem Vorbild implementiert wurde, setzte im Westen nach der Währungsreform ab 1948 ein rascher, bis 1966 nicht unterbrochener Aufschwung ein, für den die Londoner „Times“ die Bezeichnung „deutsches Wirtschaftswunder“ prägte.

Diese Entwicklung war unmittelbar nach Kriegsende keineswegs vor-
aussehbar. Der Bevölkerungszustrom durch Kriegszerstörung, Flucht
und Vertreibung sowie die desolate Situation in der Landwirtschaft,
die sich in einem Mangel an Saatgut, Dünger und Treibstoff sowie in
dem überalterten Maschinenbestand zeigte, führten dazu, dass die
Ernährung bald nicht mehr sichergestellt war. Auch die seit dem Krieg
bestehende Rationierung von Lebensmitteln konnte nicht verhindern,
dass die Anzahl der zugeteilten Kalorien weiter sank. Mit Beginn des
strengen Winters 1946/47 zeichneten sich dramatische Versorgungs-
engpässe ab, die durch die Entsendung von CARE-Paketen (Coope-
rative for American Remittances to Europe) und Lebensmittelliefe-
rungen aus den USA gemildert werden sollten. Mehr als fünf
Millionen Wohnungen waren in den beiden letzten Kriegsjahren
durch Luftangriffe zerstört worden. Ausgebombte Familien und
Flüchtlinge hausten notdürftig in Kellern oder Barackenlagern. Zu
Ernährungskrise und Wohnungsnot kam der Mangel an Kohle, die
eine unerlässliche Voraussetzung für ein funktionierendes Verkehrs-
und Transportsystem sowie den wichtigsten Energieträger für private
Haushalte bildete.

Anders als nach dem Ersten Weltkrieg gab es 1945 kein internationa-
les Schuldner- und Reparationsproblem, das mit jenem der 1920er
Jahre vergleichbar gewesen wäre. Doch war die deutsche Wirtschaft
durch Bombardierungen und Betriebsstilllegungen während der letz-
ten Kriegsphase sowie durch die Demontagen und Produktionsent-
nahmen der Besatzungsmächte nach Kriegsende schwer beeinträch-
tigt, so dass die Produktivität im Jahr 1946 auf 33 Prozent des Jahres
1936 gesunken war. Zugleich waren die traditionellen Geschäftsbe-
ziehungen deutscher Unternehmen auf dem Binnenmarkt und zu aus-
ländischen Geschäftspartnern durch die Zoneneinteilung einerseits
und durch die außenwirtschaftliche Isolierung Deutschlands ander-
seits unterbrochen. Die Abwicklung von Geschäften wurde nicht nur
durch die schwerfällige Militärbürokratie der Besatzungsmächte
behindert; ebenso fehlten Exportanreize, weil sämtliche Umsätze
lediglich zum offiziellen Reichsmarkpreis gutgeschrieben wurden.

Diese Art von Politik musste den Wiederaufbau Deutschlands aus
eigener Kraft und mit eigenen Mitteln erschweren, so dass die Besat-
zungszonen auf die Einfuhr von Lebensmitteln und Sachgütern, die
nicht im eigenen Land produziert werden konnten, angewiesen blie-
ben. Der Industrieplan von 1946 leitete die Abkehr von dieser Strate-
gie ein und bildete die Grundlage für den industriewirtschaftlichen
Aufstieg Westdeutschlands: Während rüstungsrelevante Industrien
wie die Luftfahrt- und Schiffbauindustrie oder die schwere Fahrzeug-
und Maschinenindustrie verboten oder mit Produktionsbeschränkun-
gen belegt wurden, erfuhren andere Industriezweige wie etwa der
Steinkohlebergbau eine besondere Förderung.

Unter dem Eindruck des Kalten Krieges und aus exportpolitischen Überlegungen entschieden sich die USA für eine aktive Unterstützung zur Wiederherstellung der europäischen Märkte. Sie verknüpften ihre Unterstützungsleistungen im Rahmen des European Recovery Program (ERP) mit der Forderung nach währungs- und handelspolitischer Kooperation in Westeuropa. In Westdeutschland war seit dem Ende des Jahres 1947 aufgrund der revidierten Industriepolitik der Alliierten, durch die Gründung der Bizone und die verstärkt anlaufende europäische Wirtschaftshilfe im Rahmen des Marshallplans ein beschleunigter Aufwärtstrend spürbar, der sich durch die Währungsreform 1948 und die ordnungspolitische Liberalisierung zunehmend verselbständigte.

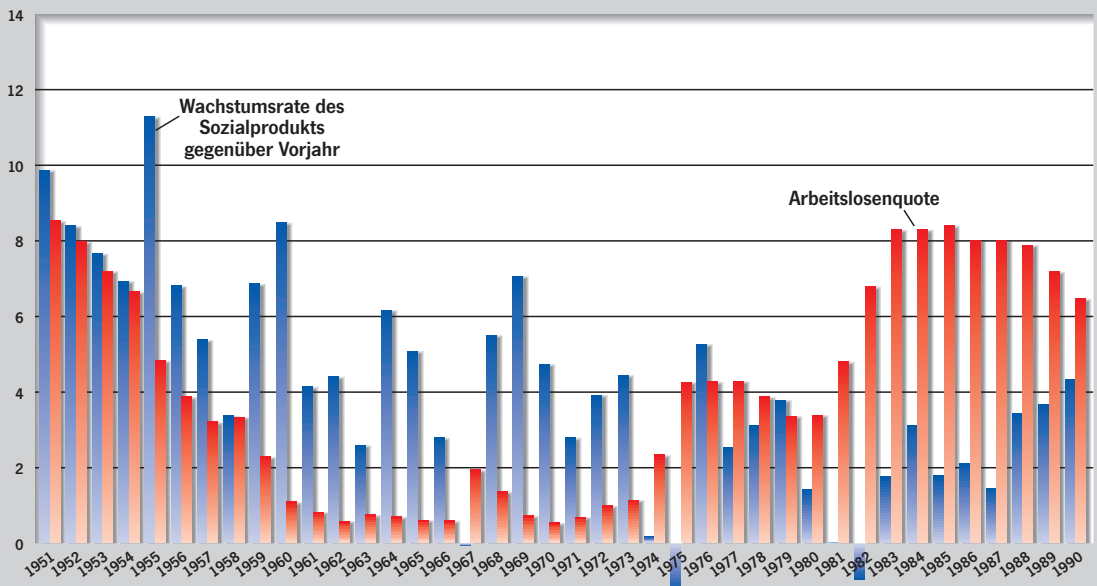
Neben der Aufhebung von Wirtschaftsbeschränkungen und Produktionsverboten bildete die Sanierung der Währung eine entscheidende Voraussetzung für die wirtschaftliche Stabilisierung. Durch die nationalsozialistische Finanzpolitik war das umlaufende Geldvermögen von 56,6 Milliarden Reichsmark im Jahr 1938 auf 298 Milliarden Reichsmark am Ende des Krieges angestiegen. Diesem Geldüberhang stand ein Minimum an Waren gegenüber, so dass die Preise auf den Schwarzen Märkten ins Uferlose anstiegen. Zum zweiten Mal in diesem Jahrhundert wurde im Juni 1948 eine Währungsreform durchgeführt, durch die die Reichsmark in den Westzonen von der Deutschen Mark abgelöst wurde. Trotz der hohen Verluste, die viele Sparer durch die zweite Inflation hinnehmen mussten, bildete der 20. Juni 1948, der Tag der Währungsreform, für die Wirtschaft im Nachkriegsdeutschland insgesamt, aber auch für jeden einzelnen Bürger den entscheidenden Einschnitt, der das Konsumzeitalter einläutete. Denn „am Tag danach“ waren die Läden mit lange vergeblich nachgefragten Waren gefüllt.

Für Prof. Dr. Ludwig Erhard, den damaligen Direktor des Frankfurter Wirtschaftsrates und späteren Bundeswirtschaftsminister und Bundeskanzler, war die Währungsreform die Grundvoraussetzung für eine umfassende Neugestaltung der Wirtschaft. Er setzte sich für die rasche Aufhebung der strengen staatlichen Bewirtschaftung einer Vielzahl von Gütern und vor allem für die Freigabe der Preise ein. Ganz im Sinne der Sozialen Marktwirtschaft wollte Erhard jeden wirtschaftlichen Erfolg dem Wohle des ganzen Volkes nutzbar machen. Der Staat sollte sich dabei auf seine Aufgabe als „Hüter des Leistungswettbewerbs“ beschränken und gemäß den Überzeugungen des sogenannten Ordoliberalismus die Wirtschafts-, Gesellschafts- und Sozialordnung durch gesetzgeberische Aktivitäten, laufende Kontrolle und Regulierung so gestalten, dass bei grundsätzlicher Bejahung und Sicherung der wirtschaftlichen Freiheit ein Höchstmaß an sozialer Sicherung und sozialer Gerechtigkeit erreicht wurde. Ausfluss dieser Überzeugung waren die späteren sozialpolitischen Grundsatzentscheidungen wie die Einführung der „Dynamischen Rente“ 1957 oder Lastenausgleichs- und Entschädigungsleistungen an Vertriebene und Opfer des Nazi-Regimes.

Die Liberalisierung von Politik und Wirtschaft wirkte sich positiv auf die weitere Entwicklung in den Westzonen aus. Dabei profitierte die Bundesrepublik von erheblichen industriellen Strukturvorteilen. Westdeutschland besaß speziell im Investitionsgüterbereich Produktionskapazitäten, die nach 1950 auf dem Weltmarkt gefragt waren. Während des Koreakrieges zu Beginn der fünfziger Jahre wurde die Bundesrepublik Deutschland zum Zuliefererland für die internationale Militärgüterindustrie. Gesamtwirtschaftlich wurde der Außenhandel, der mit über 12 Prozent Zuwachs bis zur Mitte der sechziger Jahre alle anderen Nachfrageelemente weit überstieg, zum entscheidenden Wachstumsträger. Die Exportquote der Bundesrepublik stieg zwischen 1950 und 1970 von 10,7 Prozent auf 27 Prozent an, wobei die Erzeugnisse der Grundstoff-, Produktions- und Investitionsgüterindustrien den größten Anteil besaßen.

Die Wirtschaftsentwicklung im westlichen Nachkriegsdeutschland ist häufig als „Wirtschaftswunder“ apostrophiert worden. De facto können aber eine Reihe von rational fassbaren Indikatoren wie etwa das Wachstum des Faktors Arbeit und seine ständig bessere Ausnutzung, die Auslandshilfe und der Korea-Boom angeführt werden, die zusammen zum Wiederaufstieg beitrugen. Das in den 1950er Jahren eingetretene Wachstum resultierte aus dem während des Zweiten Weltkriegs entstandenen Nachfragerückstau, der durch die Auslandsnachfrage während des Korea-Krieges zusätzlich belebt wurde. Hinzu kam, dass die Bedingungen für den wirtschaftlichen Wiederaufbau in Westdeutschland günstiger ausfielen als erwartet: Trotz Kriegszerstörungen und Demon-tagen war der vorhandene Kapitalstock um 11 Prozent höher als 1936.

Wachstumsraten des Sozialprodukts und Arbeitslosenquote in der Bundesrepublik Deutschland 1951 bis 1990 in Prozent



Neben der Nachfragesituation und den institutionellen Rahmenbedingungen bildeten die steigenden Bevölkerungszahlen eine wesentliche Grundlage für das westdeutsche Wirtschaftswachstum nach dem Zweiten Weltkrieg: Ungeachtet der relativ niedrigen Geburtenrate lag das Bevölkerungswachstum in der Bundesrepublik Deutschland aufgrund des erhöhten Wanderungsüberschusses deutlich über jenem der Zwischenkriegszeit: Allein zwischen 1945 und 1950 kamen 8 Millionen Flüchtlinge aus den ehemaligen deutschen Ostgebieten nach Westdeutschland. Die absolute Zahl der Erwerbstätigen stieg von 1950 bis 1960 um rund ein Viertel, wenn auch das Arbeitsvolumen – also die insgesamt geleisteten Arbeitsstunden pro Jahr – aufgrund der ab 1957 verstärkt einsetzenden Arbeitszeitverkürzungen deutlich weniger als die Zahl der Erwerbspersonen zunahm. Dass die Zahl der Erwerbstätigen in den 1960er Jahren trotz des erheblichen Rückgangs der Erwerbsquote und einer nach dem Bau der Berliner Mauer nur noch schwach wachsenden inländischen Bevölkerung erhalten werden konnte, ist unter anderem auf die Zuwanderung von ausländischen Arbeitskräften zurückzuführen. Ab den frühen 1960er Jahren nahm die Zahl der so genannten Gastarbeiter aus Jugoslawien, Italien, Griechenland und der Türkei in den Ländern der Europäischen Gemeinschaft rasch zu. Allein in der Bundesrepublik Deutschland stieg ihre Zahl von 1,5 Millionen im Jahr 1960 auf 4,5 Millionen im Jahr 1973 an.

Parallel zum wirtschaftlichen Wiederaufbau erlangte die Bundesrepublik Deutschland schrittweise ihre nationale Souveränität: Mit der Unterzeichnung des Petersberger Abkommens 1949 erhielt die bundesdeutsche Regierung die Erlaubnis, konsularische Beziehungen zu ausländischen Staaten aufzunehmen und internationalen Organisationen beizutreten, so dass sich die Westintegration auf politischem, militärischem (NATO) und wirtschaftlichem Gebiet (OEEC, Montanunion, EWG, GATT) vollzog. Seit den 1950er Jahren arbeiten die europäischen Staaten an der Realisierung eines politisch geeinten Europa, wobei die Eröffnung des Gemeinsamen Binnenmarktes 1992 und die 1999 in Kraft getretene Europäische Währungsunion wichtige Meilensteine darstellen.

Die hohen Wachstumsraten, die in den 1950er Jahren bei über 8 Prozent lagen, konnten seit der zweiten Hälfte der 1960er Jahre nicht mehr erreicht werden. Als 1966/67 die erste größere Rezessionsphase der Nachkriegszeit das bislang ungebremsste westdeutsche Wirtschaftswachstum unterbrach und die reale Zuwachsrates des Bruttosozialprodukts 1967 zum ersten Mal nach 1950 auf Null sank, wurde deutlich, dass die Zeit des „Wirtschaftswunders“ nunmehr vorüber war. Angesichts der nachlassenden Gesamtnachfrage erwies sich das Angebotspotential als zu groß: Produktionskapazitäten blieben unausgelastet, und Preissteigerungen waren kaum noch durchsetzbar, so dass aufgrund der rückläufigen Gewinne Kurzarbeit und Entlassungen unausbleiblich waren.

Mit dem unter der Ägide von Bundeswirtschaftsminister Prof. Dr. Karl Schiller im Juni 1967 in Kraft getretenen Gesetz zur Förderung von Stabilität und Wachstum, dem sogenannten Stabilitätsgesetz, trat die staatliche Konjunktursteuerung mittels wirtschafts- und finanzpolitischer Maßnahmen an die Stelle des freien Spiels der Marktkräfte: Das Prinzip der sogenannten Globalsteuerung basierte auf der Keynesianischen Wirtschaftstheorie, die staatlich finanzierte Nachfrageprogramme zur antizyklischen Konjunkturregulierung empfahl, und zielte auf ein stabiles Preisniveau, einen hohen Beschäftigungsstand und außenwirtschaftliches Gleichgewicht. Der vor diesem Hintergrund 1968/69 einsetzende Aufschwung wurde allerdings bald durch die zu Beginn der 1970er Jahre einsetzende Ölkrise überlagert.

Seit dem Ende der 1960er Jahre wurde die stabile Konjunkturentwicklung von Phasen vergleichsweise begrenzten Wachstums abgelöst. Der Zusammenbruch des internationalen Währungssystems von Bretton Woods im Jahr 1973 und die durch den Ölförderboykott der arabischen Länder hervorgerufenen Preiserhöhungen für Mineralöl und Benzin („1. und 2. Ölkrise“) führten die Industrienationen weltweit in eine Krise, wie sie nach dem Zweiten Weltkrieg noch nicht aufgetreten war.

*Erste Sitzung des Landtages
von Nordrhein-Westfalen
im Henkel-Hause am 12. und 13. XI. 1946*

Handwritten notes and signatures, likely from the minutes of the first session of the Landtag of North Rhine-Westphalia.



**Wiederaufbau und
Weltmarkt
Neuanfang in
Politik und Wirtschaft**

Der Landtag von Nordrhein-Westfalen tagt von November 1946 bis Februar 1949 im Gesolei-Saal bei Henkel in Düsseldorf: Zu den Abgeordneten gehören auch Konrad Adenauer und der erste Ministerpräsident Rudolf Amelunxen (rechts).



Bundeswirtschaftsminister Prof. Dr. Ludwig Erhard besucht das Henkel-Werk in Düsseldorf zur Wiedereinführung von Persil am 1.9.1950. Links neben ihm Dr. Willy Manchot.



Empfang anlässlich des 75-jährigen Firmenjubiläums 1951 in Düsseldorf: Bundespräsident Prof. Theodor Heuss (links) gratuliert Dr. Hugo Henkel. Auf dem Foto darüber im Gespräch mit Heuss (von links): Dr. Willy Manchot, Dr. Hugo Henkel und Dr. Jost Henkel.



Entspannt im Gespräch:
Ludwig Erhard (links) und
Firmen-Senior Hugo Henkel.

1950 kann Persil endlich wieder in Deutschland verkauft werden.
Rechts: Werbung für das Feinwaschmittel Perwoll, 1949 eingeführt.



Aufbruch zu den Kunden:
Nach dem Zweiten Weltkrieg fahren die Henkel-Außen-
dienstler den neuen
VW-„Käfer“.



Die Firma Schwarzkopf bringt 1949 Schauma auf den Markt.



IV Henkel ab 1945

Die unmittelbare Nachkriegssituation bis zur Wiedereinsetzung der Familie Henkel 1947

Nach Einmarsch der US-amerikanischen und danach der britischen Truppen in Düsseldorf rückte Henkel als eines der größten Werke der Region bald in den Fokus der Besatzungspolitik: Nachdem das Holt-hausener Werk am 16. April 1945 besetzt worden war, verhafteten die Briten im September 1945 fünf Mitglieder der Familie Henkel: Dr. Hugo Henkel, Dr. Jost Henkel, Dr. Willy Manchot, Dipl.-Ing. Reinhold Woeste und Dr. Konrad Henkel. Zeitgleich nahm die Militärpolizei weitere sieben Mitglieder des Aufsichtsrates und der Geschäftsleitung fest: Dr. Hermann Richter, Gustav Schmelz, Otto Pfaff, Dr. Richard Brandt, Prokurist Karl Henkel-Försterling sowie Victor von Bülow-Schwante, Vorsitzender des Beirats der Henkel & Cie GmbH, und Willy Feldrappe, Geschäftsführer der Tochtergesellschaft Dehyd-ag. Einige Wochen später wurde auch Victor Funck, in der Zwischenzeit Sprecher der Henkel-Unternehmensleitung, festgenommen.

Die britischen Besatzungsbehörden hatten „im Zuge der kommenden Bereinigung der freien Wirtschaft [...] Kommissionen eingesetzt“, die die Aufgabe hatten, „die überwiegenden nationalsozialistischen Elemente, worunter auch einfache Parteigenossen zählen“, aus den Aufsichtsräten und Vorständen zu entfernen. „Da der gesamte AR aus PGs besteht und der Vorstand lediglich 2 Nicht-PG aufweist“, bedeutete dies im Falle Henkel „eine völlige Suspendierung sämtlicher Mitglieder“.¹

Gemäß dem Militär-Gesetz 52 vom 28. April 1945, das das Vermögen von Privatunternehmen „generell mit einem sogenannten offenen Arrest“ belegte, wurde das Vermögen der Henkel & Cie GmbH wie auch das der angegliederten Tochtergesellschaften „geblockt“ und unter alliierter Aufsicht gestellt. Zudem verlor Henkel sämtliche ausländischen Beteiligungen, Lizenzen, Patente und Warenzeichen.² Laut eines für die Militärregierung aufgestellten Konzernplans aus dem Jahre 1946 verfügte das Unternehmen über 114 direkte und indirekte Beteiligungen, von denen 54 im Ausland, sechs im Gebiet östlich der Oder/Neiße, 19 im russisch besetzten Gebiet und 35 in den westlichen Besatzungszonen gelegen waren. Während das in Ostdeutschland und in Osteuropa gelegene Betriebsvermögen langfristig verloren war, konnte Henkel das in den westlichen Besatzungszonen befindliche Vermögen, dem rund 74,4 Prozent des Stammkapitals entsprach, zu einem überwiegenden Teil sukzessive zurückerhalten.³

¹ Ordner Henkel 2, Walter Kobold an Jost Henkel, 14.9.1945.

AR = Aufsichtsrat, PG = Parteigenosse, Mitglied der NSDAP.

² 273/48, 2, Mundhenke an J. Henkel, 22.4.1945. 268/66, Geschäftsbericht Matthes & Weber 1945. 289/1127, Aktennotiz, 8.6.1955; National Archives Washington, Record Group 407 Box 1035.

³ 289/1270, Schmelz, betr. Konzernentflechtung, 20.1.1947. Ebenda, Aktennotiz, 3.6.1947. Der Wert der in der sowjetischen Besatzungszone gelegenen, enteigneten Tochtergesellschaften schätzte Henkel 1947 auf 55 Millionen Reichsmark. 289/1134, Henkel & Cie und AG, undatiertes Kommentar zu den Abschlüssen vom 31.12.1944.

⁴ 153/1, Postprotokoll, 22.10.1945. Siehe auch Friedrich Bohmert, „Treuhänderschaft“. Das Unternehmen Henkel zwischen April 1945 und November 1947, Düsseldorf o.J. [1984], S. 12: Schulz, der 1936 in die Firma Henkel eingetreten war, war vor seiner Einberufung in die Wehrmacht technischer Leiter des Klebstoffwerks gewesen. Nach dem Frankreich-Feldzug war er in der Pariser Wirtschaftsverwaltung tätig. Schulz war innerhalb der Familie Henkel äußerst umstritten. Ordner Henkel 2, K. Henkel an Colonel Lord, 16.6.1946. Ordner Henkel 3, Eben an K. Henkel, 11.8.1946. Ebenda, Aktennotiz vom 3.8.1946: Aus diesem Grunde sollte den englischen Dienststellen vorgeschlagen werden, „den Einsatz eines neuen deutschen Treuhänders zu erwirken, da der jetzige offensichtlich der Familie feindlich gesinnt ist“. Schulz hatte sich noch zu Beginn des Jahres 1947 bei der britischen Militärregierung dafür eingesetzt, die „Familie Henkel noch mindestens 1 Jahr von der Firma fernzuhalten“. Begründet hatte er seinen Vorschlag damit, dass „noch Untersuchungen finanzieller Art betreffend die Zahlung von hohen Beiträgen sowohl an die NSDAP als auch an das Winterhilfswerk durch die Familie [...] durchgeführt werden müssten“. Ebenda, Finanzabteilung, Besprechung bei der Militärregierung, 22.1.1947. Siehe ebenda, Finanzabteilung, Besuch bei der Militärregierung, 25.2.1947: Diesem Wunsch kam die Militärregierung nach: Auf dem Entnazifizierungsschreiben von Hugo Henkel war „handschriftlich vermerkt [...], dass ein Wiedereintritt nicht vor dem 1.1.1948 erfolgen soll“. Vgl. dagegen das Schreiben Schulz' an K. Henkel, 2.4.1947, ebenda, sowie vom 31.5.1947: Schulz war daran interessiert, K. Henkel für Henkel-Forschungen in Heidelberg einzusetzen. Konrad Henkel sollte die Herstellung von Alkylchlorphenolen und ihre Desinfektionswirkung sowie Arbeiten über enzymatische Waschmittel betreuen. Vgl. dazu K. Henkel an Kobold, 15.6.1947, der den Auftrag als „kindliche[n] Blödsinn“ und Versuch, „mich ganz abzuschieben“, interpretierte. Vgl. K. Henkel, Besuch am 1.7.1947 in der Firma, Besprechung mit Dr. Schulz, Pfaff und Dr. Blaser,

Vom 18. Oktober 1945 bis November 1947 verblieb die Leitung des Unternehmens unter der Treuhänderschaft von Dr. Paul Schulz, einem ehemaligen Henkel-Chemiker, während die Familie Henkel von der Ausübung ihrer unternehmerischen Tätigkeit ausgeschlossen blieb. Schulz bestellte sechs Herren der früheren Geschäftsführung zu seinen Beauftragten und bildete mit ihnen eine kommissarische Geschäftsleitung.⁴ Unter diesen setzte sich insbesondere Walter Kobold, ein enger Freund der Familie Henkel, von Anfang an vehement für die Freilassung der inhaftierten Mitglieder ein. Als „Halbjuden“ und Vorstandsmitglied des „Vollzugsausschusses der politisch, rassisch und religiös Verfolgten für den Regierungsbezirk Düsseldorf“ machte er dabei seinen Einfluss als Verfolgter des Naziregimes geltend. Seit 1934 bei Henkel beschäftigt, sagte Kobold aus, dass es Hugo und Jost Henkel „trotz Anfeindungen durch die Gauleitung und die DAF fertiggebracht haben, meinen Arbeitsplatz zu sichern“. Wie auch sein Sohn Jost sei Hugo Henkel nur unter öffentlichem Druck in die Partei eingetreten und keineswegs „nationalsozialistischer Gesinnung“ gewesen. Offenbar war diese Aussage aber für die britischen Entnazifizierungsbehörden von nachgeordneter Bedeutung, denn die politische Rolle des ehemaligen Firmenleiters und der übrigen Familienmitglieder in der Geschäftsleitung blieb zunächst umstritten.⁵

Am 21. November 1945 wurden Reinhold Woeste, der Schwiegersohn von Emmy Lüps, Gustav Schmelz und Karl Henkel-Försterling wieder auf freien Fuß gesetzt; am Tag darauf folgten Konrad Henkel, der zweite Sohn von Hugo Henkel, und Victor Funck; am 26. November Hugo Henkel und im Laufe der Woche noch Otto Pfaff, Willy Manchot, ein Schwiegersohn von Fritz Henkel jun., und Richard Brandt. Als letzter wurde am 30. Juli 1946 schließlich Jost Henkel aus dem Internierungslager entlassen. Als erster der Inhaftierten wurde Konrad Henkel, der bislang in der Firma gar nicht tätig gewesen war und in Heidelberg lebte, am 15. April 1946 von den Amerikanern entnazifiziert. Doch seine Bemühungen um die Aufhebung des Verkehrsverbotes mit der Firma und seine Anstellung wurden trotz des US-„Persilscheins“ von den britischen Besatzungsbehörden zunächst strikt abgewiesen.

Am 10. Januar 1947 wurden auch Hugo und Jost Henkel entnazifiziert sowie Sigrid und ihr Ehemann Willy Manchot, der seit 1939 als Repräsentant des Familienstammes Fritz Henkel jun. Mitglied der Geschäftsleitung war. Die Entnazifizierung bedeutete keineswegs „automatisch Wiedereinsetzung in die alte Stellung [...], sondern hebt nur ein Beschäftigungsverbot auf“. Die Aufhebung der Treuhänderschaft und die Wiedereinsetzung der Familie Henkel in die unternehmerischen Leitungsorgane mussten vielmehr bei der örtlichen Property Control der britischen Besatzungsmacht beantragt werden. Dabei war die Stellungnahme von Gewerkschaften und Betriebsrat von hoher Bedeutung.⁶

Diese aber beabsichtigten offenbar zunächst, „eine völlige Trennung zwischen ehemaligen Firmeninhabern und der neuen sogenannten Leitung“ herbeizuführen, denn die Mitglieder der Betriebsvertretung pflegten nicht nur einen „guten Konnex mit der treuhänderischen Leitung“, sondern zeigten sich nach Einschätzung Walter Kobolds „zum Teil damit einverstanden, dass die ehemaligen Firmeninhaber nicht mehr ins Werk zurückkehren“.⁷ Dies korrespondierte mit der Tendenz zur Sozialisierung der Betriebe, die von der britischen Labour-Party und englischen Offizieren, die zum Teil Gewerkschaftsmitglieder waren, unterstützt wurde. Mit ihren Plänen, die Firma Henkel zu enteignen und „in eine Art Konsumverein[s]“ umzuwandeln, stießen die Briten jedoch auf den erbitterten „Widerstand der Amerikaner“.

Die einzige Möglichkeit, den Sozialisierungsvorhaben entgegenzutreten, sah Kobold in der „engen Verbindung mit einer amerikanischen bzw. englischen Firma“ wie etwa Procter & Gamble in den USA oder Crosfield beziehungsweise Unilever in England.⁸ Zugleich sollten Jost und Konrad Henkel Kontakt mit den Gewerkschaften aufnehmen, „um [...] mit ihnen das Für und Wider zu diskutieren (wenn eine Sozialisierung in der Luft liegt)“. Ein wichtiger Ansprechpartner in diesem Zusammenhang war Viktor Kirberg, der wiedereingesetzte Betriebsratsvorsitzende der Henkel-Werke, der bei der Belegschaft offenbar erfolgreich zugunsten der Familie interveniert hatte. In einem Schreiben an die Militärregierung in Düsseldorf hatte sich die Arbeiter- und Angestelltenvertretung der Henkel & Cie GmbH/AG nämlich schon im September 1945 für die Freilassung von Hugo, Jost und Konrad Henkel eingesetzt.⁹

Nach Einschätzung vor allem Konrad Henkels und Walter Kobolds zeigten Hugo und Jost Henkel in ihrem Engagement zur Wiedereinsetzung der Familie und zum Fortgang der Firma viel zu wenig „Dynamik“: „Jost ist leider doch recht langsam in vielem und man muss ihm immer schwer einheizen.“ Dabei drängte vor allem die Frage, „wie die zuständigen Stellen sich im Prinzip zu der Wiederaufnahme der Tätigkeit eines oder mehrerer Familienmitglieder“ insbesondere mit Blick auf den „immer mehr verstärkt auftretenden Sozialisierungsgedanken[s]“ stellen. Walter Kobold fürchtete, „dass wir nur durch wirkliches Handeln weiterkommen. Wenn wir das nicht mehr können, geht der ganze Laden weg“. Doch zeigte sich, wie er an Konrad Henkel schrieb, „dass außer Otto [Pfaff], Friedrich [Malitz] und mir alle übrigen Düsseldorfer Ratgeber Deiner Familie äußerst ängstlich, zurückhaltend und zum Teil zu alt sind, so dass also der von mir jeweils angesetzte Schwung immer wieder in einem Leerlauf endet“.¹⁰

1.7.1947. Vgl. auch ebenda, Aktennotiz betr. Wiedereintritt der Herren Dr. Hugo Henkel, Dr. Jost Henkel und Dr. Konrad Henkel in die Firma, 11.7.1947.

⁵ Deutlicher auch in Ordner Henkel 2, Walter Kobold, 19.9.1945. So hieß es auch über den Schwiegersohn Hugo Henkels, Andreas Thorbecke, der sich seit der Kapitulation in US-amerikanischer Gefangenschaft befand, „wenn er auch Parteigenosse ist, so werde ich doch jederzeit für ihn geradestehen. In vorbildlicher Weise hat er die ganzen Jahre über mir geholfen, meine Stellung zu behalten, und während der Deportation meiner Mutter mir jede nur mögliche Hilfe, soweit sie in seiner Macht stand, gegeben“. Ebenda, Kobold, Zeugnis für Dr. Hugo Henkel, 9.10.1945. Ebenda, die Schilderung Martje Kobolds vom 2.12.1945. Kobold an K. Henkel, 18.12.1945: „[...] dass ich Dir und Deiner Familie nie vergessen werde, was Ihr [...] für mich getan habt und wenn dies auch nicht nach außen hin so ersichtlich gewesen ist, so genügt in meiner damaligen Situation allein eine moralische Unterstützung.“

⁶ Ordner Henkel 3, Besprechungen Jost Henkels und Willy Manchots in Minden, 15. und 16.1.1947.

⁷ Ordner Henkel 2, Walter Kobold, Aktennotiz: Entwicklung der Firma Henkel, sowie: Stimmung der Belegschaft seit dem 20.9.1945, 8.3.1946. Dies korrespondiert mit dem Vorhaben Kobolds, die Procter & Gamble-Direktoren Richard Deupree und Renton K. Brodie als Zeugen für die Freilassung der inhaftierten Familienmitglieder, insbesondere Hugo Henkels, anzuführen beziehungsweise sie um Intervention zu bitten. Ebenda, Aktennotiz Walter Kobold, 2.10.1945. Auch Ordner Henkel 3, Protokoll Besprechung, 18.11.1946; „dabei wurde festgelegt, dass unsere Verbindung zu P&G engstens zu gestalten ist [...]“ Siehe auch ebenda, Inhalt der Familienbesprechung vom September 1946: „[...] überlegen, ob nicht Solvay gemeinsam mit P&G als Partner für Henkel auftreten soll.“

⁸ Ordner Henkel 2, Walter Kobold, Aktennotiz: Entwicklung der Firma Henkel, sowie: Stimmung der Belegschaft seit dem 20.9.1945, 8.3.1946. Ebenda, Aktennotiz, Betriebliche Richtlinien für die zu ergreifenden Maßnahmen, 17.2.1947. Vgl. ebenda, K. Henkel an Kobold, 15.5.1947: „mein Nutzen für die USA“ und zur Haltung von Procter & Gamble gegenüber Henkel.

⁹ Ordner Henkel 2, Arbeiter- und Angestelltenvertretung der Firma Henkel & Cie GmbH/AG, 24.9.1945. Vgl. ebenda, Aktennotiz von Jost Henkel, 25.9.1945: „[...] wichtig: Resonanz der Gefolgschaft auf die Verhaftung [...] Was tut der Betriebsrat? [...]“ Vgl. K. Henkel an seine Mutter Gerda Henkel, 25.9.1945: Die Engländer vermuteten, „dass scheinbar einige Angehörige der Fam. in der Firma nicht beliebt seien“, da viele Belegschaftsmitglieder sich über die Verhaftung erfreut gezeigt hätten. Zudem äußerte Jost Henkel die Befürchtung, dass die Besatzungsmächte der Familie in sozialer Hinsicht etwas vorwerfen könnte. Zumindest lag ein „Haufen Anzeigen [...] wegen unssozialem Verhalten der Familie, keine Luftschutzkeller“ vor. Ebenda, Jost Henkel an Gerda Henkel, 30.9.1945. In diesem Zusammenhang äußert Jost Henkel mehrfach die Hoffnung, dass der Betriebsrat für die Familie interveniere. Ordner Henkel 3, K. Henkel an Kobold, 25.10.1946.

¹⁰ Ordner Henkel 3, K. Henkel an Kobold, 25.10.1947 Ebenda, Kobold an K. Henkel, 5.11.1946: „[...] bin mit Dir nach wie vor der Ansicht, dass Jost schwer eingeheizt werden muss [...]“. Vgl. auch Interview Helmut Sihler, 26.5.2000, S. 3 zur Einschätzung Jost Henkels: „hatte [...] als Manager nicht den richtigen Elan“. Ebenda, K. Henkel an Kobold, 5.1.1947; Kobold an K. Henkel, 9.1.1947.

¹¹ Ordner Henkel 3, Walter Kobold an Ernst Petersen, 11.2.1947.

¹² Ordner Henkel 3, Walter Kobold an K. Henkel, 8.3.1947.

¹³ A 22, Hamburger Allgemeine, 28.11.1947. Henkel-Werkschichte: Der 21. November 1947, in: BvH 25, 1947, S. 271–

Offizielle Gespräche zwischen Firma und Familie wurden mit Genehmigung der regionalen britischen Dienststellen Anfang 1947 wieder aufgenommen.¹¹ Als Hugo Henkel Anfang März 1947 das Werk erstmalig wieder nach seiner Haft besuchte, stieß er auf eine „vorbildliche Resonanz im gesamten Betriebe“, was deutlich macht, dass sich offenbar auch das Betriebsklima zugunsten der Familie gewendet hatte.¹² Im November 1947 wurden die Blockierung und Beaufsichtigung des Firmenvermögens aufgehoben und die Familie Henkel wieder in ihre alten Rechte eingesetzt.¹³ Mit Erlöschen der Treuhänderschaft übernahmen Jost Henkel die kaufmännische und Willy Manchot die chemisch-technische Leitung, während Konrad Henkel Anfang 1948 in die Firma eintrat und mit der Produktentwicklung betraut wurde.¹⁴

Die Demontageforderungen, die auf der Verordnung 96 des Alliierten Kontrollrates „zur Verhinderung übermäßiger Machtanhäufung in der deutschen Wirtschaft“ beruhten, wurden allerdings weiterhin aufrechterhalten. Sie richteten sich nach der Beschäftigtenzahl (mehr als 10.000) sowie nach der kapitalmäßigen Bedeutung des Unternehmens und seinem Marktanteil. Gemessen an der Belegschaftsgröße entsprach Henkel diesen Größenordnungen zwar nicht, doch stellte das Düsseldorfer Unternehmen zusammen mit seinen Tochterfirmen rund 40 Prozent der deutschen Waschpulverproduktion her. Auch das nominelle Kapital von 200 Millionen Reichsmark und die große Zahl an Beteiligungen zog das Interesse der alliierten Behörden auf sich.¹⁵

Somit erschien Henkel & Cie GmbH unter der laufenden Nummer 129 in den Demontagelisten, die im Oktober 1947 veröffentlicht wurden. Bei Henkel in Düsseldorf-Holthausen sollten die Anlagen zur Herstellung von Seifenpulver und zur Gewinnung von Glycerin zu 70 Prozent demontiert werden. Mit einer offensiven Öffentlichkeitskampagne wehrte sich das Unternehmen gegen dieses Vorhaben und prognostizierte in drastischen Schilderungen die Folgen einer völlig unzureichenden Versorgung der Bevölkerung mit Wasch- und Reinigungsmitteln: Die Broschüren „Tod durch Dreck“ und „Henkel darf nicht demontiert werden“ wurden an Tausende von Meinungsbildnern in der ganzen Welt versandt. In ihnen wurde ein Horrorszenario längst besiegt geglaubter Infektionskrankheiten wie Tuberkulose und Diphtherie entworfen, das in Deutschland aufgrund mangelnder Hygiene aufflammen würde.

Allerdings hütete sich das Unternehmen, den „Verdacht des Geschäftemachen-Wollens“ zu erwecken: „Das hat mit Geschäft nur in zweiter Linie zu tun. In erster Linie ist es die durchaus berechnete und dazu schwere Sorge um den Erhalt des Restes unseres Vaterlandes und seiner Bewohner.“ Diese Taktik verfehlte ihr Ziel nicht: Zwar wurden Teile der Seifenpulver-Anlage und der Waschmittel-Produktion sowie die Glycerin-Destillation im Werk Düsseldorf-Holthausen zwischen 1948 und 1950 demontiert, doch war Henkel insgesamt wesentlich geringer von den Demontagemaßnahmen betroffen als befürchtet. Bei der britischen Militärregierung hatte sich nun vielmehr die Auffassung durchgesetzt, „dass ein Werk wie Henkel [...] unbedingt notwendig ist und laufend gehalten werden“ müsse, zumal in der britischen Zone eine deutliche Unterversorgung mit Waschmitteln herrschte.¹⁶

Die Produktionsquoten der Alliierten erwiesen sich jedoch „im Verhältnis zu dem bestehenden Verwaltungs- und Betriebsapparat“ von Henkel als „zu klein“, so dass die Werke unrentabel arbeiteten. Obwohl die Firma in der Lage war, „das 4- bis 5fache der augenblicklichen Produktionsaufgabe herzustellen“, durfte sie aufgrund der knappen Kohle- und Sodavorräte lediglich für den Bedarf der britischen Zone produzieren. Die Produktions- und Absatzmöglichkeiten wurden durch die bereits ab Ende 1945 zunehmende „starke Absonderung der Zonen“ erschwert, die die wirtschaftliche Zusammenarbeit beim Austausch von Rohstoffen und Produkten nahezu unmöglich machte.¹⁷ Auch unter Marktgesichtspunkten schmerzte diese Politik: „[...] wir mussten zusehen, dass auf einem Gebiete, in dem wir 85 Prozent der Verbrauchsmengen an Waschmitteln lieferten, sich andere tummeln und sich geradezu überschlagen, in dem Bestreben, uns möglichst für alle Zeiten von diesem Markt fernzuhalten.“ Dennoch erschien es Henkel als „unbedingt notwendig“, nach „Bayern, Württemberg und Baden unsere Erzeugnisse, wenn auch in kleinerem Umfange, zu liefern, um hier gewissermaßen im Geschäft zu bleiben“ und keine Marktanteile an „Sunlight oder andere Großproduzenten“ zu verlieren.¹⁸

Nachdem zwischen den westlichen Zonen ab Anfang 1946 eine allmähliche Annäherung stattgefunden hatte, wurde seit dem Frühjahr 1946 auch der deutsche Außenhandel, der durch restriktive alliierte Exportauflagen und die sogenannte „Dollarklausel“ weitgehend danieder lag, zunehmend liberalisiert. Ausschlaggebendes Moment war dabei die Prämisse, dass „ohne Ausfuhr keine Einfuhr möglich sei“. Henkel hatte zunächst die Lenkung des Außenhandels durch alliierte Institutionen wie die Joint Export Import Agency (JEIA) begrüßt, da das Unternehmen „selbst keine Übersicht über die Auslandsmärkte“ und „die internationalen Warenbewegungen“ oder „über die heute gültigen Preise“ besaß. Außerdem war Henkel davon überzeugt, dass frühzeitige Exportaktivitäten „Marktanteile für die Zukunft“ sicherten und dass exportierende Firmen eine bevorzugte Behandlung bei der Rohstoffzuteilung erfahren würden.¹⁹

276, zur Rückkehr der Familie.

¹⁴ Ordner Henkel 3, Aktennotiz, Besprechung mit der Militärregierung, 18.11.1946.

¹⁵ 153/3, Postprotokoll, 11.6.1947. 289/1270, Schmelz, Fragen der Kapitalentflechtung bei der Firma Henkel, 19.5.1947. Siehe auch ebenda, Schmelz, Betr. Kapitalentflechtung. Bericht über die Besuche in Frankfurt/Main am 21. und 22. Mai 1947 bei der Metallgesellschaft, bei Degussa und Bankhaus Alwin Stefan. „Bei der Berechnung der Anzahl der Beschäftigten wird nicht nur die Muttergesellschaft, sondern es werden auch sämtliche Organgesellschaften mit Gewinnausschließungsverträgen und Beteiligungsgesellschaften mit mindestens 25 Prozent Beteiligung berücksichtigt.“ Auch 314/91, Dr. Winkler an Schulz u.a., undatiert [Okt. 1946]. 153/4, Postprotokoll, 25.6.1948. Siehe auch ebenda, Dr. Winkler, Niederschrift über die Besprechung vom 30.6.1948.

¹⁶ Direktor Fuchs auf der Weihnachtskonferenz 1946, in: BvH 25, 1947, S. 31.

¹⁷ 273/48, Bericht über die Tagung des Verbandes der Seifen-, Wasch- und Reinigungsmittelindustrie vom 23. und 24.10.1945, 26.10.1945. Auch den Wirtschaftsverbänden der britischen Zone war es „verboten [...] mit den gleichen Organisationen im amerikanisch besetzten Gebiet Fühlung zu nehmen“. Ebenda, Bericht über eine Besprechung beim Oberpräsidium am 15.12.1945. 455/104, Protokoll der Sitzung der Geschäftsleitung und der Betriebsvertretung vom 15.1.1946. 273/48, Betriebs-Konferenz, 30.11.1945. Siehe auch 273/48, Besprechung der Preisbildungsstelle Düsseldorf mit den interessierten Firmen über Fett- und Ölpreise am 9.8.1945. Bereits im August 1945 ging man davon aus, dass „im brit. Wirtschaftsraum [...] praktisch keine Rohstoffe vorhanden“ seien. Der Mangel an Kohle und Strom lasse die Werke „weit unter Kapazität“ arbeiten. 273/8, Bericht über eine von Herrn Ketels im Auftrage des engl. Wirtschaftssoffiziers für Seife, Waschmittel sowie industrielle Öle und Fette einberufene

Sitzung in Hamburg am 24. und 25.9.1945. So auch die Einschätzung Dr. Gierlichs von der Preisbildungsstelle: „Produktionstechnisch scheinen sich nicht soviel Schwierigkeiten zu ergeben wie in der Materialbeschaffung.“ Siehe im einzelnen zur Wirtschaftslenkung in der Chemieindustrie: Stratmann, Chemische Industrie, S. 141–214, zu Permit-Erteilung und Industrieplänen in der britischen Zone. 273/48, Besprechung vom 8.11.1945. So wies die Geschäftsleitung in Gesprächen mit den Besatzungsbehörden mehrfach darauf hin, „dass Henkel größere Mengen Waschhilfsmittel noch herstellen kann“. 273/48,1, Besprechung vom 10.1.1946. 153/1, Postprotokoll, 28.2.1946. 268/67, undatierte Aktennotiz. 268/67, Besprechung beim Oberpräsidenten Düsseldorf, 25.10.1945.

¹⁸ Direktor Fuchs auf der Weihnachtskonferenz 1946, in: BvH 25, 1947, S. 30. 153/1, Postprotokoll, 26.7.1945. 153/2, Niederschrift über die Sitzungen der Geschäftsleitung 1946, 28.2.1946. Georg Ackermann auf der Weihnachtskonferenz 1946, in: BvH 25, 1947, S. 37. Auch Konferenz der Grundsteinlegung, in: BvH 26, 1948, S. 9.

¹⁹ 273/48,1, Besprechung über Außenhandelsfragen, 14.3.1946. Siehe auch ebenda, Anweisungen der Militärregierung über Ausfuhrlieferung und deren Abrechnung, undatiert [Januar 1946].

²⁰ BvH 25, 1947, S. 24. A 24, siehe auch Anlage zum Protokoll über die Sitzung des Beirats, 23.4.1940. Generalversammlung vom 23.4.1940.

Bereits auf der Weihnachtskonferenz von Verkaufsleitung und Reisestab im Dezember 1946, die als „Konferenz der Entschlossenheit“ oder auch „Wiederaufbaukonferenz“ bezeichnet wurde, waren die Überlegungen um die Rückkehr des Unternehmens auf die internationalen Märkte gekreist, wobei dem Leitprodukt Persil eine besondere Rolle zukommen sollte: „Es ist unser Glaube, dass Persil eines Tages als führendes Erzeugnis wieder auf dem Waschmittelmarkt erscheinen und seinen Platz behaupten wird, denn Persil bedeutet im übertragenen Sinne nicht ein starres Festhalten an einer längst veralteten Komposition, sondern fortschrittliche Entwicklung eines nach dem neuesten Stand wissenschaftlicher Erkenntnisse und Erfahrungen zusammengesetzten Waschmittels“.²⁰ Diese Vision sollte Henkel vor allem ab der Aufhebung der Bewirtschaftungsmaßnahmen nach der Währungsreform zielstrebig verfolgen.



Wiederaufbau und Weltmarkt

Treuhänderschaft und Rückkehr der Familie Henkel

Dr. Paul Schulz, der von der britischen Militärregierung nach dem Zweiten Weltkrieg beauftragte Treuhänder des Unternehmens.

Rechts: Englische Gewerkschafter beobachten eine Feuerwehrrübung bei Henkel im Dezember 1945.

Am 21. November 1947 kehrt die Familie Henkel nach ihrer Rehabilitierung in die Firma zurück. Auf dem Gruppenfoto (links) sind versammelt, vordere Reihe sitzend von links:

Dr. Jost Henkel, Herta Pape, Prof. Dr. Max Michel Forell, Ellen Woeste, Gerda Henkel, Ilse Bagel, Dr. Hugo Henkel.

Mittlere Reihe von links: Dipl.-Ing Reinhold Woeste, Ruth Thorbecke, Dr. Konrad Henkel, Katrina Henkel.

Hinterer Reihe stehend von links: Ulrike Woeste, Gitta Forell (verwitwete Lüps), Dr. Willy Manchot, Sigrid Manchot, Andreas Heinrich Thorbecke und Dr. Ernst Petersen.

Foto unten: Die Männer der Familie Henkel.



„Tod durch Dreck“: Mit der Publikation „Death by dirt“ demonstriert Henkel international gegen die Demontage.

Walter Kobold: enger Freund der Familie Henkel und ab 1945 Mitglied der Geschäftsleitung.



Demontage im Werk Düsseldorf-Holthausen: Teile der Öl-, der Glycerin- und der Waschmittelfabrik werden abtransportiert.



Vierteljahres-Betriebsversammlung im Speisesaal der Henkel-Hauptverwaltung, 1947.

Unten: Der Betriebsrat 1947 unter dem Vorsitz von Viktor Kirberg (sitzend vierter von links).



Die allgemeine Firmenentwicklung ab 1948

Die Phase 1948 bis 1953 stand ganz im Zeichen des Wiederaufbaus. Sie war durch das Bemühen geprägt, die wichtigsten Markenartikel der Vorkriegszeit wieder auf den Markt zu bringen. Die der Demontage zum Opfer gefallene Zerstäubungs- und Verpackungsanlagen der Waschmittelproduktion in Düsseldorf-Holthausen wurden „durch Wiederbeschaffung [...] wett gemacht“. Auch „die Kriegsschäden, die in der Zeit bis zum 20.6.48 [...] kaum beseitigt werden konnten“, wurden „nunmehr in beschleunigtem Tempo“ behoben. Danach rückten Maßnahmen zur Rationalisierung und Qualitätsverbesserung der Produkte in das Zentrum der Unternehmenspolitik.²¹ In der Düsseldorfer Krauseanlage der Waschmittel-Herstellung waren bis 1950 nicht nur sämtliche Demontage-Schäden beseitigt worden, sondern „durch Vervollständigung und Einbau neuer Transportanlagen“ konnte die Anlage nun im Vergleich zur Vorkriegszeit auch „beweglicher für die weit zahlreicheren Produkt-Arten gegenüber vor dem Kriege“ genutzt werden.²² In den Energiebetrieben waren Verbesserungen an den Kesselanlagen und Turbinen vorgenommen worden, die eine gesicherte Energieversorgung des Werks garantieren sollten. Auch in den übrigen Abteilungen des Düsseldorfer Stammwerks stellte die gesteigerte Produktion wachsende Anforderungen an Maschinen und Apparate, so dass hier Anlagen modernisiert und Anlagenteile ersetzt werden mussten. Als neue Projekte wurden ab 1947 eine Reduktionsanlage, die Hochdruckhydrierung, eine Anlage zur Herstellung von Sulfonaten sowie eine Methylcellulose-Anlage im Klebstoffwerk geplant.²³

Gegen Ende der 1940er Jahre lief die Produktion bei deutlich entspannter Rohstoffsituation bereits „ohne Schwierigkeiten“. Da man „in Kürze“ eine Verschärfung des Wettbewerbs erwartete, versuchte Henkel, „soviel Markt zu erfassen wie möglich, zumal wir jetzt wieder überall hin liefern können“. Dabei setzte die Geschäftsleitung angesichts der anlaufenden Konsumwelle auf die „Konsumnähe der Produkte“, von der sie sich „eher als bei Rohstoffunternehmen“ „eine angemessene Rentabilität“ erhoffte. Obwohl die Bewirtschaftung für Waschpulver erst zum 1. Dezember 1948 aufgehoben wurde, verzeichnete Henkel bereits kurz nach der Währungsreform einen Umsatz von über 8 Millionen DM.²⁴

Die um die Jahreswende 1949/50 nach der Einführung des Feinwaschmittels Perwoll vorgenommene Umstellung in der Düsseldorfer Waschpulver- und Waschhilfsmittelproduktion machte es erforderlich, „die Maschinen-Einrichtungen schnellstens zu überholen, zu ergänzen und zu verbessern“. Mit der neuen Anlage konnten zur gleichen Zeit „fünf verschiedene Pulver“ produziert werden. Erweitert und neuorganisiert wurde auch die Packerei. Ihre Kapazität wurde

²¹ 152, Beiratssitzung Henkel & Cie GmbH, Niederschrift über die Beiratssitzung vom 27.10.1953.

²² 314/48, Technische Abteilung, Beiratssitzung am 17.2.1950.

²³ 152, Henkel & Cie GmbH/AG, Gesellschaftsrechtliche Unterlagen III, Gesellschafterversammlung 10.10.1948.

²⁴ 153/4, Dr. Winkler, Niederschrift über die Geschäftsleitungssitzung vom 6.9.1948. Ebenda, Postprotokoll, 18.8. und 9.12.1948. Henkel war davon überzeugt, dass „unsere Preispolitik [...] den Beschluss zur Aufhebung der Bewirtschaftung [...] gefördert“ habe, weil der Frankfurter Wirtschaftsrat davon ausgehe, „dass wir an unserer Preispolitik festhalten und dass kein anderer Produzent teurer verkaufen [könne] als Henkel“.

²⁵ 314/48, Technische Abteilung, Beiratssitzung am 3.10.1950.

²⁶ 152, Henkel & Cie GmbH Beirat 1949–1955, Protokoll über die Beiratssitzung vom 16.3.1951.

²⁷ 153/9, Postbesprechung vom 6.10.1953 und vom 7.4.1953. 289/1127, Aktennotiz, 8.6.1955. Ebenda, Persil GmbH an Finanzgericht Düsseldorf, 24.2.1954. Siehe auch 289/1119, Gutachten über die Bewertung der Anteile an der Henkel & Cie GmbH nach dem Stand vom 1. Januar 1951: „Die wirtschaftlichen Verhältnisse der Jahre 1950 und 1951“ waren während der Koreakrise „außergewöhnlich gut“.

durch neue Verpackungs- und Kartonmaschinen ebenfalls erhöht, obwohl die Verpackungsmaterialien noch immer von mangelhafter Qualität waren.²⁵

Ab den 1950er Jahren setzte damit auch bei Henkel das „Wirtschaftswunder“ ein. 1951 konnte Jost Henkel auf „allen Gebieten“ der Firma „eine sehr erfreuliche Entwicklung“ vermelden.²⁶ Doch die wirtschaftliche Erholung bedeutete für das Unternehmen auch eine Zuspitzung des Wettbewerbs mit in- und ausländischen Produzenten: Obwohl die Markenprodukte der Henkel-Palette zu Beginn der 1950er Jahre kontinuierlich steigende Umsätze verzeichneten, war sich die Unternehmensleitung darüber im klaren, dass man „gemessen an der Entwicklung im Ausland, insbesondere in den Vereinigten Staaten, in Frankreich und in England [...] weit zurückgeblieben“ sei, weil seit Mitte der 1930er Jahre die notwendigen Investitionen nicht mehr hatten vorgenommen werden können. „Um den großen Vorsprung der ausländischen Firmen aufzuholen und konkurrenzfähig zu bleiben“, sah Henkel „große Anstrengungen“ im Technologie- und Finanz-Bereich auf sich zu kommen.²⁷

Die Phase 1953 bis 1962 war durch den Ausbau des Markenartikel-Geschäfts sowie des chemisch-technischen Sektors durch den Zukauf von Firmen wie Collardin 1956 und Sichel 1962 gekennzeichnet. Ab 1962 ging Henkel in der Unternehmenspolitik mit der Ausweitung des weltweiten Wettbewerbs neue Wege: Im Waschmittelgeschäft waren Henkel die Märkte in den USA, Frankreich und Großbritannien, wo die Wettbewerber über erhebliches Kapital und Know-how verfügten, bislang verschlossen geblieben. Um im Wettbewerb mit den „ganz Großen“ erfolgreich zu bestehen, sah sich das Unternehmen einem „Zwang zur Größe“ gegenübergestellt. Da die Option nicht auf „wachsen oder bewahren, sondern wachsen oder schrumpfen“ lautete, wurde insbesondere das externe Wachstum forciert. Mit den steigenden Umsätzen auf den einheimischen und internationalen Märkten etablierte sich Henkel ab Mitte der 1960er Jahre unter den weltweit größten Chemieanbietern.

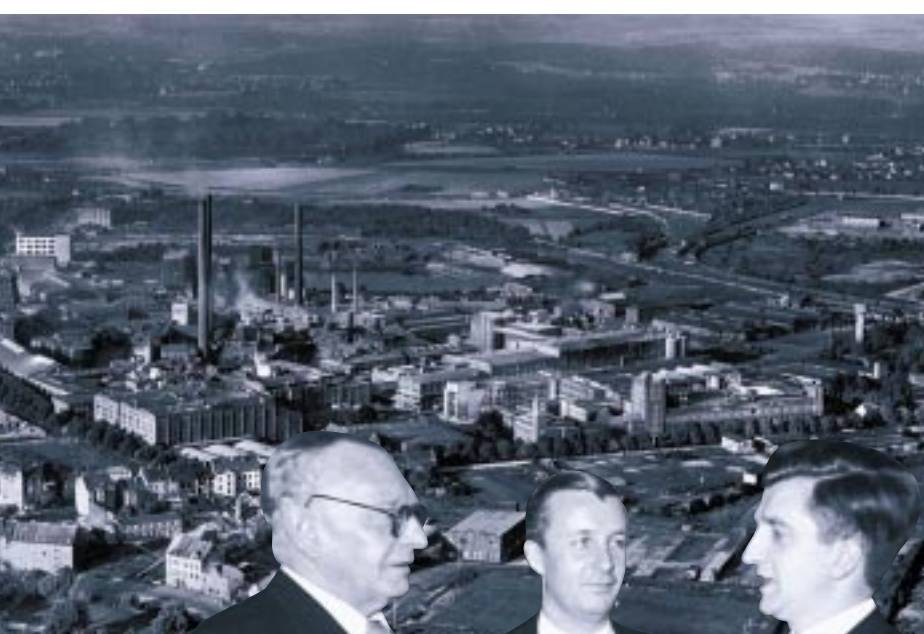
Jost Henkel, ältester Sohn Hugo Henkels, starb am 7. Juli 1961 nach kurzer Krankheit unerwartet im Alter von knapp 52 Jahren. Wie schon in der Generation zuvor übernahm nun ein Chemiker, der sechs Jahre jüngere Bruder Konrad Henkel, den Platz des verstorbenen Kaufmanns. Konrad Henkel war der letzte Enkelsohn des Firmengründers. Mitbesitzer des Unternehmens waren außer ihm die fünf Enkelkinder von Fritz Henkel sen., alle älter als er: Ellen Woeste, geborene Lüps, Ilse Bagel, Sigrid Manchot und Herta Pape – die drei Töchter von Fritz Henkel jun. – sowie Konrad Henkels Schwestern Ruth Thorbecke und Lisa Maskell (verwitwete Petersen). Mit Konrad Henkel begann ein neuer Abschnitt in der Unternehmensgeschichte, in dessen Verlauf sich das überwiegend auf deutschen Märkten tätige Unternehmen in eine internationale Firmengruppe wandeln sollte.



Wiederaufbau und Weltmarkt

Die allgemeine Firmenentwicklung ab 1948

Die Mitglieder der Henkel-Geschäftsführung, 1950.
Sitzend von links: Karl Anton Fuchs, Friedrich Malitz, Dr. Karl Eickschen, Dr. Willy Manchot, Dr. Jost Henkel, Otto Pfaff, Walter Kobold, Dr. Carl-Heinz Winkler.
Stehend: Fritz Schilbock (links) und Max Schumacher.



Luftaufnahme des Henkel-Werks in Düsseldorf-Holthausen, 1953.



An seinem 70. Geburtstag am 21. Januar 1951: Hugo Henkel mit seinen Söhnen Jost (Mitte) und Konrad.

Ganz links: Blick von Süden
auf die Tanks an der
Ölstraße, 1951.

Daneben: Montagearbeiten
zur Erweiterung einer
Zerstäubungsanlage, 1959.



Die Ölbetriebe in Düsseldorf-
Holthausen, 1954.



Grundsteinlegung für Wissen-
schaftliche Laboratorien
in Düsseldorf am 11. August
1965: drei Hammerschläge
von Dr. Willy Manchot.
Links neben ihm
Dr. Konrad Henkel.





Textil- und Klebstofflaboratorien in Düsseldorf-Holthausen, Anfang der 1950er Jahre.



Klebstoff-Spezialist Sichel-Werke in Hannover, Luftaufnahme von Südosten, 1955.



Die Methylcellulose-Anlage in Düsseldorf-Holthausen geht 1952 in Betrieb.

Rechts: Im Textillabor dienen Stoppuhr und Vergrößerungsglas als Hilfsmittel, 1956.



In Versandkartons und palettiert: Persil 59 fertig zur Auslieferung an den Handel.

Die Sidol-Werke Siegel in Köln: Ab 1966 kooperiert die Firma mit Thompson in Düsseldorf. 1969 verschmelzen die beiden Henkel-Tochterfirmen zur Thompson-Siegel GmbH mit Sitz in Düsseldorf. Foto von 1960.



Datenverarbeitung bei Henkel, 1968.



Das neue Klebstoffwerk in Düsseldorf-Holthausen geht Ende 1965 in Betrieb: Hier werden Dispersionsklebstoffe und Pattex hergestellt.



Der Tapetenkleister Metylan auf Methylcellulose-Basis kommt 1953 auf den Markt: Jeweils 40 Pakete werden in einen Versandkarton gepackt.



Wasch- und Reinigungsmittel

Nach Aufhebung der Bewirtschaftung Ende 1948 verzeichnete Henkel bei den Verbrauchern einen „Heißhunger nach unseren Produkten“. Die Westdeutschen verfügten zunehmend über eigene Wohnungen, was nicht nur den Bedarf an Einrichtungsgegenständen, sondern auch an Wasch- und Reinigungsmitteln steigerte. Doch aufgrund der Einführung von US-amerikanischen Seifenflocken mit einem Seifenanteil von mehr als 88 Prozent war es für Henkel „unbedingt notwendig“, „die Qualität unserer Produkte soweit als möglich zu verbessern“. Dazu sollte etwa die Erhöhung synthetischer Komponenten und die Einführung des Faserschutzes beitragen. Bereits ab den 1930er Jahren war bei Waschmitteln der Seifenanteil durch synthetische Substanzen reduziert worden. Nach Fewa hatte Henkel 1942 das Großverbraucher-Waschmittel Dixit sowie 1949 Perwoll und Lasil als eine neue Generation von Waschmitteln (ohne Seife) entwickelt. Lasil war als Übergangslösung für das „eines Tages wieder einmal erscheinende Persil“ gedacht.²⁸

Aufgrund des Mangels an natürlichen Fetten und Ölen ging Persil erst 1950 – „in altbewährter Vorkriegstradition“ – wieder in Produktion.²⁹ Nach den langen Jahren des Wartens war die Spannung sowohl bei Verbrauchern wie auch beim Unternehmen sehr groß, als die ersten Persil-Pakete am 1. September 1950 wieder in die Läden kamen.³⁰ Angesichts der wachsenden Konkurrenz anderer Anbieter wurde die Preisgestaltung vor der Einführung zu einem wesentlichen internen Diskussionspunkt. Dabei ging es insbesondere um die Frage, ob der Preis von 1,20 DM aufrechterhalten werden konnte oder ob „der vom Waschmittel-Verkauf angestrebte Preis von DM 0,98“ veranschlagt werden sollte. Die Hochpreisigkeit von Persil sollte den „Premiumcharakter“ des Produkts unterstreichen. Aus diesem Grund entschied sich die Geschäftsleitung für 1,20 DM pro 500-Gramm-Paket. Die Wiedereinführung von Persil in bewährter Qualität wurde von einer großen Werbekampagne begleitet und fand eine außerordentliche Beachtung in den Medien und bei der Bevölkerung. Dass es – endlich – wieder Persil gab, wurde als Zeichen gedeutet, dass die Notjahre nach dem Krieg vorbei waren. In der Folgezeit verzeichnete der Waschmittel-Verkauf trotz des harten Wettbewerbs Umsatzsteigerungen, die „Geld in die Henkel-Kasse“ brachten. Als sich in der zweiten Hälfte der 1950er Jahre die elektrische Trommelwaschmaschine auch in den deutschen Haushalten durchzusetzen begann, führte Henkel 1957 Dixan als neues Maschinenwaschmittel ein.³¹

²⁸ Niederschrift über die Besprechung vom 5.3.1949. Ebenda, Henkel & Cie GmbH, Synthetische Waschmittel, undatiert [um 1938]: Seit Jahren arbeiteten die deutschen Waschmittelhersteller „an der Frage des Seifenersatzes bei der Kochwäsche [...]“ sowie an der Synthese und Erforschung von Seifen austauschenden Produkten für die Haushaltswäsche: „Bei allen weiteren Arbeiten unserer Forschungslaboratorien wird als unverrückbares Ziel die Lösung der Aufgabe zu gelten haben, ein vollwertiges Seifenersatzprodukt aus deutschen Rohstoffen zu schaffen, das uns endgültig von der wirtschaftlichen Abhängigkeit dem Ausland gegenüber befreit“. Siehe auch „Perwoll – Spitzenprodukt mit großer Tradition“, in: Henkel-Blick 10/1983, S. 6.

²⁹ Niederschrift über die Besprechung vom 5.3.1949, Dr. Winkler.

³⁰ Siehe auch BvH 28, 1950, Heft 9, etwa „Der Paukenschlag. Kurzbericht über das, was am Persil-Tag geschah“. Otto Lind, Die III. Wiedergeburt: Persil 1907–1920–1950, in: BvH 29, 1951, S. 20f.

³¹ Gesellschafterausschuss Persil, Protokoll vom 13.8.1953. „Dixan jetzt mit Weißkraft-Tabletten“, in: Henkel-Blick 3/1972, S. 7. Interview Helmut Sihler, 26.5.2000, S. 1 und 5.

Persil war hingegen 1950 ein Seifenwaschmittel geblieben, das mit der „klassischen Waschmethode“ – Einweichen, Waschen, Nachspülen – und mit der „Weißen Dame“ warb. Henkel wagte es zunächst noch nicht, sein Spitzenprodukt auf synthetischer Basis herzustellen. Der Konkurrent Unilever war schneller. Sein neues Waschmittel ohne Seife war moderner – und Persil bekam das zu spüren. Die Umsätze und Marktanteile gingen deutlich zurück. Persil D (1951) für Hartwassergebiete und das Schnellwaschmittel Wipp (ab 1955) – beide bereits synthetische Produkte, ohne dass Henkel sie als solche vermarktete – waren dagegen nicht überzeugend. So bereiteten auch bei Henkel die Chemiker im anwendungstechnischen Labor die Umstellung des Seifen-Persil auf ein synthetisches Produkt vor. Erwin Stapf, seit 1957 in der Geschäftsleitung, übernahm mit seinem Marketing-Team – dabei auch der im März 1957 in die Firma eingetretene Dr. Dr. Helmut Sihler – die strategischen Vorbereitungen. Sein Geschäftsleitungs-Kollege Josef Leopold trug die Verantwortung für den Vertrieb. Indessen wurde eine alte Henkel-Tradition, die Werbung im eigenen Haus zu konzipieren, durchbrochen. Eine Agentur wurde mit der Werbung beauftragt. Persil 59, „das beste Persil, das es je gab“, wurde im Januar 1959 in den Handel und an die Verbraucher gebracht. Der Erfolg war überwältigend; die Marktführerschaft in der Bundesrepublik Deutschland wurde zurückgewonnen. Mit dem synthetischen Persil hatte Henkel zugleich den Anschluss an die internationale Entwicklung gefunden und das Fortbestehen der Firma gesichert.³²

Mit einer Reihe von neuen Waschmittelmarken wie Weisser Riese (1966), Fakt (1968) und X-tra (1970), die zum Teil als Gegenprodukte zu Neueinführungen der Wettbewerber dienten, wandte sich Henkel seither an verschiedene Preis- und Verbrauchersegmente.³³ Insbesondere die Reinigung synthetischer Fasern war ein Thema, mit dem sich die Waschmittelindustrie seit langer Zeit befasste.³⁴ Obwohl bei Textilien der Baumwollanteil in Deutschland 1974 noch bei 74 Prozent lag (im Vergleich zu den USA mit 65 Prozent) ging der Trend auch in der Bundesrepublik zu pflegeleichten Textilien auf Baumwoll-Polyester-Basis. Vor diesem Hintergrund wurden bestehende Waschmittel durch Rezepturumstellungen verbessert und neue Produkte wie Dato (1966) oder Cid (1972) als Spezialwaschmittel für synthetische Gewebe konzipiert. Um dem Feinwaschmittel-Konsum „neue Impulse zu geben“, führte Henkel im September 1961 mit Seti ein flüssiges Feinwaschmittel in der Bundesrepublik Deutschland ein.³⁵

³² Hundert Jahre Henkel, S. 137. Interview Helmut Sihler, 26.5.2000, S. 3–5.

³³ Intern 3/1970, 3.3.1970.

³⁴ Verwaltungsrat Henkel GmbH, 22.9.1972.

³⁵ A 24, Bericht der Geschäftsführung Henkel & Cie GmbH für das Jahr 1961.

Im Markt für Haushaltsreiniger verfügte Henkel mit Produkten wie Imi, Ata und Dor (seit 1961) über eine solide Basis. Die weitere Entwicklung hing hier davon ab, „inwieweit wir uns mit neuen Produkten auch andere Anwendungsbereiche erschließen können“. Bei den Geschirrspülmitteln waren Pulverprodukte in den USA in der ersten Hälfte der 1950er Jahre durch Flüssigprodukte verdrängt worden. Obwohl Henkel 1958 noch bezweifelte, ob man die deutsche Hausfrau überhaupt dazu bewegen könne, einen flüssigen Reiniger zu verwenden, wurde das 1951 von der Tochterfirma Böhme sehr erfolgreich eingeführte Geschirrspülmittel Pril-Pulver 1959 um eine Flüssig-Variante ergänzt. 1966 war Pril flüssig mit einem Marktanteil von mehr als 50 Prozent führend im deutschen Markt.³⁶

1962 startete Henkel das Produkt Somat, mit dem die Produktentwickler auf die einsetzende Verbreitung von Geschirrspülmaschinen reagierten: Allein zwischen 1966 und 1971 stieg die Zahl der Geschirrspülmaschinen in westdeutschen Haushalten von 200.000 auf 1,7 Millionen. Mit Der General (1972) und dem 1974 eingeführten Dor flüssig folgte Henkel dem Markttrend von pulverförmigen zu flüssigen Produkten auch bei Haushaltsreinigern, „um den Sektor der milden und schonenden Haushaltsreinigungsmittel abzusichern, den Dor Pulver bislang nahezu allein beherrscht“.³⁷

Kosmetik/Körperpflege

Seit den frühen 1950er Jahren verfügte Henkel mit der Therachemie, die vor allem Haarkosmetik-Produkte der Marke Poly herstellte und vertrieb, über ein Standbein im Kosmetikgeschäft. Bis zum Ende der 1960er Jahre wagte das Unternehmen „aus falsch verstandener Produkttreue“ und aus „Rücksichtnahme auf Rohstoffkunden“ allerdings nicht, sich stärker auf dem Markt der Körperpflege zu engagieren. Nach Lizenzübernahmen von US-amerikanischen Unternehmen wie Tampax und Revlon in den fünfziger Jahren tat Henkel erst 1964 mit dem Erwerb der Frankfurter Firmen Manuela und Khasana beziehungsweise der Gründung der Dubarry Internationale Kosmetik GmbH den verstärkten Schritt in den Kosmetik-Bereich.³⁸ Schließlich legte nicht zuletzt das Auftreten des US-Konzerns Procter & Gamble in Deutschland seit 1960, das den Waschmittel-Wettbewerb erheblich verschärfte, die Diversifikation in vertriebsverwandte Produktbereiche nahe.³⁹

³⁶ 153/11, Postprotokoll, 14.6.1955. 153/14, Postprotokoll, 11.3. und 6.5.1958. 153/16, Postprotokoll, 6.5. und 16.8.1960. 153/32, Postprotokoll, 6.12.1966.

³⁷ A 24, Bericht der Geschäftsführung für das Jahr 1961. Ebenda, Prokuristenbesprechung am 25.5.1966, Vortrag Dr. Henkel. „Dor flüssig gibt es jetzt bundesweit“, in: Henkel-Blick 9/1974, S. 8. Intern 3/1974, 4/1974 und 7/1974.

³⁸ 295/1, undatierte Aufstellung zur Firmengeschichte Therachemie/Tampax. D 511 Dubarry Kosmetik. Siehe auch 252/50, Marketing, Produktgruppe IPI, Der Markt für Körperpflegemittel, 10.4.1964.

³⁹ Klaus Hoffmann/Helmut Raithel, Die Flop-Fabrik, in: Manager-Magazin 8/1977, S. 28–34, S. 30.

Doch als Henkel über die Tochtergesellschaft Khasana zu Beginn der 1970er Jahre versuchte, Kosmetika auf die gleiche Weise wie die Waschmittel Fakt oder Weisser Riese „in den Markt zu drücken“, war dieses Unterfangen zunächst zum Scheitern verurteilt. Der Körperpflegemarkt erwies sich mit seinen rund 150 Anbietern als wesentlich differenzierter als der durch das Trio Henkel, Unilever und Procter & Gamble beherrschte, leichter überschaubare oligopolistische Waschmittelmarkt. Auch setzte die weit aufgefächerte Kosmetik-Produktpalette jeweils spezifisches Produkt- und Markt-Know-how voraus. Da Körperpflegemittel im Gegensatz zum „Low-Interest-Product“ Waschmittel weit höher auf der Wertskala der Konsumenten rangierten, erforderten die größere Markentreue der Käufer und die längere Verbrauchsdauer andere Marketingstrategien, mit denen sich Henkel erst allmählich vertraut machte.⁴⁰

⁴⁰ Hoffmann/Raithel, Flop-Fabrik, S. 30. Ähnlich auch 314/130, Untersuchungsbericht SRI, Bd. 1, Juli 1966, S. 128.

Großverbrauch/Hygiene

Nach dem Zweiten Weltkrieg weitete Henkel die Großverbraucher-Aktivitäten in der Bundesrepublik Deutschland sowie rasch auch international aus. Hinter dem internen Kürzel GV für Großverbrauch standen institutionelle (Groß-)Abnehmer von Wasch-, Reinigungs-, Spül- und Desinfektionsmitteln, zum Beispiel gewerbliche Wäschereien, die Gastronomie oder Krankenhäuser. Im Laufe der Jahre entwickelte der Henkel-Großverbrauch ein umfassendes System-Angebot von Produkten, Verfahren, Geräten und Beratung in den Bereichen Textil-, Küchen-, Objekt- und Krankenhaushygiene außerhalb der privaten Haushalte. Tochtergesellschaften wie Lang Apparatebau und Floordress, die 1967 und 1975 angegliedert wurden, sorgten dabei für die Ausstattung der Abnehmer mit Reinigungsgeräten.

Dank der Kompetenz der Henkel-Forscher bei der Entwicklung von neuen Wasch- und Reinigungsverfahren – von Anfang an immer auch konzentriert auf die hygienischen Aspekte – konnte der Großverbrauch beispielsweise schon 1964 ein Spezialverfahren für die Wäschedesinfektion anbieten, das bereits bei 60 Grad Celsius voll wirkte. Das bedeutete einen entscheidenden Zeit- und Erfahrungsvorsprung für den Henkel-Großverbrauch in diesem Marktsektor.

GV-Systemberater schlugen qualitativ und wirtschaftlich optimale Verfahren vor und kontrollierten das Ergebnis. Sie standen vor allem auch zur Verfügung, wenn Kunden in Testläufen neue Maschinen und Anlagen anfahren. Hinzu kamen Personaleinweisungen und Mitarbeiterschulungen.⁴¹

⁴¹ Zum Großverbrauch siehe überblicksartig die Darstellung „Henkel GV“ im Henkel Geschäftsbericht 1980, S. 8–29.

Wie bereits in der Kriegswirtschaft verzeichnete die Produktion von P3 auch während des Wiederaufbaus von Industrie und Landwirtschaft eine kontinuierlich steigende Nachfrage, so dass Henkel 1950 bereits 60 Prozent des Inlandsbedarfs bestritt.⁴² Nach dem Zweiten Weltkrieg betraten neue Wettbewerber wie Lurgi, die BASF und Griesheim den P3-Sektor, während die Metallgesellschaft (MG) nach wie vor der größte Mitbewerber von Henkel auf dem P3-Gebiet war. Ihre starke Position im Phosphatierungsgeschäft gründete auf dem seit 1952 bestehenden sogenannten Dreiecksvertrag mit der deutschen Firma Collardin und der US-amerikanischen Amchem Products Inc. mit Sitz in Ambler/Pennsylvania (die 1980 von Henkel erworben wurde).⁴³

Ein 1949 von Henkel aufgestelltes Programm zum P3-Geschäft betonte angesichts des anziehenden Wettbewerbs die Notwendigkeit zur Erschließung neuer Marktsegmente und Anwendungsgebiete. Sie sollten durch den organisatorischen Ausbau im technischen Bereich, eine gezielte Konkurrenzbeobachtung sowie durch die Zusammenarbeit mit den Herstellern von Reinigungsmaschinen forciert werden. „Neu aktiviert“ wurde insbesondere der Service-Gedanke.⁴⁴

Weil sich aber das P3-Geschäft nach dem Eindruck der Henkel-Geschäftsleitung gegen Mitte der 1950er Jahre „im wesentlichen [...] erschöpft“ hatte, war der Ausbau der eigenen Marktposition dringend geboten. Das Geschäft der Metalloberflächenbehandlung, so wie es die Collardin repräsentierte, wurde von Henkel als „eine wertvolle Ergänzung unseres P3-Geschäfts“ angesehen. Als Collardin aufgrund ausstehender Lizenzgebühren in Höhe von mehreren hunderttausend DM in finanzielle Schwierigkeiten geriet, erwarb Henkel das Unternehmen im Januar 1956.⁴⁵

Die P3-Abteilung war ab den 1960er Jahren veränderten Wettbewerbsbedingungen ausgesetzt. Wegen des Konkurrenzdrucks wurde das P3-Geschäft durch den Erwerb weiterer Beteiligungen und Tochtergesellschaften sukzessive in die Bereiche Hygiene, Metallchemie und Oberflächentechnik ausgeweitet.⁴⁶

Klebstoffe

Das Klebstoffgeschäft setzte nach dem Zweiten Weltkrieg seinen wert- und mengenmäßigen Aufstieg fort. Im Zuge der Wiederaufbaumaßnahmen stieß insbesondere Handwerkerware auf eine hohe Nachfrage, doch war die Produktion durch den Mangel an Rohstoffen zunächst eingeschränkt. Ab Beginn der 1950er Jahre sorgten zahlreiche Investitionen für die Ausweitung der Kapazitäten. So ging 1952 eine neue Methylcellulose-Anlage in Betrieb. Ein Jahr später die Noredux-Anlage, die ein neues Herstellungsverfahren für Stärkerohstoffe eröffnete. Durch die neuen Anlagen konnte der Klebstoff-Umsatz um mehr als 20 Prozent gesteigert werden.⁴⁷

⁴² 153/3, Postprotokoll, 3.1.1947. 152, Henkel & Cie GmbH Beirat 1949–1955, Protokoll über die Beiratssitzung vom 17.2.1950.

⁴³ 455/77, Dr. Walter Kolvenbach an Geschäftsleitung Henkel GmbH, Sparte Anorganische Produkte/Klebstoffe, Patentabteilung, 22.5.1969. Ebenda, Kobold an Daimler-Vorstand J. Zahn, 4.9.1969. Siehe auch 153/11, Postprotokoll vom 6.9.1955 und vom 20.12.1955 zur Beteiligung von Henkel an der Metallgesellschaft (MG). 1955 hatte Henkel 11 Prozent an MG-Aktien erworben. 252/45, Gerhard Collardin GmbH, Geschäftsbericht 1968. Siehe auch 77/1, Funktion Finanzen/Rechnungswesen, Externes Rechnungswesen, Gerhard Collardin GmbH, Köln, Kurznotiz zum Jahresabschluss 31.12.1969, 6.8.1970.

⁴⁴ Schöne, P3, S. 33. 152, Henkel & Cie GmbH Beirat 1949–1955, Protokoll über die Beiratssitzung vom 16.3.1951.

⁴⁵ 153/11, Postprotokoll, 1.2., 6.9. und 13.12.1955.

⁴⁶ A 24, Bericht der Geschäftsführung für das Jahr 1961. Ebenda, Prokuristenbesprechung am 25.5.1966, Vortrag Dr. K. Henkel. 152, Henkel & Cie GmbH Beirat 1949–1955, Protokoll über die Beiratssitzung vom 17.2.1950. Adolf Müller, Klebstoffe mal anders gesehen, in: BvH 25, 1947, S. 58f. Walter Kobold, Klebstoffe – ein Rohstoffproblem, in: ebenda, S. 101f. Wolfgang Lübbert, Fabrikations-Vorgänge in unserem Klebstoff-Werk, in: ebenda, S. 132–134. 152, Dr. Carl-Heinz Winkler, Niederschrift über die Sitzung des Beirates vom 20.5.1949. 153, Winkler, Niederschrift über die Beiratssitzung vom 3.10.1949.

⁴⁷ Manfred Schöne, Von der Leimabteilung zum größten Klebstoffwerk Europas (= Schriften des Werksarchivs 9), Düsseldorf 1979, S. 51f.

⁴⁸ Intern 5/1974. „Zehn Jahre Pritt-Stift. Klebt Papier und nicht die Finger“, in: Henkel-Blick 9/1979, S. 3.

⁴⁹ Intern 3/1973.

⁵⁰ Siehe hierzu im einzelnen auch Feldenkirchen, Inlandsgeschäft.

⁵¹ Wilhelm Ludwig Baumgarten, in: BvH 25, 1947, S. 36.

Im Rahmen ausgedehnter Forschungsaktivitäten wurde eine Vielzahl von Spezialklebern entwickelt, so dass das Henkel-Klebstoff-Sortiment bald rund 800 Produkte umfasste. Dazu gehörten Klebstoffe für Handwerk und Büro sowie für den Do-it-yourself-Bereich wie der Tapetenkleister Metylan (1953), der Universalkleber Pattex (1955) und der Holzkleber Ponal (1959). 1969 brachte Henkel den Pritt-Klebestift auf den Markt, ein Erfolgsprodukt, das bis 1973 in der Bundesrepublik Deutschland einen Marktanteil von 60 Prozent erreichte. In Form von Lizenzvergaben und Roll-outs wurde das Produkt innerhalb eines Jahrzehnts auch im europäischen Ausland sowie in den USA vertrieben.⁴⁸ Wie im Haushalts- und Körperpflegesektor baute Henkel erfolgreiche Markenartikel auch im Klebstoffbereich zu Marken-Familien aus: Ab 1973 ergänzte das Unternehmen etwa die Pattex-Palette um Pattex compact, den „sauberen Haushaltskleber“, sowie um Pattex spezial, einen Kontakt-Kleber für das Schreinerhandwerk.⁴⁹

Durch Akquisitionen und Beteiligungen, mit der eine Spezialisierung und Diversifizierung des Klebstoffsortiments verbunden war, wurde das Klebstoffgeschäft in den 1960er und 1970er Jahren ausgeweitet. 1962/63 erwarb Henkel seinen deutschen Hauptwettbewerber Sichel-Werke in Hannover; 1967 und 1970 folgten die mittelständischen Unternehmen Kossack und Cordes, die Tapeten und Bauklebstoffe produzierten. Zum „zweiten Standbein“ wurde ab den 1960er Jahren das Geschäft mit Industrieklebstoffen und chemischen Hilfsstoffen (IKH), die etwa an die Verpackungsindustrie, die Elektroindustrie und im Hochbau vermarktet wurden. Die neuartigen Kleb- und Dichtstoffe wurden unter Nutzung der synthetischen Polymerchemie als Epoxidharze oder Polyurethane auf den Markt gebracht.⁵⁰

Verpackung

Die Verpackungsfirmen von Henkel waren ab 1940 in der Papier und Pappe AG zusammengefasst. Sie sollten zunächst den eigenen Bedarf decken und nur mit der „freien Spitze“ an den Markt gehen. Die Verpackungsfrage gewann für Henkel in der frühen Nachkriegszeit erneut an Bedeutung. „Trotz aller Schwierigkeiten“ in der Rohstoffbeschaffung versuchte das Unternehmen, „unsere Originalabfüllungen durchzuhalten“, denn die Verpackung der Ware war mitentscheidend bei der Markenartikel-Strategie, ein Mittel der Werbung und für die „Hausfrau der Garant [...], dass sie Henkel-Erzeugnisse kauft“.⁵¹

Nach der Währungsreform und der Reorganisation der Henkel-Gruppe kam es zu weiteren Ankäufen von Verpackungsfirmen auch im Plastik- und Konservenbereich, die in der Vereinigten Verpackungsgesellschaft mbH, Monheim, und ihrer Schwestergesellschaft, der PMG-Plastik- und Metallverpackung GmbH, Düsseldorf, zusammengefasst wurden. Doch führten die „Veränderungen im internen Verpackungsmittelbedarf [...] in der Folgezeit zu erheblichen Umstellungsschwierigkeiten in den Verpackungsbetrieben“. Ab 1970 stand der Geschäftsbereich vor wirtschaftlichen Problemen, die aus der Krise der Papierindustrie sowie aus dem Strukturwandel im Blechverpackungsbereich resultierten und zu einer unbefriedigenden Umsatz- und Ergebnisentwicklung führten.

Obwohl der Personalbestand im Verpackungssegment zu Beginn der 1970er Jahre um rund 400 Mitarbeiter reduziert worden war, stiegen die Produktionskosten weiter an: Die tarifbedingten Lohnsteigerungen gingen bei stagnierenden Umsätzen zu Lasten des Spartenergebnisses, das von über 10 Millionen DM im Jahr 1960 auf unter 1 Million DM im Jahr 1973 sank. Um einen Turn-around zu erreichen, sollten die Rationalisierung vorangetrieben, die Aktivitäten in den erfolgreichen Produkten verstärkt und mit marktreif gewordenen Produkten neue Märkte erschlossen werden, zumal „die besonderen Bemühungen der Sparten [...] seit Jahren der Pflege des Fremdgeschäftes“ galten. Dem gemäß bezog die Henkel-Gruppe in der ersten Hälfte der 1970er Jahre lediglich noch 20 Prozent an Verpackungsmitteln von der eigenen Sparte. In Besinnung auf die Kernkompetenzen trennte sich die Konzernleitung 1980/1981 vom Verpackungsgeschäft.⁵²

Chemieprodukte

Während Henkel als größter Hersteller von Wasserglas in Europa hoffte, „neue Verwendungszwecke für Wasserglas“ zum Beispiel bei der Herstellung von Leichtbauplatten oder als Korrosionsschutz bei Wasserleitungen finden zu können, eröffnete das Engagement auf dem Fett- und Ölmarkt nur wenig Perspektiven: Die Kapazitäten der Vorkriegsanlagen in Düsseldorf-Holthausen erwiesen sich für ein breiteres Marktengagement als nicht ausreichend; und die beiden bedeutendsten Tochtergesellschaften, die Böhme Fettchemie und die Dehydag, befanden sich auf sowjetischem Besatzungsgebiet. Sie wurden – wie das Waschmittelwerk in Genthin – 1945 enteignet.

Die in Chemnitz verloren gegangene Böhme Fettchemie wurde daraufhin in Düsseldorf unter dem Dach der Muttergesellschaft neu angesiedelt. Die alten Mitarbeiter brachten ihre fortschrittlichen Ideen, die sie bei der Entwicklung von Fewa bewiesen hatten, in das kleine neue Unternehmen gegen manche Widerstände im Hause ein. Ein großer Markenartikel-Erfolg der Böhme Fettchemie wurde ab 1951 das innovative Handgeschirrspülmittel Pril, mit dem das Wasser zum Spülen entspannt wurde. Das neue Produkt hatte Konrad Henkel anwendungstechnisch abgesichert.

⁵² Verwaltungsrat Henkel GmbH, 24.4.1974. Die Deckung des Gruppenbedarfs war längst nicht mehr „Leitgedanke der Spartenpolitik“.

Auch die Dehydag, in Rodleben enteignet, fand in Düsseldorf eine neue Heimat. 1948 begann die Dehydag auf dem Werksgelände des Henkel-Stammwerks wieder mit der Herstellung von Fettalkoholen. Die Produktionszahlen entwickelten sich von 2.400 Tonnen im Jahr 1948 über 13.000 Tonnen 1958 bis 130.000 Tonnen im Dehydag-Jubiläumsjahr 1981.

Der Aufbau der verlorenen Produktionsstätten fügte der Fabrik des Konsumgüterproduzenten Henkel die Silhouette eines Werkes der chemischen Großindustrie hinzu. Daran war maßgeblich Dr. Carl Wulff beteiligt, der seit 1950 der Geschäftsleitung angehörte. Die Werksstraßen mit den Fettchemischen Betrieben entwickelten sich in den 1950er Jahren zu einem großen Ölviertel: Henkel verfügte Anfang der 1970er Jahre in Europa über die größte Produktionskapazität für Fettalkohole auf der Basis natürlicher Öle und Fette. Auch außerhalb Düsseldorfs wurde der chemische Akzent verstärkt durch den Erwerb der Neynaber Chemie in Loxstedt bei Bremerhaven 1968. 1973 kam die Kepec, Chemische Fabrik, in Siegburg hinzu mit Zurichtmitteln für die Lederindustrie.

Der Ausbau der Düsseldorfer Werksanlagen und die Errichtung der Fettchemischen Betriebe nach 1945 wurden von Willy Manchot wesentlich beeinflusst. Vor seinem Eintritt in die Henkel-Geschäftsleitung war der promovierte Chemiker mehrere Jahre in der Betriebsleitung anderer Chemie-Unternehmen tätig gewesen, ehe er über die Geschäftsleitung der Dehydag 1939 nach Düsseldorf gekommen war. Bis zu seinem Ausscheiden aus der Henkel-Geschäftsführung 1972 war er für die Chemie und Technik des Unternehmens im In- und Ausland verantwortlich.

Durch intensive Forschungsarbeiten auf dem Gebiet der Fettchemie erschloss Henkel völlig neue Anwendungsgebiete. Anfang der 1960er Jahre gelang es beispielsweise, durch neue, selektiv wirkende Katalysatoren Ölsäure- und Talgfettsäureester zu ungesättigten Fettalkoholen zu hydrieren (HD-OCENOL) – unter Erhaltung der Doppelbindung. Bis dahin konnten ungesättigte Fettalkohole (OCENOL) nur durch Spaltung beziehungsweise Reduktion von Spermol hergestellt werden. Das war ein doppelter Fortschritt: Auf den Rohstoff Spermol – ein Produkt des Wales – konnte verzichtet werden. Eine Konsequenz, deren Bedeutung erst klar wurde, als die Ausrottung der Wale drohte. Außerdem konnte man – je nach Ausgangsstoff des eingesetzten Methylesters – Fettalkohole mit geringerer oder höherer Jodzahl erhalten. Als Basis diente der reichlich verfügbare Talg.

Die Verwendung von Fettderivaten erstreckte sich von den Waschrohstoffen über Textil-, Leder- und Kunststoffhilfsmittel bis hin zu kosmetischen und pharmazeutischen Grundstoffen. Somit konnte das gesamte Produktionsprogramm der Chemie-Sparte stark erweitert werden. In der Folgezeit sorgten insbesondere internationale Akquisitionen und Beteiligungen zunächst in Europa, sodann auch in Übersee dafür, dass das Fettgeschäft zu den herausragenden Wachstumsbereichen von Henkel wurde.⁵³

⁵³ 152, Henkel & Cie GmbH Beirat 1949–1955, Protokoll über die Beiratssitzung vom 17.2.1950. A 24, Bericht der Geschäftsführung für das Jahr 1961. Ebenda, Prokuristenbesprechung am 25.5.1966, Vortrag Dr. K. Henkel. Intern 1/1971. Zur Entwicklung der Fettchemie siehe die Broschüre Fettchemie. Eine Produktlinie der Henkel-Gruppe, 2. Auflage, Düsseldorf 1987. Zur Dehydag siehe Günter Felletschin, Jürgen Knaut, Manfred Schöne, Deutsche Hydrierwerke (DEHYDAG). Stationen ihrer Geschichte (Schriften des Werksarchivs 12), Düsseldorf 1981.

Wiederaufbau und
Weltmarkt
Starke Marken



Die Weiße Dame 1950:
Persil-Werbung im Stil der
„Wirtschaftswunder“-Ära.

Pril-Pulver führt die Böhme Fettchemie 1951 als Geschirrspülmittel für den Haushalt ein.

Rechts: Persil und Sil sind 1956 für die neuartigen Trommel-Waschmaschinen noch nicht geeignet.



Anwendungstechnische Untersuchungen mit Testansammlungen.

Rechts: Marketing-Direktor Erwin Stapf, 1962.

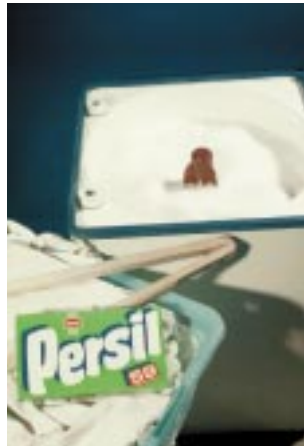


Dixan kommt 1957 auf den Markt: das erste Spezialwaschmittel von Henkel für die neuen Haushalts-Waschmaschinen.



Mit Somat reagiert Henkel 1962 auf die aufkommende Verbreitung von Geschirrspülmaschinen in Haushalten.





Marken-Klassiker:
Feinseife Fa ab 1954,
Haushaltsreiniger Dor ab
1961 und Der General
ab 1972, Waschmittel
Weisser Riese ab 1966
sowie Persil 59 und
Persil 65.



„Färbe Dich jung“:
Poly Color zwischen 1947
und 1952, darunter die
erste flüssige Haarfarbe
und die erste Creme
Haarfarbe.



Konsumentenklebstoffe von Henkel erobern den Markt: Metylan ab 1953, Pattex und Stabilab ab 1955, Ponal ab 1959 und der Pritt Stift ab 1969.

Innovationen beim Großver-
brauch: Eine automatisch
arbeitende Zumischanlage
dosiert die vorgegebene
Desinfektionsmittelmenge
bei Wasserentnahme (links).
Großflächige Fußböden
werden mit Putzmaschinen
gereinigt und desinfiziert.



Zur Hand-Desinfektion
erweist sich der Wandspen-
der mit verlängertem
Armhebel für die Dosierung
des Desinfektionsmittels als
außerordentlich praktisch.

Unten: Pril für Großküchen-
Spülmaschinen beeindruckt
das Fachpersonal.



Parallel zur Unternehmensexpansion stieg die Zahl der Beschäftigten bei der Henkel & Cie GmbH von knapp 4.500 im Jahr 1949 auf mehr als das Doppelte im Jahr 1960 an und erreichte 1972 mit 14.444 ihren höchsten Stand, um 1973 rezessionsbedingt auf 14.112 zu fallen.

Nach Überwindung der Nachkriegswirren war der Mangel an Arbeitskräften in der Bundesrepublik Deutschland in den 1950er Jahren zu einem Problem der Betriebsführung geworden: Dies resultierte aus dem kriegsbedingten Nachwuchsmangel bei einsetzender Hochkonjunktur. Ab 1957 herrschte Vollbeschäftigung, so dass die Arbeitslosenquote im Jahr 1960 bei weniger als 1 Prozent lag. Henkel klagte bereits Mitte der 1950er Jahre über das große Problem des Arbeitskräftemangels. Weil Produktionskräfte ebenso wie junge Spezialisten und Führungskräfte fehlten, war bei Henkel, „wie bei den meisten anderen Firmen zurzeit nicht daran zu denken, die Arbeitszeit von 48 Stunden auf 45 oder gar 40 Stunden zu verkürzen“.⁵⁴

Vergeblich versuchte die Firma, Arbeitskräfte über die eigenen Mitarbeiter anzuwerben.⁵⁵ Daher begann die Unternehmensleitung bereits 1959 mit der Anwerbung ausländischer Arbeitskräfte. Henkel war eines der ersten Unternehmen im Düsseldorfer Raum, das ausländische Arbeitnehmer einstellte: Der Gruppe von 80 Griechen, die 1960 nach Düsseldorf-Holthausen kam, folgten bald italienische, spanische, später auch jugoslawische und türkische Landsleute, so dass die Zahl der ausländischen Mitarbeiter bei Henkel kontinuierlich anstieg. Mit 1.618 Personen (12,5 Prozent) hatte der Ausländeranteil an der Düsseldorfer Belegschaft zu Beginn der 1970er Jahre seinen höchsten Stand erreicht. Mitte der 1980er Jahre waren in Düsseldorf-Holthausen immer noch 1.240 ausländische Arbeitnehmer beschäftigt, wobei die Gruppe der Erstkömmlinge, der Griechen, mit rund 500 Mitarbeitern nach wie vor den größten Anteil bildete.⁵⁶

Die Beschäftigung von „Gastarbeitern“ stellte das Personalwesen vor völlig neue Herausforderungen. Vor allem die Meister hatten beim Einsatz der neuen Mitarbeiter Schwierigkeiten, denn bis ein entsprechender Dolmetscher eingesetzt werden konnte, waren zahlreiche Probleme zu bewältigen: Die ersten griechischen „Gastarbeiter“ konnten beispielsweise die ins Griechische übersetzten Unfallverhütungsvorschriften, die Arbeitsordnung und Arbeitsanweisungen gar nicht lesen, „weil sie des Lesens und Schreibens unkundig waren“. Hinsichtlich der Auswahl der Arbeitskräfte richtete Henkel daher zukünftig „größere Anforderungen [...] an die Arbeitsämter“.⁵⁷ Das Unternehmen entwickelte aber auch eigene Sprachprogramme sowie unternehmensspezifische Einweisungs- und Betreuungsprogramme und leistete somit Hilfestellung auch bei der sozialen Integration.⁵⁸

⁵⁴ K1, Bericht über die 13. Zusammenkunft des Studienkreises Henkel, 12.5.1960, Referat des Personalleiters Winkler. 152, Henkel & Cie GmbH, Beirat 1949–1955, Bericht des Herrn Dr. Jost Henkel in der Beiratssitzung vom 4.7.1955 über die allgemeine Geschäftslage.

⁵⁵ K1, Bericht über die 13. Zusammenkunft des Studienkreises Henkel, 12.5.1960, Referat des Personalleiters Winkler. Auch noch Mitte der 1970er Jahre suchte Henkel qualifizierte Arbeitskräfte: „Henkel sucht Arbeitskräfte“, in: Henkel-Blick 9/1974, S. 3.

⁵⁶ Henkel KGaA, Personal- und Sozialarbeit bei Henkel (= Schriften des Werksarchivs 15), Düsseldorf 1984, S. 8.

⁵⁷ K1, Kranenberg, Entwicklung des Personal- und Sozialwesens, 1970, S. 78.

⁵⁸ „Viele ausländische Mitarbeiter qualifiziert“, in: Henkel-Blick 2/1973, S. 7. Siehe auch „Apartmenthaus fertiggestellt“, in: Henkel-Blick 3/1975, S. 3. 1975 investierte Henkel in ein Apartmenthaus für ausländische Mitarbeiter fast 3 Millionen DM.

Belegschaftsentwicklung der Henkel & Cie 1946–1973

Jahr Stand 31. 12.	Arbeiter			Angestellte			Belegschaft
	männlich	weiblich	gesamt	männlich	weiblich	gesamt	
1946	1.598	637	2.235	837	377	1.214	3.449
1947	1.744	693	2.427	935	430	1.365	3.792
1948	1.906	735	2.701	966	445	1.411	4.112
1949	2.030	849	2.879	1.012	576	1.588	4.467
1950	2.220	878	3.098	1.096	767	1.863	4.961
1951	2.379	922	3.301	1.163	965	2.118	5.419
1952	2.435	899	3.334	1.253	1.012	2.265	5.599
1953	2.598	1.043	3.631	1.341	1.132	2.473	6.104
1954	2.826	1.144	3.970	1.424	1.276	2.700	6.670
1955	2.987	1.232	4.219	1.487	1.335	2.822	7.041
1956	3.135	1.442	4.577	1.531	1.316	2.847	7.424
1957	3.229	1.422	4.651	1.578	1.241	2.819	7.470
1958	3.305	1.377	4.682	1.609	1.606	3.215	7.897
1959	3.535	1.400	4.935	1.743	2.012	3.755	8.690
1960	3.715	1.407	5.122	1.850	2.390	4.240	9.362
1961	4.118	1.662	5.780	2.752	3.038	5.790	11.570
1962	4.215	1.676	5.891	2.842	3.147	5.989	11.880
1963	4.222	1.758	5.980	3.073	3.219	6.292	12.272
1964	4.303	1.797	6.100	3.155	3.177	6.332	12.432
1965	4.265	1.811	6.076	3.250	2.272	5.522	11.598
1966	4.465	1.739	6.264	3.489	2.396	5.885	12.149
1967	4.691	1.789	6.480	3.651	2.304	5.955	12.435
1968	4.907	1.829	6.736	3.905	2.366	6.271	13.007
1969	5.051	1.842	6.903	4.185	2.520	6.705	13.608
1970	5.203	1.875	7.078	4.414	2.725	7.139	14.217
1971	5.523	1.843	7.366	4.625	2.766	7.391	14.757
1972	5.374	1.701	7.075	4.649	2.720	7.369	14.444
1973	5.243	1.626	6.869	4.601	2.642	7.243	14.112

Quellen: K101. Belegschaftsentwicklung 1876 bis heute.

Mit dem Anwachsen der Belegschaft trat auch die Geschichte der Mitbestimmung nach dem Zweiten Weltkrieg in eine neue Phase: Analog zu den Vorgaben des Gesetzgebers wurde die Betriebsverfassung in der Bundesrepublik Deutschland neu gestaltet. Unmittelbar nach dem Zusammenbruch hatte Jost Henkel den langjährigen Betriebsratsvorsitzenden Victor Kirberg, der 1933 von den Nationalsozialisten abgesetzt worden war, gebeten, eine Belegschaftsvertretung aufzustellen, „um ein Kommunikationsorgan zwischen Geschäftsleitung und Belegschaft zu haben“. Nachdem die Militärregierung die Bildung von Betriebsräten wieder zugelassen hatte, wurde diese Regelung 1952 mit Inkrafttreten des Betriebsverfassungsgesetzes abgelöst. Wenn die Vorlage heftig umstritten war, hatte letztlich auch Henkel, „obwohl uns manche Bestimmung [...] nicht passte“, wie alle Arbeitgeber das Gesetz hingenommen.⁵⁹

Im April 1953 wurden erstmals zwei Arbeitnehmer-Vertreter, Heinz Zugowski und Heinrich Boesenberg, in den Henkel-Aufsichtsrat gewählt. Bis in die 1960er Jahre hinein dominierten Themen wie Arbeitszeitverkürzung, Tarifierhöhungen, Urlaubs- und Weihnachtsgeld, die Betreuung ausländischer Arbeitnehmer, die Angleichung der Lohn- und Gehaltzahlungsregelungen von gewerblichen Mitarbeitern und Angestellten sowie Betriebsvereinbarungen über vermögensbildende Leistungen auch an gewerbliche Mitarbeiter die Tätigkeit des Henkel-Betriebsrats. Das Organ war seit den 1970er Jahren im Rahmen der rezessiven Tendenzen und mit Blick auf Rationalisierung und Kostendämpfungen mit der Überwachung eines sozial verträglichen Personalabbaus befasst.⁶⁰

Als Folge der Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes im Jahr 1972 stieg die Anzahl der freigestellten Betriebsratsmitglieder bei Henkel von zwei auf acht Personen an. Die meisten Gesetzesvorgaben wie die Besprechung von Beurteilungsergebnissen mit den Mitarbeitern, innerbetriebliche Stellenausschreibungen sowie die Mitbestimmung des Betriebsrates in sozialen Angelegenheiten waren bei Henkel „nichts Neues“; neu war dagegen die erhebliche Verstärkung der Mitbestimmungsrechte bei der Personalplanung, -einstellung und -versetzung.⁶¹

Als Konsequenz der „Individualisierungswelle“, die in den späten 1960er Jahren die „Wirtschaftswunder“-Mentalität unter den Beschäftigten ablöste, berücksichtigte die unternehmerische Personalarbeit stärker auch die Erwartungen und Bedürfnisse von Mitarbeitern. Wurden in den 1960er und frühen 1970er Jahren vor allem ein angemessenes Gehalt und übertarifliche Zulagen als Motivationsanreiz gesehen, so waren dies in den 1980er Jahren eine abwechslungsreiche, interessante Tätigkeit, ein hohes Maß an Eigenverantwortlichkeit und die Möglichkeiten zur „Selbstverwirklichung“. Die Vorstellungen der Mitarbeiter hatten einen nicht unerheblichen Einfluss auf die betrieblichen Arbeitszeitkonzepte. Ab 1972 führte Henkel abteilungsweise Gleitzeitarbeit ein.⁶²

⁵⁹ K1, Bericht über die 13. Zusammenkunft des Studienkreises Henkel, 12.5.1960, Referat des Personalleiters Winkler.

⁶⁰ K1, Kranenberg, Entwicklung des Personal- und Sozialwesens, 1970, 45. 152, Henkel & Cie GmbH, Beiratssitzung 1949–1955, Winkler, Ausführungen zum Betriebsverfassungsgesetz, 26.10.1953. „Am Anfang standen Speckrationen“, in: Henkel-Blick 5/1992, S. 12. Leitzbach, 75 Jahre Mitarbeitervertretung.

⁶¹ Dr. Dieter Schlemmer, Leiter der Funktion Personal- und Sozialwesen, „Neue Möglichkeiten gemeinsam praktizieren!“, in: Henkel-Blick 1/1972, S. 5.

⁶² „Gleitende Arbeitszeit im Test“, in: Henkel-Blick 1/1972, S. 4. „Zehn Jahre Arbeit à la carte“, in: Henkel-Blick 2/1982, S. 1, 6.

Angesichts steigender Lohn- und Lohnnebenkosten wuchsen die jährlichen Personalkosten je Mitarbeiter von 11.000 DM im Jahre 1960 auf 66.300 DM im Jahr 1983 an. Mitarbeiter wurden als wichtiges Kapital, ihre Aus- und Weiterbildung als Langfrist-Investition angesehen. Jede neue Planstelle bedeutete Mitte der 1970er Jahre – bezogen auf rund 25 Jahre – eine Investition von rund 1 Million DM. Die sorgfältige Personalauslese sowie eine systematische qualitative und quantitative Personalplanung gewannen daher innerhalb der betrieblichen Sozialpolitik eine besondere Bedeutung. 1950 hatte Henkel eine psychologische Personalbegutachtung zunächst für Lehrlinge und Lohnempfänger eingeführt – ein Verfahren, das bald auch auf Angestellte, den Außendienst sowie Teile des akademischen Nachwuchses ausgedehnt wurde. Einstellungsinterviews und psychologische Testverfahren dienten als Entscheidungshilfen bei der Einstellung neuer Mitarbeiter.⁶³

⁶³ Personal- und Sozialarbeit bei Henkel, S. 14.

Zu den wichtigsten Personalentwicklungsmaßnahmen gehörte neben den Programmen für den Führungsnachwuchs die verstärkte Bereitstellung von Ausbildungskapazitäten für Facharbeiter. Nachwuchsprobleme in den chemischen und technischen Ausbildungsberufen zogen eine gezielte Informationspolitik des Unternehmens sowie Personalmarketing-Maßnahmen nach sich: In Schulen, Arbeitsämtern sowie über die Industrie- und Handelskammer warb Henkel um Lehrlinge.⁶⁴

⁶⁴ Intern 3/1989. Intern 7/1991, S. 19. Siehe dazu auch 1925–2000 Fit für die Zukunft. 75 Jahre Ausbildung bei Henkel (= Sonderband 3 der Schriftenreihe des Henkel-Archivs), Düsseldorf 2000.

Neben den jährlich insgesamt rund 450 Auszubildenden, die Mitte der 1970er Jahre bei Henkel elf Berufe erlernen konnten, wurden die berufliche Weiterbildung für Vorarbeiter und Meister sowie die Fortbildung für Angestellte in Form von fachlichen Fortbildungen und Freizeitseminaren angeboten. Die betriebliche Fortbildung beinhaltete beispielsweise im Jahr 1964 Stenographie, Deutsch in Wort und Schrift, Maschineschreiben, Rechnen, Technisches Zeichnen, Chemie, Physik, Arbeitsschutz, Sozialversicherung, Recht, Lohnsteuer, „AG Kunst“ und Operations Research, also die Einführung in mathematische Methoden zur Planung und Lenkung betrieblicher Vorgänge. An den Kursen nahmen im Winterhalbjahr 1964/65 genau 834 Henkel-Mitarbeiter teil.⁶⁵

⁶⁵ K1, Arbeitsverwaltung, Betriebliche Fortbildung, 2.11.1964.



Wiederaufbau und
Weltmarkt
Beschäftigung

Betriebliche Ausbildung
bei Henkel: die Lehrwerk-
statt Metall, Anfang der
1950er Jahre.



Chemiefacharbeiter in
der P3-Abteilung in
Düsseldorf-Holthausen,
1954.



In der Lehrwerkstatt Chemie
erhalten die Lehrlinge den
gesamten theoretischen
und Teile des praktischen
Unterrichts für ihre
Ausbildung, 1954.



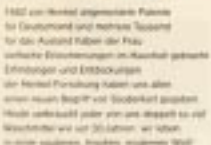
Ab 1960 kommen „Gastarbeiter“ zu Henkel nach Düsseldorf: Die Kollegen auf den Fotos stammen aus Spanien, der Türkei, Italien und Griechenland, 1965 und 1969.



Unten: Der langjährige Betriebsratsvorsitzende Heinz Zugowski (links) berät eine Kollegin, 1963.



**Die Wünsche
der Frau
sind
Mittelpunkt
der Henkel-
Forschung**



Internet hat durch Produkte wie Next 10 die Wertschöpfung des Prozess 1001. So werden die Schritte „enthalten, analysieren, präsentieren“ je heute flexibel gestaltet durch moderne Skalierung des Prozesses und die Nutzung von Software-Lösungen. Hier ist ein weiterer Fortschritt auf dem Weg der Digitalisierung und der neuen Produktentwicklung.



Wird die Leber richtig eingesetzt, werden
Atem- und Verdauungsorgane besser
versorgt und es ist ein gesunder
Stoffwechsel möglich.

Wissenschaftliche Untersuchungen zeigen, dass Musik positiv auf die Persönlichkeitsentwicklung – ähnlich wie Sport – wirkt. In der Musik können Jugendliche, besonders im Musikunterricht, soziale und musikalische Fertigkeiten erlernen. Sie sind in der Lage, sich mit anderen zu verbinden und zu kooperieren. Musik kann auch zur Persönlichkeitsentwicklung beitragen, indem sie die Selbstverwirklichung fördert.

ing information, write the book!

Wie sieht die typische deutsche Morgenwäsche aus?

Medical Student: Dr. Henry H. P.

[illegible]

The newspaper and history classes are still able to share. Acting means to bring relief to the community as India's 40th



glider life. For Washington and southern gliders: 11 hrs. 12 minutes with one bird. Birds in flight all West and South, also one off-shore bird. I had two birds in flight with one off-shore bird in the Washington area, also in 1 hr. 10 min. (10 min. and 10 min. later).

And on that note, what does our study tell us about the role of Hispanic workers and about the Hispanic population in general? First, we estimate that 40% of the Hispanic workforce in the United States is foreign born. This is a significant finding because it suggests that a large portion of the Hispanic workforce is composed of immigrants, which may have implications for labor market dynamics and policy.



oder so?

(continued)

**DAS WICHTIGSTE
KAPITAL,
DAS EIN UNTERNEHMEN
HEUTE
HABEN MUSS,
FINDET MAN
IN KEINER BILANZ.**

[illegible]

**UNTERNEHMEN,
DIE NUR
IN GEWINNEN DENKEN,
WERDEN BALD
EINE MENGE
ZU VERLIEREN HABEN.**

[illegible]

HAROLD

Verblüffende Öffentlichkeitsarbeit: In Zeitungsanzeigen positioniert sich Henkel Anfang der 1960er Jahre als modernes Unternehmen mit zukunftsorientierter Forschung (oben). 1968 (Mitte) beantwortet Henkel die Frage: Wie sauber sind die Deutschen? Anfang der 1970er Jahre (unten) setzt sich Henkel mit heftig diskutierten Themen der Gesellschafts- und Wirtschaftspolitik auseinander.

⁶⁶ 314/48, Protokoll über eine Besprechung von Beirat und Geschäftsleitung der Henkel & Cie GmbH am 23.12.1948.

Nach der Währungsreform verzeichnete Henkel eine „erfreuliche Entwicklung“, die sich nicht zuletzt in der Umsatzentwicklung niederschlug.⁶⁶ 1950 hatte das Unternehmen bei noch begrenztem Wettbewerb einen Umsatz von rund 250 Millionen DM erreicht, der bis 1964 auf über 1 Milliarde DM anstieg.

Trotz der Rezession 1966/67 wuchsen die Umsätze von Henkel weiterhin kontinuierlich an, ehe sich mit Beginn der 1970er Jahre Einbrüche im Chemiegeschäft zeigten. Auch im bundesdeutschen Waschmittelgeschäft waren im Vergleich zum Ausland zu Beginn der 1970er Jahre lediglich noch geringe Steigerungen möglich. Dies resultierte nicht nur aus dem starken Wettbewerb der Produzenten, sondern auch aus den Veränderungen im Handel. 1974 wickelte Henkel 58 Prozent des Gesamtumsatzes über organisierte Handelsgruppen ab, die zunehmend Druck auf die Produzenten ausübten. Da der Handel, wie das Unternehmen feststellte, sich nur bereit zeigte, „Leistung zu erbringen, wenn an dem Produkt gut verdient wird“, blieb den Produzenten nichts anderes übrig, als Konzessionen in Form von Rabatten und Preiszugeständnissen anzubieten.⁶⁷

⁶⁷ Verwaltungsrat Henkel GmbH, 8.3. und 10.9.1974.

Nach der Währungsreform erreichte die Henkel & Cie GmbH 1950 einen Jahresüberschuss von knapp 8 Millionen DM, der allerdings in den darauffolgenden Jahren bis 1957 zwischen 4 und 5 Millionen DM stagnierte. Erst ab 1958 verzeichnete die Gesellschaft zweistellige Millionen-Überschüsse. Bei weiter steigenden Umsätzen gingen die Gewinne ab 1968 allerdings zurück. Die Umsatzrentabilität der Gesellschaft weist daher erhebliche Schwankungen auf. In den 1960er Jahren pendelte sie zwischen 3 und 5 Prozent. In der Mitte der 1970er Jahre sank sie auf rund 1,6 Prozent ab.⁶⁸

⁶⁸ Eigene Berechnungen nach Geschäftsberichten der Henkel & Cie GmbH 1954 bis 1976.

Produktionsmengen und Bruttoumsätze der Henkel & Cie 1946 bis 1973

	Produktionsmenge in Tonnen	Bruttoumsatz in Millionen D-Mark (1946–1948: Millionen Reichsmark)
1946	125.390	57
1947	143.829	67
1948	182.390	39 (bis 20.6.1948)
1949	252.985	264 (ab 21.6.1948)
1950	308.523	248
1951	345.379	304
1952	311.507	325
1953	371.316	379
1954	382.978	410
1955	398.058	464
1956	382.683	468
1957	471.561	513
1958	434.371	532
1959	488.315	633
1960	521.887	677
1961	532.126	881
1962	551.893	943
1963	588.991	964
1964	638.411	1.080
1965	685.379	1.212
1966	920.747	1.372
1967	1.028.389	1.531
1968	1.117.283	1.581
1969	1.228.587	1.674
1970	1.240.080	1.820
1971	1.395.868	2.007
1972	1.398.532	2.087
1973	1.481.991	2.347

Quellen Produktionsmenge: B4, 1946–1949: Produktion der Henkelwerke in Düsseldorf, 21.9.1950; 1950–1955: Betriebsabrechnung vom 12.4.1956; 1956–1960: Betriebsabrechnung vom 28.2.1961; 1961–1970: 314/46, Opderbecke; 1971–1973: Internes Rechnungswesen Bruttoergebnisse UHH.

Quellen Bruttoumsatz: 289/725–732, Anlagen zu den Jahresabschlüssen der Henkel & Cie GmbH, 1945–47; 289/697, Anlagen zur Reichsmark-Schlussbilanz der Henkel & Cie GmbH zum 20.6.1948; Geschäftsberichte Henkel & Cie GmbH (Neu) ab 1950.

Horizonte und Herausforderungen: **V**

Henkel auf dem Weg ins 21. Jahrhundert

Von der „Ölkrise“ zum wiedervereinigten Deutschland

Die weltwirtschaftlichen Rahmenbedingungen beeinflussten ab den 1970er Jahren immer stärker die wirtschaftliche Entwicklung der westlichen Industriestaaten. Im Unterschied zu den 1950er und 1960er Jahren, die in der Bundesrepublik Deutschland ein fast ungebremstes, hohes gesamtwirtschaftliches Wachstum gebracht hatten, sind seit dieser Zeit auch in der Bundesrepublik erhebliche Schwankungen bei den gesamtwirtschaftlichen Größen zu verzeichnen. Zwar stieg das westdeutsche Bruttosozialprodukt im Anschluss an die durch die Ölkrise verursachte Rezession der 1970er Jahre bei insgesamt wechselhafter Konjunktur zwischen 1980 und 1990 um durchschnittlich 2,8 Prozent, doch erreichte die Arbeitslosenquote Mitte der 1980er Jahre zugleich die 9 Prozent-Marke. Der zu Beginn der 1980er Jahre mit dem Regierungsantritt der christlich-liberalen Koalition einsetzende Wirtschaftsliberalismus begünstigte die Investitionstätigkeit von Unternehmen durch steuerliche Erleichterungen, doch hielt sich die Zahl der Arbeitslosen weiterhin über der Zwei-Millionen-Grenze. Diese Beobachtung zerstörte die Illusion, dass die 1973 verlorengegangene Vollbeschäftigung allein durch Wirtschaftswachstum zurückgewonnen werden könnte.

Den wechselhaften Konjunkturverläufen der 1970er und 1980er Jahre schloss sich als Folge der deutsch-deutschen Wiedervereinigung zu Beginn der 1990er Jahre ein kurzer und heftiger Wachstumsanstieg an, der anfänglich die Erwartung eines langanhaltenden Aufschwungs im Sinne eines „zweiten Wirtschaftswunders“ förderte. Eingeleitet wurde die Wiedervereinigung der beiden deutschen Staaten durch die am 1. Juli 1990 abgeschlossene Währungsunion, die die Nachfrage nach westdeutschen Produkten steigerte. Damit konnte sich die deutsche Wirtschaft für eine kurze Zeit von der rezessiven weltwirtschaftlichen Entwicklung abkoppeln, so dass die Zahl der Arbeitslosen auf 7,3 Prozent im Jahr 1991 sank. Doch schlugen sich die enormen Kosten, die die deutsch-deutsche Wiedervereinigung und die Sanierung der ostdeutschen Wirtschaft erforderten, in steigenden Steuern und Einschnitten in das soziale Netz nieder. Ab 1992/93 machte sich die weltweite Rezession erneut mit einem starken Nachfragerückgang auch bei den deutschen Unternehmen bemerkbar, so dass die Arbeitslosenquote 1994 mit rund 3,7 Millionen Personen ohne Beschäftigung die Zehnprozent-Marke erreichte.

Seit Beginn der 1980er Jahre werden sowohl wirtschaftspolitische als auch betriebswirtschaftliche Entscheidungen in wachsendem Maße von dem Phänomen der Globalisierung bestimmt. Die zunehmende internationale Verflechtung nationaler Volkswirtschaften führte in zahlreichen Branchen zu einer Verschmelzung geographischer Einzelmärkte zu länderübergreifenden „Wettbewerbsarenen“, in denen der Weltmarkt den Maßstab für erfolgsentscheidende Kostenvorteile setzt. Die Ursachen für diese Entwicklung liegen vor allem in der fortschreitenden Deregulierung grenzüberschreitender Handels- und Kapitalströme sowie in der transport- und kommunikationstechnologisch bedingten Annäherung der geographischen Märkte. Da die Aufwendungen für Rohstoffe, Arbeitskräfte, Energie und Umweltschutz in Deutschland deutlich höher als im Ausland sind, wird die Qualität des Produktionsstandorts Deutschland im Zeitalter des globalen Wettbewerbs zunehmend in Frage gestellt. Angesichts der stagnierenden Wirtschaftsentwicklung ist die Wettbewerbsfähigkeit auf dem Weltmarkt zu einem Schlüsselproblem für die deutschen Unternehmen geworden.

V Die Henkel-Gruppe seit den 1970er Jahren

Die allgemeine Entwicklung des Unternehmens

Ende 1975 erfasste die weltweite Rezession mit einiger Verspätung auch die chemische Industrie. Bei Henkel hatte sich „die ausgewogene Zusammensetzung unserer Produktpalette“, die Endverbraucher und gewerbliche Abnehmer gleichermaßen bediente, bislang stabilisierend ausgewirkt. Aufgrund der geographischen und produktmäßigen Ausgewogenheit des Portfolios stand das Unternehmen besser da als die meisten krisengeschüttelten europäischen Chemiefirmen. Doch sah sich Henkel auch im Markenartikel-Geschäft wachsenden Problemen ausgesetzt, die aus dem schärfer werdenden Wettbewerb der wichtigsten Anbieter untereinander resultierten. Diese versuchten „um jeden Preis“, ihre Anteile auf den stagnierenden Märkten zu halten, um ihre Anlagen auslasten zu können. Zugleich nahm die „Macht des Handels“ weiter zu. In zunehmendem Maße entwickelten auch die großen Handelskonzerne Produkt-Aktivitäten, die als Handelsmarken meist überaus günstig in unterschiedlichen Qualitäten auf den Markt gebracht wurden.¹

Obwohl der steigende Aufwand für Rohstoffe, Produktion, Verpackung sowie Forschung und Entwicklung, Vertrieb und Verwaltung kaum mehr auf die Preise umzulegen war, sollte nach Auffassung Konrad Henkels mit Blick auf den sich verschärfenden Wettbewerb „die auf Qualität beruhende Sonderstellung des Markenartikels auch beim Verbraucher [...] erhalten“ werden, um dem sich wandelnden Konsumklima entgegenwirken zu können.² Ab Mitte der 1970er Jahre hatte sich die Ertragslage von Henkel jedoch deutlich verschlechtert. Die Gewinn-Erwartungen konnten bei allen Produktgruppen mit Ausnahme der Anorganischen Chemie nicht mehr erfüllt werden. Dies resultierte vor allem aus den im internationalen Vergleich höchsten Arbeitskosten und den ungünstigen Wechselkursrelationen in der Bundesrepublik Deutschland. „Der sich weiter verschärfende Wettbewerb macht es unseren Gesellschaften zunehmend schwerer, auf allgemein stagnierenden Märkten den Kostenanstieg durch Preiserhöhungen auszugleichen“, hieß es 1978 in einem Bericht für den Aufsichtsrat.³ Im Gegensatz zum rezessionsgeschädigten Inlandsgeschäft, das gerade im Markenartikel-Bereich stagnierte oder nur noch schwach wuchs, lag in der zweiten Hälfte der 1970er Jahre der maßgebliche Anteil an den Umsatzsteigerungen bei den Verbundenen Unternehmen im Ausland, beim Geschäft mit Chemieprodukten sowie im „überdurchschnittlich guten“ Exportgeschäft.⁴

¹ „Chemie und Ausland gaben neue Impulse“, in: Henkel-Blick 7/1978, S. 1.

² Siehe zur Markenartikel-Kampagne von Henkel 1983: „Billig kann teuer sein“, in: Henkel-Blick 4/1983, S. 5. Intern 7/1975.

³ Bericht für den Aufsichtsrat der Henkel KGaA über das 4. Quartal 1977, 13.2.1978.

⁴ Bericht für den Aufsichtsrat der Henkel KGaA über das 4. Quartal 1976, 4.2.1977.

⁵ Bericht für den Aufsichtsrat der Henkel KGaA über das 4. Quartal 1978, 15.2.1979.

⁶ „Konzentration auf die Kerngebiete“, in: Henkel-Blick 2/1981, S. 2. „Die Strategie der Risikostreuung zahlt sich aus“, in: Henkel-Blick 7/1981, S. 1. Bericht für den Aufsichtsrat der Henkel KGaA über das 4. Quartal 1980, 26.2.1981. Siehe bereits 153/53, Post ZGF, 24.4.1973 zur schrittweisen Lösung von der Rohstoffbasis und zur Entwicklung zu „einem reinen Verpackungsmittelhersteller“. Interview Helmut Sihler, 26.5.2000, S. 12: Henkel trennte sich in diesem Zusammenhang von rund 50 Firmen: „Wir haben so vieles an kleinen Dingen verkauft und uns fokussiert.“

⁷ 153/74, Post ZGF, 9.8.1983. Siehe im einzelnen zu PEP '86 auch ebenda, Post ZGF, 23.8.1983 sowie zur McKinsey-Studie über das PEP-Potential bei Henkel 153/75, Post ZGF, 13.6.1984. Auch Interview Helmut Sihler, 26.5.2000, S. 12.

⁸ Sihlers Überzeugung im Interview mit der Mitarbeiterzeitung lautete: „Sparprogramme mit großer Auswirkung sind ohne Veränderungen im Personalbereich nicht möglich.“ in: Henkel-Blick 11/1982, S. 4. Siehe „Wir müssen von den Kosten runter“ und „Eine Krise ist zugleich auch eine Chance“, in: ebenda., S. 1, 4, sowie: „Sparprogramm zeigt bereits erste Wirkung“, in: Henkel-Blick 2/1983, S. 1, 4.

Mit neuen Produkten versuchte Henkel daher, „[...] die Absatzbasis zu verbreitern“. Die Ertragslage verbesserte sich in der zweiten Hälfte der 1970er Jahre durch die Ausweitung von Umsatz und Absatzmenge, eine bessere Auslastung der Produktionsanlagen, günstigere Rohstoff- und Herstellkosten sowie durch einen gemäßigten Anstieg der Blockkosten. Damit belebte sich analog zu der allmählich einsetzenden wirtschaftlichen Erholung auch das Markenartikel-Geschäft: „Das schon seit längerem zu beobachtende wieder erstarkende Vertrauen der Verbraucher in den Markenartikel führte zu steigender Nachfrage nach unseren bekannten Produkten“: 1978 erreichte Persil mit 124.000 Tonnen in der Bundesrepublik Deutschland seinen bisher höchsten Absatz nach dem Zweiten Weltkrieg. Unter den Vorjahreswerten blieben die Umsätze mit Wasserglas und Soda, während bei den Organischen Produkten positive Zuwachsraten vor allem bei Spezialerzeugnissen für die verarbeitende Industrie wie die kosmetische und pharmazeutische Industrie, Kunststoffen, Lacken und Farben erzielt wurden. Bei den Chemieprodukten resultierte die wertmäßige Zuwachsrate besonders aus dem Auslandsgeschäft, während das Inlandsgeschäft stagnierte.⁵

Angesichts der abweichenden Entwicklungen in den einzelnen Geschäftsbereichen sollten Divestments in der Folgezeit dazu beitragen, das Unternehmen von ertragsschwachen Geschäften zu entlasten. Im Zusammenhang mit der Konzentration auf Kernaktivitäten trennte sich Henkel 1981 vom Verpackungs- und vom Hefegeschäft, „die im Zuge der Unternehmensstrategie zu Randaktivitäten geworden“ waren. 1994 folgte mit dem Verkauf von Matthes & Weber die Trennung vom Sodageschäft.⁶

Derartige Maßnahmen erwiesen sich jedoch vor dem Hintergrund der weltweiten konjunkturellen Entwicklung zunächst lediglich als der berühmte „Tropfen auf dem heißen Stein“, so dass Helmut Sihler, ab 1980 der Vorsitzende der Zentralgeschäftsführung (ZGF), Ende 1982 weitergehende Maßnahmen zur Kostensenkung ankündigte. Ausgangspunkt dafür bildete die Tatsache, „dass die Rentabilität von Henkel deutlich niedriger ist als die der ausländischen Firmen, mit denen Henkel international im Wettbewerb steht“. Aus diesem Grunde strebte die Zentralgeschäftsführung eine Rentabilitätsverbesserung durch den Abbau von zu beeinflussenden Blockkosten im Sach- und Personalbereich an. Im August 1983 wurde ein Programm zur Effektivitäts- und Produktivitätssteigerung der Henkel-Gruppe für die Jahre 1984 bis 1986 (PEP '86) vorgelegt, das die Leistung des Unternehmens bis 1986 um 10 Prozent steigern sollte.⁷ Neben dem Abbau von Lager- und Vorratsbeständen und sozialen Leistungen sowie von kulturellen und sportlichen Angeboten schreckte das Programm auch vor „Anpassungsmaßnahmen“ im Personalbereich nicht zurück, so dass insgesamt Einsparungen von 30 Millionen DM erzielt werden konnten.⁸

Die erste Expansionsphase nach dem Zweiten Weltkrieg, die 1986 als abgeschlossen galt, schloss sich seit Mitte der 1980er Jahre nun eine Konsolidierungsphase an, „um die erworbenen Gesellschaften in den Henkel-Konzern zu integrieren und Probleme insbesondere im Management zufriedenstellend bewältigen zu können“.⁹ Allerdings lag die Forschungsquote bei Henkel mit weniger als 3 Prozent im Vergleich zu den Forschungsausgaben anderer Chemie- und Markenartikelfirmen „relativ niedrig“. Zur „Sicherung“ der Unternehmensentwicklung wurden die Aufwendungen für Forschung und Entwicklung sowie Anwendungstechnik für die Bereiche Prozessautomatisierung, biotechnologische Verfahren, fettchemische Produkte, Klebstoffe, Wasch- und Reinigungsmittel, Großverbrauch, Kosmetika, Oberflächenbehandlungskemikalien und Spezialprodukte erhöht. Wegweisende und auch finanziell aufwändige Projekte sollten in Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen oder neutralen Forschungsinstituten durchgeführt werden.¹⁰

Um auch in der Folgezeit an interessanten Märkten partizipieren zu können, ohne die eigenen Möglichkeiten zu überziehen, verstärkte Henkel somit ab den 1980er Jahren seine Kooperationstätigkeit über Joint Ventures und Strategische Allianzen. Diese basierten in aller Regel auf dem Erwerb einer Minderheitsbeteiligung oder auf einem Anteiletausch. Derartige „Partnerstrategien“ verfolgte Henkel in den USA bereits in der seit 1974 bestehenden Kooperation mit Clorox wie auch bei jüngeren Projekten mit Loctite 1985 oder Ecolab 1990.¹¹

Um darüber hinaus strategische Investitionen durchführen zu können, trennte sich das Unternehmen von einigen Jahrzehnte alten Kapitalbeteiligungen, etwa an der Metallgesellschaft im Jahr 1974 und 1997 an Degussa. Bereits 1920 hatte der Waschmittelhersteller Henkel Aktien seines wichtigsten Lieferanten, Degussa, erworben, an dem die Henkel KGaA zuletzt noch 16,6 Prozent gehalten hatte.¹² Den Verkaufserlös nutzte Henkel dazu, die Kernaktivitäten bei Chemieprodukten, Klebstoffen, Oberflächentechnik, Wasch- und Reinigungsmitteln, Kosmetik sowie institutioneller und industrieller Hygiene weiter auszubauen.¹³ Finanziert werden musste Anfang 1997 vor allem die große Akquisition der Loctite Corporation mit Sitz in Hartford/Connecticut, USA.

Mit Hilfe derartiger Maßnahmen ließ Henkel in der zweiten Hälfte der 1980er Jahre die Krise hinter sich, wie der „blitzsaubere Abschluss“ von 1987 dokumentierte.¹⁴ Der nun einsetzende Aufschwung hielt bis in die frühen 1990er Jahre an und wurde im Inlandsgeschäft insbesondere durch die nach der deutschen Wiedervereinigung einsetzende Nachfragekonjunktur getragen. Ab Mitte 1990 traf Henkel intensive Vorbereitungen zur Erschließung des Wasch- und Reinigungsmittelmarktes der Deutschen Demokratischen Republik. Ziel war es zunächst, Gemeinschaftsunternehmen mit marktführenden ostdeutschen Waschmittelproduzenten zu gründen, um Waschmittelmarken „nach westlichen Qualitätsstandards“ zu produzieren und in der DDR zu vermarkten.¹⁵

⁹ 465/9, Investitionskommission 1986, Sitzung vom 17.10.1986.

¹⁰ Post ZGF Nr. 8, 26.2.1985.

¹¹ Interview Helmut Sihler, 26.5.2000. Vgl. dazu die Einschätzung von Wulf Schaper-Rinkel, Akquisitionen und strategische Allianzen. Alternative externe Wachstumswege, Wiesbaden 1998, S. 3: „In der Vergangenheit war die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen als Mittel zur Stärkung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit, die heute von vielen als Notwendigkeit akzeptiert wird, [...] kaum als unternehmerische Option in Betracht gezogen“ worden.

¹² Henkel Geschäftsbericht 1997, S. 12. Henkel hielt die Degussa-Aktien ab 1973 über die GFC Gesellschaft für Chemiewerte mbH.

¹³ Bericht für den Aufsichtsrat über das 1. Halbjahr 1994. „Henkel mit guten Perspektiven“, in: Henkel-Blick 7/1995, S. 4f. Henkel Geschäftsbericht 1997. Vgl. Interview Helmut Sihler, 26.5.2000, S. 14.

¹⁴ „Ein blitzsauberer Abschluss“, in: Henkel-Blick 6/1988, S. 1.

¹⁵ Intern 3/1990 und 7/1990.

Dazu führte Henkel vor allem mit der einstigen Tochtergesellschaft Verhandlungen, dem Volkseigenen Betrieb (VEB) Waschmittelwerk Genthin, der mit der Marke Spee im ostdeutschen Universalwaschmittelmarkt einen Marktanteil von rund 80 Prozent abdeckte. Unter dem Motto „Zukunft durch Partnerschaft“ startete das Henkel-Ressort Waschmittel-Inland gemeinsam mit dem Waschmittelwerk Genthin „plangemäß zum Stichtag der Währungs-, Wirtschafts- und Sozialunion“ am 1. Juli 1990 das ostdeutsche Geschäft mit Markenartikeln aus dem Henkel-Sortiment sowie einem verbesserten Produkt der Marke Spee. Im November 1990 erwarb Henkel das ehemalige volkseigene Unternehmen von der Treuhandgesellschaft, brachte es technisch auf den neuesten Stand und gliederte es als Betriebsgesellschaft in die Henkel KGaA ein.¹⁶

¹⁶ Intern 5/1990, S. 3. „Liebe Gäste aus Genthin“, in: Henkel-Blick 5/1990, S. 9.

Mit den VEBs Deutsche Hydrierwerke in Rodleben und Fettchemie in Chemnitz, auch einstige Tochtergesellschaften von Henkel, waren ebenfalls Vorverträge abgeschlossen worden, „die Henkel für 1 Jahr die Exklusivität für eine Joint Venture-Gründung“ zusicherten. Parallel dazu unternahm der Unternehmensbereich Kosmetik/Körperpflege Vorbereitungen zur Erschließung des DDR-Kosmetikmarktes, da sich besonders die Henkel-Marken Fa und Poly großer Beliebtheit erfreuten. Die Waschmittel- und Kosmetik-Aktivitäten wurden durch nachhaltige Vertriebsinitiativen gestützt: Henkel zielte darauf, im Handel ein breites Sortiment anzubieten, um gegenüber allen relevanten Wettbewerbern einen Vorsprung zu erzielen. Ab Mai 1990 wurde in einer ersten Stufe durch ein Team des bestehenden Außenstabes eine qualifizierte Distribution im ostdeutschen Fachhandel geschaffen. In einer zweiten Stufe schloss sich sodann die Besetzung der Verkaufsbezirke an, auch mit „reaktivierten“ Pensionären, die mit solidem Know-how die neu entstehenden Strukturen im Einzelhandel erschließen und eine Basis für das einzurichtende Außendienst-Netz schaffen sollten.¹⁷

¹⁷ Intern 7/1990. Ähnliches galt für den Waschmittel-Außendienst: „Wir erwarten Beratung – und Ware, Ware, Ware [...]“, in: Henkel-Blick 9/1990, S. 6f. Intern 2/1990, 3/1990 und Intern 6/1990, S. 3.

¹⁸ Akquisitionen und Kooperationen, Protokoll zur GF-Sitzung, 10./16. und 17.11.1992.

¹⁹ „Perspektive Optimismus“, in: Henkel-Blick extra vom 23.5.1987. „Wertvolle Ergänzung“, in: Henkel-Blick 2/1992, S. 3. Bericht für den Aufsichtsrat, 4. Quartal 1987, 10.2.1988. Bericht für den Aufsichtsrat, 4. Quartal 1988, 16.2.1989. So Helmut Sihler auf der Belegschaftsversammlung im April 1992, Henkel-Blick 4/1992, S. 3f. Intern 8/1989. Intern extra 5/1991, S. 9. Interview Helmut Sihler, 26.5.2000, S. 12. Akquisitionen und Kooperationen 1994 und 1995, Kurzfristplanung 1994, 15.11.1993. Dabei ging es lediglich um „Normalakquisitionen“, während strategische Großprojekte gesondert erfasst wurden. Siehe dazu auch ebenda, Finanzen/Controlling, an Geschäftsführung, Akquisitionen Inland/Ausland Abrechnung 1994, 19.1.1995.

Mit der verstärkten Inlandsbasis im Markenartikel-Geschäft konnte sich Henkel nun darauf konzentrieren, im europäischen Konsumgüterbereich „die Nummer Eins“ zu werden. Ein Schritt auf diesem Weg war die Akquisition der skandinavischen Konsumgüter-Sparte der Barnängen-Gruppe Anfang 1992, mit der Henkel insbesondere seine europaweite Kosmetik- und Haushaltsreinigerpalette ausbaute.¹⁸

Profitierend von der Öffnung der Märkte in Europa und der übrigen Welt sowie von der technologischen Entwicklung in den Bereichen von Telekommunikation und Logistik entwickelte sich die Henkel-Gruppe zu einem „internationalen Unternehmen“: Von 42.000 Mitarbeitern arbeiteten 1992 mit rund 24.500 mehr als die Hälfte im Ausland. Damit war Henkel zu einem der „internationalsten Unternehmen Deutschlands“ geworden und verfügte über eine „gute Ausgangsbasis“ für den Globalisierungsprozess. Da der „Zukauf von Wachstum“ in den 1990er Jahren aufgrund der begrenzten finanziellen Ressourcen auf strategisch wichtige Produktgruppen und Regionen beschränkt bleiben musste, betrieb Henkel zunehmend die Erschließung und den Ausbau von Märkten „aus eigener Kraft“ – also durch Innovationen und Roll-outs von erfolgreichen Produktideen auf andere regionale Märkte, was als „sinnvolle Alternative“ zur Akquisitionstätigkeit angesehen wurde.¹⁹

Dies galt umso mehr, als sich bereits ab Ende 1991 eine internationale Konjunkturabschwächung abgezeichnet hatte. Die Rezession in Europa, der verschärfte Wettbewerbsdruck, die hohen Kosten am Standort Deutschland sowie die Einbußen durch Währungskursveränderungen gegenüber einer hochbewerteten D-Mark erschwerten die Realisierung der geplanten Umsatz- und Ergebnisziele von Henkel. Zwar verzeichnete das Unternehmen nach wie vor steigende Umsätze, doch ging der Gewinn 1992 gegenüber dem Vorjahr um 9 Prozent zurück, ein alarmierendes Signal für die Geschäftsführung. Mit einer Umsatzrendite von 3,4 Prozent im Jahr 1992 blieb Henkel zu Beginn der 1990er Jahre zudem weiterhin hinter der eigenen Renditevorgabe von 4 Prozent zurück. Der Abbau von Kosten, die Steigerung von Effizienz und Geschwindigkeit, eine stärkere Marktorientierung und ein noch höheres Qualitätsbewusstsein blieben daher ein Muss für alle Teile des Unternehmens.

Nach den Vorstellungen des damals neuen Vorsitzenden der Geschäftsführung, Dr. Hans-Dietrich Winkhaus, sollten Ergebnissteigerungen durch die Konzentration auf die Stärken des Unternehmens sowie durch mehr Effizienz und Schnelligkeit erreicht werden. Durch die Aktivitäten der Wettbewerber sah sich Henkel genötigt, noch schneller und häufiger als früher Produkte zu entwickeln und im Markt einzuführen. Daher sollten bis zur Jahrtausendwende vor allem in die Innovationsfähigkeit, in hohe Produktionskapazitäten sowie in eine überzeugende Kommunikation investiert werden, um die Marktchancen etwa in den Wachstumsmärkten USA und Asien-Pazifik zu verbessern.

Zur Finanzierung dieser Vorhaben musste die Kostenstruktur des Unternehmens erneut einer Revision unterzogen werden. Die Jagd nach Kosten, das „Cost chasing“, prägte die Ära Winkhaus und wirkte im Unternehmen „wie ein Frühjahrsputz“. Künftig innovativer, kundennäher, schneller und kostengünstiger zu arbeiten, wurde zu den Geboten einer erfolgreichen Unternehmenspolitik. Als der Gewinn vor Steuern im ersten Halbjahr 1993 um 15 Prozent gegenüber dem Vorjahr gesunken war, rückte die Reduzierung der Block- und Zentralkosten in den Vordergrund. Im Rahmen eines Beratungsprojektes waren 1992 alle anfallenden Kosten überprüft und eine Komplexitätsanalyse durchgeführt worden, die Märkte, Kunden, Produktgruppen, Marken, Systeme und Organisationsstrukturen der Henkel-Gruppe auf einen möglichen Kostenabbau untersuchte. Eine Verbesserung der Umsatzrendite in der Henkel-Gruppe erschien danach nur möglich, wenn die Strukturkostenbelastung von circa 20 Prozent im Jahr 1992 in den kommenden Jahren auf mindestens 18,5 Prozent abgesenkt werden könnte. Angesichts der durch die Barnängen-Akquisition geschwächten Innenfinanzierungskraft sollte die Operation „Cash Chase“ 1993 die Kapitalstruktur des Unternehmens stärken und „schlummerndes Kapital“ aufspüren, um bis Ende 1994 rund 150 Millionen DM einsparen zu können. Mitarbeiter wurden dazu angehalten, „Unprodukte“ oder überflüssige Kosten zu eruieren. Da es sich bei den Strukturkosten primär um Personalkosten handelte, schien angesichts steigender Löhne und Gehälter in Deutschland auch die Reduzierung des Personalbestands dringend geboten, um wettbewerbsfähig bleiben zu können.²⁰

²⁰ So Hans-Dietrich Winkhaus, Vorwort, in: Intern 4/1993, S. 1f. Siehe auch Interview Helmut Sihler, 26.5.2000, S. 14: „[...] die Phase Winkhaus war eine gute Phase.“ FCC/Controlling Systems and Procedures, Büro Hildegard Rother, Gesellschafts- und Ausschuss-Planungshandbuch 1993, 2.12.1992. „Sparen mit System“, in: Henkel-Blick 9/1991, S. 1. Auch Interview mit Helmut Sihler: „Wir wollen die Leistungsfähigkeit des Unternehmens weiter verbessern“, in: Henkel-Blick, 9/1991, S. 3. „Schlummerndes Kapital zum Leben erweckt“, in: Henkel-Blick 8/1993, S. 3. „Keine Idee darf auf der Strecke bleiben“. Hans-Dietrich Winkhaus begründet die Notwendigkeit zum Sparen“, in: Henkel-Blick 9/1993, S. 3. Intern 7/1992, S. 29.

²¹ FCC/Controlling Systems and Procedures, Büro Rother, Henkel Planung 1995, 7.12.1994.

²² Intern 5/1993, S. 25. Siehe die verschiedenen Beiträge im Henkel-Blick 1999. Im Rahmen des Outsourcings wurde auch die Abteilung Kultur & Sport umstrukturiert, als deren Folge die Henkel-Sportstätten im Düsseldorfer Werk zum 30.9.1993 geschlossen wurden. Den Henkel-Mitarbeitern wurde statt dessen das Schwimmen in öffentlichen Bädern zu günstigen Konditionen ermöglicht. „Schneller, kreativer, innovativer“. Hans-Dietrich Winkhaus zu den Aufgaben und Perspektiven des Unternehmens“, in: Henkel-Blick 1/1993, S. 3. „Freiräume für Forschung vorhanden“. Runder Tisch mit Wilfried Umbach“, in: Henkel-Blick 7/1993, S. 5. R. Schulz und W. Umbach, Vorwort, in: Intern 5/1992, S. 1f. „Wir wollen zur Normalität zurückkehren“. Personal-Vorstand Roland Schulz zum Ende des Personal-Abbaus“, in: Henkel-Blick 10/1994, S. 2.

²³ Siehe etwa „Loctite übernommen“, in: Henkel-Blick, 1/1997, S. 1.

²⁴ Intern 7/1992, S. 11.

Das daraufhin zwischen Mitte 1992 und 1994 eingeleitete Restrukturierungsprogramm führte zu Kapazitätsanpassungen in allen Ressorts und Unternehmensbereichen sowie zu standortoptimierenden Maßnahmen und Divestments. So wurden die Großverbrauch-Produktion von Düsseldorf-Holthausen nach Nieuwegein in den Niederlanden verlagert und Tochtergesellschaften wie Matthes & Weber in Duisburg und Schmidt & Hagen in Uetersen bei Hamburg veräußert.²¹ Auf der Personalseite nutzte Henkel die Instrumente der vorzeitigen Pensionierung, unterbreitete einzelnen Mitarbeitergruppen gezielte Abfindungsverträge und bot in Sonderfällen auch Dienstaufhebungsverträge an. Die verstärkte Nutzung von Teilzeitarbeit war ebenfalls Teil des Restrukturierungsprogramms. Daneben waren zahlreiche Teilbereiche, besonders im Einkauf und in der Distribution, im Ingenieurwesen und in den Werkstätten, vom sogenannten Outsourcing betroffen, also von der Übertragung an Fremdfirmen. Alle diese Maßnahmen führten bei der Henkel KGaA und den deutschen Betriebsgesellschaften zu einem Personalabbau von rund 2.320 Stellen. Nach diesem drastischen Einschnitt, der eine erhebliche innerbetriebliche Belastung darstellte, kehrte das Unternehmen im Herbst 1994 „zur Normalität“ zurück.²²

Diese Radikalkur machte Henkel ab Mitte der 1990er Jahre „fit“ für das neue Jahrtausend: 1994 erzielte das Unternehmen mit einem Jahresüberschuss von 464 Millionen DM das bisher beste Ergebnis in der Unternehmensgeschichte. 1997 wurde die Umsatzgrenze von 20 Milliarden DM überschritten und mit dem Erwerb von Loctite der größte Firmenkauf in der Unternehmensgeschichte verwirklicht. Das „sehr gute Jahr 1997“ resultierte aus einem dynamischen Wachstum aller Unternehmensbereiche, die ihre Planvorgaben in Umsatz und Ergebnis deutlich übertrafen. Der um 23 Prozent gestiegene Umsatz ging vor allem auf die Akquisitionen von Loctite und Novamax, auf die gute Entwicklung der bestehenden Geschäfte sowie auf die positiven Währungskurseffekte zurück.²³

Damit hatten sich die 1992 eingeleitete Verringerung der Komplexität des Unternehmens und die Flexibilisierung bewährt, die von einem Abbau von Hierarchien, der Akzentsetzung auf Teamarbeit und Projektmanagement sowie von internationaler Standardisierung begleitet wurden. Als internationalisiertes Unternehmen hatte Henkel 1997 die Konzernbilanz auf International Accounting Standards (IAS) umgestellt, um konzernweit einheitliche Wertansätze zugrunde legen zu können. Zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit drang in den 1990er Jahren auch das Qualitätsmanagement in immer mehr Unternehmensbereiche vor. Die Qualitäts-Überprüfung der Produktions- und Verwaltungsbereiche der Unternehmenseinheiten wurde durch die Deutsche Gesellschaft zur Zertifizierung von Qualitätsmanagementsystemen (DQS) vorgenommen, die in sogenannten Audits die Übereinstimmung mit den Anforderungen der internationalen Qualitätsmanagement-Norm DIN/ISO 9001 feststellte.²⁴

Trotz aller Bemühungen war Henkel in Bezug auf Eigenkapital- und Umsatzrendite auch in der zweiten Hälfte der 1990er Jahre noch „immer [...] nicht da, wo wir hin wollen“.²⁵ Während sich nun insbesondere das Markenartikel-Geschäft in Europa positiv entwickelte, konnten die Planumsätze bei den industrienahen Bereichen aufgrund der nachlassenden Konjunktur 1998 nicht mehr erreicht werden. Zur Jahrtausendwende rechnete Henkel nur noch mit einer schwach steigenden Wirtschaftsentwicklung in Europa und einer sich verlangsamenden Konjunktur in den USA. Die Auswirkungen der Krisen in Asien und die Abwertung des Real in Brasilien hatten sich auf Lateinamerika, USA und Russland ausgeweitet und trugen zu einer Abschwächung des prognostizierten weltweiten Wirtschaftswachstums bei. Angesichts dieser Entwicklung versuchte Henkel, ein entsprechendes Ergebniswachstum durch interne Expansion und Ausbau der starken Marktpositionen in allen Unternehmensbereichen zu erzielen.²⁶

²⁵ „Die Herausforderung steigt“. Hans-Dietrich Winkhaus über neue Aufgaben und Ziele“, in: Henkel-Blick 2/1998, S. 3. Auch „1997: Ein erfolgreiches Jahr“, in: Henkel-Blick 3/1998, S. 3.

²⁶ Berichte über das Gesamtjahr 1997 und 1998 für den Aufsichtsrat der Henkel KGaA.

Horizonte und
Herausforderungen
**Aufbruch ins
21. Jahrhundert**

Die Chemische Fabrik
Grünau im bayerischen
Illertissen: 1986 von
Henkel übernommen.

Ganz rechts: Neubau
Biologische Institute in
Düsseldorf, 1974.



Luftaufnahme vom Werk
Wassertrüdingen in Bayern:
Hier baut Schwarzkopf nach
dem Zweiten Weltkrieg eine
neue Produktionsstätte auf,
Foto von 1995.



Nach der Wende 1989 sind
Henkel-Markenartikel auch
in der DDR erhältlich:
Außendienstler in einer
Drogerie im Erzgebirge und
in einem Großhandels-Lager
(ganz rechts).



Unten: das Waschmittelwerk
in Genthin, 1990.





Euromelt-Heißschmelzklebstoffe (links): Kontrolle in der Düsseldorf Produktion am laufenden Band, 2001.

Rechts: Flammpunktbestimmung in der Zentralen Analytik in Düsseldorf-Holthausen, 2001.



Bei Schwarzkopf in Hamburg: anwendungstechnische Arbeit im Haarstudio, 2001.



In der Düsseldorf Zentralen Analytik: Untersuchung von brandfördernden Eigenschaften (links) und Analyse am NMR-Spektrometer, 2001.



Produktentwicklung von Sprays bei Schwarzkopf in Hamburg: Ventil-Clinchwertbestimmung einer Aerosoldose, 2001.

Menschen im Werk
Düsseldorf-Holthausen,
2001: Cognis-Messwerte
(links) und Pritt-Produktion.



CRT-Pilotanlage bei Cognis
(links), Herstellung des
Industrieklebstoffs Euromelt
(Mitte) und in der Waschmit-
tel-Zerstäubungsanlage.



Debis Rechenzentrum (links)
und Marketing-„Denkfabrik“
von Schwarzkopf & Henkel.



Abfüllung von Pattex-
Großgebinden (links) und
Haut-Messung an einer
Testperson im Labor.





Das Werk in Düsseldorf-Holthausen, 2001.



Nach dem Zweiten Weltkrieg hatte Henkel die Geschäfte mit Markenartikeln und chemischen Industrieprodukten gleichrangig entwickelt, um einen Ausgleich gegen Konjunkturschwankungen zu erhalten. Die beiden ursprünglichen Bereiche Waschmittel und Chemieprodukte waren im Laufe der Jahre durch gezielte Zukäufe im In- und Ausland erweitert und in eigenständige Geschäftseinheiten aufgespalten worden. So entstanden aus dem Markenartikelbereich die Unternehmensbereiche Wasch-/Reinigungsmittel, Kosmetik/Körperpflege und das Ressort Großverbrauch (heute Hygiene), aus dem Chemiebereich der Unternehmensbereich Klebstoffe, das Ressort P3-Produkte für die technische Reinigung (später Metallchemie, heute Oberflächentechnik) sowie der Unternehmensbereich Chemieprodukte mit den drei Ressorts Oleochemie, Organische Spezialchemie und – seit 1997 – Care Chemicals.

Nach den Diversifikationsmaßnahmen der ausgehenden 1960er und frühen 1970er Jahre sowie den darauf folgenden Divestments in den Bereichen Verpackung und Nahrungsmittel betrachtete sich Henkel Mitte der 1980er Jahre als „ausreichend diversifiziert“ und konzentrierte seine „Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten [...] auf die vorhandenen Produktgruppen“. Auch neue Initiativen wiesen daher einen „Bezug zu vorhandenen Aktivitäten beziehungsweise zu vorhandenem Know-how“ auf.²⁷

²⁷ Post GF Nr. 8, 26.2.1985.

Wasch-/Reinigungsmittel

Die Marktsituation des Wasch- und Reinigungsmittelgeschäfts war in der zweiten Hälfte der 1970er Jahre von denselben Merkmalen gekennzeichnet: ein nur leicht wachsender Verbrauch, starke Konzentration im Handel und ein intensiver Wettbewerb. Der Verbrauchertrend, die führenden Marken zu bevorzugen, setzte sich fort. Da Henkel in nahezu jedem Teilmarkt mit solchen Produkten vertreten war, führte dies zu einer weiteren Stärkung der bekannten Marken. Persil beispielsweise erreichte 1978 seinen bis dahin höchsten Umsatz.²⁸

²⁸ Henkel Geschäftsbericht 1978, S. 48.

Die konjunkturelle Schwächung nach der zweiten Ölkrise im Jahr 1979 zeigte sich in einer rückläufigen Verbrauchernachfrage und einem stark preisorientierten Einkaufsverhalten der Verbraucher. Als 1980 mit dem Drei-Kilogramm-Paket Persil „die Preisschwelle von DM 10,- pro Packung“ überschritten wurde, ging der Absatz zurück. Gleichzeitig gewannen Handels- und Billigmarken an Attraktivität und sorgten für verschärfte Wettbewerbsbedingungen und eine zusätzliche Einengung des Marktes für Markenartikel.

Henkel konterte mit der „Konzentration auf starke Marken“, die seit den 1980er Jahren eine wesentliche Leitlinie der Unternehmenspolitik bildeten. Gut eingeführte Marken wie Persil, Weißer Riese, Perwoll, Fewa, Pril, Somat und Ata wurden durch die Aufnahme innovativer Produkte zu Produktfamilien ausgebaut, was angesichts des starken Wettbewerbsdrucks zu einer Stabilisierung der Umsätze beitrug.

In der zweiten Hälfte der 1980er Jahre konnte das Unternehmen seine Position innerhalb des schrumpfenden Marktes für Universalwaschmittel durch Produktverbesserungen und Innovationen halten, wie etwa die Neueinführung von Persil phosphatfrei im Jahr 1986 – ein Durchbruch und Meilenstein beim Umweltschutz. Henkel-Chemiker hatten dazu ab den frühen 1960er Jahren in intensiver Forschungsarbeit und mit Investitionskosten von rund 40 Millionen DM den Phosphatersatzstoff Zeolith A (Sasil) entwickelt.²⁹

Waschmittel bildeten auch zu Beginn der 1990er Jahre das wichtigste Teilsegment innerhalb des Marktes für Wasch- und Reinigungsmittel, in dem allerdings seit Jahren kaum mehr Zuwächse zu erzielen waren. Daher wurde die Innovationsgeschwindigkeit zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor, denn Innovationsvorsprünge sicherten Marktanteilszuwächse nur, wenn die vermarkteten Neuheiten den sich ändernden Bedürfnissen des Umfelds Rechnung trugen. Mit maßgeschneiderten Produktlösungen reagierte Henkel daher auf offenkundige Trends: Die Vorteile von kompakten gegenüber herkömmlichen Waschmitteln lagen etwa in der Reduzierung von Verpackung und Volumen bei gleicher Waschleistung.

Im Mai 1987 drang die Marke Persil in einen Teilmarkt der Waschmittel ein, den es als kleinere „Nische“ bereits seit längerer Zeit gab: den Markt der Flüssig-Waschmittel. Ihr Leistungsschwerpunkt lag bei den niedrigeren Wasch-Temperaturen bis 60 Grad Celsius sowie bei der Entfernung fetthaltiger Anschmutzungen. 1993 kam Persil flüssig mit einer Rezepturumstellung auf den deutschen Markt. Darin waren auf petrochemischen Rohstoffen basierende Waschaktivsubstanzen (Tenside) gegen umweltverträgliche Tenside auf Basis nachwachsender Rohstoffe (Alkylpolyglycoside, abgekürzt: APG) unter dem Markennamen Plantaren ausgetauscht worden.

1994 folgte als nächste Innovation des Marktführers Persil Megaperls. Es basierte als sogenanntes Superkonzentrat auf einer für Waschmittel neu entwickelten Produktionstechnologie, dem Extrusionsverfahren. Dieses Verfahren gestattete es, erstmals ein perlenförmiges Waschmittel zu produzieren, das im Vergleich zu den ab 1990 eingeführten konzentrierten Waschpulvern wie Persil supra nochmals deutlich volumen- und gewichtsreduziert war und gleichzeitig einen höheren Anteil an Waschaktivsubstanzen beinhaltete. Dass dieses Produkt-Konzept stimmig war, spiegelte sich in dem Marktanteil von Persil Megaperls wider, der Anfang 1995 in Deutschland bereits bei sehr erfolgreichen 12,8 Prozent lag.³⁰

²⁹ Bericht für den Aufsichtsrat, 4. Quartal 1982, 22.2.1983. Bericht für den Aufsichtsrat der Henkel KGaA über das 4. Quartal 1979, 1.2.1980. Bericht für den Aufsichtsrat, 4. Quartal 1981, 17.1.1982. Post GF, Nr. 23, 11.6.1985. Zur Entwicklung von Sasil siehe: Der Sturm im Wasserglas. 100 Jahre weltbewegende Forschung bei Henkel. Düsseldorf 1997, S. 42–45, sowie: Das Wasser holt Luft. Ein Kristall macht Karriere. Sasil in Persil. Düsseldorf 1996.

³⁰ Intern 7/1994, S. 3.

Angesichts dieser Entwicklung ließ Waschmittel-Vorstand Dr. Klaus Morwind den Vorwurf nicht gelten, Henkel „käme mit neuen Waschmittel-Entwicklungen immer recht spät auf den Markt“. Denn sowohl mit phosphatfreien Produkten wie Color-Produkten war das Unternehmen vor den Wettbewerbern im Geschäft. Auch Persil mit Plantaren sowie die Extrusions-Technologie waren Durchbrüche, die die Innovationsführerschaft von Henkel unter Beweis gestellt hätten.³¹

³¹ „, freundlich zu Verbrauchern'. Waschmittel-Vorstand Klaus Morwind diskutierte am Runden Tisch“, in: Henkel-Blick 4/1993, S. 5.

Im rückläufigen Haushaltsreiniger-Bereich erweiterte Henkel mit Blick auf die Chemie-Diskussion und auf das Auftreten neuer Wettbewerber das bestehende Sortiment um so genannte Öko-Produkte: 1989 wurde etwa die Sidolin-Glasreiniger-Palette um eine Variante mit Apfelessig erweitert. Neben Produktinnovationen und -verbesserungen rückte auch die Aufmachung der Produkte in den Mittelpunkt. Gemäß einer Henkel-Initiative aus dem Jahr 1989 sollten Flaschenformen an Modernität und „Sympathie“ gewinnen, was sich etwa in ergonomisch gestalteten Verpackungen niederschlug.³²

³² Intern 1/1989, S. 7.

Im Waschmittel-Jubiläumsjahr 1997 – Henkel feierte „90 Jahre Persil“ – entwickelten die Chemiker und Produktentwickler des Unternehmens erstmals Universalwaschmittel in Gel-Form. Mit der Einführung von Persil Kraft Gel und Persil Color Gel sorgten sie für neue Wachstumsimpulse im Flüssigsegment der Waschmittel. Die internationale erfolgreiche Gel-Entwicklung wurde mit dem „Fritz-Henkel-Preis für Innovation“ 1997 ausgezeichnet.³³ Das Gel-Konzept übertrugen die Produktentwickler auch auf andere Marktsegmente, so auf Sil-Fleckenreiniger und WC Frisch-Toilettenhygiene.

³³ Henkel Geschäftsbericht 1997, S. 36f.

Im August 1998 erweiterte Henkel sein Flaggschiff Persil erneut um ein innovatives Produktkonzept: Persil Tabs. Die neue Waschmittel-Generation führte Henkel nach dem Erfolg mit Persil Tabs und Persil Color Tabs auch bei den Zweitmarken Weisser Riese und Spee in Deutschland ein sowie in weiteren europäischen Ländern. Die zwei Schichten der Persil Tabs werden in einem aufwändigen Fertigungsverfahren getrennt voneinander hergestellt und danach zum Tab geformt.

Im Wachstumsmarkt Maschinelles Geschirrspülen – hier gab es Somat Reiniger-Tabs bereits seit 1989 – musste Henkel aufgrund starker Wettbewerbsaktivitäten 1997 Umsatzeinbußen hinnehmen und verlor die langjährige Marktführerschaft in Deutschland. Mit der Akquisition der Luxemburger Firma Chemolux im Oktober 1997 erwarb Henkel eine moderne Produktionsstätte in Foetz, Luxemburg, zur Herstellung von Reiniger-Tabs. Auf Basis dieser Technologie brachte der Unternehmensbereich Wasch-/Reinigungsmittel Anfang 1998 Somat Profi „mit Entkruster-Phase“ in Deutschland auf den Markt, im selben Jahr auch in Österreich und Frankreich. Das Maschinengeschirrspülmittel fand bei den Verbrauchern schnell eine hohe Akzeptanz.

Im Sommer 1999 präsentierte der Unternehmensbereich Somat „2 in 1“, die ersten Reiniger-Tabs mit eingebautem Klarspüler auf dem deutschen Markt. Im Oktober 2000 folgte der erste Pulver-Reiniger mit integriertem Klarspüler. Mit der „2 in 1“-Innovation errang Somat die Marktführerschaft in Deutschland zurück. Seit März 2001 ist eine Weiterentwicklung auf dem Markt: Somat „3 in 1“ – Reiniger Tabs mit eingebauten Klarspüler und Salzersatzstoffen.³⁴

Kosmetik/Körperpflege

Nach einem mühsamen Einstieg gelangte die Henkel Kosmetik erst in der zweiten Hälfte der 1970er Jahre „eindeutig“ in die Ertragszone.³⁵ Neben der Neueinführung von Produkten – 1977 zum Beispiel Creme 21 Seife (national), Fa Shampoo (national), Fa Haarspülung (Testmarkt), Poly Diadem Haarfarbe (Relaunch) und Poly Schuppen-Haarwasser (national) – wurden die vorhandenen Produktlinien ausgebaut.³⁶

Ähnlich wie im Waschmittelgeschäft wirkte sich zu Beginn der 1980er Jahre auch im Kosmetikgeschäft der Wettbewerbsdruck durch Mitbewerber und Handel nachteilig auf die Umsatz- und Ergebnisentwicklung aus, zumal sich gezeigt hatte, „dass der Versuch, Kosten erhöhungen durch Preisanhebungen überwälzen zu wollen, zu Mengeneinbußen führt“.³⁷ Dennoch konnte die Henkel-Kosmetik ihre strategischen Eckdaten sowohl im Umsatz- und Ergebnisbereich als auch in der Kapitalrendite zunächst kontinuierlich verbessern. Zu Beginn der achtziger Jahre erzielte Henkel rund 10 Prozent des Gesamtumsatzes mit Kosmetik. Mit 21 Marken, 43 Produkten und 189 Artikelpositionen lag die Vertriebstochter Henkel Cosmetics auf Platz 3 im bundesdeutschen Markt für Kosmetik und Körperpflegeprodukte. Sie war Marktführer bei Haarkosmetik, hielt die zweite Position bei Feinseifen und Tampons und lag an dritter Stelle bei Farbfestigern.³⁸ Als ausschlaggebende Faktoren bei der Konsolidierung des Kosmetik-Geschäfts galt die Erzielung von Synergie-Effekten, insbesondere im Vertrieb, die etwa durch Sortimentsstraffungen erreicht worden waren.³⁹

Mitte der achtziger Jahre bestanden weiterhin gute Zuwachsraten für die Hautpflegemärkte, während das Geschäft bei Haarkosmetik, Körperpflege und Mundhygiene geringere Steigerungen aufwies. Die Marktanteile von Henkel Cosmetics lagen bei 12 Prozent in der Haarkosmetik, 6 Prozent bei der Körperpflege, 5,4 Prozent bei Mundhygiene und 1 Prozent bei Hautpflege. Insgesamt wurde die Marktstellung von Henkel aufgrund des Produktportfolios und der qualitativ hochwertigen Produkte als „gut“ beurteilt. Allerdings wirkten sich „das unbefriedigende Marktwachstum, die hohen Strukturkosten bei Henkel Cosmetics, der kurze Lebenszyklus der Produkte sowie der Wettbewerbsdruck auf Teilmärkten“ ungünstig aus. Hier resultierten Marktanteilsverluste daraus, „dass Henkel Trends [...] nicht rechtzeitig genug erkannt und in seinem Angebot berücksichtigt hat“. Ab der zweiten Hälfte der achtziger Jahre sollten neue Produkte dieser Ent-

³⁴ Henkel Geschäftsberichte 1997, S. 37; 1998, S. 44; 1999, S. 33. Henkel-Blick 11/1997, S. 12. HenkelLife 2/2001, S. 9.

³⁵ D 516, Bohmert, ST-ÖA, 5.8.1977.

³⁶ 153/60, ZGF-Sekretariat, Einzeldarstellungen der großen Verbundenen Unternehmen (VU) anlässlich der Planungsbesprechung, 25.11.1976.

³⁷ 153/67, Post ZGF, 14.7.1980.

³⁸ Kosmetik-Report vom 30.4.1981.

³⁹ 153/67, Post ZGF; 12.2.1980.

⁴⁰ Post GF Nr. 46, 19.11.1985.
Post GF Nr. 23, 10.6.1986. Post
GF Nr. 34, 26.8.1986.

⁴¹ Post GF Nr. 36, 10.9.1985.

⁴² Post GF Nr. 17, 29.4.1986.

⁴³ FCC/Controlling Systems and
Procedures, Büro Rother,
Planungsmappe 1986, Kurzfrist-
plan 1986, Henkel-Gruppe,
4.12.1985. Post GF Nr. 20,
21.5.1985.

⁴⁴ FCC/Controlling Systems and
Procedures, Büro Rother,
Planungsmappe 1988, Kurzfrist-
plan 1988, 2.12.1987; ebenda,
Planungsmappe 1989, Kurzfrist-
plan 1989, 30.11.1988.

⁴⁵ FCC/Controlling Systems and
Procedures, Büro Rother,
Planungsmappe 1989, Kurzfrist-
plan 1989, 30.11.1988. Post
GF Nr. 36, 10.9.1985.

⁴⁶ Post GF Nr. 20, 28.5.1985.

⁴⁷ Anträge 1/78–7/84, ZR-Kos
an ZGF, Aok: Antrag zum Erwerb,
22.10.1982. 465/7, Investitions-
kommission, 1981–1983,
Sitzung von 20. und vom
22.10.1982. Ebenda, Anträge
1/78–7/84, UB-MI an ZGF; Aok-
Kosmetik, Antrag zur Verhand-
lungsaufnahme, 26.8.1982.
Akquisitionen und Divestments
seit 1970, ZR FI/FF, Fragen zur
Familienbesprechung, 11.6.1983.
Akquisitionen und Divestments
seit 1970, FFA/Erdely, Genehmig-
te Akquisitions- und Joint Venture-
Projekte, Normaletat 1982. Siehe
Post ZGF, Nr. 43, Sonderprotokoll
vom 26.10.1982. Ebenda, Post
ZGF Nr. 33, Sonderprotokoll vom
31.8.1982. Post ZGF Nr. 7,
15.2.1983.

⁴⁸ Anträge 1/78–7/84, ZR-Kos an
ZGF, Aok: Antrag zum Erwerb,
22.10.1982. Nachrechnungen
von Akquisitionen, Bd. I, Analyse
Akquisitionen 1970–1982.

⁴⁹ Nachrechnungen von Akquisi-
tionen, Bd. I, Analyse Akquisiti-
onen 1970–1982.

⁵⁰ Anträge 1/78–7/84, ZR-Kos
an ZGF, Aok: Antrag zum Erwerb,
22.10.1982. Anträge
1/78–7/84, UB-MI an ZGF; Aok-
Kosmetik, Antrag zur Verhand-
lungsaufnahme, 26.8.1982.

wicklung entgegensteuern. Zu einer Verbesserung des Ergebnisses sollte zudem Ende 1985 das Divestment im Intimhygienegeschäft beitragen.⁴⁰

Auch durch die Konzentration auf „starke Marken“ konnte Henkel Marktanteile trotz stagnierenden Wachstums noch festigen und ausbauen.⁴¹ Daher wurden 1986 anstelle eines Relaunchs von Creme 21 eine Creme und eine Lotion unter der erfolgreichen Dachmarke Fa eingeführt.⁴² Auch die Bearbeitung der internationalen Märkte durch regionale Diversifizierung erfolgte unter verstärkter Konzentration auf Fa.

Das gesamte Produktportfolio von Henkel Cosmetics sollte durch die Aktualisierung der Körperpflege, den Ausbau der Mundhygiene und die Forcierung der Haarkosmetik gestärkt werden. Im Bereich Mundhygiene wurde das Basissortiment sowohl durch Eigenentwicklungen als auch durch Akquisitionen und Joint Ventures verbreitert und abgerundet.⁴³ Gemäß der strategischen Zielsetzung „Forciertes Wachstum aus eigener Kraft“ wurden diese Marken „von vornherein international“ konzipiert und mit einem erhöhten „Werbedruck“ auf den Auslandsmärkten lanciert.⁴⁴

Das weltweite „Führungsduo des Kosmetikmarktes“ bildeten zu Beginn der 1990er Jahre die Firmen L'Oréal und Unilever, während Henkel auf Platz 14 rangierte.⁴⁵ Vor dem Hintergrund weltweiter Konzentrationsmaßnahmen standen „strategische“ Akquisitionen von namhaften Firmen der Körperpflegebranche ab den späten achtziger Jahren im Zentrum der Wettbewerbspolitik von Henkel.⁴⁶

Der Erwerb des Aok-Hautpflege-Geschäfts im Jahr 1983 diente insbesondere dem Sortimentsausbau, da sich Hautpflegemittel mittlerweile zum „größte[n] Sektor des Kosmetikmarktes nach Haarpflege in Deutschland“ entwickelt hatten.⁴⁷ Während das Wachstum des Gesamtmarktes Kosmetik zwischen 1975 und 1981 bei 37 Prozent lag, war der Hautpflegesektor im selben Zeitraum überdurchschnittlich um 49 Prozent gewachsen. Doch war dieser Teilmarkt von Henkel bislang noch nicht besetzt worden und zählte daher zu wichtigsten auszubauenden Marktsegmenten.⁴⁸ Aok besaß „eine sehr gute Markstellung im Gesichtspflegesektor“ und rangierte nach der „Markenbekanntheit“ hinter den Marken Margret Astor und Ellen Betrix auf Platz drei.⁴⁹ Das umfangreiche Sortiment mit 119 einzelnen Produkten verzichtete auf Konservierungsmittel und erfüllte besondere Qualitätsanforderungen, was nicht nur dem Produktverständnis von Henkel entsprach. Zudem lag die Firma „im Markttrend“, kam sie doch dem „steigenden Wunsch des Verbrauchers nach natürlichen Produkten“ nach.⁵⁰

Das Jahr 1992 hatte mit der Übernahme der Konsumgütersparte von Nobel Industrier AB (Barnängen) ganz im Zeichen der Markenpolitik gestanden: Barnängen verzeichnete 1991 einen Umsatz von 720 Millionen DM, wobei der überwiegende Anteil auf Kosmetik- und Körperpflegemärkten erzielt wurde.⁵¹ Mit der Akquisition des Barnängen-Geschäfts sah Henkel „die Hauptziele unserer strategischen Ausrichtung erreicht“: Die „Lücke“ in den Märkten Spanien, Frankreich und Italien konnte geschlossen, ein gesundes Geschäft in Skandinavien aufgebaut und die Grundlage eines europäischen Mundhygiene-Geschäfts geschaffen“ werden.⁵² Zudem spielten auch die Nutzung der Synergiepotentiale aus der Barnängen-Akquisition durch die Neustrukturierung der Produktionsstandorte eine wesentliche Rolle.⁵³

1995 erwarb Henkel den Hamburger Haarkosmetik-Spezialisten Schwarzkopf.⁵⁴ Den „strategischen Hintergrund“ für diesen Schritt bildeten die hohen Wachstumsraten auf dem internationalen Markt für Haarkosmetik.⁵⁵ Das 1898 in Berlin gegründete Unternehmen Schwarzkopf, das 1994 weltweit rund 4.000 Menschen beschäftigte, gehörte traditionell zu den wichtigsten Wettbewerbern von Henkel insbesondere im Haarpflegegeschäft. Die Hauptgeschäftsfelder bildeten die Haarkosmetik (52 Prozent), Körperpflege (16 Prozent), Friseurprodukte (24 Prozent) sowie Export und Lizenzen (8 Prozent).⁵⁶ Zu den führenden Marken der Schwarzkopf-Gruppe gehörten Schauma, Drei Wetter Taft, Bac, Kaloderma und Hatttric.⁵⁷ Das Zusammengehen von Schwarzkopf und Henkel sollte den gemeinsamen Marktanteil im Haarkosmetikgeschäft stärken, da sich die Produktpaletten sehr gut ergänzten und hohe Synergieeffekte in Produktion, Vertrieb und Verwaltung erwarten ließen.⁵⁸

Produktbereiche Henkel und Schwarzkopf

Henkel-Stärken	Produktbereich	Schwarzkopf-Stärken
Colorationen, Deuschwetten	Haarkosmetik	Shampoos, Haarfestiger Haarspray
Seifen, Duschbäder	Körperpflege	Deodorantien
Aok, Diadamine	Hautpflege	Kaloderma
Thera-med Vademecum	Mundhygiene	
Nervel, Scapio, Momo	Hautkosmetik	Hatttric

Quelle: Investitionscontrolling, IK-Projekte 1995/1996, Präsentation: Henkel Cosmetics und Schwarzkopf. Zwei starke Partner finden zueinander.

⁵¹ Anträge 9/90-12/94, Antrag auf Erwerb Vademecum in Finnland/Übernahme Vertrieb Poly und andere Marken, undatiert [1993].

⁵² FCC/Controlling Systems and Procedures, Büro Rother, Henkel-Planungsbuch 1994, 30.11.1993. 1996 erfolgte das Divestment im Vademecum Gum-Geschäft. Akquisitionen und Divestments seit 1970, FCC/Konzerncontrolling/Strategie, Schmidt, 3.4.1996. FCC/Controlling Systems and Procedures, Büro Rother, GA-Planungsbuch 1993, 2.12.1992.

⁵³ Akquisitionen und Kooperationen, Protokoll zur GF-Sitzung, Planung 1993, 10./16. und 17.11.1992.

⁵⁴ Die EU-Kommissare hatte einer Fusion „bedenkenlos zugestimmt“. Die starken Wettbewerber, der große Werbedruck und die relativ geringe Markentreue der Verbraucher verhinderten aus der Sicht der Brüsseler Behörden, „dass eine marktbeherrschende Stellung aufgebaut oder verstärkt wird“. Investitionscontrolling, Projektunterlagen 1995 und 1996, Pressedokumentation Stabsstelle Information/Öffentlichkeitsarbeit: „Henkel-Kosmetik wird neu geordnet“, in: Lebensmittel-Zeitung vom 30.10.1995. FCC/Controlling Systems and Procedures, Büro Rother, Henkel Planung 1995, 7.12.1994.

⁵⁵ Investitionscontrolling, Investitionsprojekte 1995 und 1996, JV, undatierte Aufstellung „Henkel Cosmetics und Schwarzkopf. Zwei starke Partner finden zueinander“. FCC/Controlling Systems and Procedures, Büro Rother, Henkel Planung 1996, 23.11.1995.

⁵⁶ Investitionscontrolling, IK-Projekte 1995/96, Henkel Cosmetics und Schwarzkopf, Zwei starke Partner finden zueinander, Präsentationsunterlagen.

⁵⁷ FAZ, 14.8.1995. Der Verkauf von Schwarzkopf bildete bei Hoechst den Abschluß der Trennung von der Kosmetik-Sparte. Zuvor hatte sich der Konzern bereits von Jade Cosmetic und Marbert getrennt. Dieses Vorgehen resultierte aus der „strikten Konzentration auf Kernarbeitsgebiete“. Siehe auch

Handelsblatt vom 14.8.1995. 23 Prozent an Schwarzkopf hielt vorerst weiterhin die Familie Schwarzkopf.

⁵⁸ Information an unsere Aktionäre über die Geschäftsentwicklung von Januar bis September 1995.

⁵⁹ „Wir gestalten die Zukunft. Start für Schwarzkopf & Henkel Cosmetics“, in: Henkel-Blick 1/1997, S. 1, sowie „Wege in eine neue Identität“, in: ebenda, S. 8f.

⁶⁰ Investitionscontrolling, IK-Projekte 1995/1996, Präsentation: Henkel Cosmetics und Schwarzkopf. Zwei starke Partner finden zueinander. 465/17, Investitionskommission 1996, Rede von Herrn Dr. Lehner anlässlich der DVFA-Veranstaltung am 16.4.1996.

⁶¹ Schöne, Klebstoffwerk, S. 58–60, 62, 64f.

⁶² ZGF-Sonderbesprechung, 6.7.1983.

⁶³ FCC/Controlling Systems and Procedures, Büro Rother, Planungsmappe 1986, Kurzfristplan 1986, Henkel-Gruppe, 4.12.1985. Planungsmappe 1987, Kurzfristplan 1987, 2.12.1986.

Demgemäß wurde die Henkel-Kosmetik neu geordnet, und beide Firmengeschäfte aufeinander abgestimmt. Das organisatorische Konzept sah zum 1. Januar 1997 die Zusammenführung aller Haar- und Körperpflegeaktivitäten zu einer optimalen Einheit unter Führung des Düsseldorfer Konzerns vor. Während das bisherige Friseur-Kabinettgeschäft von Henkel bei Schwarzkopf in Hamburg konzentriert wurde (Schwarzkopf Professional), wurde in Düsseldorf das Markenartikelgeschäft von Schwarzkopf mit den Aktivitäten von Henkel Cosmetics und von Aok verschmolzen (Schwarzkopf & Henkel Cosmetics).⁵⁹ Mit der Akquisition von Schwarzkopf verzeichnete der Unternehmensbereich Kosmetik/Körperpflege „einen Quantensprung“ in der Entwicklung: Henkel wurde zum weltweit zehntgrößten Kosmetik-Unternehmen.⁶⁰

Klebstoffe

Das Klebstoffgeschäft zählt seit Jahren zu den wichtigsten Geschäftsbereichen der Henkel-Gruppe. Mit den Produktbereichen Handwerk und Do-it-yourself-Klebstoffen sowie Industrieklebstoffen deckte das Unternehmen die breite Abnehmerpalette ab und produzierte gleichermaßen für private Haushalte, Handwerksbetriebe und Industrie.⁶¹ Das Klebstoffgeschäft verzeichnete insbesondere ab den 1970er Jahren eine erfreuliche Entwicklung, die auf Steigerungen des Mengen- und Wertumsatzes, bessere Kapazitätsauslastungen, Verbesserung der Kosten-Erlös-Relation, Reduzierung des Umlaufvermögens sowie auf strukturelle Maßnahmen wie die Stilllegung unrentabler Anlagen zurückgeführt wurde.⁶²

Der Unternehmensbereich konnte durch die Konzentration auf Geschäfte mit hohem Ertragspotential und durch nachhaltige Maßnahmen zur Strukturverbesserung die Rendite deutlich erhöhen und profitierte von der „günstigen Gesamtstruktur des Klebstoffgeschäftes mit vielfältigen industriellen Abnehmern, handwerklichen Verwendern und privaten Kunden“, die für einen „erfreulichen Ausgleich“ sorgten. Allerdings erzielte das Konsumgütergeschäft wegen der abgeschwächten Konsumkonjunktur lediglich ein schwaches Wachstum, während das Geschäft mit Industrieklebstoffen durch die Expansion in Europa positive Ergebnisse verzeichnete. Ähnlich wie im Haushaltspflegebereich wurde die europäische Marktführerschaft durch den Ausbau umweltverträglicher Sortimente (lösemittelfreie Pritt-Palette), die Einführung neuer Produkte (Pritt Kleberoller) und die weitere Internationalisierung der Kern-Sortimente gesichert.⁶³

Im Gegensatz zum Handwerk- und Do-it-yourself-Sektor trat das Industrieklebstoffgeschäft erst in den 1970er Jahren in den Vordergrund.⁶⁴ Bislang hatte sich die Henkel-Gruppe hier „auf die Pflege traditioneller Gebiete“, zu denen etwa Verpackungsklebstoffe gehörten, konzentriert. Seit den beginnenden 1970er Jahren wurden neue innovative Marktsegmente bearbeitet, die von Folien-Kaschierklebstoffen bis hin zu Reaktions- und Konstruktionsklebstoffen, Dichtungsmassen und Montage-Hotmelts reichten.⁶⁵ Der Umsatzanteil neuer Klebstofftypen wie Verbund- und Reaktionsklebstoffen stieg von anfänglich circa 10 Prozent auf 36 Prozent Ende der siebziger Jahre, so dass dieses Segment 1979 fast 90 Prozent zum Bruttoergebnis des Ressorts beitrug.⁶⁶

Dagegen verfügte Henkel bis zu Beginn der 1980er Jahre „nicht über ausreichendes anwendungs- und vertriebstechnisches Know-how“, um den wachsenden Markt für anaerobe Klebstoffe, die insbesondere in der Automobilzulieferindustrie Verwendung fanden, erfolgreich bearbeiten zu können. Da entsprechende Entwicklungsarbeiten „aus eigener Kraft“ als zu „langwierig und kostspielig“ erschienen, vollzog das Unternehmen über Akquisitionen den Marktzugang.⁶⁷ Der Markt für anaerobe Klebstoffe entwickelte sich in Europa gegen Ende der 1960er Jahre. Seither operierte die US-Firma Loctite weltweit als Marktführer mit einem Marktanteil von 75 Prozent im Inland und 80 Prozent im europäischen Ausland.⁶⁸ Die Marktverhältnisse wiesen gute Renditechancen und ein starkes Wachstum von jährlich 10 Prozent auf. Aufgrund der begrenzten Anzahl an Anbietern und dem Systemverbund von Klebstoffen und Dosiergeräten erschien der Markt Henkel als ein „neues attraktives Betätigungsfeld“, das lediglich durch die starke Position von Loctite und die Abhängigkeit von der Automobilindustrie eingegrenzt wurde.⁶⁹

Durch die Beteiligung an Loctite weitete Henkel ab 1985 seine Aktivitäten im internationalen und insbesondere US-amerikanischen Markt für anaerobe Klebstoffe und Cyanacrylate noch erheblich aus.⁷⁰

Unter Führung von Dr. Roman Dohr, von 1985 bis 1993 Mitglied der Geschäftsführung und verantwortlich für den Unternehmensbereich Klebstoffe/Chemisch-technische Markenprodukte, erwarb Henkel 1991 die Heidelberger Teroson GmbH, die Spezialkleb- und Dichtstoffe insbesondere für den Automobil- und Glasbereich fertigt. Neben der Fabrik in Heidelberg verfügte Teroson über zahlreiche Auslandsniederlassungen und die Tochtergesellschaft Odenwald-Chemie.⁷¹ Mit der Übernahme hatte Henkel auch die Teroson-Aktivitäten in den USA und Kanada erworben, die 1994 mit einem Umsatz von 22 Millionen US-Dollar rund 7 Prozent des nordamerikanischen Automobilmarktes umfassten. Teroson-Produkte für die Automobilindustrie wurden in den USA und in Kanada noch bis 1995 von der Vorbesitzerin, der Firma Grace, an den Standorten Chicago/Illinois, San Leandro/Kalifornien und Montreal in Lohnfertigung hergestellt.⁷² Neben dem Bereich Automobilklebstoffe bildeten Klebstoffe für die Verpackung und Holzverarbeitung zu Beginn der 1990er Jahre weitere große Marktsegmente von Henkel im Industrieklebstoffbereich.

⁶⁴ 321/1866, Henkel SAK, Mitteilungen für den Außen dienst, 25.6.1973.

⁶⁵ 153/59, Post ZGF, 16.3.1976. 153/65, Post ZGF; 4.12.1979. FCC/Controlling Systems and Procedures, Büro Rother, Planungsmappe 1984, Kurzfristplan 1984, Henkel-Gruppe, 5.12.1983. 321/1866, Henkel & Cie GmbH, Mitteilung vom 8.8.1973. 153/60, ZGF-Sekretariat, Einzeldarstellungen der großen VU anlässlich der Planungsbesprechung, 25.11.1976. 321/1866, Strategie der S-AK. Vortrag anlässlich der Europäischen Marktingkonferenz Klebstoffe, in Sitges, Spanien, 10./11.6.1974. Vgl. aber Akquisitions- und Kooperationsvorhaben 1996 und 1997, FCC/Konzerncontrolling, Strategie, Akquisitionen, Erdely, U-A Akquisitionsvorhaben, 10.11.1995. 465/14, Investitionskommission 1991–93, Sitzung vom 13.12.1991.

⁶⁶ FCC/Controlling Systems and Procedures, Büro Rother, Planungsmappe 1983, Kurzfristplan 1983, 3.12.1982.

⁶⁷ Anaerobe Klebstoffe sind flüssige Kunststoffe zum Befestigen, Dichten, Kleben und Sichern, die unter Luftabschluss härten. Sie werden zur Schraubensicherung, zur Abdichtung von Rohren, Flanschen und Gehäusen sowie zur Befestigung und Montage der verschiedensten konstruktiven Elemente aus Metall eingesetzt. Zu den Hauptabnehmern zählt die Maschinen-, Fahrzeug-, Motoren- und Elektroindustrie. Anträge 1/78-7/84, Investitionskommission, Akquisitionsantrag Klebtrasch GmbH, Hamburg, undatiert [1981]. Dabei handelt es sich lediglich um einen Musterantrag.

⁶⁸ 268/67, Post ZGF, 31.3.1981. Mit Loctite hatte Henkel auf Lizenzbasis schon in den 1960er Jahren zusammengearbeitet, etwa als Vertriebspartner des Loctite-Produkts LOP, eines unter Sauerstoffabschluss aushärtenden Klebstoffes, „der insbesondere als Schraubensicherung, für Flansch- und Flächendichtungen“ verwendet wurde. 153/31, Postprotokoll, 18.10.1966. Siehe Post GF vom 10.1.1995

zur Strategie im Bereich Spezialklebstoffe.

⁶⁹ 268/67, Post ZGF, 31.3.1981. Nachrechnungen von Akquisitionen, Bd. I, Analyse Akquisitionen 1970-1982.

⁷⁰ FCC/Controlling Systems and Procedures, Büro Rother, Planungsmappe 1986, Kurzfristplan 1986, Henkel-Gruppe, 4.12.1985. Post GF Nr. 21, 28.5.1985; Post GF Nr. 20, 21.5.1985; Post GF Nr. 28, 16.7.1985. 153/28, Postprotokoll, 28.9.1965. Anträge 8/84-4/88, R-FI, Dr. Erdely, Loctite – Antrag zum Erwerb einer Beteiligung, 17.5.1985.

⁷¹ D 438.

⁷² 465/14, Investitionskommision 1991-93, Sitzung vom 23.4.1993.

Anteil der Henkel-Gruppe am Weltmarkt für Industrieklebstoffe in Prozent, 1990

	Anteil in Prozent
Papierverarbeitung, Verpackung	35 Prozent
Baumwesen	24 Prozent
Holzverarbeitung	21 Prozent
Fahrzeugbau	10 Prozent
Andere	10 Prozent

Quelle: Anträge 9/90-12/94, FFA/AIV, Dr. Erdely/Olbrück, Heidenau Holzklebstoffe (Sachsen): Antrag auf Erwerb, 5.10.1990.

Im Zeitraum 1993 bis 1996 akquirierte Henkel zur Verstärkung des Klebstoff-Geschäfts verschiedene mittelständische und auf Nischen spezialisierte Firmen: im Bereich Industrieklebstoffe PKL Verpackungssysteme im niederrheinischen Linnich und Dr. Schieber im schwäbischen Bopfingen, United Resin Products in den USA, NB Love in Australien sowie im Bereich Konsumentenklebstoffe die Firmen Le Page in Kanada, Pelikan Klebstoffe in Deutschland, Boston in Italien, Nural in Spanien und Orniex in Brasilien. Trotz dieser Investitionen betrug der Europa-Umsatz der Klebstoffe gemessen am Weltumsatz immer noch knapp 80 Prozent. Wettbewerber wie Fuller und National Starch hatten weiterhin eine stärkere Weltpräsenz als Henkel und waren dadurch eher und besser in der Lage, weltweit tätige Kunden zu bedienen.

Guido De Keersmaecker, Vorstand Klebstoffe seit 1993, fuhr in den 1990er Jahren eine zweigleisige Wachstumsstrategie:

- beschleunigte Globalisierung durch Akquisitionen in Europa und Übersee sowie
- Verstärkung der technologischen Überlegenheit gegenüber den Wettbewerbern.

1996 fehlte noch immer eine stärkere Präsenz im wichtigen USA-Markt. Im September desselben Jahres entschied daher der Gesellschafterausschuss der Henkel KGaA, die Aktien der Loctite Corporation zu 100 Prozent zu übernehmen. Dies war im übrigen auch das erste Mal, dass ein deutsches Unternehmen den Erwerb einer US-amerikanischen börsennotierten Gesellschaft mit einem „feindlichen Übernahmeangebot“ begann. Im Januar 1997 war der Erwerb von Loctite schließlich abgeschlossen. Dies war der endgültige Globalisierungsdurchbruch bei den Klebstoffen. Das amerikanische Geschäft des Ressorts Konsumenten- und Handwerkerklebstoffe wurde 1998 zusätzlich gestärkt durch den Erwerb von Manco, bekannt vor allem durch ihre Klebeband-Marke Duck Tape.

Im Jahr 2000 schloss Henkel eine weitere „strategische[n] Lücke“ im Klebstoffgeschäft: Durch den Erwerb „eines wesentlichen Teils des Polymer-Spezialitätengeschäfts der US-amerikanischen Dexter Corporation“ wurde Henkel zum „zugelassene[n] Lieferant[en] für die internationale Luft- und Raumfahrtindustrie“. Als einziger von 50 Wettbewerbern ist Henkel als Klebstoff-Lieferant für spezifische Anwendungen in der US-amerikanischen Raumfähre Space Shuttle zugelassen. Die von Dexter hergestellten Konstruktionsklebstoffe werden auch in der Mikroelektronik eingesetzt, so dass diese Akquisition das bestehende Geschäft nachhaltig in die Wachstums- und Zukunftsmärkte der Konstruktionsklebstoffe ausbaute.⁷³

Im Frühjahr 2001 war die gesamte Klebstoff-Mannschaft stolz auf eine Premiere von Pritt – ihrer internationalsten Marke – im Weltraum: Vier Wochen lang benutzte die Besatzung der International Space Station (ISS) den Pritt Stift und die Pritt Roller im All. Die Funktions- und Dichtigkeitsprüfungen in der Schwerelosigkeit bestanden die Produkte ohne Beanstandungen. Pritt erhielt daraufhin als erste Marke der Welt von der Europäischen Raumfahrtbehörde ESA das Qualitätssiegel „Space Proof Quality“.⁷⁴

Durch die gesteigerten Investitionen in das Klebstoff-Geschäft wuchs der Umsatz von 1.795 Millionen DM im Jahr 1990 auf 5.787 Millionen DM (knapp 3 Milliarden Euro) im Jahr 2000 – eine Explosion ohnegleichen. Mit einem Anteil von zuletzt 23 Prozent am Konzernumsatz veränderte der Unternehmensbereich Klebstoffe somit die Umsatzstruktur der Henkel-Gruppe nachhaltig, ebenso die Gewinnstruktur mit einem Anteil von 27 Prozent.

Hygiene/Metallchemie/Oberflächentechnik

1985 war der Unternehmensbereich Hygiene/Technische Reinigung (U-R) eingerichtet worden, der sich in die Ressorts Großverbrauch (R-G) und P3 (R-P) gliederte. Nachdem das Segment der Metallchemie ab der zweiten Hälfte der 1980er Jahre durch die Strategische Geschäftseinheit Metal Treatment vertreten gewesen war, wurden innerhalb des Unternehmensbereichs zum 1. Januar 1990 zwei gleichwertige Ressorts Hygiene (R-H) und Metallchemie (R-M) geschaffen. Dabei umfasste das Ressort Hygiene die weltweiten Aktivitäten von P3-Ernährung und Großverbrauch, während das Ressort Metallchemie das weltweite Geschäft mit Metal Treatment und P3-Technik beinhaltete. Damit sollten die „historisch bedingten“ Trennungslinien zwischen Phosphatierung und Reinigung/Schmierstoffe für die Metallverarbeitung überwunden werden, um ein umfassendes Angebot zur Metalloberflächenbehandlung vermarkten zu können.⁷⁵

⁷³ Henkel KGaA, Informationen an unsere Aktionäre über die Geschäftsentwicklung von Januar bis September 2000, S. 1. Siehe auch: „Klebstoffe gestärkt“, in: Henkel-Blick 7/2000, S. 10. „Lift off“, in: Henkel-Blick 8/2000, S. 1. „Die Nummer 1 gibt Gas“, in: Ebenda, S. 3.

⁷⁴ „Pritt – völlig schwerelos“, in: Henkel-Life 8/2001, S. 5

⁷⁵ FCC/Controlling Systems and Procedures, Büro Rother, Planungsmappe 1989, Kurzfristplan 1989, 1.12.1989. Post GF Nr. 41, Sonderprotokoll vom 24.10.1989. Vgl. Post GF Nr. 17, 24.4.1989.

⁷⁶ FCC/Controlling Systems and Procedures, Büro Rother, Henkel-Planungsbuch 1993, 2.12.1992.

Nach Aufnahme der Kooperation mit dem US-amerikanischen Hygieneanbieter Ecolab wurden 1991 die beiden Unternehmensbereiche Hygiene (U-H) und Metallchemie (U-M) gebildet. Ersteres umfasste das europäische Joint Venture Henkel-Ecolab mit den Bereichen Groß- und Objekthygiene und bearbeitete damit den Gebäudereinigermarkt, die Industriereinigung sowie die Reinigung von Krankenhäusern und Heimen.⁷⁶ 1997 wurde der Unternehmensbereich Metallchemie in Oberflächentechnik/Surface Technologies (U-S) umbenannt. Die beiden großen Systemgeschäfte von Henkel wurden 1999 wieder in einem Unternehmensbereich zusammengefasst.

Große Akquisitionen wie Amchem Products Incorporated, Parker Chemical Company, Novamax, Thiem und Diversified Technology Inc. führten auch bei der Oberflächentechnik zu einem „Quantensprung“ in der Geschäftsentwicklung und zur Weltmarktführerschaft.

Die langjährige Kooperation mit der Ecolab Inc. auf dem Hygiene-sektor soll weiter verstärkt werden: Zum 2. Januar 2002 will Henkel seine Beteiligung von 50 Prozent am Gemeinschaftsunternehmen Henkel-Ecolab mit der Ecolab Inc. zusammenführen. Mit diesem Schritt werde ein weltweit operierendes Unternehmen geschaffen, das den Bedürfnissen der globalen Kunden besser gerecht werden könne. Henkel wird als Gegenwert für die Einbringung des Joint-Venture-Anteils wahlweise entweder eine Barzahlung oder Aktien der Ecolab Inc. erhalten.⁷⁷

⁷⁷ Henkel Geschäftsbericht 2000, S. 17, 80.

Chemieprodukte

Die Ende der 1950er Jahre einsetzenden und kontinuierlich fortgesetzten hohen Investitionen in die Herstellung oleochemischer Produkte führten in den 1990er Jahren dazu, dass im Düsseldorfer Stammwerk das größte Verarbeitungszentrum weltweit für Öle auf Basis nachwachsender Rohstoffe entstand. Jährlich werden hier über 400.000 Tonnen oleochemischer Rohstoffe verarbeitet. Der weltweite Rohstoffbedarf der Chemieprodukte in den verschiedenen Standorten beträgt mehr als 800.000 Tonnen jährlich.

Bereits ab den 1970er Jahre hatte Henkel die führende Position innerhalb der europäischen Oleochemie inne. Das Unternehmen verfügte hier traditionell über ein ausgeprägtes Innovationspotential, das ab Ende der 1960er Jahren auch auf dem Akquisitionswege nachhaltig ausgebaut wurde.

Für das Erlangen einer weltweiten Führungsposition des Unternehmensbereichs Chemieprodukte waren vor allem die hinzu erworbenen Firmen in den USA entscheidend. 1977 konnte Henkel die Chemiesparte von General Mills übernehmen. Danach gelangen dem damaligen Chemieprodukte-Vorstand Dr. Dieter Ambros und seiner Führungsmannschaft ab den 1980er Jahren weitere Zukäufe, vor allem 1989 der Erwerb der Emery Group in Cincinnati/Ohio. Durch deren weitreichende Marketing- und Service-Organisation erhielt das US-Geschäft von Henkel eine neue Dimension.

In Deutschland erwarb Henkel von der Degussa zum Jahresbeginn 1986 die Chemische Fabrik Grünau mit Sitz im bayerischen Illertissen, einen bedeutenden Hersteller von Nahrungsmittelzusatzstoffen, kosmetischen Grundstoffen, technischen Emulgatoren, Textilhilfsmitteln, Betonhilfsmitteln, Kunststofffolien und -profilen für den Hoch- und Tiefbau sowie Dachabdeckungen, Feuerlösch- und Brandschutzprodukten.⁷⁸

In dem 1980 gegründeten Joint Venture Henkel Oleochemicals Malaysia in Port Kelang sowie bei Emery in Cincinnati/Ohio in den USA wurden 1992 neue Anlagen zur Herstellung von Fettalkoholen, einem wichtigen Grundstoff für zahlreiche Einsatz- und Anwendungsgebiete, in Betrieb genommen. Sie arbeiten in der Umestierungsstufe nach dem bereits zuvor in Frankreich erfolgreich eingesetzten Niederdruck-Verfahren von Henkel und in der Hydrierungsstufe mit der ebenfalls von Henkel entwickelten Röhrenreaktor-Technologie.⁷⁹

Zu den innovativen Grundstoffen von Henkel gehören seit 1988 die Alkylpolyglycoside (APG), eine Klasse besonders milder waschaktiver Substanzen (Tenside). Sie werden unter anderem als Basis für Körperpflegeprodukte und Reinigungsmittel sowie als waschaktive Substanzen verwendet. APG kann zu 100 Prozent auf der Basis nachwachsender pflanzlicher Rohstoffe wie Kokos- oder Palmkernöl sowie Glucose aus Maisstärke hergestellt werden und ist zu 100 Prozent biologisch abbaubar.⁸⁰ Eine starke Marktposition in den USA, dem größten Einzelmarkt für Tenside weltweit, sollte durch den Aufbau einer lokalen Großproduktion erreicht werden. Nach Eröffnung der ersten APG-Anlage in Cincinnati im Jahr 1992 folgte in Düsseldorf-Holthausen 1995 eine weitere APG-Anlage mit einem Investitionsvolumen von 59 Millionen DM für die Versorgung vor allem der europäischen und asiatischen Märkte.⁸¹

1995 entwickelten Henkel-Forscher neue vorgetrocknete und schüttgutfähige Tensid-Granulate für pulverförmige Wasch- und Reinigungsmittel. Entsprechende Anlagen auf Basis einer innovativen Chemieprodukte-Technologie – sogenannte Wirbelschichttrockner – gingen im Waschmittelwerk Genthin und 1998 in Düsseldorf in Betrieb.

⁷⁸ Henkel Geschäftsbericht 1985, S. 20. Zur Grünau siehe auch „Spezialitäten aus Bayern“, in: Henkel-Blick 8/1992, S. 3, und „111 Jahre Grünau“, in: Henkel-Blick 7/1995, S. 10f.

⁷⁹ Henkel Geschäftsbericht 1992, S. 16.

⁸⁰ Investitionscontrolling, Projektunterlagen 1993, Dr. Andree, U-W, Antrag auf Genehmigung zur Errichtung einer Produktionsanlage zur Herstellung von Alkylpolyglycosiden, 3.12.1992.

⁸¹ 465/17, Investitionskommission 1996, FCC/Konzerncontrolling/Strategie, Jäntschi, 13.8.1996. Investitionscontrolling, Projektunterlagen 1993, Euro Cosmetics, 5/1995. Siehe auch FCC/Controlling Systems and Procedures, Büro Rother, Planungsmappe 1989, Kurzfristplan 1989, 30.11.1988. Auch Post GF Nr. 17, 5.6.1990. Henkel-Blick 5/1995, S. 1 und 6.

Die wesentlichen Chemieprodukte sind Fettsäuren, Glycerin, Fettalkohole und deren Abkömmlinge (Derivate). Sie werden als Vorprodukte in zahlreichen Industriebereichen eingesetzt, insbesondere in der kosmetischen und pharmazeutischen Industrie, der Nahrungsmitteltechnik sowie für Wasch- und Reinigungsmittel. Hinzu kommen Wasserglas und organische Spezialchemikalien. Deren wichtigste Anwendungsgebiete sind die Textil- und Lederindustrie sowie die Herstellung von Agrochemikalien, Kunststoffen, Lacken und Farben. Die Produkte werden in den großtechnischen Anlagen des Düsseldorfer Ölviertels sowie an zahlreichen weiteren Standorten in der ganzen Welt hergestellt.

Die spürbaren Ertragsrückgänge im Markenartikelgeschäft hatten zu Beginn der 1980er Jahre durch Zuwächse in den chemischen Geschäftsbereichen ausgeglichen werden können, doch war „die Konjunkturabhängigkeit der Umsatz- und Ergebnisentwicklung der Henkel-Gruppe“ durch den großen Anteil des Chemiegeschäfts seither deutlich erhöht worden. Trotz des innovativen Engagements waren die Ergebnisse des Unternehmensbereichs Chemieprodukte zu Beginn der 1990er Jahre rückläufig. Die wichtigsten europäischen Märkte für Chemieprodukte, in denen Überkapazitäten und Verdrängungswettbewerb vor allem bei Fettalkoholen, Derivaten sowie Textil- und Ledertechnik zu einer Preis-Erosion geführt hatten, zeigten eine anhaltende Schwäche. Hinzu kamen eine Rezession in Europa, die wirtschaftlichen Probleme in Lateinamerika und der Zusammenbruch der sozialistischen Planwirtschaften in Osteuropa.⁸² So war das Bruttoergebnis der Chemieprodukte unbefriedigend.⁸³ Wie in der gesamten Henkel-Gruppe folgte auch im Chemiebereich eine gründliche Strukturbereinigung mit dem Ziel deutlicher Kostenreduzierungen und Ergebnisverbesserungen.

Zum 1. August 1999 gliederte Henkel den Unternehmensbereich Chemieprodukte als rechtlich eigenständige, hundertprozentige Tochtergesellschaft unter dem Namen Cognis aus. Damit entstand ein neues, weltweit tätiges Unternehmen mit rund 9.000 Mitarbeitern und mehr als 50 Produktions- und Servicecentern auf allen Kontinenten. Vor dem Hintergrund der zunehmenden Globalisierung der chemischen Industrie sollte das Chemiegeschäft, so Hans-Dietrich Winkhaus, der damalige Vorsitzende der Henkel-Geschäftsführung, „den nötigen Spielraum“ erhalten, „um sich schnell und flexibel im globalen Markt zu bewegen“. Die rechtliche Verselbständigung sollte dem Unternehmensbereich einen eigenen und direkten Zugang zu den Finanz- und Kapitalmärkten öffnen. Cognis könne unter der Führung von Dr. Harald Wulff, zuvor Mitglied der Henkel-Geschäftsführung und verantwortlich für den Unternehmensbereich Chemieprodukte, seine komplette Produktpalette „einem breitgefächerten Kundenstamm anbieten und sich den gegenwärtigen Veränderungen des Marktes und seiner Abnehmerindustrien schneller anpassen“.

⁸² Akquisitionen und Kooperationen 1994 und 1995, GF, Kurzfristplanung 1994, 15.11.1993.

⁸³ FCC/Controlling Systems and Procedures, Büro Rother, Henkel-Planungsbuch 1991, 5.12.1990.

Die Fokussierung von Henkel auf Waschmittel und Kosmetika sowie Marken und Services bei Klebstoffen, Oberflächentechnik und Hygiene bedeutete einen entscheidenden Strategiewechsel in der Firmengeschichte. Die Finanzierung dieser Kerngeschäfte ließen eine „nachhaltige adäquate Finanzierung des Chemiegeschäfts nicht zu“. Die Suche nach einem Minderheitspartner für Cognis schlug fehl. Darauf beschloss der Gesellschafterausschuss der Henkel KGaA im Herbst 2000, „die vorgesehene Verbindung des Chemiegeschäfts mit einem neuen Partner nicht länger von der eigenen Mehrheitsbeteiligung abhängig zu machen – gegebenenfalls auch ganz auf eine Beteiligung an Cognis zu verzichten“.⁸⁴

Im ersten vollständigen Geschäftsjahr 2000 erzielte Cognis einen Umsatz von 3.186 Millionen Euro (6.231 Millionen DM).⁸⁵ Der Anteil am Konzernumsatz der Henkel-Gruppe betrug 23 Prozent. Cognis erwirtschaftete im Jahr 2000 einen Jahresüberschuss in Höhe von 107 Millionen Euro (209 Millionen DM).

Als erstes Chemieunternehmen überhaupt erhielt die weltweite Cognis-Gruppe Anfang 2001 die globale Zertifizierung nach den international gültigen Qualitäts- und Umweltstandards ISO 9001 und 14001.⁸⁶

⁸⁴ Albrecht Woeste und Hans-Dietrich Winkhaus, Vorwort zur Broschüre Ausgliederung des Unternehmensbereichs Chemieprodukte des Henkel Konzerns, Düsseldorf 1999, S. 2f., 5. „Neue Tochter Cognis“, in: Henkel-Blick 2/1999, S. 1. Henkel Geschäftsbericht 1999, S. 14f. Cognis B.V./NL, Geschäftsbericht No. 1, Das Geschäftsjahr 1999, S. 6. Cognis Geschäftsbericht 2000, S. 1f. Auf die Ausgliederung von Cognis reagierte die Börse mit Kurssprüngen von bis zu neun Prozent für die Henkel-Aktie. Die Cognis B.V. mit Sitz im niederländischen Roermond fungiert als Holdinggesellschaft der weltweiten nationalen Cognis-Gesellschaften. Ebenda, S. 31. Siehe zu den veränderten Plänen um Cognis die Pressemitteilung vom 13. November 2000. Auch „Auf der Ideallinie“, in: Henkel-Life Spezial 11/2000, S. 1.

⁸⁵ Im Gesamtumsatz sind die Umsätze von Cognis mit Henkel enthalten.

⁸⁶ Cognis Geschäftsbericht 2000, S. 2f.

Horizonte und
Herausforderungen
Aufbruch ins
21. Jahrhundert



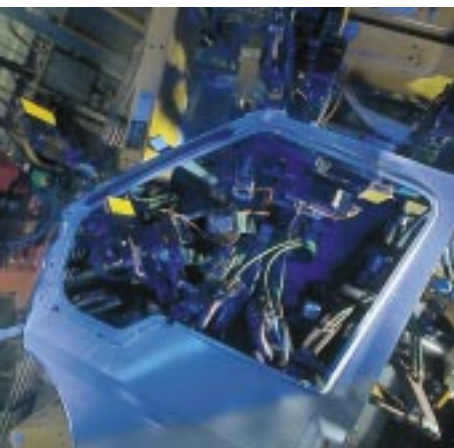
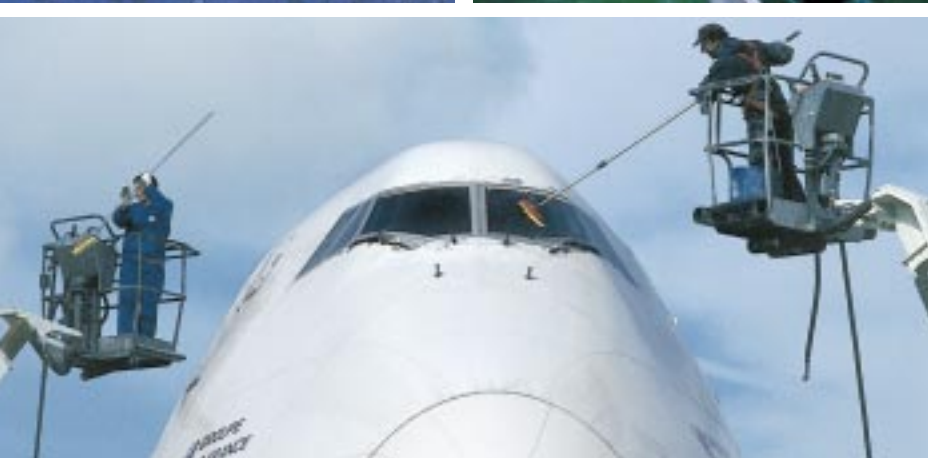
Wasch- und Reinigungsmittel
von Henkel für alle Arbeiten
im Haushalt.



Für Haare, Haut und Mund:
Kosmetik- und Körper-
pflege-Produkte von
Schwarzkopf & Henkel.



Weltmarktführer mit
Klebstoffen: auf der Erde
und im All (oben Mitte).



Weltweit führend mit Produkten und Systemen zur Oberflächentechnik: Herstellung von Aluminium-Getränkedosen, Phosphatierungs-Tauchbad, Flugzeugreinigung, Fahrzeugbau in der Automobilindustrie.



In Europa Spitze bei der institutionellen und industriellen Hygiene: Produkte von Henkel-Ecolab.

Im Zuge von Integrationen und Divestments wurden ab den 1970er Jahren Umstrukturierungsmaßnahmen vorgenommen, die die Zahl der Beschäftigten von Henkel in Deutschland reduzierten. Der „sozialverträgliche Personalabbau“ sollte ohne betriebliche Kündigungen erfolgen und reichte von vorzeitigen Pensionierungen über innerbetriebliche Umsetzungen (interner Stellenmarkt) bis hin zur Ausnutzung der natürlichen Fluktuation unter Verzicht auf Neueinstellungen.⁸⁷ Vor allem die Frühpensionierung wurde zu einem Instrument der Personalanpassung: 1975 verabschiedete Henkel erstmalig eine generelle Pensionsregelung, nach der Frauen mit Vollendung des 57. und Männer mit Vollendung des 58. Lebensjahres in den vorzeitigen Ruhestand treten konnten, sofern ihr Arbeitsplatz nicht wieder besetzt wurde: Bis zu ihrer gesetzlichen Pensionierung erhielten diese Mitarbeiter einen unternehmerischen Zuschuss zur gesetzlichen Versorgung, der ab 1981 als Übergangsgeld 90 Prozent der letzten Nettobezüge betrug.⁸⁸ Infolge der erneuten Anpassungs- und Einsparungsmaßnahmen in der ersten Hälfte der 1990er Jahre reduzierte sich die Zahl der bei Henkel in Deutschland Beschäftigten von 18.329 im Jahr 1991 auf 15.878 zum 31. Dezember 2000.

Die Personalmaßnahmen der 1970er und 1980er Jahre wirkten sich belastend auf das Betriebsklima in Düsseldorf aus. Einen negativen Einfluss auf die Motivation der Mitarbeiter besaßen das Einfrieren von Sozialleistungen sowie Lohn- und Gehaltsstopps. Vor allem aber beklagten die Beschäftigten ein Informationsdefizit über die Situation des Unternehmens, das von vielen als existentielle Unsicherheit empfunden wurde.⁸⁹

Nach Durchschreiten der Talsohle Mitte der 1970er Jahre wurde die Personalführung noch mehr als zuvor zu einer unternehmerischen und gesellschaftlichen Aufgabe. Gemäß dem aus den USA stammenden Human Relations-Ansatz wurde jeder Mitarbeiter als „Individuum mit unwiederholbarer, einmaliger Ausprägung von Anlagen, Erziehung, Erfahrungen“ betrachtet, der Anspruch auf eine individuelle Personalförderung haben sollte. Diese konzentrierte sich vor allem auf die „Humanisierung“ der Arbeit über die Bereiche Ergonomie (Optimierung des Verhältnisses von Mensch-Maschine-Umwelt), Arbeitsschutz und Organisation sowie über psychologische Dienste. Diese Politik resultierte aus der Erkenntnis, dass motivierte Mitarbeiter zum Unternehmenserfolg beitrugen: „Nur leistungsbereite und hochqualifizierte Mitarbeiter bringen uns weiter auf dem Weg zur Spitzenfirma.“ Aus diesem Grunde startete Henkel 1990 eine Henkel-Mitarbeiter-Initiative, die auf die individuelle Förderung des Einzelnen setzte und durch Gruppenarbeit und Teams neue Produktionsstrukturen schuf.⁹⁰

⁸⁷ „Mangelhafte Information? Fragen an Geschäftsführung und Betriebsrat“, in: Henkel-Blick 3/1986, S. 3.

⁸⁸ „Wir haben uns auf unsere Stärken konzentriert“, in: Henkel-Blick 6/1983, S. 1.

⁸⁹ „Kurzarbeit für ein Vierteljahr“, in: Henkel-Blick 9/1975, Beilage Holthausen aktuell. Siehe Henkel-Blick 4/1982, S. 2. „Mangelhafte Information? Fragen an Geschäftsführung und Betriebsrat“, in: Henkel-Blick 3/1986, S. 3.

⁹⁰ „Ziele für jeden von uns“, in: Henkel-Blick 2/1990, S. 1 und 8.

Belegschaftsentwicklung der Henkel KGaA 1974 bis 2000

Jahr Stand 31. 12.	Innendienst	Außendienst	Stamm- belegschaft	Gesamt- belegschaft
1974	11.407	2.248	13.655	14.104
1975	10.900	2.159	13.059	13.511
1976	10.652	1.874	12.526	13.009
1977	10.585	1.845	12.430	12.982
1978	10.540	1.855	12.395	12.953
1979	10.384	1.764	12.148	12.707
1980	10.336	1.765	12.161	12.735
1981	10.445	1.713	12.158	12.760
1982	10.553	1.332	12.491	13.037
1983	10.218	1.763	11.981	12.618
1984	10.243	1.654	11.907	12.552
1985	10.352	1.539	11.891	12.548
1986	10.538	1.403	11.941	12.608
1987	10.577	1.355	11.932	12.683
1988	10.776	1.270	12.046	12.775
1989	11.028	1.241	12.269	12.910
1990	10.912	1.203	12.115	12.732
1991	10.270	835	11.105	11.618
1992	9.985	829	10.814	11.240
1993	9.537	881	10.418	10.739
1994	8.932	803	9.735	10.058
1995	8.351	765	9.116	9.411
1996	8.065	678	8.743	9.029
1997	7.867	653	8.520	8.828
1998	7.963	619	8.582	8.910
1999	5.832	543	6.375	6.710
2000	5.913	512	6.425	6.687

Traditionell beschäftigte Henkel eine große Zahl von weiblichen Beschäftigten in Produktion und Verwaltung. Dem sich verändernden Selbstverständnis von Frauen trug das Unternehmen seit den 1970er Jahren durch Frauenförderprogramme, verbesserte Aufstiegsmöglichkeiten sowie durch Angebote zur Vereinbarung von „Beruf und Familie“ Rechnung: Der 1989 im Auftrag der Geschäftsführung gegründete Henkel-Arbeitskreis „Frauenförderung“ setzte sich aus 14 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verschiedener Unternehmensbereiche zusammen. Seine Aufgabe war es, die Situation der Mitarbeiterinnen bei Henkel zu analysieren, neue Ideen zur Frauenförderung zu entwickeln und zu ihrer Umsetzung beizutragen. Erstes Ergebnis war die Betriebsvereinbarung „Familie und Beruf“, die den weiblichen Beschäftigten auch nach Ablauf des gesetzlichen Erziehungsurlaubs eine zusätzliche Erziehungszeit einräumte. Flexible Arbeitszeiten und Teilzeitarbeit, Hausarbeitstage und Kinderbetreuungsmaßnahmen entlasteten die Mitarbeiterinnen zusätzlich.⁹¹

Quellen: K101, Belegschaftsentwicklung 1876 bis heute, Aktennotiz PPC/Anna Lauer vom 28.3.2000, Jahresabschluss der Henkel KGaA 1998, S. 16. Ab 1989 zu Vergleichszwecken angepasst, ohne Werkstudenten/Praktikanten und Altersteilzeit in Freistellung; ab 1999: ohne Cognis.

⁹¹ K1, Personalmanagement, Broschüre „Mehr Frauen“, 1991. Intern 1/1993, S. 5.

Mit Blick auf die Veränderungen in der Produktion gewannen die Formen der flexiblen Arbeitszeitgestaltung, vor allem auch der Teilzeitarbeit, besondere Bedeutung. Erste Versuche mit gleitender Arbeitszeit unternahm Henkel 1972 auf Wunsch der Düsseldorfer Belegschaft, insbesondere der leitenden Angestellten, „nach individuellerer (und dadurch kreativerer) Arbeitszeitgestaltung“. Der einjährige Testlauf wurde in den Abteilungen und Betrieben der Sparte Anorganische Produkte/Klebstoffe, Verwaltung, Klebstoffwerk Süd, Zentralwerkstatt sowie im Produktmanagement der Sparte Waschmittel durchgeführt. Ab 1973 wurde die gleitende Arbeitszeit sukzessive auch auf die übrige Verwaltung sowie die Verbundenen Unternehmen ausgedehnt. Seit den 1980er Jahren gehören die Formen flexibler Arbeitszeitgestaltung zu den festen Bestandteilen unternehmerischer Personalpolitik von Henkel. Zum 1. April 1996 wurde die Gleitzeit durch die sogenannte flexible Funktionszeit abgelöst, die auf eine weitere Anpassung der Arbeitszeit an die Produktionserfordernisse gerichtet war.⁹²

⁹² Verwaltungsrat Henkel GmbH, 20.10.1971. Auch Henkel-Blick, 2/1972, S. 1f. Intern 2/1973. Siehe dazu zehn Jahre später das Interview des Henkel-Personal-Vorstands Dr. Dieter Schlemmer, in: Personalwirtschaft 11/1978, S. 365–367, hier S. 366. Siehe auch „Zauberwort Flexibilität“, in: Henkel-Blick 7/1987, S. 6f. zur Teilzeitarbeit bei Henkel. „Flexible Funktionszeit“, in: Henkel-Blick 2/1996, S. 3.

Aufgrund der Ergebnisse der Führungskräftebefragung 1990 sowie einer Analyse von Personal-Einflussfaktoren der 1990er Jahre initiierte Personal-Vorstand Dr. Roland Schulz 1991 ein Programm unter dem Begriff „Kultur-Evolution“. Sechs international und interdisziplinär zusammengesetzte Projektgruppen zu folgenden Themen wurden gebildet:

1. Interne Information und Kommunikation,
2. Führungskultur,
3. leistungsorientierte Honorierung,
4. Personalordnung,
5. Internationalisierung und
6. Personalentwicklung.

Die Ergebnisse der Arbeitsgruppen wurden vernetzt und in einen großen Aktionsplan übersetzt, der von der Geschäftsführung in den Jahren 1992 bis 1994 verabschiedet und in einer Vielzahl von Maßnahmen umgesetzt wurde. Wesentliches Entscheidungskriterium dabei war es, die Wettbewerbsfähigkeit von Henkel in einer sich verändernden Welt zu erhalten und zu steigern. Dabei ging es im einzelnen darum, Henkel fit zu machen für den globalisierten Wettbewerb, das Unternehmen zu „entbürokratisieren“, die Schnelligkeit der Informations- und Entscheidungsprozesse zu erhöhen, die Chancengleichheit aller Mitarbeiter sicherzustellen und die Menschen als wichtigste Ressource zu erkennen, zu bewerten und zu entwickeln.

Aus der Vielzahl der durchgeführten Maßnahmen seien einige hervorgehoben:

- Bewertung aller Stellen für Führungskräfte weltweit, um damit die Einheitlichkeit, Vergleichbarkeit und „Gerechtigkeit“ zu gewährleisten.
- Nennenswerte Ausweitung der Leistungsspanne und damit Reduzierung der Tiefe der Hierarchie („Delaying“).
- Jährliche Zielvereinbarungsgespräche aller Führungskräfte, in denen das Ziel der Henkel-Gruppe kommuniziert sowie die Team- und Individualziele vereinbart werden.
- Einführung eines nennenswerten variablen Vergütungssystems für das Erreichen oder die Überschreitung der vereinbarten Ziele.
- Etablierung von Gehaltsbändern für das Basisgehalt, das sich primär an dem Positionswert der Stelle, dem Marktwert und der Leistung des Stelleninhabers orientiert.
- Vergabe von besonderen „Awards“ für außergewöhnliche Leistungen.
- Starke Konzentration auf die Bedeutung „guter Führung“ für alle Teile des Unternehmens. Intensive Schulung zu den „Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit“. Verteilung der Broschüre (nach Übersetzung in alle Landessprachen) an sämtliche 60.000 Mitarbeiter.
- Etablierung eines neuen Beurteilungssystems, in dem die für Henkel relevanten Schlüsselqualifikationen in einem Mitarbeitergespräch bewertet werden.
- Einführung von zweitägigen Personalentwicklungsseminaren, in denen sich Nachwuchsführungskräfte durch Senior-Manager in konkreten Aufgabenstellungen beobachten und bewerten lassen.
- Entwicklung eines „Management-Reviews“, in das alle Führungskräfte nach den Dimensionen „Leistung“ und „Potential“ eingeordnet werden. Dieses Management Review dient als Grundlage für Weiterbildung, Job Rotation und Nachfolgeplanung.
- Zusammenfassung und Weiterentwicklung aller Weiterbildungsmaßnahmen in der „Henkel-Global-Academy“, in der alle Führungskräfte, die für Beförderungen vorgesehen sind, an bestimmten – aufeinander abgestimmten – Seminaren teilnehmen.

Insgesamt hat Henkel in den 1990er Jahren auch im Bereich der Personalpolitik einen bemerkenswerten Wandel vollzogen, ohne damit die soziale Tradition in Frage zu stellen. Damit wurde ein wichtiger Beitrag für die Nachhaltigkeit und Zukunftsfähigkeit des Unternehmens geleistet.⁹³

⁹³ Zur „Kultur-Evolution“ siehe Roland Schulz, Alles eine Frage des Umdenkens. Change Management zum internen Marketing. In: Management der Werte im Wandel. (Festschrift für Hans-Dietrich Winkhaus zum 60. Geburtstag) Düsseldorf, 1997, S. 99-115.

Horizonte und
Herausforderungen
Aufbruch ins
21. Jahrhundert



Teamwork in Düsseldorf: in
der Zentralen Analytik, in der
Chemischen Ausbildung und
in der Megaperls-Fabrik.



Forschungsarbeiten und Untersuchungen in Cognis-Laboratorien, am Rasterelektronenmikroskop und im Liofol-Technikum.

Strategie-Besprechung zur Informationstechnologie: per Videokonferenz mit Kollegen in der ganzen Welt verbunden.



Internationale Orientierung: Das Team der Unternehmenskommunikation richtet Themen und Arbeitsweisen weltweit aus.



Plakataktion gegen Ausländerfeindlichkeit, Sommer 2000. Ganz rechts: Der Betriebsratsvorsitzende, Winfried Zander, redet auf der Belegschaftsversammlung des Werks Düsseldorf-Holthausen, 2001.



Vertragsunterzeichnung zum Europäischen Arbeitnehmergremium (EAG) am 31. Januar 1995: Dr. Roland Schulz, Winfried Zander, Gottfried Neuen, Dr. Hans-Dietrich Winkhaus und Peter Armknecht (von links).



Ab Mitte der 1970er Jahre verzeichnete Henkel ein stetiges Wachstum, das lediglich durch punktuelle Einbrüche wie etwa Mitte der 1980er Jahre unterbrochen wurde. Der Gesamtumsatz der Henkel-Gruppe stieg von 5,1 Milliarden DM im Jahr 1976 auf 9,2 Milliarden DM im Jahr 1987 an. Schon im folgenden Jahr wurde die Schwelle zu einem Umsatz von 10 Milliarden DM überwunden und 1997 die 20 Milliarden DM-Hürde. Im Jahr 2000 erreichte der Umsatz knapp 25 Milliarden DM.

Als diversifiziertes Unternehmen gelang es Henkel ab den 1960er Jahren, Weltmarktschwankungen im Grundstoffbereich durch das Konsumgütergeschäft auszugleichen. Der umgekehrte Fall lässt sich in den 1980er Jahren beobachten, als die rückläufige Entwicklung im Konsumgüterbereich durch steigende Umsätze im Chemiesektor kompensiert werden konnte. Mit Beginn der 1990er Jahre zeichnete sich in allen Unternehmensbereichen eine Erholung ab, die allerdings ab Mitte der 1990er Jahre erneut von einer rückläufigen Entwicklung vor allem bei Markenartikeln und Klebstoffen abgelöst wurde.

Die Jahresüberschüsse der Henkel-Gruppe stiegen von rund 75 Millionen DM im Jahr 1976 auf 292 Millionen DM im Jahr 1987 und erreichten im Jahr 2000 mit 988 Millionen DM ihren bislang höchsten Stand. Dabei pendelte die Nettoumsatzrendite bis heute zwischen knapp 3 und 4 Prozent.

Umsätze und Jahresüberschüsse Henkel Konzern
1974 bis 2000 in Millionen DM

Jahr	Umsätze	Jahres- Überschüsse	Jahr	Umsätze	Jahres- Überschüsse
1974	4.640	54	1988	10.252	352
1975	4.731	27	1989	11.639	404
1976	5.102	75	1990	12.017	429
1977	5.363	56	1991	12.905	443
1978	5.602	67	1992	14.101	402
1979	6.121	82	1993	13.867	385
1980	6.839	86	1994	14.069	464
1981	7.348	85	1995	14.138	488
1982	8.158	83	1996	16.301	555
1983	8.470	103	1997	20.065	626
1984	9.343	130	1998	21.336	727
1985	9.224	177	1999	22.220	790
1986	9.716	226	2000	24.393	988
1987	9.256	232			

Quelle: Henkel-Geschäftsbericht 1974 bis 2000.
Jahresüberschüsse 1974 bis 1982: Henkel Konzern (Inland), ab 1983: Henkel-Welt.

Ab Beginn der 1970er Jahre wurden „Fragen und Probleme des Umweltschutzes [...] durch eine massive Diskussion in den Massenmedien in die breite Öffentlichkeit getragen“. Nachdem Bundeskanzler Willy Brandt bei seinem Amtsantritt 1969 „den Willen der Regierung zu konstruktiven Maßnahmen in Sachen Umweltschutz“ betont hatte, legte im September 1970 Bundesinnenminister Hans-Dietrich Genscher dem Kabinettsausschuss ein umfassendes Umweltschutzprogramm zur Bekämpfung der Luft- und Wasserverschmutzung, des Lärms und der steigenden Müllmengen vor.⁹⁴

⁹⁴ 153/45, Gemeinsame Postbesprechung, 16.3.1971.

Aufgrund des hohen Eutrophierungsgrades der Gewässer durch Waschmittel gerieten die Produzenten in die Schusslinie der Umweltschutzbewegung. Die Kritik entzündete sich an den Phosphaten, die zu den wichtigsten Bestandteilen von Waschmitteln gehören. Sie wirkten wasserenthärtend und verhinderten Kalkablagerungen auf der Wäsche und in der Waschmaschine. Wenn sie mit dem Abwasser in stehende Gewässer gelangten, trugen sie jedoch zu einer Überdüngung und einer Verknappung des Sauerstoffs bei.

Henkel betrachtete die behördlichen Auflagen und gesetzlichen Verbote „auf Sicht“ als „existenzbedrohend für unser Unternehmen“. „Die sorgfältige Beobachtung und aktive Mitarbeit auf diesem Gebiet ist für uns daher von ausschlaggebender Bedeutung“.⁹⁵ Mit Blick auf bevorstehende staatliche Regulierungsmaßnahmen bemühte sich die internationale Konsumgüter- und Chemieindustrie vorbeugend, Abhilfe zu schaffen. Daher fanden umweltstrategische Überlegungen auch Eingang in die 1972 formulierte Henkel-Spartenstrategie Waschmittel: „Die Sparte soll defensive und offensive Umweltschutzprogramme im Unternehmen fördern und fördern.“⁹⁶ Intensive Forschungs- und Entwicklungsarbeiten befassten sich bereits ab 1973 „vorsorglich mit phosphatarmen oder phosphatfreien Produkten“, obwohl „ein vollwertiger Ersatz des Phosphats durch einen anderen Rohstoff [...] noch nicht möglich“ war.⁹⁷

⁹⁵ 153/49, Post ZGF Nr. 33, 25.8.1970.

⁹⁶ 153/46, Gemeinsame Postbesprechung, 5.12.1972.

⁹⁷ Verwaltungsrat Henkel GmbH 14.3.1973, Protokoll Nr. 2/1973, 17.3.1973.

Die seit den frühen 1960er Jahren weltweit einsetzende fieberhafte Suche nach einem Phosphat-Ersatzstoff beendete Henkel 1973 mit der Entwicklung und Patentierung von Zeolith A (Markenname: Sasil), einem umweltverträglichen Phosphat-Ersatzstoff, auf dessen Grundlage 1977 Prodixan als erstes phosphatarmes Waschmittel herausgebracht wurde. Nachdem Persil 1986 komplett phosphatfrei auf den Markt kam, vermarktet Henkel in Deutschland seit 1989 nur noch phosphatfreie Waschmittel. Damit kann das Unternehmen seit 1990 „eine ökologisch orientierte Produktrange, die Pulver-Waschmittel, Flüssigwaschmittel, Haushaltsreiniger und Weichspüler umfasst“, anbieten. Der auf diese Weise erzielte Wettbewerbsvorsprung hielt nicht lange vor, wurden die Patente an Sasil doch gemeinsam mit der Degussa AG im Joint Venture Sasil Patentverwertungsgesellschaft weltweit vermarktet und somit „von anderen rasch übernommen“.⁹⁸

⁹⁸ GF-Sekretariat, GF-Klausurtagung, 7./8.8.1990. Henkel reichte die Patentanmeldung für Zeolith A kurz vor Procter & Gamble ein.

Ergänzt wurde diese Waschmittel-Initiative durch die Entwicklung neuer umweltverträglicher Verpackungssysteme sowie FCKW-freier Produkte.⁹⁹ Die Diskussion um die negativen Wirkungen von FCKW-Treibgasen auf die Ozonschicht der Erde veranlasste die Produzenten seit Mitte der 1970er Jahre dazu, die Verwendung solcher Treibgase in Aerosol-Dosen, die etwa bei der Abfüllung von Körper- und Haushaltspflegemitteln eine große Rolle spielten, zu reduzieren und nach Alternativsubstanzen und -technologien zu suchen. Allerdings sollte es noch mehr als ein Jahrzehnt dauern, bis Henkel auf dem deutschen Markt endgültig Abschied von dem bislang wichtigsten Treibgas nehmen konnte: 1987 begann das Unternehmen, die deutsche Produktion auf FCKW-freie Substanzen umzustellen, und zu Beginn des darauffolgenden Jahres auch die europäische Produktion.¹⁰⁰

Bei den Klebstoffen führte die Ökologiebewegung der 1970er Jahre zur Entwicklung von umweltverträglichen, da lösemittelfreien Klebstoffen.¹⁰¹ 1976 hatte Henkel die Haushaltskleber-Palette um eine lösemittelfreie Pritt-Allesklebe-Creme erweitert, und bis 1989 konnte die gesamte Pritt- und Pattex- sowie Fußbodenkleberpalette auf Lösemittelfreiheit umgestellt werden.¹⁰²

Seit Jahrzehnten beschäftigte sich Henkel bei den Chemieprodukten mit nativen, auf der Basis nachwachsender Rohstoffe gewonnenen Produkten wie den natürlichen Fettalkoholen. Unterstützt wurde dieses Geschäft durch die sich langfristig abzeichnende Verknappung des Erdöls, die die Oleochemie zu einer „attraktive[n] Alternative“ für petrochemische Rohstoffe werden ließ. Natürliche Öle und Fette besaßen als nachwachsende Rohstoffe den Vorteil, auch bei geringem Anbauaufwand eine ausreichende Versorgung zu gewährleisten.¹⁰³ Zwar führten Chemieprodukte aus nachwachsenden Rohstoffen im Vergleich zu Produkten auf petrochemischer Basis zunächst noch ein Nischendasein, doch für Henkel wurde ihre Verwendung bereits früh zu einem strategischen Gebot: Zum Prinzip „Sustainable Development“ (einer „nachhaltigen Entwicklung“) bekannte sich Henkel bereits 1991 als eines der ersten Industrieunternehmen weltweit. Damit unterstützt die Henkel-Gruppe „die Bestrebungen von Staat, Wirtschaft und Gesellschaft zum schonenden Umgang mit den Ressourcen und zur Einbeziehung ökologischer Verträglichkeiten“.¹⁰⁴

Umweltverantwortliches und verbraucherschützendes Handeln sowie eine aktive Umweltschutz-Philosophie fanden schon früh Eingang in die Unternehmensgrundsätze von Henkel, die seit den 1970er Jahren die Basis für die umweltpolitischen Leitlinien des Unternehmens bilden. 1982 formulierte Henkel erstmals für den gesamten Konzern gültige „Grundsätze zum Umwelt- und Verbraucherschutz“. Damit war das Unternehmen einem Umdenkungsprozess weit voraus, der in der gesamten chemischen Industrie seit Mitte der 1980er Jahren zu beobachten war. Mit der umweltpolitischen Öffnung, etwa durch die seit 1992 initiierte Kampagne „Chemie im Dialog“ des Verbands der Chemischen Industrie (VCI), reagierten die Unternehmen auf die Imageschäden durch eine Reihe von weltweiten Chemiekatastrophen wie etwa in Seveso oder Bhopal. Seit 1992 informiert Henkel die Öffent-

⁹⁹ Bericht für den Aufsichtsrat, 4. Quartal 1982, 22.3.1983. „Mit einer Nasenlänge Vorsprung. Henkel-Forschung entwickelt Phosphat-Substitut“, in: Henkel-Blick 12/1976, S. 1 und 3. „Paukschlag für Umwelt und Kunden“, in: Henkel-Blick 1/1989, S. 1.

¹⁰⁰ Post GF Nr. 47, 1.12.1987. Post GF Nr. 1, 5.1.1988.

¹⁰¹ 321/1866, Strategie der SAK. Vortrag anlässlich der Europäischen Marketingkonferenz Klebstoffe, in: Sitges, Spanien, 10./11.6.1974. Siehe auch Wolf-Rüdiger Streck, Chemische Industrie. Strukturwandlungen und Entwicklungsperspektiven (= Struktur und Wachstum, Reihe Industrie, Heft 36), Berlin/München 1984, S. 216.

¹⁰² 153/59, Post ZGF, 16.3.1976. Intern 2/1989, S. 4.

¹⁰³ „50 Jahre natürliche Fettalkohole von Henkel“, in: Henkel-Blick 10/1981, S. 1. Günter Felletschin/Jürgen Knaut/Manfred Schöne, Deutsche Hydrierwerke (DEHYDAG). Stationen ihrer Geschichte (= Schriften des Werksarchivs 12), Düsseldorf 1981, S. 94f. Post ZGF Nr. 2, 15.1.1985.

¹⁰⁴ Siehe im einzelnen aus der Sicht der Henkel KGaA Wilfried Umbach, Chemieprodukte aus nachwachsenden Rohstoffen – Antworten auf die Herausforderungen der Zukunft, in: Horst Eierdanz (Hrsg.), Perspektiven nachwachsender Rohstoffe in der Chemie, Weinheim/New York 1996, S. XXIX–XLI.

¹⁰⁵ Dazu auch Interview Hans-Dietrich Winkhaus, 26.6.2000, S. 17.

¹⁰⁶ Leitbild, Grundsätze, Strategie der Henkel-Gruppe Grundsatz Nr. 6, 1994.

¹⁰⁷ „Charter für eine langfristig tragfähige Entwicklung“, in: Henkel-Blick 6/1991, S. 3. Auch ebenda, „Ökologie als Zukunftschance“. Siehe zu nachwachsenden Rohstoffen: „Karriere für die Sonnenblume“, in: Henkel-Blick 10/1995, S. 1 und 3. Im selben Jahr wurde Hans-Dietrich Winkhaus von Capital und WWF zum „Ökomanager des Jahres“ gewählt. „Öko-Leadership – eine Herausforderung“, in: Henkel-Blick 10/1994, S. 3. Intern 1/1995. „SHE informiert“, in: Henkel-Blick 4/1995, S. 9. „Baustein zur Zukunftsfähigkeit“, in: Henkel-Blick 8/1995, S. 3. „Keine Papiertiger“, in: Henkel-Blick 6/1999, S.3. „Umwelt-Spitzenreiter weltweit“, in: Henkel-Blick 9/1999, S. 1 und 3. Anlässlich der Verleihung des BDI-Umweltpreises 2000: „Henkel ehrt Henkel“, in: Henkel-Blick 7/2000, S. 1.

lichkeit in einem jährlich erscheinenden Umweltbericht über neue Umwelttechnologien in der Henkel-Gruppe, ökologische Forschungs- und Entwicklungsarbeiten, die verbesserte Umweltverträglichkeit von Henkel-Produkten und -Dienstleistungen, die umwelttechnische und -politische Schulung der Beschäftigten, die technologische Folgenabschätzung und die Notfallvorsorge.¹⁰⁵

Seit 1994 versteht Henkel den Umweltschutz, der für das Unternehmen auch „gutes Image und gute Geschäfte“ bedeutet, als weltweite Aufgabe und fasst dies in seinem Anspruch auf „Öko-Leadership“ („Henkel ist das ökologisch führende Unternehmen“) zusammen. Öko-Leadership formuliert die von der Öffentlichkeit wahrgenommene Führungsrolle von Henkel in Fragen des Umwelt- und Verbraucherschutzes sowie der Sicherheit, die am Markt in Wettbewerbsvorteile umgesetzt werden.¹⁰⁶

Neben dem strategischen Leitbild des „Sustainable Development“ zielt die Selbstverpflichtungs-Charter der internationalen Chemieindustrie „Responsible Care“ („Verantwortliches Handeln“) auf die weltweite Verbesserung von Sicherheits-, Gesundheits- und Umweltschutz über die gesetzliche Vorgaben hinaus. Zur Realisierung der 1995 überarbeiteten und neu herausgegebenen „Grundsätze und Ziele zu Umweltschutz und Sicherheit“ richtete Henkel das Netzwerk „Safety, Health, Environment, Quality“ (SHEQ) ein, das den umweltpolitischen Austausch zwischen sämtlichen Henkel-Tochtergesellschaften zum Ziel hat. 1997 formulierte das Unternehmen erstmals weltweit verbindliche SHE-Standards, die 1999 mit 55 Richtlinien für den internen Gebrauch präzisiert und veröffentlicht wurden. Die öffentliche Anerkennung für die umweltorientierte Unternehmenspolitik von Henkel, die weit über die bislang betriebene Umweltpolitik von Unternehmen hinausgeht, zeigte sich zuletzt in der Verleihung zahlreicher internationaler Umweltpreise an das Düsseldorfer Unternehmen.¹⁰⁷



Horizonte und Herausforderungen Aufbruch ins 21. Jahrhundert

In der Zentralen Abwasseranlage werden alle Abwässer des Werks Düsseldorf-Holthausen vorgeklärt. Die automatische Überwachung wird von Fachpersonal kontrolliert.



Dem Rhein entnehmen Henkel-Mitarbeiter regelmäßig Proben, um die Wasserqualität zu testen, 1960 (ganz links) und 1997 (rechts).

Mitte: Riesige Schaumberge belasten die Gewässer in den frühen 1960er Jahren. Neu entwickelte Waschmittel-Inhaltsstoffe schaffen hier Abhilfe.



1966 Bahnbrechender Erfolg der Henkel-Forschung: die Entwicklung von Sasil (Modell, ganz links) als Phosphatersatz in Waschmitteln.

Rechts: Statt in Tierversuchen kann mit dem HET-CAM-Test in Hühnereiern die Hautverträglichkeit von Produkten getestet werden.



Ein Kaskadenmodell simuliert in der Forschung Biologie die natürlichen Bedingungen in Wasserläufen, 1986.

Vom VI Drei-Mann-Betrieb zur internationalen Firmengruppe: Die Gesellschafts- form und ihre Veränderungen

Der Grundsatz „Firma geht vor Familie“ prägt die Geschäftspolitik von Henkel bis in die Gegenwart und soll den Fortbestand als weltweit wachsendes Familienunternehmen ermöglichen. Nach Dr. Konrad Henkel wurde diese Prämisse auch zum Leitspruch von Dipl.-Ing. Albrecht Woeste, der seit Dezember 1990 als Nachfolger von Konrad Henkel den Vorsitz des Aufsichtsrats und des Gesellschafterausschusses innehat.¹

Auch Christoph Henkel, der Sohn von Konrad Henkel und seit 1994 stellvertretender Vorsitzender des Gesellschafterausschusses, nahm auf dieses Statut in einer Vortragsveranstaltung des IMD anlässlich der Auszeichnung mit dem „IMD Distinguished Family Business Award“ in Stockholm im Herbst 1999 Bezug: Nach wie vor verstehe er unter einer offenen Familiengesellschaft „das konstruktive Miteinander zwischen Firma und Familie“. Die Familie Henkel und die Firma, so Christoph Henkel, seien „eine starke Einheit“, in der nach wie vor der Grundsatz „Firma geht vor Familie“ gelte. Mit dem Award wurde Henkel als ein Unternehmen geehrt, das die geschäftlichen und familiären Interessen erfolgreich miteinander verbunden habe. Henkel habe die „schwierige Phase des Übergangs von einem unternehmerisch kontrollierten zu einem professionell verwalteten Unternehmen gemeistert“ und sei deshalb Vorbild für andere Familiengesellschaften. Bis heute verfügt die Familie durch die Nominierung von neuen Mitgliedern der Geschäftsführung und Entscheidungen über wichtige Akquisitionen über zentrale Einflussmöglichkeiten auf die Geschäftspolitik.²

¹ Siehe etwa Henkel-Blick 2/1991, S. 4. Hans Otto Eglau, Persil bleibt Persil. Der mühsame Wandel einer Familienfirma, in: Die Zeit vom 22.8.1985. Albrecht Woeste gehört dem durch Emmy Lüps, geb. Henkel, begründeten Familienstamm an. Bereits bei der Einführung der dritten Generation galt das Prinzip „Über der Familie steht die Firma! Über der Firma steht das Vaterland!“ Feierliche Verpflichtung der III. Generation der Familie Henkel durch den Betriebsführer Dr. Hugo Henkel, in: BvH 18, 1938, S. 317.

² A 373, Christoph Henkel, Vortrag, Stockholm, 17.9.1999. „Vorbildliches Familienunternehmen“, in: Henkel-Blick 10/1999, S. 3. IMD = International Institute for Management Development mit Sitz in Lausanne, Schweiz.

Von der Privat- zur Kapitalgesellschaft (1876 bis 1950) VI

Die Henkel-Gruppe ist heute ein weltweit tätiger Spezialist für Markenartikel und Systemgeschäfte. Durch den internen Ausbau und den Erwerb von Beteiligungen und Tochtergesellschaften sowohl im Kerngeschäft als auch im Rohstoffbereich sowie auf benachbarten Gebieten verzeichnete das Unternehmen seit dem Ersten Weltkrieg ein deutliches Wachstum, das auch die Rechtsform und Organisation der Gesellschaft beeinflusste.³

³ 55/2, Dr. Friedrich Bohmert, Zusätzliche Informationen zum Firmenkonzzept Henkel, 9.1.1969: Vor dem Zweiten Weltkrieg hatte Henkel überwiegend Firmen gekauft, die die Versorgung mit Roh- und Hilfsstoffen sichern sollten oder die Konkurrenz für das Kerngeschäft darstellten.

Fritz Henkel hatte 1876 in Aachen mit zwei Geschäftspartnern die offene Handelsgesellschaft Henkel & Compagnie gegründet. Nach dem Ausscheiden seiner Kompagnons war die OHG 1879 „mit allen Aktiven und Passiven“ auf Fritz Henkel als alleinigem Inhaber übergegangen und zu einer Einzelgesellschaft geworden. Zur Vorbereitung der Teilhaberschaft der beiden Söhne Fritz Henkel jun. (Eintritt 1893, Teilhaber 1904) und Dr. Hugo Henkel (Eintritt 1905, persönlich haftender Gesellschafter 1908) wurde das Unternehmen erneut 1904 in eine OHG umgewandelt. 1911 wurde auch die einzige Tochter Emmy zur persönlich haftenden Gesellschafterin ernannt.

Nach den Wirren des Ersten Weltkriegs wurde die Leitung des Unternehmens 1919 „zur Entlastung der Inhaber“ einem Direktorium mit einzelnen Ressortverantwortlichen übertragen, dem die acht Herren Dr. Bernhard Werner (Vorsitz, Personal, Kasse, Buchhaltung, Patente, Matthes & Weber), der langjährige Kontor-Leiter Peter Schifferdecker, Oskar Reich (Waschmittel-Verkauf, Reisende, Werbung), Dr. Otto Bartz (Einkauf, Kalkulation, Verkauf Wasserglas und Chemieprodukte), Dr. Hermann Weber (Extraktion, Seifenfabrik, Glycerin, Schwefelsäure), Dr. Ernst Leskien (Persil, Bleichsoda, Wasserglas), Dr. Walter Weber (Wissenschaftliche Fragen) und Victor Funck (technische Angelegenheiten) angehörten.⁴

⁴ BvH 6, 1919, S. 55f. Auch Hundert Jahre Henkel, S. 85.

⁵ 455/3, Jost Henkel an Waldemar Koch, 30.4.1947. 289/1122, Verzeichnis Beteiligungsgesellschaften und Unterbeteiligungsgesellschaften der Henkel-Gruppe, 9.3.1942. Siehe auch ebenda, Entwicklung der Beteiligungen der Persil Gesellschaft mbH, Düsseldorf, 4.2.1964: Beim Beteiligungsgeschäft unterschied Henkel nach „Organgesellschaften“, also Mehrheitsbeteiligungen, „Schachtelbeteiligungen“, also Unterbeteiligungen, und sonstigen Beteiligungen im In- und Ausland wie etwa reinen Kapitalbeteiligungen. Siehe auch Henkel, Werden und Wirken, S. 145. Juristische Unterlagen, Brandt an W. Lüps u.a., 20.1.1942.

Im Zuge der Nachkriegskonjunktur expandierte das Unternehmen derart, dass erneut eine Umorganisation der Firma vorgenommen werden musste. 1922 wurde der gesamte Geschäftsbetrieb der OHG auf die beiden neu gegründeten Stammgesellschaften Henkel & Cie GmbH und Henkel & Cie AG übertragen, deren Gesellschafter der Unternehmensgründer und seine drei Kinder waren. Während die GmbH die Produktionsgesellschaft und Trägerin des Vermögens war sowie Beteiligungsgesellschaften und Unterbeteiligungen (sogenannte Schachtelgesellschaften) umfasste, fungierte die AG als Verkaufsgesellschaft.⁵

Die Beteiligungsverhältnisse der Anteilseigner legte Kommerzienrat Fritz Henkel in seinem 1926 verfassten Testament fest, wonach jeweils 40 Prozent des Firmenkapitals den beiden geschäftsführenden Söhnen Fritz und Hugo und 20 Prozent der Tochter Emmy Lyps zustehen sollten. Die Regelung sollte bis heute bestimmend für das Verhältnis der drei „Familienstämme“ zueinander bleiben. Unabhängig von seinem Kapitalanteil verfügte jeder Stamm über eine Stimme und besaß das Recht, einen Angehörigen in die Geschäftsleitung zu entsenden. Dieses Prinzip verlor allerdings seit den 1970er Jahren an Bedeutung. Als letzte Familienmitglieder verließen Dr. Jürgen Manchot, Enkel von Fritz Henkel jun., 1976 und Dr. Konrad Henkel 1980 die Geschäftsführung der Henkel KGaA und wechselten in den Gesellschafterausschuss beziehungsweise Konrad Henkel auch in den Aufsichtsrat.⁶

Dekonzentrations- bestrebungen nach 1945

Nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs gehörte die Zerschlagung großer Unternehmenskonglomerate durch Demontage und Dekonzentrationsmaßnahmen zu den vorrangigen Zielen der Besatzungsmächte. Nach dem Einmarsch der Alliierten versuchte Henkel, wie andere Unternehmen auch, dem Druck der Militärregierung oder den Sozialisierungsbestrebungen in Form von freiwilligen Entflechtungsmaßnahmen zuvorzukommen.⁷ Doch sollte abgewartet werden, „bis ein derartiges Ansinnen von englischer oder amerikanischer Seite aus geäußert wird“.⁸ Henkel & Cie galt nach den IG Farben und der Kali-chemie als der wichtigste deutsche Chemiekomplex und musste daher mit Entflechtungsmaßnahmen rechnen. Anfang 1947 war Henkel jedoch „noch nicht klar, welche Stelle dieses durchführen wird, welche Ideen hierbei bestehen“. Überhaupt schien die „Konzernentflechtung“ nach Einschätzung der deutschen Vertreter im Wirtschaftsamt für die britische Zone noch „in weiter Ferne“.⁹

So überlegte Walter Kobold, der die Unternehmenspolitik seit der unmittelbaren Nachkriegszeit bis in die 1980er Jahre hinein mit prägte, „ob es nicht zweckmäßig ist, eine durchgreifende Aufspaltung des Henkel-Konzerns durchzuführen, und zwar in dem Sinne, dass die einzelnen Werke selbständig geführt, d.h., auch die finanziellen Bindungen aufgehoben werden“. Den Anstoß dazu gab die US-amerikanische Anti-Trust-Politik, deren wesentliches Ziel die Auflösung von wirtschaftlicher Machtkonzentration in Form von Kartellen und Konzernen war und insofern auch Henkel „mit großer Härte“ treffen konnte.¹⁰

⁶ Hundert Jahre Henkel, S. 76. 153/68, Post-Protokoll, 23.7.1968. 153/9, Post-Protokoll, 6.1.1953. A 373, Christoph Henkel, Vortrag, Stockholm 17.9.1999. Siehe dazu auch die Einschätzung Helmut Sihlers im Interview, 26.5.2000, S. 16f.: Der letzte, im Jahr 1996 geschlossene Aktienbindungsvertrag wurde nicht mehr von allen Familienangehörigen unterzeichnet.

⁷ 289/1270, Schmelz, Fragen der Kapitalentflechtung bei der Firma Henkel, 19.5.1947. So auch der Bericht über die Besprechung bei Hugo Henkel am 16. Juni 1947, 19.6.1947 in 289/1270. Siehe etwa 455/104, Protokoll der Besprechung der Geschäftsleitung und des engeren Ausschusses vom 21.6.1946 zur Kommunalisierung des Henkel-Betriebs. Auch Bohmert, Treuhänderschaft, S. 23. In den 1960er Jahren wurde die Sozialisierungsfrage von den Gewerkschaften erneut aufgeworfen: 153/21, Protokoll vom 12.3.1963: So vertrat „der Beirat der IG Chemie [...] die Ansicht, [...] dass auf die Überführung der Schlüsselindustrien und anderer markt- und wirtschaftsbeherrschender Unternehmungen in Gemeineigentum nicht verzichtet werden könne. Das gelte insbesondere für die chemische Industrie, die sich in immer stärkerem Maße konzentrierte“.

⁸ Ordner Henkel 3, Protokoll Besprechung, 18.11.1946.

⁹ Ordner Henkel 3, Jost Henkel, Willy Manchot, Besprechungen in Minden, 15. und 16.1.1947.

¹⁰ Ordner Henkel 2, Walter Kobold an Jost Henkel, 14.9.1945. Ordner Henkel 3, Dr. Ernst Petersen an Kobold, 3.1.1947. So auch die Einschätzung Konrad Henkels: Ebenda, K. Henkel an Kobold, 5.1.1947. Siehe auch Interview Helmut Sihler, 26.5.2000, zur Person Walter Kobolds.

¹¹ Ernst Petersen zumindest hielt den „Standpunkt der Geschäftsleitung, dass wir kein Konzern seien“, für „eine kindliche Utopie“. Ordner Henkel 3, Petersen an Kobold, 3.1.1947. So auch die Einschätzung Konrad Henkels: Ebenda, K. Henkel an Kobold, 5.1.1947.

¹² 289/1270, Aktennotiz, 28.4.1947. Dabei wurde Wert darauf gelegt, „dass die Beteiligungsfirmen, die sich mit der Rohstoff- und Verpackungsversorgung der Fa. Henkel befassen, möglichst bei der Fa. verbleiben oder ggf., wenn eine Entflechtung erzwungen wird, auf Familienmitglieder übertragen werden“ sollten. Das gleiche galt für die Beteiligungen an den Produktionsgesellschaften Thompsonwerke, Dreiringwerke und Siegert, die Henkel für den Wiederaufbau als unverzichtbar erschienen. Ordner Henkel 3, Konrad Henkel an Kobold, 1.11.1946.

¹³ Siehe auch die Aufstellung unter 289/1270, Verzeichnis von Wertpapieren und Beteiligungen, die für die Übertragung an Gesellschafter in Frage kommen, undatiert [Mai 1947]. 289/1270, Aktennotiz, 28.4.1947.

¹⁴ Siehe dazu auch 289/1270, Schmelz, Fragen der Konzernentflechtung bei der Firma Henkel, 19.5.1947. Dabei war zunächst an eine Liquidation der Holding gedacht.

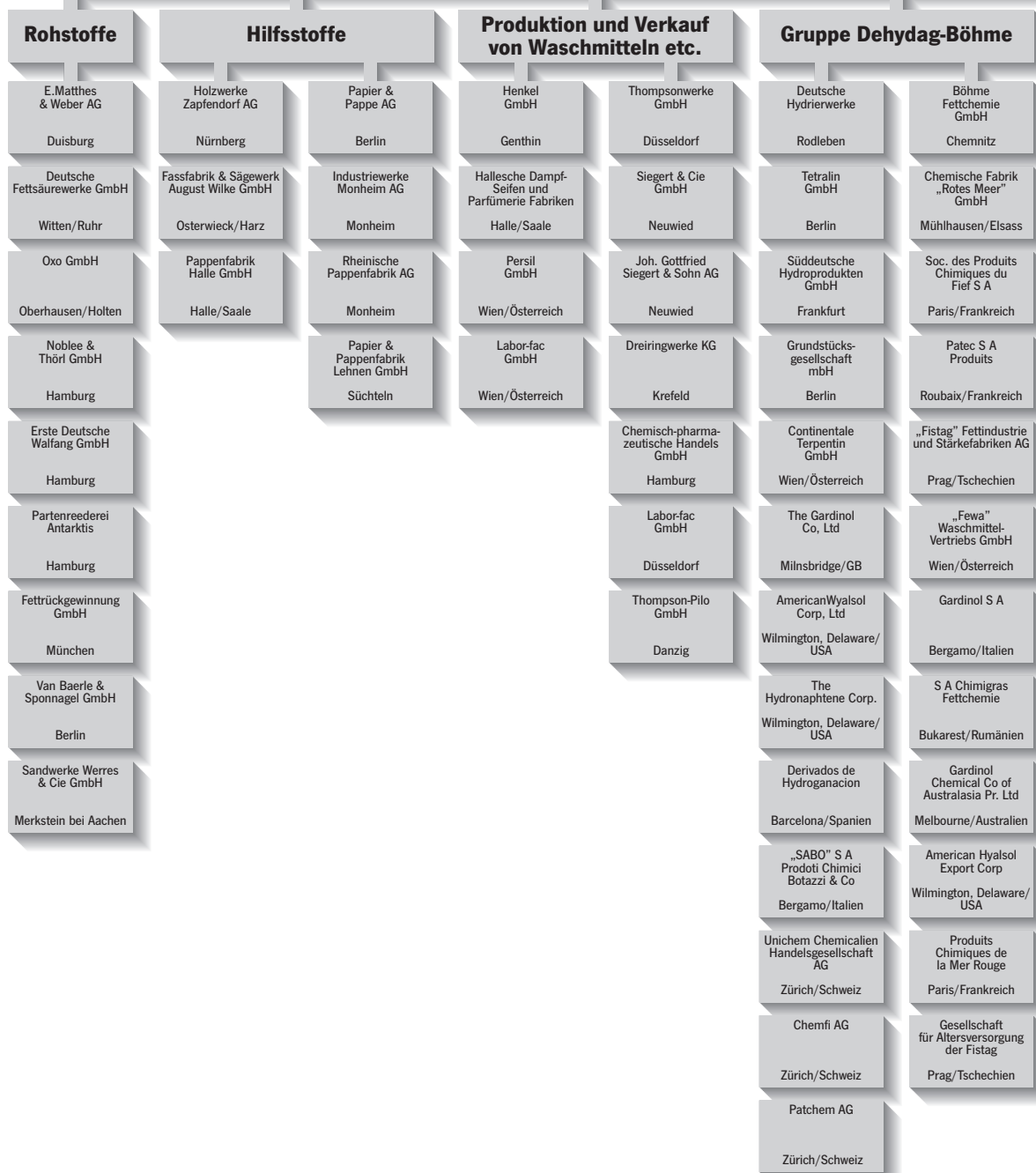
¹⁵ 152, Henkel & Cie GmbH/AG, Gesellschaftsrechtliche Unterlagen III, Schmelz, Aktien- und Anteile-Tausch, 10.1.1949.

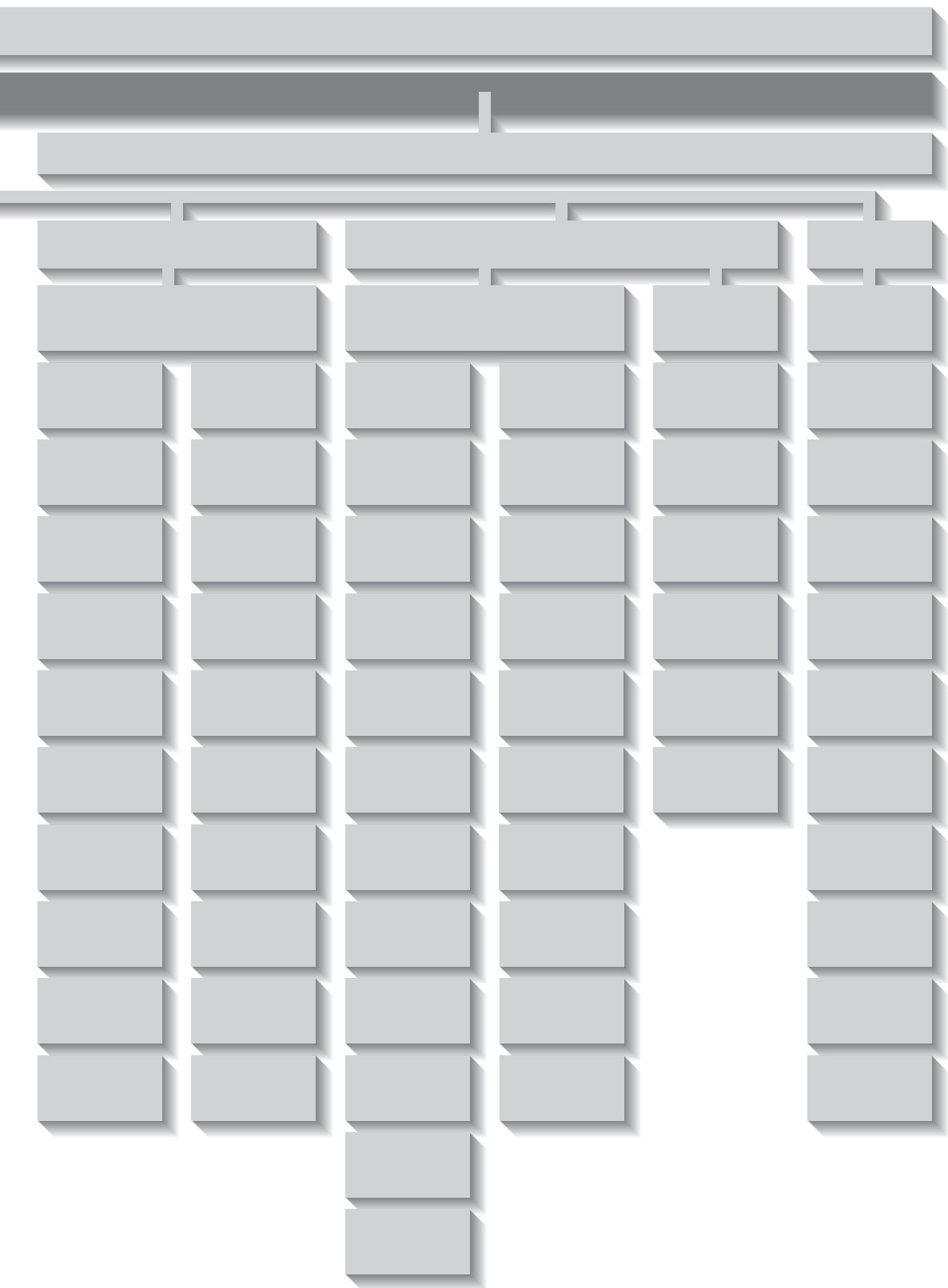
Obwohl innerhalb der Familie Henkel offenbar zunächst Unklarheit darüber bestand, ob es sich bei der Firma überhaupt um einen Konzern handelte, beriet man bald darüber, „wie eine Entflechtung gedacht wird, resp., auf welche Komplexe jeder Wert legt“.¹¹ Während „das Stammwerk in aller Besitz“ bleiben sollte, sprach sich die Geschäftsführung 1947 für die vorbeugende „Aufteilung gewisser Vermögensgegenstände, Beteiligungen und Wertpapiere auf die Gesellschafter im gleichen Verhältnis unter Herabsetzung des Stammkapitals der Gesellschaft“ aus.¹² Eine interne Aktennotiz vom Mai 1947 stellt fünf verschiedene Wege der Konzernentflechtung vor, die von der Ausgliederung der reinen Kapitalbeteiligungen über die Reduktion des Kapitals und die Aufteilung der gesamten Henkel-Gruppe unter Familienmitglieder oder familienfremde Personen bis hin zum Verkauf von „verzichtbaren Werken“ reichte.¹³

Bereits nach der Rückkehr der Familie Henkel in die Geschäftsführung und der Aufhebung der Vermögenssperre ab November 1947 war die Umfirmierung der Henkel & Cie GmbH in Persil GmbH und der Henkel & Cie AG in Henkel & Cie GmbH erfolgt. Bei der Neuordnung der Gruppe gingen der gesamte Geschäftsbetrieb und alle Forderungen der GmbH auf die ruhende Verkaufsgesellschaft Henkel & Cie AG über, die auf die Henkel & Cie GmbH umgewandelt wurde. Gleichzeitig wurde die alte Henkel & Cie GmbH in Persil GmbH umfirmiert, die als Holding-Gesellschaft sämtliche in- und ausländischen Beteiligungen sowie den Hauptteil des Vermögens umfasste, die Geschäftspolitik der Henkel-Gruppe bestimmte und für die Finanzierung der zur Gruppe gehörenden Gesellschaften sorgte, während der Henkel & Cie GmbH Produktion und Vertrieb oblagen.¹⁴

Im Frühjahr 1948 tauschte die Henkel & Cie GmbH einen großen Teil des Firmenbesitzes an Degussa- und Nordhefe-Aktien gegen 90 Millionen eigene Anteile, die sofort zur Herabsetzung des Stammkapitals von zuvor 200 auf 120 Millionen Reichsmark verwendet wurden. Anfang 1949 sollte eine weitere kleinere Tauschaktion durchgeführt werden, die der Versorgung der Gesellschafter, also der Familie Henkel, mit Mitteln zur Zahlung von Steuern und Lastenausgleichsforderungen diene. Dabei wurde an die Beteiligungen an Dreiring und Hesser sowie Pongs & Zahn gedacht. Im April 1949 folgte eine erneute Kapitalherabsetzung der Henkel & Cie GmbH von 120 auf 90 Millionen DM durch die Einziehung von Geschäftsanteilen der Gesellschafter.¹⁵

Henkel & Cie GmbH Düsseldorf



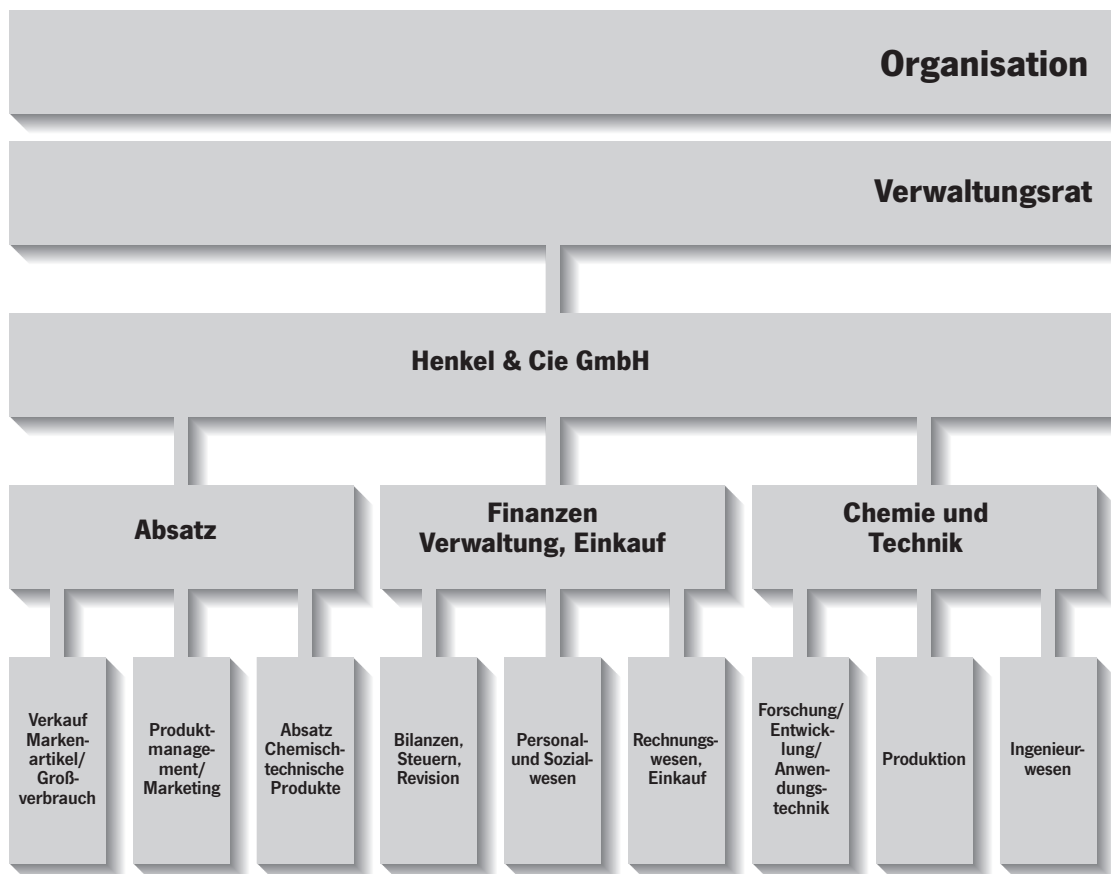


Persil GmbH und Henkel & Cie GmbH (1950 bis 1968)

Die Henkel & Cie GmbH nahm erst zum 1. Mai 1950 ihren Geschäftsbetrieb auf. Gleichzeitig wurde das Betriebsvermögen um 44 Millionen DM auf 48 Millionen DM erhöht.¹⁶ Durch den im Gesellschaftsvertrag festgeschriebenen Familienstatus waren die Geschäftsanteile des Unternehmens kaum marktfähig, „da praktisch nur eine Veräußerung von Geschäftsanteilen an die Gesellschafter selbst erfolgen“ konnte. Die Möglichkeit, Mittel für Investitionszwecke zu akquirieren, blieb auf diese Weise weiterhin erheblich eingeschränkt.¹⁷

¹⁶ 289/1119, Wilhelm Eckermann, Wirtschaftsprüfer, Bewertung der GmbH-Anteile zum 1.1.1951. 289/1270, Schmelz, Überlegungen zur Konzernentflechtung, 6.2.1947. 180/47, Henkel & Cie GmbH, Entwurf einer Pressenotiz, 10.5.1950.

¹⁷ 289/1127, Persil GmbH an das Finanzgericht Düsseldorf, 24.2.1954. Ebenda, Aktennotiz, 14.11.1953.



Henkel GmbH und Henkel & Cie GmbH (1969 bis 1974)

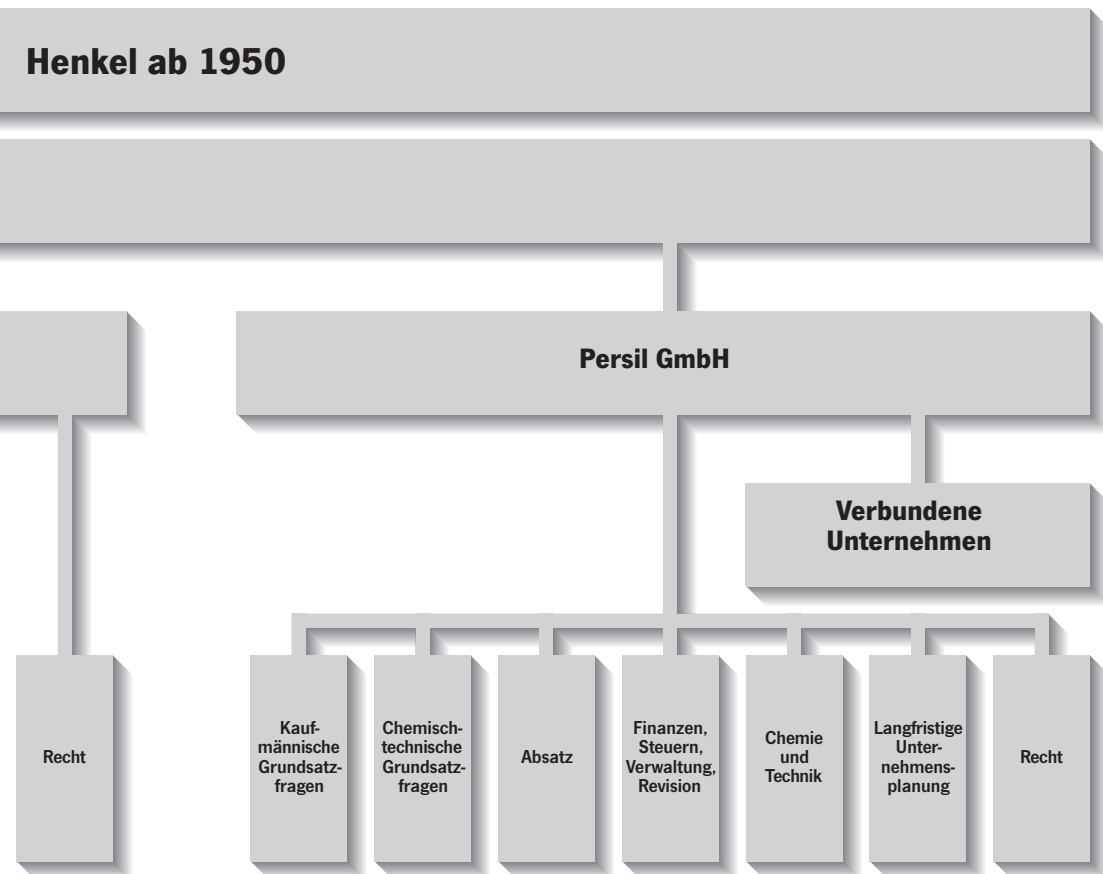
Nach dem Tod seines Bruders Jost wurde Konrad Henkel 1961 zum Leiter der Geschäftsführung bestellt. Nach seiner Ansicht war das Unternehmen „für einen dauerhaften Wettbewerb auf dem hart umkämpften Waschmittel-Markt [...] nicht modern genug“ ausgestattet.¹⁸ Unter der Ägide von Konrad Henkel begann daher „die Umwandlung eines wesentlich auf dem deutschen Markt tätigen Unternehmens in eine internationale Firmengruppe“. Damit einher gingen die Planung „in längeren Zeitabschnitten“, die Veränderung der Produktpalette sowie „Überlegungen zu den Möglichkeiten und Grenzen eines Familienunternehmens, vor allem in finanzieller Sicht“.¹⁹ Mit Blick auf die zunehmende Internationalisierung der Wirtschaft und den schärfer werdenden globalen Wettbewerb sollte die 1969 vorgenommene Umorganisation Persil/Henkel auch auf das zukünftige Betätigungsfeld eines „internationalen Unternehmens [...] mit Schwerpunkt in Europa“ vorbereiten.²⁰

¹⁸ Hans Otto Eglau, Wenig Clan – mehr Elan, in: Die Zeit 13, 26.3.1971, S. 28. Siehe auch Interview Helmut Sihler, 26.5.2000, S. 3 und 6, zur Person Konrad Henkels.

¹⁹ Hundert Jahre Henkel, S. 152.

²⁰ 314/96, Geschäftsleitungsssekretariat Persil, 17.10.1968. 153/42, SRI-Besprechung, 16.10.1968.

Henkel ab 1950



Die Einführung der divisionalen Organisation

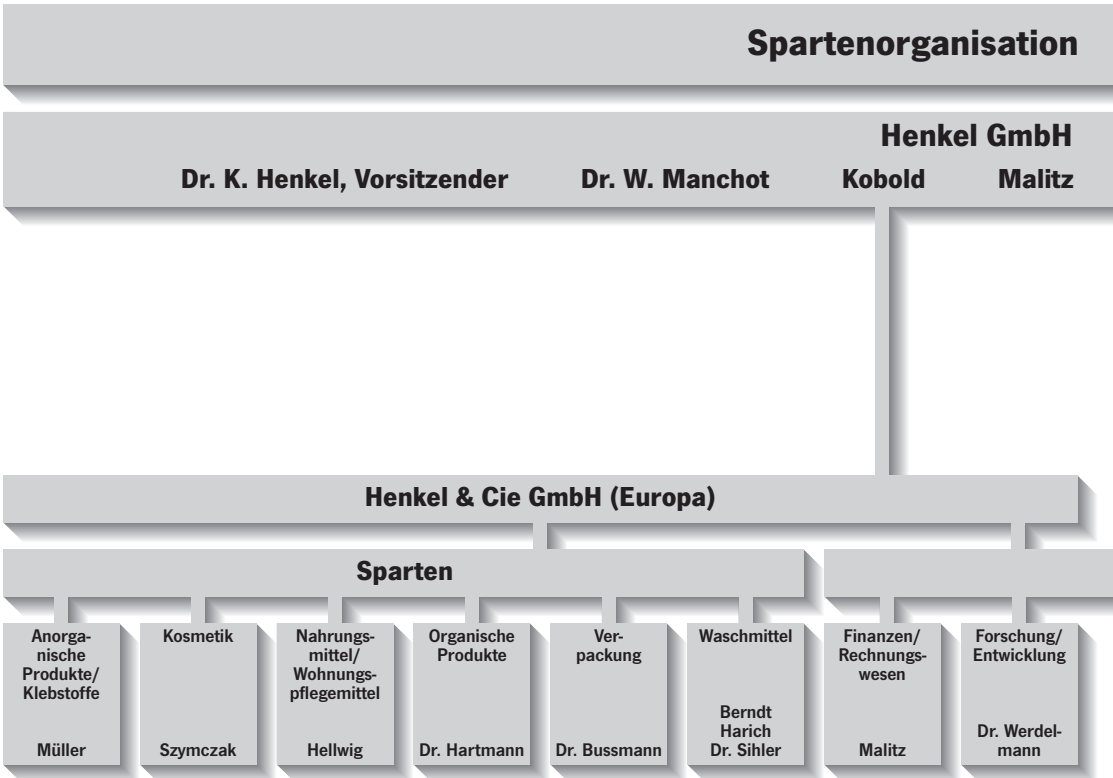
Auf Anregung von Konrad Henkel war zwischen 1966 und 1968 in Zusammenarbeit mit dem Stanford Research Institute (SRI) eine neue Organisationsstruktur erstellt worden.²¹ Am 15. Oktober 1968 legte die Beratungsgesellschaft ihre Vorschläge vor. Durch die Einführung einer Spartenorganisation sollte „die gegenwärtige Position des Unternehmens [...] geschützt und [...] ein stetes Wachstum entsprechend den Planungen gesichert werden“.²²

Die bestehende historisch gewachsene funktionale Gliederung von Henkel erwies sich mit zunehmender Komplexität des Unternehmens als kaum mehr handhabbar. Angesichts zunehmender Diversifizierung empfahl SRI eine divisionale Organisationsstruktur, die nach operativen Geschäftsbereichen, den sogenannten Sparten oder Linien, sowie den Aufgaben der Koordination und Beratung, die von Funktionen und Stäben wahrgenommen wurden, unterschied.²³ Sie ermöglichte die einheitliche Leitung der Henkel-Gruppe: Als Profit Centers organisiert stellten die Sparten klar definierte Aufgaben und Verantwortungsbereiche dar, die sich den individuellen Marktverhältnissen rasch anpassen sollten. Jeder Leiter zeichnete für alle Tätigkeiten sei-

²¹ 252/25, Henkel & Cie, Geschäftsbericht 1968. 252/20, Henkel GmbH, Geschäftsbericht 1969. Siehe auch 153/21, Protokoll vom 19.3.1963. SRI war organisatorisch der Stanford University in Menlo Parc/Kalifornien verbunden und beschäftigte 1966 rund 3.000 Mitarbeiter. Ab 1958 bot das Institut einen „Long Range Planning Service“ für Unternehmen an.

²² 314/96, Geschäftsleitungsssekretariat Persil, 17.10.1968.

²³ 314/96, Stapf an Geschäftsleitung Persil-Henkel, 18.7.1968. Wie viele andere US-amerikanische Firmen auch war zum Beispiel Procter & Gamble „seit langem nach Sparten organisiert“. 314/96,



Geschäftsleitungssekretariat
Persil, 17.10.1968. 153/42,
SRI-Besprechung, 16.10.1968.

²⁴ 314/96, Geschäftsleitungsse-
kretariat Persil, 17.10.1968.
314/96, Stapf an Geschäftslei-
tung Persil Henkel, u.a.,
18.7.1968. Ebenda,
K. Henkel/Stapf an Geschäftslei-
tung Henkel, Henkel Internatio-
nal (HI), Böhme, Persil,
27.6.1968. Siehe auch
314/133, SRI, Phase III,
Endbericht. 153/42, SRI-
Besprechung, 16.10.1968.
143/42, R.O. Shreve, Stabstelle
Langfristige Unternehmenspla-
nung (LUP), Faktoren, die für
eine produktorientierte Organi-
sationsstruktur sprechen,
11.7.1968.

²⁵ Die Einrichtung einer
Regionalleitung Europa, die von
SRI vorgesehen war, wurde „zur
Zeit nicht für erforderlich
gehalten, um den Aufbau der
Sparte nicht zu stören“.
153/42, Gemeinsame Post,
12.11.1968. 314/96,
Geschäftsleitungssekretariat
Persil, 17.10.1968.

ner Sparte – also Verkauf, Produkt-Management, Produktion, Pro-
duktentwicklungsarbeiten – verantwortlich. Gewinne und Leistungen
sollten so einerseits besser ermittelt werden und dazu beitragen, dass
„Verlustprodukte [...] auf Kosten guter Produkte nicht mitgeschleppt“
wurden. Andererseits sollten Sparten durch das „Aufgreifen von nicht
ausgeschöpften Märkten, durch Erwerb neuer Unternehmen oder
durch die Entwicklung von Produkten“ zu Ergebnisverbesserungen
beitragen.

Die Sparten-Organisation bot einen Anreiz für Diversifikationsakti-
vitäten, indem sie die Entwicklung neuer Produkte förderte, um even-
tuelle Marktverluste ausgleichen zu können. Darin lagen nach Ansicht
der Henkel-Geschäftsleitung zentrale Vorteile „für das angestrebte
Wachstum des Unternehmens [...] und seine zukünftig stärker inter-
national ausgerichteten Ziele [...]“, wurde doch „in ihr [...] das von der
Forschung und dem Marktbedürfnis her entwickelte Produkt und
damit die in ihm liegende Leistungsfähigkeit des Unternehmens in
den Mittelpunkt der Bemühungen um die internationalen Märkte
gestellt“.²⁴

Im Frühjahr 1969 wurden sechs Sparten, zehn Funktionen und eine
Regionenleitung im Unternehmen eingerichtet. Als Einheiten mit
einem entsprechenden Umsatzvolumen wurden Divisionen für die
Bereiche Wasch- und Reinigungsmittel, Körperpflege, Wohnungs-
pflege und Nahrungsmittel, Anorganische Produkte/Klebstoffe, Orga-
nische Produkte und Verpackung implementiert.²⁵

1969



Quelle: Blätter vom Hause,
April 1969, S. 14f.

Die Neu-Organisation 1969 war vor allem wichtig, weil der Henkel International die Zuständigkeit für die europäischen Firmen entzogen wurde; der Abbau des Einflusses der Funktionen war dagegen sekundär, wie Helmut Sihler rückblickend bewertete. Von diesem Zeitpunkt an dachte Henkel europäisch. Folgerichtig wurde 1977 die Henkel International ganz aufgelöst, der kommenden Globalisierung wurde rechtzeitig Rechnung getragen.

Die Divisionalisierung konnte insbesondere dort relativ unproblematisch vorgenommen werden, wo Tochtergesellschaften „als Rahmen“ vorhanden waren. So baute die Sparte Wohnungspflegemittel auf das Geschäft von Thompson und Siegel auf, während sich die Kosmetik im wesentlichen auf das Geschäft der Therachemie/Deutsche Tampax stützte.²⁶ Demgemäß wurden die „befreundeten Gesellschaften“ den Sparten zugeordnet.

Als problematisch erwies sich die Tatsache, dass die Mehrzahl der aufgeführten Werke nicht „spartenrein“ waren, da sie überwiegend für mehr als eine Sparte produzierten. Insbesondere die Produktionsstätten des sogenannten Düsseldorf-Holthausener Blocks waren „sehr stark miteinander verflochten“, so dass „eine klare Zuordnung der Produktionsbetriebe oder Betriebsgruppe zu den verschiedenen Sparten“ nicht immer möglich war.²⁷

Die Funktionen (= Ressorts) reichten von Finanzen und Verwaltung, Forschung & Entwicklung, Personal- und Sozialwesen, Unternehmensplanung und -entwicklung, Organisation und wissenschaftliche Unternehmensführung, Produktion und Ingenieurwesen, Marketing und Rechtswesen bis zur Logistik. Sie besaßen ebenso wie die Funktion „Region“, die das außereuropäische Geschäft betreuen sollte, eine beratende und koordinierende Aufgabe sowie weltweite Richtlinienkompetenz für alle Verbundenen Unternehmen im In- und Ausland. Als Sonderbereiche der Zentralgeschäftsführung (ZGF) wurden zusätzlich die fünf Stabsstellen Kontaktpflege Europäische Industrie, Führungskräfte, ZGF-Sekretariat, Public Relations International und Revision eingerichtet, die der ZGF zuarbeiteten.²⁸

Parallel zur Veränderung der Organisationsstruktur wurden zum Jahreswechsel 1968/69 die rechtlichen Verhältnisse der beiden Gesellschaften Persil und Henkel & Cie neu geregelt. Zum 31. Dezember 1968/1. Januar 1969 übernahm die Persil GmbH sämtliche Kapitalanteile der Schwesterfirma von den Anteilseignern. Damit wurde Henkel & Cie zu einer 100-prozentigen Tochtergesellschaft der Persil GmbH, die in Henkel GmbH umfirmierte.²⁹ Die Henkel GmbH bildete die Holding der Henkel-Gruppe, während Henkel & Cie weiterhin für das operative Geschäft innerhalb Europas zuständig blieb. Den Hintergrund für diesen Schritt bildeten insbesondere auch steuerliche Überlegungen: Laut Geschäftsbericht der Henkel & Cie für das Geschäftsjahr 1965 hatten „Beanstandungen der [...] steuerlichen Betriebsprüfung“ für die Jahre 1954 bis 1959 die Überlegungen zu einer Neugestaltung der gesellschaftsrechtlichen und organisatorischen Verhältnisse der beiden Schwesterfirmen ausgelöst.³⁰

²⁶ 314/96, Geschäftsleitungsssekretariat Persil, 17.10.1968.

²⁷ 314/96, Dr. Heise an K. Henkel, 11.12.1968.

²⁸ 153/42, Gemeinsame Post, 16.10. und 12.11.1968; 314/96, Niederschrift über eine außerordentliche gemeinsame Postbesprechung am 20.2.1969. 252/20, Henkel GmbH, Geschäftsbericht 1969. 252/25, Henkel & Cie, Geschäftsbericht 1968; 252/9, Henkel GmbH, Geschäftsbericht 1968. Schöne, Stammwerk Henkel, S. 129.

²⁹ 252/25, Henkel & Cie, Geschäftsbericht 1968. So auch 252/9, Henkel GmbH, Geschäftsbericht 1968: „Die Henkel & Cie GmbH ist damit unsere größte Tochtergesellschaft geworden.“ Siehe auch schon 455/85, Überlegungen zur Neuordnung des Verhältnisses zwischen der Henkel & Cie GmbH und der Persil GmbH, 25.10.1963; sowie 153/68, Post-Protokoll, 23.7.1968.

³⁰ 252/25, Henkel & Cie, Geschäftsbericht 1968. So auch 455/116, Malitz, Schmelz an die Herren Mitglieder des Verwaltungsrats der Persil Gesellschaft, 26.8.1964. Die Neuordnung Henkel und Persil war „durch die Buch- und Betriebsprüfung veranlasst“ worden. 252/24, Henkel & Cie, Geschäftsbericht 1965. 252/2, Persil GmbH, Geschäftsbericht 1963. So auch 252/8, Persil GmbH, Geschäftsbericht 1964: „Die Beanstandungen der Verträge zwischen unserer Gesellschaft und der Henkel & Cie GmbH sowie den Tochtergesellschaften, insbesondere die Pacht- und Interessengemeinschaftsverträge, konnten für den Prüfungszeitraum zur beiderseitigen Zufriedenheit geklärt werden; allerdings erwartet die Finanzverwaltung organisatorische Änderungen.“ 252/17, Persil GmbH, Geschäftsbericht 1968.

Zuordnung der Tochtergesellschaften zu den Sparten 1969

Gesellschaften	Sparte
vanBeerie & Spornagel GmbH (Betriebsstätte der Henkel & Cie GmbH)	Anorganische Produkte/Klebstoffe
Gerhard Collardin GmbH	
Koesack Chemie GmbH	
Matthes & Weber GmbH	
Sichel-Werke GmbH einschließlich Sichel Verkeufs A.G. Zürich	
Dreiling-Werke KG (Betriebsstätte der Henkel & Cie GmbH)	Kosmetik
Therachemie GmbH	
Interchemie GmbH	
Deutsche Timpex GmbH	
Polylock Kosmetische Erzeugnisse GmbH	
Deutsche Hofewerke GmbH (mit Aukofem Biologische Präparate GmbH, Best Hofe- und Spiritus-Werke GmbH, J.M. Bransch GmbH, Brennerei und Freehofefabrik Tomsch GmbH, Glorie Beck- und Nahrungsmittelherstellung GmbH, Hofe-Weber GmbH, Heinrich Halbing GmbH, Melton GmbH, Ohly GmbH, Röllischer Hofevertrieb GmbH)	Wohnungspflegemittel, Nahrungsmittel
Noblee & Thöl GmbH	
Konservenfabrik Roever mit Freico Konservenvertriebsgesellschaft	
Segel-Werke GmbH	
Thompson-Werke GmbH	
Dehydlog Deutsche Hydrierwerke GmbH	Organische Produkte
Siebert & Cie GmbH	
Neynaber Chemie GmbH	
Böhme Chemie GmbH, Hamburg	
Braunschweigische Blechwarenfabrik GmbH	Verpackung
Gesellschaft für Kunststoffverarbeitung mbH	
Holzwerke Zepfendorf GmbH	
Papier & Pappe GmbH	
Böhme Chemie GmbH	Waschmittel
Leng Apparatebau GmbH	
Chemphar Handels- und Exportgesellschaft GmbH, Hamburg	Region Außer- europäische Länder
Henkel International GmbH	

Quelle: 153/43, Gemeinsame
Post, 4.3.1969.

Henkel KGaA (seit 1975)

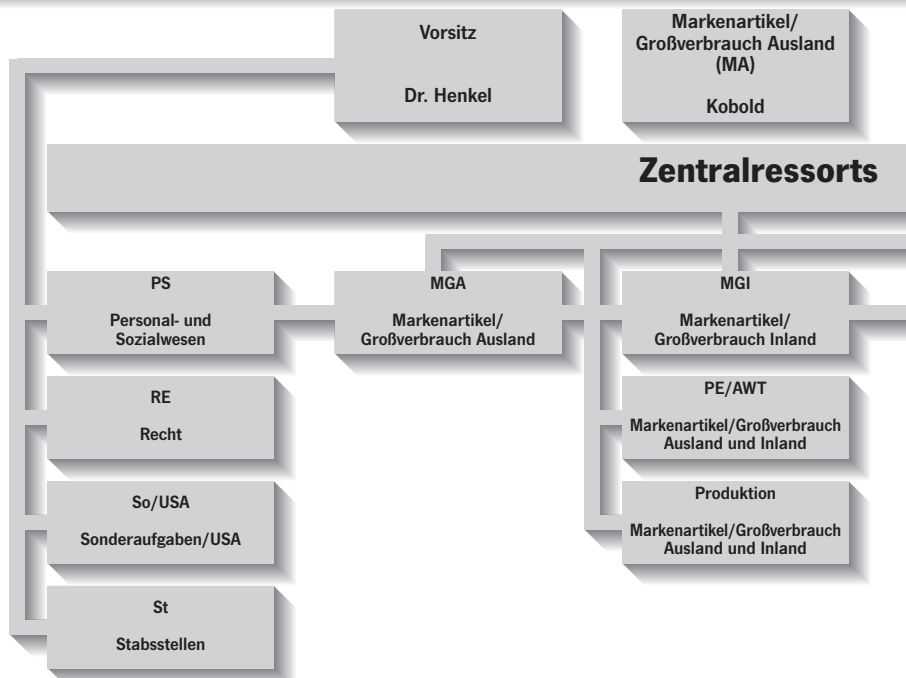
Nach Überwindung der Rezession forderte der sinkende Waschmittelumsatz, der das Ergebnis des Gruppenverbundes beeinträchtigte, gezielte Sparmaßnahmen und die Beseitigung von Verlustabteilungen sowie eine Intensivierung der Diversifikations- und Akquisitionsaktivitäten.³¹ Dazu war eine rechtliche Umorganisation, die die Erschließung neuer Kapitalquellen ermöglichte, unverzichtbar. Zur Führungsgesellschaft der Henkel-Gruppe wurde 1975 die Henkel Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA) mit ihren Gremien Aufsichtsrat, Gesellschafterausschuss, Zentralgeschäftsführung (ZGF) und Direktorium.³²

³¹ 153/60, ZGF-Sekretariat, Einzeldarstellungen der großen VU anlässlich der Planungsbesprechung, 25.11.1976. 153/59, Post ZGF, 13.1.1976.

³² Über den Börsengang von Henkel siehe im einzelnen Kapitel VIII. Aus der Zentralgeschäftsführung wurde 1984/85 die Geschäftsführung (GF).

Organisation der

Unternehmensbereiche



Die Modifizierung der Spartenorganisation

Innerhalb weniger Jahre zeigten sich deutliche Mängel bei der Spartenorganisation. Nicht nur die zahlreichen Überschneidungen der Geschäftsaktivitäten erschwerten eine effiziente Geschäftstätigkeit; auch die ungleichen Größenverhältnisse machten eine Reorganisation sinnvoll. Mitte der 1970er Jahre wurden die Sparten in die funktionalorientierten Zentralressorts (ZR) Markenartikel/Großverbrauch Ausland (MGA), Markenartikel/Großverbrauch Inland (MGI), Anorganische Produkte/Klebstoffe (AK), Organische Produkte (OP), Sondergebiete (SG), Finanzen/Rechnungswesen/Steuern (FRS), Forschung/Entwicklung/Anwendungstechnik (FEA), Planung/Kontrolle (PK), Produktion/Ingenieurwesen (PI), Recht (RE) und Henkel International (HI) umgewandelt.³³ Dabei wurde nach Aufgabe der Nahrungsmittelaktivitäten die Sparte Wohnungspflegemittel/Nahrungsmittel aufgelöst, und die Wohnungspflegeaktivitäten wurden in die Zentralressorts Markenartikel/Großverbrauch Ausland und Inland integriert. 1977 schließlich wurden die fünf Unternehmensbereiche (UB) Markenartikel Ausland (UB-MA), Markenartikel Inland (UB-MI), Chemie-Produkte (UB-CP), Chemie/Technik (UB-C/T) und Finanzen/Rechnungswesen/Logistik (UB-F/R/L) gegründet.³⁴

³³ FFO, Dr. Giesel, Organisatorische Änderungen in der Henkel-Gruppe seit 1969, 4.6.1985. Siehe auch Schöne, Stammwerk Henkel, S. 129. 153/62, Post ZGF, 2.8.1977. Ebenda, Post ZGF, 18.10.1977. Siehe zu den Mängeln der Organisationsstruktur auch Interview Helmut Sihler, 26.5.2000, S. 9.

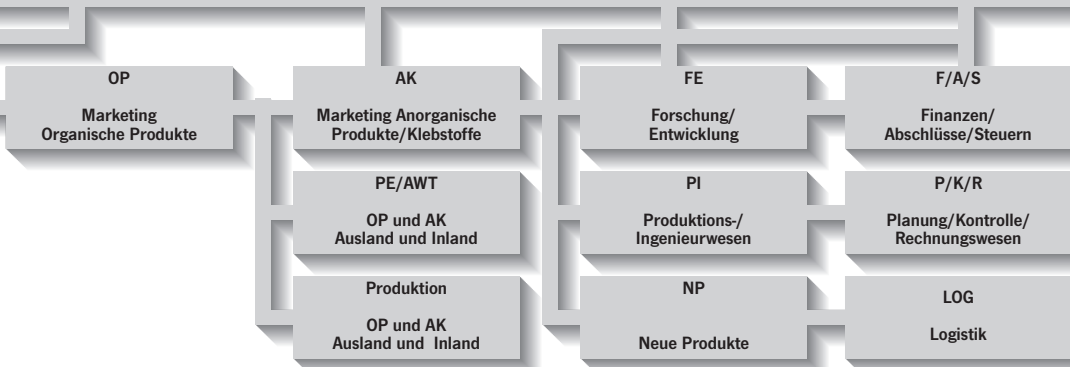
³⁴ Siehe im einzelnen dazu die Aufstellungen in E 10.

Henkel KGaA 1977

(UB)



(ZR)

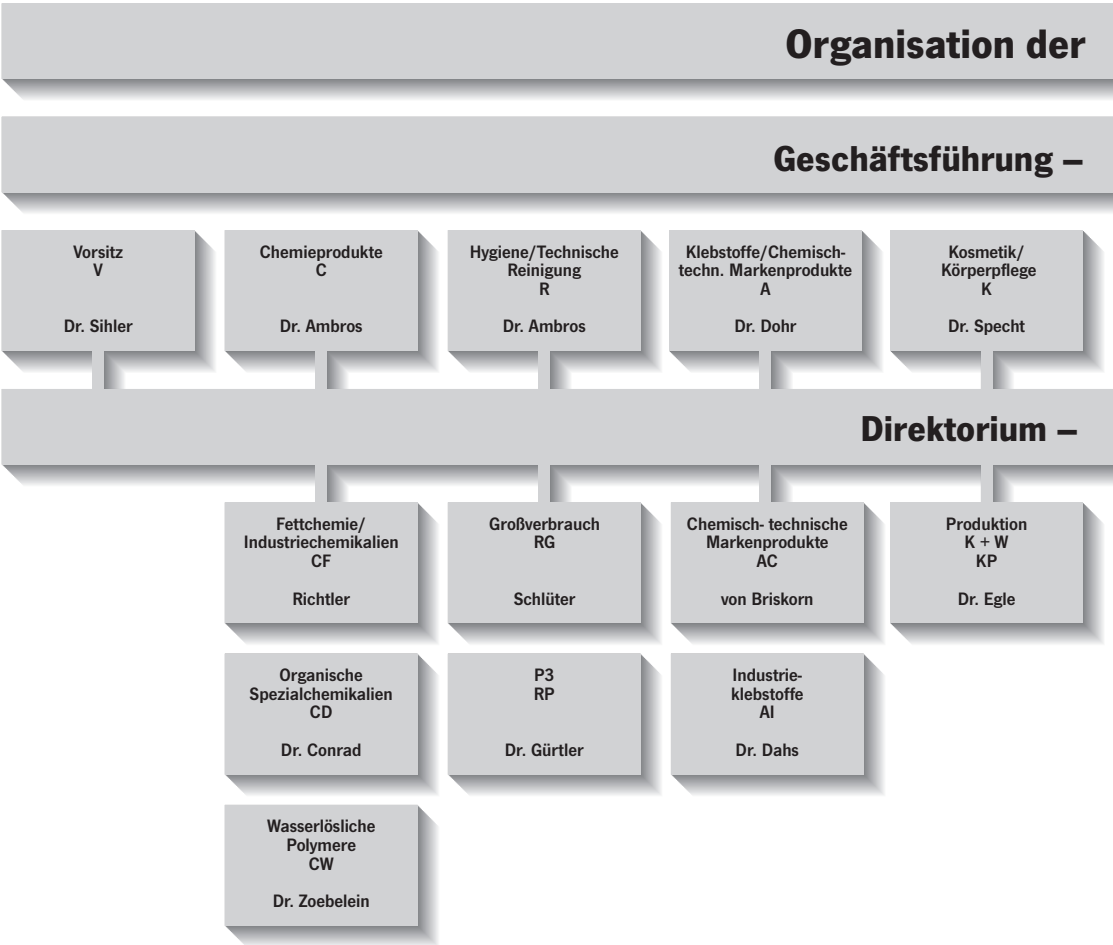


Quelle: E 10,
Stand: 10.3.1977.
PE/AWT =
Produktentwicklung/
Anwendungstechnik.

Darüber hinaus fiel zu Beginn der 1980er Jahre eine weitreichende Entscheidung: Mit dem Wechsel von Konrad Henkel in den Aufsichtsrat übernahm im Juni 1980 erstmals in der Firmengeschichte mit Helmut Sihler eine nicht zur Familie Henkel gehörende Persönlichkeit den Vorsitz der Zentralen Geschäftsführung.³⁵ Helmut Sihler übergab die Amtsgeschäfte 1992 an Dr. Hans-Dietrich Winkhaus, der im Mai 2000 von Dr. Ulrich Lehner abgelöst wurde.

Der Gesellschafterausschuss verfügt über mindestens fünf und höchstens zehn von der Hauptversammlung bestellte Mitglieder, von denen fünf direkt aus den Familienstämmen nach dem Stimmenverhältnis 2:2:1 ernannt werden. Die übrigen Mitglieder sind Top-Manager, die durch die Familie Henkel nominiert werden.

³⁵ Siehe dazu auch die Einschätzung von Winkhaus als „Meilenstein“ für die Öffnung des Unternehmens: Interview Hans-Dietrich Winkhaus, 26.6.2000, S. 1. An der Spitze der Henkel-Geschäftsführung hatten als „Familien-Fremde“ vor Sihler bereits 1942 interimsmäßig Dr. Hermann Richter und 1945 bis 1947 Dr. Paul Schulz als Treuhänder gestanden.



Durch die im Jahr 1985 unter dem Vorsitz von Helmut Sihler durchgeführte Umstrukturierung wurden die fünf weltweit operierenden Produkt-Unternehmensbereiche Chemieprodukte (C), Hygiene/ Technische Reinigung (R), Klebstoffe/Chemisch-technische Markenprodukte (A), Kosmetik/Körperpflege (K) und Wasch-/Reinigungsmittel (W) sowie die drei funktionalen Unternehmensbereiche Finanzen/Logistik (F), Forschung/Technik (T) und Personal/Recht (P) gebildet, die im Gegensatz zu dem vorhergehenden Modell gleichgewichtig waren. Unterhalb dieser Ebene wurden Ressorts teils nach geschäftlichen und teils nach technologischen Zweckmäßigkeiten gebildet, um „ein starres Prinzip“ zu vermeiden. Auf diese Weise blieben die 1977 definierten Verantwortlichkeitskomplexe in ihrer Grundsubstanz bestehen, während den Verbundenen Unternehmen größere Freiheitsgrade eingeräumt wurden.³⁶ Damit trug Henkel „den geänderten Anforderungen der Märkte Rechnung“. Im selben Jahr veröffentlichte das Unternehmen erstmals eine Weltbilanz, um seine Bedeutung auf den Weltmärkten zu unterstreichen.³⁷

³⁶ FFO, Dr. Giesel, Organisatorische Änderungen in der Henkel-Gruppe seit 1969, 4.6.1985. E 10, Henkel KGaA, Organisationsplan, Stand Mai 1985. Interview Helmut Sihler, 26.5.2000, S. 12f.

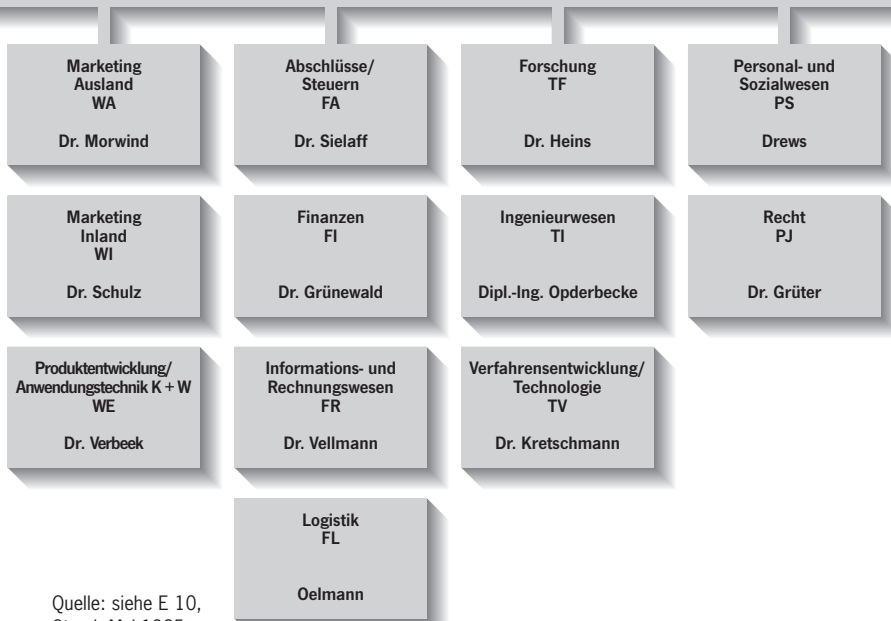
³⁷ 100 Jahre Holthausen, S. 26.

Henkel KGaA 1985

Unternehmensbereiche



Ressorts



Quelle: siehe E 10,
Stand: Mai 1985.

„Henkel blickt nach vorn“, in Henkel-Blick 5/1985, S. 1.

Denken in strategischen Einheiten

Nach der Phase anhaltenden Wachstums sollte eine Studie der Boston Consulting Group (BCG), die Henkel 1986 in Auftrag gab, dazu beitragen, „Klarheit [...] über das Selbstverständnis des Unternehmens“ zu gewinnen und mögliche Optionen im Kerngeschäft zu eröffnen. Mit Blick auf die notwendige Ausweitung des bestehenden Geschäftes zur Sicherung von Wettbewerbsvorteilen empfahl BCG unter dem Titel „Strategie 20“, die Abhängigkeit von Europa zu mindern und insbesondere die ertragsstarken Geschäfte zu globalisieren.³⁸ Darin teilte BCG die Henkel-Kernaktivitäten in die drei Bereiche Chemische Systemgeschäfte, Markenartikelgeschäfte und Fettchemische Geschäfte ein, denen die folgenden strategischen Optionen zugeordnet wurden:

Boston Consulting Group, „Strategie 20“ (1986)

Chem. Systemgeschäfte (CO, RG, RP, AI)	Markenartikelgeschäfte (WI, WA, AC)	Fettchemische Geschäfte (CF, CW)
Kundennutzen- statt Produktdenken	Klassische Markenartikelregeln	Auslastung
Segment- statt Sortimentsdenken	Innovation durch Kundennutzen	Management der Integration
	Management der Globalisierung	

In den Bereich der fettchemischen Grundstoff-Geschäfte fielen die Ressorts Fettchemie/Industriechemikalien (CF), Wasserglas, Soda, Ätznatron (CIA), Grundstoffe und Dehydtag (CG/CD) sowie kosmetische und pharmazeutische Industrie/Nahrungsmitteltechnik (COS-PHA/NT). Zu den Systemgeschäften gehörten die Bereiche Wasserlösliche Polymere (CW), Organische Spezialchemikalien (CO), industrielle und institutionelle Reinigung/Phosphatierung (RG/RP) sowie Industrieklebstoffe (AI). Der Markenartikelgeschäftsbereich bestand aus Konsumentenklebstoffen (AC), Wasch- und Reinigungsmitteln (W) sowie Kosmetik/Körperpflege (K).³⁹

Auf Grundlage der BCG-Empfehlungen wurde ab den ausgehenden 1980er Jahren ein verstärktes Augenmerk auf die Einrichtung Strategischer Geschäftseinheiten (SGE) gelegt. Dabei handelt es sich um einen „möglichst isolierte[n] Ausschnitt aus dem gesamten Betätigungsfeld des Unternehmens, für den eine relativ unabhängige Strategie geplant werden kann, die strikt auf den Wettbewerb und die Absatzmärkte ausgerichtet ist“. Als „Module eines neuartigen strate-

³⁸ Post GF Nr. 8, 25.2.1986.
Der Titel der Studie bezog sich auf den veranschlagten Zeithorizont von 20 Jahren.
Post GF Nr. 2, 13.1.1987.

Quelle: Post GF Nr. 29, 22.7.1986.

³⁹ Anträge an die Investitionskommission, 8/1984–4/1988, undatierte Aufstellung (1987).

⁴⁰ Post GF Nr. 45, 5.12.1989. Walter Trux/Günter Müller-Stewens/Werner Kirch, Das Management Strategischer Programme, 3. Auflage München 1988, S. 77; Martin Erfmann, Wettbewerbsstrategien in reifen Märkten (= Europäische Hochschulschriften, Bd. 928), Frankfurt/Main 1988, S. 29f.

⁴¹ Post GF Nr. 5, 2.2.1988, Nr. 33, 16.8.1988, Nr. 36, 13.9.1988. Ebenda, Nr. 1, 9.1.1990, Nr. 6, 9.2.1990. Post GF. GF-Klausurtagung, 7./8.8.1990. Henkel KGaA, Organisationsübersichten, Stand: Juli 1997. 465/15, Investitionskommission 1994, Investitionsplanung 1995, Stand 9.11.1994.

⁴² Post GF Nr. 5, 2.2.1988.

⁴³ Sihler, Zur Diskussion in der GF, 2.7.1990.

⁴⁴ Intern 3/1992.

gischen Planungsprozesses“ repräsentieren sie die „strategischen Entwicklungsschwerpunkte der Henkel-Gruppe“. ⁴⁰ Je nach Ergebnisbeitrag und Kapitalrendite wird bei den Einheiten zwischen „Cash-Bringern und Cash-Verbrauchern“ unterschieden. Als Steuerungsinstrumente werden die Strategischen Geschäftseinheiten mit einem strategischen Leitfaden versehen und einer formalisierten Planung unterworfen, so dass sie heute als selbständige Organisationseinheiten mit einer entsprechenden Berichterstattung fungieren. ⁴¹

Strategische Geschäftseinheiten der Henkel-Gruppe 1992

CFG	Oleogrundstoffe	ACC	Kfz-Handwerk und -Handel
CFD	Dehydreg	ACF	Malen-, Schreiner-Handwerk und -Handel
CFE	Emery		
CFA	Anorganische Grundstoffe	ACG	Baumstoffe und Spezialhandel
OOT	Textiltechnik	AIV	Industrie- und Verbundklebstoff
OOL	Ledertechnik	AIS	Spezialklebstoffe
OOK	Kunststoffe, Lacke, Farben (KLF)	AIR	Polyamidharze
CON	Papiertechnik	AIA	Autoindustrie-Klebstoffe
COM	Bergbau-Ölfeld-Technik	KKH	Haarkosmetik
OCO	Coephe	KKK	Körperpflege
OCR	Pflichtstoffe	KKM	Mundhygiene
OCG	Grüne/Gesundheitsmittel	KHP	Hautpflege
MC	Metallchemie	WUV	Universalwaschmittel
ACB	Bau-, Fußboden-, Dach-Handwerk und Handel	WFM	Feinreinigungsmittel
		WSP	Spezialprodukte

Die Reorganisation von 1992

Komplexitätsabbau, Entbürokratisierung und die Globalisierung der Kerngeschäfte gehörten zu den zentralen Herausforderungen der 1990er Jahre. ⁴² Nachdem Vorstandschef Helmut Sihler 1990 erneut die Überprüfung der Konzernorganisation als strategische Aufgabe bezeichnete hatte, wurde zum 1. April 1992 eine neue Struktur eingeführt, die der Forderung nach einem verstärkten Spartenprinzip, weniger Bürokratie, mehr Delegation sowie nach „Europäisierung“ gehorchte. ⁴³

Die Neuorganisation intensivierte die strategischen Aufgaben der Geschäftsführung, um eine stärkere internationale Fokussierung zu erreichen. Damit einher ging die Delegation „Holthausen bezogener Aufgaben“ an den Werksleiter Düsseldorf-Holthausen, der künftig durch einen Werksleitungsausschuss unterstützt wurde. ⁴⁴



Vom Drei-Mann-Betrieb
zur internationalen
Firmengruppe

Firmen-Chefs

Kommerzienrat Fritz Henkel
(1848–1930) im Jahr 1925
mit seinen Söhnen Dr. h.c.
Fritz Henkel jun. (1875–1930,
links) und Dr. Hugo Henkel
(1881–1952).



Der Briefkopf aus dem Jahr
1902 zeigt das neue
Henkel-Werk in Holthausen
und den Hafen in Reisholz.



Dr. Konrad Henkel (links)
übergibt am 3. Dezember
1990 den Vorsitz im Auf-
sichtsrat und im Gesell-
schafterausschuss an
Dipl.-Ing. Albrecht Woeste,
einen Urenkel des Firmen-
gründers.

Dr. Konrad Henkel (links),
Firmenchef ab 1961,
überträgt am 9. Juni 1980
den Vorsitz der Zentralen
Geschäftsführung an
Dr. Helmut Sihler.



Helmut Sihler, Honorar-
professor in Münster, und
sein Nachfolger
Dr. Hans-Dietrich Winkhaus
(rechts), der am 15. Juni
1992 den Geschäfts-
führungsvorsitz übernimmt.

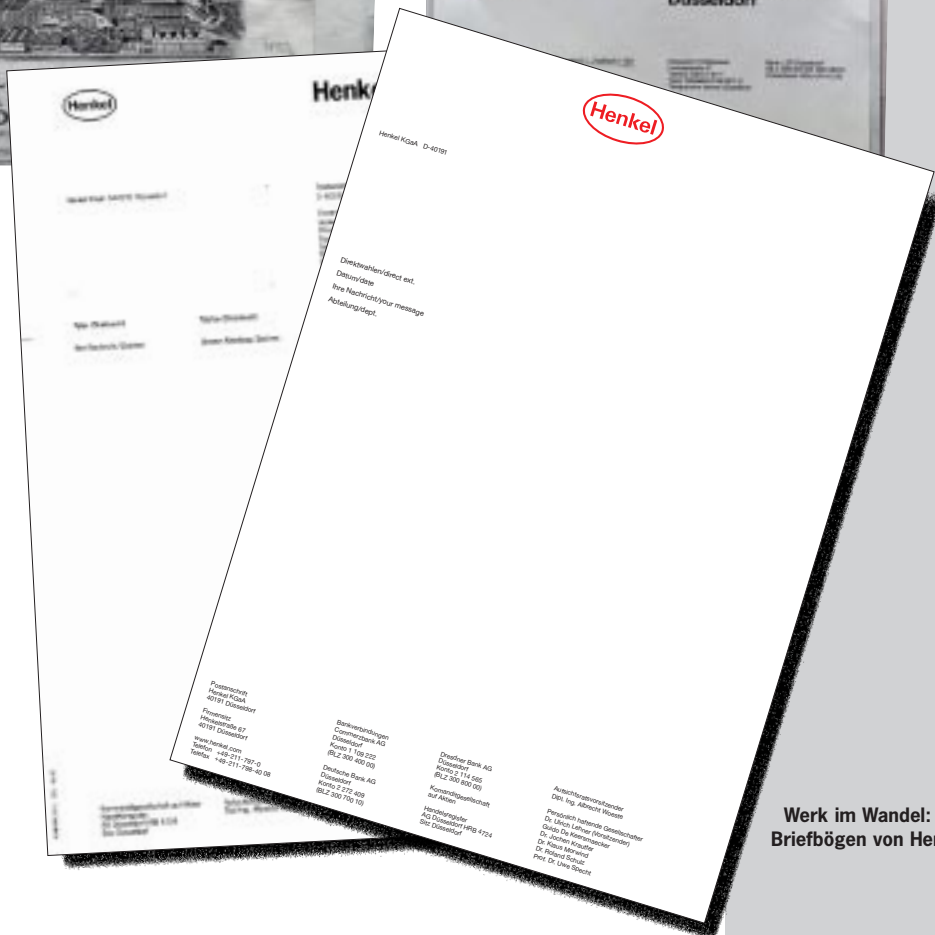


Führungswechsel auf der
Hauptversammlung am
8. Mai 2000 (von links):
Dr. Ulrich Lehner, der
neue Vorsitzende der
Geschäftsführung,
Hans-Dietrich Winkhaus
und Albrecht Woeste.



Blick über das Henkel-Werk
in Düsseldorf vom Dach der
Megaperls-Fabrik, 1999.





Werk im Wandel:
Briefbögen von Henkel.

Finanzpolitik **VII** zwischen Familienbindung und internationaler Finanzwelt

Kapitalstruktur und Kapitalentwicklung

Die durchschnittliche Lebenserwartung eines Unternehmens in Westeuropa und den USA beträgt weniger als 20 Jahre. Nur wenige Großunternehmen haben – dies bestätigt eine im Harvard Business Review veröffentlichte Untersuchung – das damit schon fast archaisch anmutende Alter von 100 Jahren überschritten.¹ Diese Untersuchung nennt einige Charakteristika, die auf alle alten Unternehmen zutreffen und die eine Erklärung für ihr langjähriges Bestehen bieten könnten:

- eine konservative Finanzpolitik,
- eine hohe Lernfähigkeit, um sich den wandelnden Rahmenbedingungen der Umwelt anpassen zu können,
- Aufgeschlossenheit und Toleranz gegenüber neuen Ideen,
- eine ausgeprägte, starke Unternehmenskultur sowie
- das Vorhandensein von Visionen, die die strategische Ausrichtung des Unternehmens bestimmen.

Eine Studie der Stanford University verweist noch

- auf die wegen der langen Amtszeit vergleichsweise geringe Zahl von Geschäftsführern, die fast immer intern rekrutiert werden, und
- auf die jeweilige Bewahrung von core values – Grundwerten – vor allem in multinationalen Unternehmen, die sich weder national noch mit den Trends und Moden der Managementliteratur ändern.²

Hinzuzufügen wäre noch für fast alle traditionsreichen Unternehmen, dass für sie die Maximierung des Gewinns nie ein überragendes, sondern immer nur eines von mehreren Unternehmenszielen gewesen ist und dennoch langfristig angemessene Gewinne erzielt wurden. Zudem haben sich diese Unternehmen fast alle auf ihre Kerngebiete konzentriert oder – wie Peters and Waterman es in ihrem Buch „In Search of Excellence“ ausgedrückt haben – eine Politik des „stick to the knitting“ oder „staying reasonably close to the business they know“ betrieben.³

Henkel weist viele Charakteristika auf, die im Einklang mit diesen Ergebnissen stehen. In seiner 125-jährigen Geschichte bewahrte die Firma bis heute den Charakter eines familiengeführten Unternehmens. Fritz Henkel gründete das Unternehmen mit zwei weiteren Teilhabern am 26. September 1876 – einem Jahr, das in die Annalen der Aachener Industrie- und Handelskammer als wirtschaftlich äußerst schlecht eingegangen ist. Die beiden Teilhaber, denen das finanzielle Wagnis bald „zu groß“ erschien, schieden bereits 1877 beziehungsweise 1879 aus der Firma aus.⁴ Die historische Insolvenz-

¹ Arie de Geus, The Living Company, in: Harvard Business Review, March-April 1997, S. 52–59.

² James C. Collins/Jerry I. Porras, Built to last. Successful Habits of Visionary Companies, New York 1997.

³ Thomas J. Peters/Robert H. Waterman, In Search of Excellence. Lessons from America's Best Run Companies, New York 1982.

⁴ Hundert Jahre Henkel, S. 30.

⁵ Toni Pierenkemper, Zur Finanzierung von industriellen Unternehmensgründungen im 19. Jahrhundert – mit einigen Bemerkungen über die Bedeutung der Familie, in: Dietmar Petzina (Hrsg.), Zur Geschichte der Unternehmensfinanzierung (= Schriften des Vereins für Socialpolitik, Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Neue Folge Band 196), Berlin 1990, S. 69–97, hier S. 89.

⁶ Zitiert nach Hundert Jahre Henkel, S. 38.

⁷ Zitiert nach Schöne, Anfänge, S. 7f. und 97. Schöne, Stammwerk Henkel, S. 83.

⁸ Bernd Kaiser, Quantitative Entwicklung der Henkel KGaA und ihrer Rechtsvorgänger 1876 bis 1998 in tabellarischer und graphischer Darstellung, unveröffentlichtes Manuskript, Nürnberg 2000, S. 1f. und 20–22. Kaiser, Produktions- und Umsatzentwicklung Henkel 1876–1945, unveröffentlichtes Manuskript, Nürnberg 2000, S. 8–10.

⁹ Wilfried Feldenkirchen, Siemens 1918–1945, München 1995, S. 387. Feldenkirchen, Siemens. Von der Werkstatt zum Weltunternehmen, München 1997, S. 211f.

Ursachenforschung belegt, dass Industrieunternehmen – unabhängig von den Zeitperioden – in den ersten Geschäftsjahren wegen ihrer meist unzureichenden Kapitalausstattung dem größten Risiko des Konkurses ausgesetzt sind.⁵ Tatsächlich musste auch Fritz Henkel zunächst mit äußerst knappen finanziellen Mitteln kalkulieren. So kam es vor, dass der Unternehmer manchmal nicht wusste, wovon er die Löhne und Gehälter seiner Arbeiter und Angestellten zahlen sollte: Demgemäß informierte Bürovorsteher Schifferdecker den „Prinzipal“ zu Wochenbeginn über die zu erwartenden Aus- und Eingänge: „Vorrat 300,–, zu erwarten durch Postaufträge 1.000,–, verschiedenen Rimessen von Müller in Gladbach 250,–, von Schmidt in Barmen 400,–, dazu laufende Eingänge 500,–, Resultat: wir schwimmen.“⁶ Offenbar waren „die damaligen Kassenverhältnisse [...] auch etwas anderer Art als heute und, wie wohl in jedem aufstrebenden Geschäft, vielfach knapp“.⁷

Zur Finanz- und Investitionstätigkeit des Unternehmens liegen bis zum Ersten Weltkrieg kaum Hinweise vor, obwohl mit der Einführung von Persil 1907 die interne und externe Expansion von Henkel einsetzte und hierdurch zweifellos neue Anforderungen an die Unternehmensfinanzierung entstanden. In der für Familiengesellschaften typischen Art und Weise wurde das Wachstum des Unternehmens den finanziellen Möglichkeiten der Inhaber angepasst. Nicht das betriebswirtschaftliche Optimum, sondern die langfristige Sicherung der eigenen Position bestimmten die Finanzpolitik.⁸

Nach dem Ersten Weltkrieg beeinflussten Ausmaß und Ablauf der Inflation die Finanzierung von Unternehmen. Während dieser Phase war es für die Gesellschaften von entscheidender Bedeutung, inwieweit die externen Mittel zur Finanzierung der Geldentwertung eingesetzt wurden. Sofern die Unternehmen die Bemessung der Barmittel den augenblicklichen Verbindlichkeiten entsprechend vornahmen, die laufenden Verbindlichkeiten kurz- und mittelfristig mit Hilfe der Banken erfüllten und im übrigen in Sachwerte oder Devisen investierten, konnten sie die Situation ohne langfristigen Schaden überstehen und trotz der steigenden Kreditkosten, die im Juli 1923 bereits 18 Prozent, gegen Ende der Inflation schließlich 90 Prozent erreichten, Entwertungsgewinne erzielen.⁹

Henkel hat in der Zwischenkriegszeit seine traditionell vorsichtige, stärker an langfristigen Sicherheitsüberlegungen und weniger am Rentabilitätsoptimum ausgerichtete, nicht zuletzt an den Interessen der Familie Henkel orientierte Finanzpolitik fortgesetzt. Die bereits vor dem Ersten Weltkrieg erkennbare, in der Folgezeit noch akzentuierte Politik, den Einfluss der Familie auch in einem wachsenden, jedoch nicht alle Expansionsmöglichkeiten ausschöpfenden Unternehmen zu bewahren und dessen Ausbau nicht zuletzt an den finanziellen Möglichkeiten der Familie und den Grenzen der Selbstfinanzierung auszurichten, blieb auch in der Zwischenkriegszeit charakteristisch, obwohl die Bilanzsummen nicht unerheblich stiegen.

Nach dem Ersten Weltkrieg, der für Henkel mit beträchtlichen Verlusten endete, führten die sich aus der Umstellung von der Kriegs- auf die Friedenswirtschaft ergebenden zusätzlichen Kosten, die erheblichen Lohnsteigerungen und die Verteuerung der Rohmaterialien generell zu Liquiditätsproblemen. Rückschlüsse über die Finanzierung von Henkel während der Inflationszeit lassen sich nur aus der Goldmark-Eröffnungsbilanz zum 1. Januar 1924 ableiten, in der der verlorene Krieg, die Kriegsfolgen und die Inflation ihren endgültigen Niederschlag fanden. Dem Unternehmen bereitete die Frage der Neubewertung der verbliebenen Substanz erhebliche Probleme. Das Stammkapital wurde 1923 von 50 Millionen Papiermark auf 8 Millionen Goldmark und im Zuge der Währungsreform 1924 auf 8 Millionen Reichsmark umgestellt. Die Erstellung der Reichsmarkeröffnungsbilanz wurde dabei bei Henkel wie bei allen anderen Unternehmen ganz wesentlich von den jeweiligen Zukunftserwartungen bestimmt, die sich in der Bewertung des Anlage- und Umlaufvermögens zeigen. Liquidität wies die Bilanz kaum auf, da die Liquidität 1. Ordnung¹⁰ 1923 nicht einmal 1 Prozent erreichte, so dass die Finanzierung von Löhnen und Materialkäufen zunächst nur mit kurzfristigen Fremdmitteln möglich war.

Henkel hatte die Inflationsjahre nicht in größerem Umfang zu kreditfinanzierten Sachanlage-Investitionen genutzt, wie das ebenfalls zum 1. Januar 1924 rückwirkend bis 1919 bewertete Anlagevermögen in Goldmark deutlich macht. Hiernach reduzierte sich die Nettoinvestitionsrate von Henkel kontinuierlich von 10,64 Prozent im Jahr 1919 auf -4,79 Prozent 1922 und betrug -2,8 Prozent im Jahr 1923. Vielmehr verlor das Sachanlagevermögen ab 1920 an Substanz und konnte erst 1924 wieder vergrößert werden.¹¹

Nach der Währungsreform verbesserte sich mit der stabileren gesamtwirtschaftlichen Konjunktur auch die Geschäftsentwicklung von Henkel. Das Unternehmen finanzierte sich weiterhin im wesentlichen unternehmensintern und wurde zum größten Teil nur von Mitgliedern der Familie Henkel „außenfinanziert“. Ein laufendes Forderungs- und Verbindlichkeitskonto gegenüber den Gesellschaftern regulierte neben den Forderungen und Verbindlichkeiten aus Warenlieferungen und Leistungen den kurzfristigen Finanzbedarf des Unternehmens. Nennenswerte Verbindlichkeiten gegenüber Banken bestanden in der Zwischenkriegszeit nur in sehr geringem Umfang und werden erstmalig in der Bilanz 1934 ausgewiesen.¹²

Das infolge der Inflation zusammengelegte Stammkapital wurde 1926 von 8 Millionen Reichsmark auf 14 Millionen Reichsmark und 1928 auf 24 Millionen Reichsmark erhöht. Aus den vorhandenen Quellen geht nicht hervor, ob diese Erhöhung durch Bareinlage oder durch Umwandlung von Guthaben der Gesellschafter erfolgte. 1927 zeichnete die Henkel & Cie GmbH in Form von Genussscheinen eine Anleihe in Höhe von 20 Millionen Reichsmark, von denen 7,5 Millionen Reichsmark einbezahlt wurden. Im darauffolgenden Jahr wurden erneut weitere 5 Millionen Reichsmark gezeichnet, die voll einbezahlt wurden. Die Gläubiger der Anleihe waren die Gesellschafter des

¹⁰ Liquide Mittel dividiert durch kurzfristiges Fremdkapital mal 100.

¹¹ 289/746, Jahresabschluss der Henkel & Cie GmbH 1923 und Goldmark-Eröffnungsbilanz der Henkel & Cie GmbH zum 1.1.1924.

¹² 289/716: Bilanzen der Henkel & Cie GmbH 1928–1931; 289/717: Bilanzen der Henkel & Cie GmbH 1932 und 1933; 289/745 Bilanzen der Henkel & Cie GmbH 1934 und 1935; 289/746: Goldmark-Eröffnungsbilanz der Henkel & Cie GmbH vom 1.1.1924, Bilanzen der Henkel & Cie GmbH 1924–1927.

¹³ E 3, Finanzgeschichte Henkel, Aktennotiz Henkel & Cie GmbH 31.12.1926 und 31.12.1927; 289/716 Jahresabschluss (JA) der Henkel & Cie GmbH 1928 und 1929–1931; 289/717 JA der Henkel & Cie GmbH 1932 und 1933; 289/745 JA der Henkel & Cie GmbH 1934 und 1935; 289/746 JA der Henkel & Cie GmbH 1927; 289/1271 Notarielle Urkunde Nr. 1116 vom 1.8.1930, S. 2f., Aktennotiz vom 11.11.1935 und vom 12.11.1936 sowie Protokoll der Gesellschafterversammlung vom 7.11.1936, S. 2. Zur genauen Auflistung der Anleihegläubiger mit dem jeweiligen Kapital vgl. Kaiser, Entwicklung, S. 52.

¹⁴ Hundert Jahre Henkel, S. 76.

¹⁵ E3, Finanzgeschichte Henkel, Aktennotiz Henkel & Cie GmbH 31.12.1941; 289/719: Bilanz der Henkel & Cie GmbH 1938; 289/720 Bilanz der Henkel & Cie GmbH 1937; 289/722 Bilanz der Henkel & Cie GmbH 1939 sowie 289/723 Gewinn und Verlustrechnung der Henkel & Cie GmbH, soweit sie die Kapitalberichtigung betrifft, 1941. Zur Entwicklung des Eigenkapitals, der Rücklagenbildung und der Verwendung der Jahresüberschüsse von 1923 bis 1945 vgl. Kaiser, Entwicklung, S. 44f. und 63–65; National Archives Record Group 407, Box 1035 und 1036.

¹⁶ E3, Finanzgeschichte Henkel, Aktennotiz Henkel & Cie GmbH 31.12.1946, Bilanzen der Henkel & Cie GmbH 1946 und 1947, Reichsmark-Schlussbilanz der Henkel & Cie GmbH zum 20.6.1948; 289/728: Bilanz der Henkel & Cie GmbH 1944, Abschlüsse Henkel & Cie GmbH und AG 1944, S. 2f.; 289/731: Bilanz der Henkel & Cie GmbH 1945. Zur Entwicklung der Wertberichtigungen von 1944 bis 1948 vgl. Kaiser, Entwicklung, S. 40. Als unsicheres Vermögen wurde das gesamte von der Militärregierung gesperrte Vermögen ausgewiesen. E31, Finanzgeschichte Henkel, Aktennotiz Interne Geschichte der Firma Henkel 1924–1948 vom 2.2.1972, S. 1.

Unternehmens. Die insgesamt 12,5 Millionen Reichsmark Anleihekaptial wurden im gleichen Beteiligungsverhältnis wie beim Stammkapital einbezahlt. Die Anleihe wurde 1934 und 1935 erstmalig mit 6 Prozent verzinst, am 7. November 1936 gekündigt und zum Nominalwert in Höhe von 12,5 Millionen Reichsmark zurückgezahlt.¹³

Nach dem Tod des Unternehmensgründers am 1. März 1930 ging das Firmenskapital der Henkel & Cie GmbH und AG dem Testament entsprechend an seine Nachkommen über: Jeweils 40 Prozent entfielen auf die „Familienstämme“ Fritz Henkel jun. – da er bereits vor seinem Vater am 4. Januar 1930 gestorben war, erbten seine drei Töchter, Ilse Bagel, Sigrid Manchot und Herta Pape – und Hugo Henkel, 20 Prozent auf den Stamm Emmy Lüps, geborene Henkel.¹⁴

Von 1937 bis 1939 wies die Passivseite der Bilanz als langfristige Schulden ein „Darlehen Basel“ in Höhe von 26 Millionen Reichsmark (1937) bis 29 Millionen Reichsmark (1939) aus. Dieses Darlehen der UMA AG mit Sitz in Chur/Basel, die als Holdinggesellschaft für die ausländischen Beteiligungen der Henkel-Gruppe fungierte, führte zu einer Reihe von steuerlichen Auseinandersetzungen mit den nationalsozialistischen Behörden. 1941 erhöhte die Henkel & Cie GmbH gemäß Dividendenabgabeverordnung ihr Stammkapital um 176 Millionen Reichsmark auf 200 Millionen Reichsmark. Diese Aufstockung wurde vorgenommen durch Auflösung der Rücklagen in Höhe von 101.453.000 Reichsmark, Ausweis von 63.723.819 Reichsmark stiller Reserven (Zuschreibung von 10.690.360 Reichsmark zum Sachanlagevermögen, 27.140.955 Reichsmark zu den Beteiligungen, 10.000.000 Reichsmark zu den Waren, 13.892.504 Reichsmark zu den Beteiligungen und 2.000.000 Reichsmark zu den Forderungen) sowie Zuweisung von 10.823.181 Reichsmark aus dem Gewinn.¹⁵

Die wirtschaftspolitischen Folgen des Zweiten Weltkriegs belasteten die Henkel & Cie GmbH erheblich. Aufgrund von Kriegsschäden und Enteignungen bildete das Unternehmen ab 1944 Wertberichtigungen auf Anlage- und Umlaufvermögen durch Bilanzausweis stiller Reserven und Einstellungen aus dem Betriebsergebnis auf der Passivseite der Bilanz. Während die Kriegsschäden im Werk Düsseldorf-Holthausen infolge von Luftangriffen und Artilleriebeschuss im Frühjahr 1945 – am Umfang des Betriebes gemessen – relativ gering ausfielen, erlitt Henkel die größten Vermögensverluste durch die entschädigungslosen Enteignungen in der russischen Besatzungszone und im Ausland.¹⁶

Nachdem das Unternehmen nach dem Zweiten Weltkrieg im Zuge der Währungsreform eine Kapitalherabsetzung vorgenommen hatte, wurde die DM-Eröffnungsbilanz schließlich 1953/54 vorgelegt.¹⁷ Für Henkel war es „in der heutigen Zeit entscheidend, [...] über flüssiges Geld zu verfügen“. Aus diesem Grunde fiel es dem Unternehmen „schwer“, die erforderlichen Aufwendungen etwa für den Wiederaufbau der Produktion, Grundstücks-Arrondierungen, Ausgaben auf sozialem Gebiet, Steuerzahlungen und Verpflichtungen aufgrund des Soforthilfe-Gesetzes sowie zur Unterstützung von Tochtergesellschaft-

ten „aus eigener Kraft“ aufzubringen. Da „langfristige Kredite [...] zur Zeit noch nicht zu bekommen“ waren und die Gesellschaft auch keine Wertpapier-Reserven liquidieren konnte, machte sich ein nachhaltiger Kapitalmangel in allen Bereichen des Unternehmens bemerkbar.¹⁸

Aufgrund der Enteignungen der in der Ostzone liegenden Werke in Rodleben und Chemnitz erweiterte Henkel ab 1948 die Produktionsanlagen in Düsseldorf-Holthausen um ein großes Ölviertel. Obwohl Henkel angesichts des steigenden Investitionsaufwands versuchte, „mit eigenen Mitteln auszukommen, ließ es sich nicht vermeiden, „dass wir Ende des Monats oder später fremdes Geld aufnehmen“.¹⁹ Immerhin gelang es dem Unternehmen – trotz umfangreicher Investitionen in Höhe von 8 bis 9 Millionen DM im Jahr 1951 – den zugesagten Bankkredit von 5 Millionen DM nicht in Anspruch zu nehmen. Bei den noch bestehenden Krediten zeigte sich Henkel bemüht, diese vollständig abzulösen, „so dass die Firma dann – wenigstens im Augenblick – keinen Bankkredit habe, sondern allein mit eigenem Geld arbeite“.²⁰ Zusätzlich sollte auf Anregung von Hugo Henkel ein Fonds geschaffen werden, „den wir in schlechten Zeiten in Angriff nehmen könnten“. Offenbar ging die Geschäftsleitung davon aus, „dass Ausgaben für uns kommen könnten, für die wir sonst kein Geld hätten“.²¹ Aus dem selben Grund verfuhr Henkel eine äußerst restriktive Dividendenpolitik, die 1953 selbst im Beirat Irritationen auslöste, da „es keine andere Firma von gleicher Größe gäbe, die nur 6 Prozent Dividende zahle“.²²

„Dem Wunsche der Familie entsprechend“ hielt die Geschäftsleitung weiterhin an „der konservativen Selbstfinanzierungspolitik“ fest: So war es der Finanzabteilung auch 1954 gelungen, „alle Probleme ohne Inanspruchnahme von fremden Mitteln zu lösen“. Ab der Währungsreform 1948 bis einschließlich 1953 hatte das Unternehmen insgesamt 53,7 Millionen DM investiert. Die Finanzierung, die nach Bekunden des Beirates „nicht immer leicht [...] aber erfolgreich“ war, konnte vor allem durch eine gute Umsatzentwicklung realisiert werden.²³

Die freien Mittel des Unternehmens wurden weniger zur Ausdehnung der vorhandenen Produktionskapazitäten verwendet als vielmehr zur Expansion durch Beteiligungen und Gründungen von Tochtergesellschaften. Ab den 1930er Jahren engagierte sich Henkel vor allem auf dem Fett- und Ölmarkt, um seine Rohstoffversorgung zu sichern. Auch hier gab das Unternehmen einem externen Wachstum meist den Vorzug vor einer Eigeninvestition: Während die durchschnittliche Zunahme der Sachanlagen pro Jahr 616.000 Reichsmark betrug, erhöhten sich die Beteiligungen und Wertpapiere um durchschnittlich 7.890.000 Reichsmark pro Jahr. Diversifikationsmaßnahmen bestimmten die Unternehmenspolitik, so dass Henkel durch Erschließung neuer Märkte und Kundenkreise ein beachtliches Wachstum verzeichnete. So erhöhte sich die Bilanzsumme von 1923 (in Goldmark) bis 1948 (unter Einbezug des unsicheren Vermögens) um das 23-fache. Bei den absoluten Zahlen muss jedoch die einsetzende Geld-

¹⁷ 153/10, Postbesprechung vom 12.1.1954. 289/1119, Finanzpräsident a.D. Georg Eichhorn an Henkel & Cie GmbH, 5.4.1954.

¹⁸ 152, Dr. Winkler, Niederschrift über die Besprechung vom 5.3.1949.

¹⁹ A 24, Dr. Winkler, Ergänzende Niederschrift über die Beiratssitzung vom 21.9.1948, 29.9.1948. Nach der Währungsreform forderten zahlreiche Firmen „langfristige Kredite zu tragbaren Bedingungen“.

²⁰ 152, Henkel & Cie GmbH Beirat 1949–1955, Protokoll über die Beiratssitzung vom 16.3.1951.

²¹ 152, Henkel & Cie GmbH, Beirat 1949–1955, Niederschrift über die Beiratssitzung vom 4.4.1952.

²² 152, Henkel & Cie GmbH, Beirat 1949–1955, Ergänzung der Niederschrift über die Beiratssitzung vom 27.10.1953.

²³ 152, Henkel & Cie GmbH, Beiratssitzung vom 29.9.1954, Ausführungen von Friedrich Malitz. 152, Henkel & Cie GmbH, Niederschrift über die Beiratssitzung vom 21.10.1955.

²⁴ E3, Finanzgeschichte Henkel, Aktennotiz Gesamtüberblick 1923/24–1948, S. 2f., und: DM-Eröffnungsbilanz der Persil GmbH zum 21.6.1948. Die Persil GmbH hatte als Nachfolgegesellschaft zu diesem Zeitpunkt die gleichen Funktionen innerhalb der Henkel-Gruppe inne wie die Henkel & Cie GmbH. Damit ist die DM-Eröffnungsbilanz mit der Reichsmark-Schlussbilanz direkt vergleichbar.

²⁵ Kennzahl für den Einsatz des vorhandenen Kapitals: Eigenkapital dividiert durch Anlagenvermögen mal 100.

²⁶ Liquidität 2. Ordnung = Liquide Mittel plus Wertpapiere plus kurzfristige Forderungen dividiert durch kurzfristiges Fremdkapital mal 100. Liquidität 3. Ordnung = Gesamtes Umlaufvermögen dividiert durch kurz- und mittelfristiges Fremdkapital mal 100.

²⁷ Kaiser, Entwicklung, S. 34–49. Ab 1944 verschlechterten sich die Bilanzkennzahlen durch die Wertberichtigungen vor allem auf das verloren gegangene Vermögen im Ausland.

Quelle: Eigene Berechnungen anhand 289/718–731, 745, 746, 987, Jahresabschlüsse der Henkel & Cie GmbH, Gewinn und Verlustrechnung (G.u.V.) 1934 bis 1948, Geschäftsberichte Henkel & Cie AG 1936 bis 1939 und 1946 bis 1948.
Zinssaldo = Zinsertrag minus Zinsaufwand.

entwertung in den letzten Kriegsjahren etwa mit Übergang zur Kriegswirtschaft 1941 bis zur Währungsreform 1948 berücksichtigt werden. Zieht man zur Beurteilung der langfristigen Entwicklung der Henkel & Cie GmbH die DM-Eröffnungsbilanz zum 21. Juni 1948 der Nachfolgegesellschaft Persil GmbH heran, so wurde die Bilanzsumme im Betrachtungszeitraum immerhin noch um das mehr als 7-fache gesteigert.²⁴

Die solide Finanzierungsstruktur spiegelt sich in den folgenden Kennzahlen wider: Der Verschuldungsgrad betrug von 1923 bis 1943 durchschnittlich 63 Prozent; die Anlagendeckung I²⁵ unterschritt in diesem Zeitraum nur im Inflationsjahr 1923 100 Prozent und lag zeitweilig bei über 200 Prozent. Der Zinssaldo der Henkel & Cie GmbH war ab 1938 mit Ausnahme von 1947 positiv. Auch die Zinserträge der Henkel & Cie AG überstiegen stets ihre Zinsaufwendungen. Der konsolidierte Zinssaldo betrug von 1934 bis 1948 durchschnittlich 280.467 Reichsmark. Während die Liquidität 1. Ordnung bis 1931 nur bei 0 bis 2 Prozent lag, sich danach aber sprunghaft verbesserte, war die Liquidität 2. und 3. Ordnung²⁶ im wesentlichen ab 1927 gesichert. Bei Betrachtung dieser Bilanzkennzahlen kann die Finanzlage von Henkel in diesem Zeitraum als gut konstatiert werden.²⁷

Zinssaldo der Henkel & Cie GmbH sowie der Henkel & Cie AG 1934 bis 1948 in Tausend Reichsmark

Jahr	Zinssaldo Henkel & Cie GmbH	Zinssaldo Henkel & Cie GmbH	konsolidiert
1934	-889	366	-523
1935	-478	172	-306
1936	-306	167	-139
1937	-173	142	-31
1938	455	96	550
1939	474	115	589
1940	746	190	936
1941	497	165	662
1942	637	19	716
1943	642	53	695
1944	643	-	643
1945	433	-	433
1946	256	-	256
1947	-310	-	-310
1948	31	-	31

Im Gegensatz zur Henkel & Cie GmbH spielte die Henkel & Cie AG von der Bilanzseite her nur eine untergeordnete Rolle. Ihre durchschnittliche Bilanzsumme betrug im Betrachtungszeitraum weniger als 4 Prozent der durchschnittlichen Bilanzsumme der Schwestergesellschaft. Als Vertriebsgesellschaft unterhielt sie keine eigenen Anlagen und Warenvorräte. Ab 1944 übernahm die Henkel & Cie GmbH die Aktiva und Passiva der AG. Als einzige Bilanzposten verblieben auf der Aktivseite der AG das Guthaben bei der GmbH und auf der Passivseite das Eigenkapital.²⁸

Die Kapitalstruktur wurde mehrfach geändert: 1948 erwarb die Henkel & Cie GmbH von ihren Gesellschaftern, den Mitgliedern der Familie Henkel, eigene Geschäftsanteile in Höhe von 80 Millionen Reichsmark. Das Stammkapital wurde dadurch auf 120 Millionen Reichsmark herabgesetzt. Als Gegenwert erhielten die Gesellschafter nominal 28.250.000 Reichsmark Degussa-Aktien zum Kurs von 90 Prozent (= 25.425.000 Reichsmark), nominal 21.200.000 Reichsmark Aktien der Norddeutschen Hefeindustrie zum Kurs von 100 Prozent und Barvergütungen in Höhe von 9.375.000 Reichsmark. Somit hat die GmbH ihre eigenen Anteile zum Kurs von 70 Prozent von den Gesellschaftern übernommen.²⁹ Nach einer weiteren Kapitalherabsetzung von 120 Millionen Reichsmark auf 92 Millionen DM am 21. Juni 1948 wurde die Henkel & Cie GmbH am 12. Mai 1950 in die Persil GmbH umgewandelt, die fortan bis 1968 die Funktion der Holding-Gesellschaft innerhalb der Henkel-Gruppe übernahm.

Im Zuge der Währungsreform wurde das Grundkapital der ruhenden Verkaufsgesellschaft Henkel & Cie AG zum 21. Juni 1948 von 4,8 Millionen Reichsmark auf 4 Millionen DM umgestellt. Die Henkel & Cie AG wurde zur Henkel & Cie GmbH umfirmiert, die ihren Geschäftsbetrieb als Produktions- und Vertriebsgesellschaft zum 1. Mai 1950 aufnahm.

Nachdem die Persil GmbH ihre Produktions- und Vertriebsaufgaben der Henkel & Cie GmbH übertragen hatte, reduzierte sie 1950 ihr Stammkapital von 92 Millionen DM auf 48 Millionen DM. Die hierdurch freigesetzten 44 Millionen DM bildeten zusammen mit dem Grundkapital der umfirmierten Henkel & Cie AG das Stammkapital der Henkel & Cie GmbH in Höhe von 48 Millionen DM.³⁰

Die Persil GmbH hatte die Aufgabe, die geschäftlichen Tätigkeiten der Henkel-Gruppe im In- und Ausland zu führen und zu koordinieren. Sie verwaltete im wesentlichen die Beteiligungen, die Anlagewertpapiere, die Darlehen an die Beteiligungsgesellschaften sowie den Grund- und Gebäudebesitz, der an die Henkel & Cie GmbH verpachtet war.³¹ Beide Firmen waren als Schwestergesellschaften zu 100 Prozent im Besitz der Familie Henkel.

²⁸ Kaiser, Entwicklung, S. 74–76. Für eine genauere Betrachtung der quantitativen Entwicklung der Henkel & Cie AG vgl. ebenda, S. 74–84.

²⁹ E3, Finanzgeschichte Henkel, Aktennotiz Henkel & Cie GmbH, 31.12.1948; Reichsmark-Schlussbilanz der Henkel & Cie GmbH zum 20.6.1948; Eröffnungsbilanz der Persil GmbH, 21.6.1948.

³⁰ Jahresabschluss der Persil GmbH 1949 und 1950 sowie der Henkel & Cie GmbH 1950.

³¹ E3, Finanzgeschichte Henkel, Aktennotiz Henkel & Cie GmbH 31.12.1948; Reichsmark-Schlussbilanz der Henkel & Cie GmbH zum 20.6.1948; DM-Eröffnungsbilanz der Persil GmbH zum 21.6.1948. Jahresabschluss der Persil GmbH 1949 und 1950 sowie der Henkel & Cie GmbH 1950.

Bis 1969 setzte die Geschäftsführung die für familienbestimmte Unternehmen typische Strategie der vornehmlichen Innenfinanzierung fort: „Selbst bei größeren Investitionen, zum Beispiel großen Bauvorhaben, verzichtet man lieber auf schnellere Gewinne, als das Prinzip der Selbständigkeit zu durchbrechen.“ Außer den Guthaben der Familie Henkel hatte die Henkel-Gruppe lediglich Verbindlichkeiten aus der laufenden Geschäftstätigkeit. Neben den Forderungen und Verbindlichkeiten aus Warenlieferungen und Leistungen, den Umsatzrückvergütungen an Kunden sowie den Rückstellungen und Verpflichtungen gegenüber den Pensionsunterstützungen wiesen die Bilanzen auch größere Beträge aus Forderungen und Verbindlichkeiten gegenüber Verbundenen Unternehmen auf. Letztere waren größtenteils Verrechnungskonten aus dem laufenden Waren- und Finanzverkehr mit in- und ausländischen Tochtergesellschaften. Bei der Henkel & Cie GmbH war das Darlehen der Persil GmbH der größte Posten.³²

³² E 31, Besprechung Barleben/Winkler vom 22.5.1956.

Bei ihren Pensions- und Versorgungskassen nahmen die Henkel & Cie GmbH und die Persil GmbH ab 1954 jedoch langfristige Schuldscheindarlehen auf, die 1955 bei der Henkel & Cie GmbH 13 Millionen DM (6,8 Prozent der Bilanzsumme) ausmachten. Die Darlehen lagen in ihrer Verzinsung 2 Prozent über dem Landeszentralbank-Diskontsatz, betrugen aber mindestens 6 Prozent. Die Persil GmbH wies bis 1957 unverändert 6 Millionen DM Verbindlichkeiten (3,1 Prozent der Bilanzsumme von 1957) bei ihren Unterstützungskassen auf.³³ Aufgrund der verbesserten Liquiditätsslage zahlte die Henkel & Cie GmbH 1959 ihre Schuldscheindarlehen vorzeitig zurück.

³³ Geschäftsberichte der Henkel & Cie GmbH 1954 bis 1959; Jahresabschlüsse der Henkel & Cie GmbH 1950–1959; Geschäftsberichte der Persil GmbH 1952 bis 1956; JA der Persil GmbH 1949 bis 1959.

Zum 31. Dezember 1960 erhöhte die Henkel & Cie GmbH ihr Stammkapital auf 72 Millionen DM. Die hierfür erforderlichen 24 Millionen DM wurden aus Gesellschaftsmitteln durch Auflösung von Rücklagen finanziert. Diese Kapitalerhöhung stand im Zusammenhang mit der Integrierung der Böhme Fettchemie GmbH und der Deutsche Hydrierwerke GmbH als geschlossene Abteilungen in die Henkel & Cie GmbH zum 1. Januar 1961. Mit der Eingliederung dieser beiden Gesellschaften nahm die Henkel & Cie GmbH 1960 erstmalig größere kurzfristige Kredite in Höhe von 6,1 Millionen DM (2,1 Prozent der Bilanzsumme) bei ausländischen Banken zur Finanzierung von Rohstoffimporten auf. Sie stiegen in den beiden Folgejahren auf 8,3 und 14,3 Millionen DM (2,5 Prozent beziehungsweise 3,7 Prozent der Bilanzsumme) an und wurden 1963 zurückgezahlt.

In den übrigen Geschäftsjahren zwischen 1950 und 1969 waren die Verbindlichkeiten gegenüber familienfremden Kreditgebern äußerst gering. 1960 erhöhte auch die Persil GmbH durch Auflösung von Rücklagen ihr Stammkapital um 48 Millionen DM auf 96 Millionen DM. 1962 führte die Henkel & Cie GmbH eine weitere Kapitalerhöhung um 24 Millionen DM auf 96 Millionen DM durch Auflösen von Rücklagen durch. 1962 erhielt die Henkel & Cie GmbH erneut Schuldscheindarlehen der Unterstützungskasse, die eine Laufzeit von bis zu vier Jahren hatten. Zunächst nahm das Unternehmen 4 Millio-

nen DM (1 Prozent der Bilanzsumme) auf, die in den folgenden Jahren bis auf 32,45 Millionen DM (5 Prozent der Bilanzsumme) anstiegen. 1968 übernahm die Persil GmbH diese Darlehen.³⁴

Die Expansion der Henkel-Gruppe auf dem deutschen Markt in den 1960er Jahren mit Umsatzzuwächsen von jährlich etwa neun Prozent sowie die starke Geschäftsausweitung im Ausland zu einer internationalen Firmengruppe veranlasste die Geschäftsführung unter Konrad Henkel 1969/70 zu einer grundlegenden Änderung der Finanzierungsstruktur: Neben organisatorischen Gründen wurde auch aus steuerlichen Überlegungen die Persil GmbH 1969 in die Henkel GmbH als geschäftsführende Holdinggesellschaft der Henkel-Gruppe umgewandelt. Diese erwarb von der Familie Henkel sämtliche Stammkapitalanteile der Henkel & Cie GmbH, die somit zur größten Tochtergesellschaft der Henkel GmbH wurde. Dadurch erhöhte sich das Stammkapital der Henkel GmbH um 48 Millionen DM auf 144 Millionen DM. Die bisherigen Gesellschafter der Henkel & Cie GmbH, die Familienmitglieder Henkel, legten bei der GmbH eine stille Beteiligung in Höhe von 144 Millionen DM im gleichen Verhältnis ihrer früheren Anteile am Stammkapital ein. Im darauffolgenden Jahr zahlte die Henkel & Cie GmbH 10 Prozent dieser Anteile zurück. Bis zur Fusion mit der Henkel KGaA 1977 blieb die stille Beteiligung unverändert in Höhe von 129,6 Millionen DM bestehen.

Trotz der umfangreichen Expansionstätigkeit gelang es den Finanzchefs Friedrich Malitz (1945–1973) und Dr. Hans-Otto Wieschermann (bis 1989) gemeinsam mit ihren Fachleuten auf diese Weise bis in die 1970er Jahre hinein, langfristige Fremdfinanzierungen auszuschießen. Insofern expandierte Henkel stets mit Blick auf „das Machbare“, wie auch die angestrebte Eigenkapitalquote von 40 Prozent bis Anfang der 1990er Jahre signalisiert. Zudem wurden die Expansionsmöglichkeiten bis zur Börseneinführung von Vorzugsaktien 1985 nachhaltig eingeschränkt durch „die Grundsatzentscheidung des Unternehmens, die [...] Fremdfinanzierung auf ein Minimum zu beschränken“. Auch „das Fehlen von Aktien, die im Falle einer Akquisition eingetauscht werden können und eine Abneigung, sich an Gemeinschaftsunternehmen zu beteiligen“, konnten sich einschränkend auswirken. Doch lassen die starken externen Wachstumsaktivitäten ab den 1970er Jahren darauf schließen, dass die Finanzierungsbeschränkungen des Unternehmens so stark nicht gewesen sein können.³⁵

Das Wachstum des Geschäftsvolumens konnte ab 1970 erstmalig nicht mehr ausschließlich innenfinanziert oder mit Mitteln der Familie Henkel außenfinanziert werden: „[...] die Umwandlung eines wesentlich auf dem deutschen Markt tätigen Unternehmens in eine internationale Firmengruppe [...] bedeutete vor allem sehr ernste Überlegungen zu den Möglichkeiten und den Grenzen eines Familienunternehmens, vor allem in finanzieller Hinsicht“, wie die Henkel-Festschrift im Jahr 1976 zusammenfasst.³⁶ 1970 nahm die Gesellschaft zum ersten Mal in ihrer Geschichte größere Verbindlichkeiten

³⁴ Jahresabschlüsse der Henkel & Cie GmbH 1960–1967 und 1969; JA der Persil GmbH 1961–1968 und 289/683; Aktennotiz vom 29.6.1960.

³⁵ 251/1, SRI, Einführung einer verbindlichen langfristigen Planung der Persil/Henkel-Gruppe – Phase I, April 1967. Zur Bedeutung von Friedrich Malitz siehe Interview Helmut Sihler, 26.5.2000, S. 3, und Hans-Dietrich Winkhaus, 26.6.2000, S. 1. Auch Konrad Henkel, Führen durch Überzeugen, in: Konrad Henkel-Blick, Beilage des Henkel-Blick, 25.10.1995, S. 4.

³⁶ Hundert Jahre Henkel, S. 148 und 152.

³⁷ Kaiser, Entwicklung, S. 85, 89–95.

³⁸ Feldenkirchen, Inlandsge-
schäft, S. 49.

bei Kreditinstituten auf. Der Verschuldungsgrad der Persil GmbH beziehungsweise der Henkel GmbH, der bis 1969 durchschnittlich 35 Prozent betragen hatte, stieg ab 1970 auf 73 Prozent an.³⁷

Zur vermehrten Aufnahme von familienfremden Krediten und Verbindlichkeiten gegenüber Banken führten auch die Konjunktureinbrüche der frühen 1970er Jahre während der Ölkrise. Die Erhöhung des Stammkapitals der Henkel GmbH 1972 um 72 Millionen DM und 1974 um 84 Millionen DM auf die Summe von 300 Millionen DM sollte noch vor der Umwandlung in die Henkel KGaA „günstigere Voraussetzungen für die Aufnahme von Bankverbindlichkeiten oder Darlehen“ schaffen.³⁸ Hatte die Henkel GmbH bis 1972 nur kurzfristige Bankkredite aufgenommen, so bediente sie 1973 bereits 55 Millionen DM langfristige Kredite, die 1974 auf 95 Millionen DM anstiegen und 5,84 Prozent beziehungsweise 8,9 Prozent der Bilanzsumme entsprachen. Mit dem Rückgang der Bilanzsumme konnten 1975 die Bankkredite zwar insgesamt gesenkt werden, das Unternehmen schichtete aber von kurzfristigen zu langfristigen Krediten um. 1976, bei einer Stagnation der Bilanzsumme, konnten die Kredite weiter gesenkt werden; sie hatten aber fast ausschließlich mittel- und langfristige Laufzeiten. Langfristige Bankkredite konnten sich so in der Finanzierungsstruktur von Henkel etablieren.

**Henkel & Cie GmbH, laufende Bankabhängigkeiten,
1970 bis 1976**

Jahr	Bankkredite	
1970	55,5 Millionen DM	(6,5 Prozent der Bilanzsumme)
1971	86,7 Millionen DM	(8,8 Prozent der Bilanzsumme)
1972	47,4 Millionen DM	(5,3 Prozent der Bilanzsumme)
1973	208,8 Millionen DM	(22,2 Prozent der Bilanzsumme)
1974	181,4 Millionen DM	(17 Prozent der Bilanzsumme)
1975	158,6 Millionen DM	(15,7 Prozent der Bilanzsumme)
1976	73,5 Millionen DM	(6,9 Prozent der Bilanzsumme)

Quelle: Jahresabschlüsse der
Henkel & Cie GmbH
1970–1976.

Auch die Henkel GmbH nahm ab 1970 Kredite gegenüber Banken in größerem Umfang auf. 1970 hatte sie kurzfristige Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten in Höhe von 38,3 Millionen DM (4,8 Prozent der Bilanzsumme), die 1971 auf 34,2 Millionen DM gesenkt wurden (3,9 Prozent der Bilanzsumme). 1974 hatte die Henkel GmbH keine Bankverbindlichkeiten.³⁹

Von 1950 bis 1974 erhöhte sich die Bilanzsumme der Persil GmbH beziehungsweise der Henkel GmbH um das 9,1fache. Die Bilanzsumme der Henkel & Cie GmbH betrug 1976 das 8,7fache der Bilanzsumme von 1950. Eigenkapitalerhöhungen finanzierte Henkel zu dieser Zeit aus den Jahresüberschüssen.

Anhand dieser Gegenüberstellung zeigt sich, dass die Geschäftsführung der Henkel-Gruppe zur Finanzierung von Akquisitionen und immobilem Anlagevermögen bei ihrer Holdinggesellschaft eine breite Eigenkapitalbasis anstrebte, während die Produktionsgesellschaft sich stärker durch Fremdkapital finanzierte. Eine derartige Unternehmenspolitik erscheint bei einer Betrachtung der Anlagendeckung der jeweiligen Gesellschaften sinnvoll: Das Anlagevermögen der Persil GmbH beziehungsweise der Henkel GmbH war nur bis 1953 vollständig durch das Eigenkapital gedeckt; die durchschnittliche Anlagendeckung der Holdinggesellschaft betrug im Betrachtungszeitraum 85 Prozent. Dies ist auf den hohen Anteil des Finanzanlagevermögens zurückzuführen. Die Anlagendeckung der Produktionsgesellschaft betrug dagegen durchschnittlich 163 Prozent, da die Henkel & Cie AG nur mobiles Sachanlagevermögen besaß und das unbewegliche Anlagevermögen von der Persil GmbH beziehungsweise der Henkel GmbH pachtete.

Die Henkel & Cie GmbH war trotz eines höheren Verschuldungsgrades liquider als die Persil GmbH und als die Henkel GmbH, da eine ausreichende Liquidität zur Finanzierung von Warenvorräten für die laufende Produktion notwendig ist. Die relativ gute Liquidität der Henkel & Cie GmbH wird auch bei einem Vergleich des Zinssaldos von Produktions- und Holdinggesellschaft deutlich: Der durchschnittliche Zinssaldo der Henkel & Cie GmbH betrug 2.124.592 DM, derjenige der Persil GmbH beziehungsweise der Henkel GmbH hingegen –1.955.522 DM, obwohl der Verschuldungsgrad in diametralem Verhältnis hierzu stand. Die Henkel & Cie GmbH hatte – in Relation zum jeweiligem Fremdkapital – wesentlich mehr flüssige Mittel, die entsprechende Zinserträge erbrachten, als die Persil GmbH beziehungsweise die Henkel GmbH.⁴⁰ Von 1949 bis 1974 betrug der konsolidierte durchschnittliche Zinssaldo der beiden Gesellschaften 732.130 DM.

³⁹ Geschäftsberichte Henkel & Cie GmbH 1970 bis 1976, darin Jahresabschlüsse; Geschäftsbericht Henkel GmbH 1970; Konzern-Geschäftsberichte 1971, 1974.

⁴⁰ Kaiser, Entwicklung, S. 85, 89–95, 105, 109–117, 163 und 166–169.

Bis 1972/73 wies Henkel eine gute Liquidität auf, so dass die genehmigten Bankkredite „zu keinem Zeitpunkt voll in Anspruch genommen“ werden mussten. Eine Ausnahme machte die Geschäftsleitung 1971, als alle Möglichkeiten zur Fremdfinanzierung in dem genehmigten Rahmen ausgenutzt wurden, um einen relativ hohen Bestand an flüssigen Mitteln vorweisen zu können. Diese Gelder sollten aufgrund der Verhältnisse am internationalen Geldmarkt bei inländischen Kreditinstituten gegen eine positive Zinsarbitrage angelegt werden. Außerdem erschien es „zweckmäßig, in der erstmals zu veröfentlichtenden Konzernbilanz eine gute Liquidität der Henkel-Gruppe zu demonstrieren“.⁴¹ Durch den großen Umsatzanstieg von 1971 bis 1974 wurde die Liquidität aufgrund stark steigender Vorräte und Forderungen beeinträchtigt. Die Investitions- und Akquisitionspolitik der folgenden Jahre war daher von wesentlicher Bedeutung.⁴²

⁴¹ Verwaltungsrat Henkel GmbH, 17.12.1971.

⁴² Verwaltungsrat Henkel GmbH, 21.10.1974.

⁴³ 153/48, ZGF, Gemeinsame Besprechung ZGF/GL Henkel & Cie GmbH, 9.3.1976.

Mit dem Konjktureinbruch der frühen 1970er Jahre änderten sich die „Aufgaben und Probleme“, denen sich das Unternehmen zu stellen hatte.⁴³ Henkel hatte durch das Kosmetik-Geschäft im Inland und durch die Auslandsengagements, vor allem in Spanien, Frankreich und Brasilien, hohe Verluste erlitten. Dem Selbstverständnis einer Familiengesellschaft entsprechend scheute die Geschäftsleitung nach wie vor hohe Einbußen und musste sich von der jüngeren Manager-Generation – angeführt durch Helmut Sihler – vorhalten lassen, „dass Verluste zu machen kein Makel ist“. Doch trugen die beschränkten Finanzierungsmöglichkeiten der Familiengesellschaft nach wie vor dazu bei, dass der „Big Deal“ – also eine Akquisition, die den Einkauf in einen zukunftsreichen Markt ermöglichte – entweder überhaupt nicht oder nur in kleinen Schritten möglich wurde. Da man „auf interessanten Märkten tätig sein“ wollte, „aber [...] nicht aus eigener Kraft entsprechende Größenordnungen erreichen“ konnte, bediente sich Henkel nun häufig der sogenannten Partnerstrategie. Sie wurde etwa bei den Firmen Clorox, Ecolab und Loctite angewendet.⁴⁴

⁴⁴ Interview Helmut Sihler, 26.5.2000, S. 10f. Interview Hans-Dietrich Winkhaus, 26.6.2000, S. 5.

Die Bruttokapitalrendite des Unternehmens sank von 20 Prozent im Jahr 1969 auf circa 12 Prozent im Jahr 1978. Dies resultierte teilweise aus der Verschlechterung der Bruttokapitalrendite im wichtigsten Gewinnbringer des Unternehmens, dem deutschen Waschmittelgeschäft, die von 45 Prozent im Jahr 1969 auf 30 Prozent im Jahr 1978 gesunken war.⁴⁵ Eine Analyse der Jahresabschlüsse der Wettbewerber Colgate-Palmolive, Procter & Gamble sowie Unilever hatte zu Beginn der 1980er Jahre nicht nur den hohen Umsatz und Cash flow je Mitarbeiter bei Procter & Gamble unterstrichen. Auch bei den Renditen war keiner der übrigen Wettbewerber „an die herausragenden Werte von Procter & Gamble“ herangekommen. Wollte Henkel im Wettbewerb bestehen, so war nicht nur eine Ergebnisverbesserung, sondern auch eine Verbesserung des Zinssaldos dringend erforderlich.⁴⁶ Zwar konnte die im Vergleich zu den Wettbewerbern geringere Rentabilität der Henkel-Gruppe in den 1980er Jahren verbessert werden, doch blieb hier immer noch einiges „aufzuholen“.⁴⁷ Da die Kapitalrendite der Henkel-Gruppe im Vergleich mit den Wettbewerbern immer noch zurücklag, bestimmte die Geschäftsführung das Jahr 1999 zum „Year of Return on Investment“.⁴⁸

⁴⁵ 153/64, Post ZGF, 19.12.1978, Anlage: Vortrag Helmut Sihler, Familienbesprechung am 15.12.1978: Der deutsche Waschmittelmarkt galt als „heiß umstritten und ausgereizt“.

⁴⁶ 153/70, Post ZGF, 5.6.1984.

⁴⁷ Intern 8/1989.

⁴⁸ „1999. Das Jahr des Return on Investment bei Henkel“, in: Henkel Blick 4/1999, S. 2.

Zinssaldo der Persil GmbH beziehungsweise der Henkel GmbH, der Henkel & Cie GmbH und der Henkel International GmbH 1949 bis 1976 in Tausend DM

Jahr	Zinssaldo			
	Persil GmbH [1949–1968] Henkel GmbH [ab 1969]	Henkel & Cie GmbH	Henkel International GmbH	konsolidiert
1949	670		–	670
1950	707	–254	–	453
1951	392	–721	–	–329
1952	994	–790	–	194
1953	516	230	–	746
1954	–402	–156	–	–558
1955	–302	180	–	–122
1956	–642	–596	–	–1.428
1957	–317	–508	–	–825
1958	–447	207	–	–240
1959	–724	1.752	–	1.028
1960	keine Angaben	1.741	–	keine Angaben
1961	–2.366	–220	–115	–2.720
1962	28	–625	1	–596
1963	–154	534	8	388
1964	–400	–153	–5	–558
1965	–638	–928	0	–1.466
1966	–1.023	–139	–106	–1.268
1967	–1.163	3.412	–218	2.031
1968	397	11.102	–193	11.306
1969	–8163	12.994	491	5.322
1970	–10.822	10.370	587	135
1971	–11.955	5.545	447	–5.963
1972	keine Angaben	10135	–	keine Angaben
1973	keine Angaben	22.642	–	keine Angaben
1974	–9.034	–6.903	–	–15.937
1975	–	–11.607	–	–11.607
1976	–	110	–	110

Quelle: Eigene Berechnungen anhand Gewinn und Verlustrechnung (G. u. V.) der Persil GmbH 1949–1968; G. u. V. der Henkel GmbH 1969–1971 und 1974, G. u. V. der Henkel & Cie GmbH 1950–1976, G. u. V. der Henkel International GmbH 1961–1968, Prüfungsbericht Bilanz der Henkel International GmbH 1969, Anlage 2, 1970, Anlage 2, und 1971, Anlage 2 Blatt 1.

⁴⁹ Eigenkapital plus langfristiges Fremdkapital dividiert durch Anlagevermögen mal 100.

⁵⁰ Jahresabschlüsse der Henkel & Cie GmbH 1975 und 1976. Geschäftsberichte der Henkel & Cie GmbH 1975 und 1976. Henkel Geschäftsberichte 1975 bis 1984. Kaiser, Entwicklung, S. 173–181.

Die Bilanzsumme stieg bis 1984 auf das 3,1-fache der Bilanzsumme von 1975. Der Verschuldungsgrad betrug durchschnittlich 107,4 Prozent; die durchschnittliche Anlagendeckung I lag bei 84,4 Prozent. Aufgrund der niedrigen langfristigen Fremdkapitalquote erreichte auch die Anlagendeckung II⁴⁹ im Betrachtungszeitraum nicht 100 Prozent. Die Liquiditätslage war ebenfalls nicht zufriedenstellend; selbst die Liquidität 3. Ordnung erreichte nicht 100 Prozent. Der Zinssaldo war stets negativ und betrug durchschnittlich (1975 und 1976 mit der Henkel & Cie GmbH konsolidiert) –11,14 Millionen DM.⁵⁰

Zinssaldo der Henkel KGaA in Millionen DM 1975 bis 1984

Jahr	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984
Zinssaldo	-5,8	-3,8	-12,4	-11,1	-1,2	-10,3	-10,0	-22,1	-10,0	-13,2
konsolidiert mit der Henkel & Cie GmbH	-17,4	-3,7	-12,4	-11,1	-1,2	-10,3	-10,0	-22,1	-10,0	-13,2

Quelle: Henkel Geschäftsberichte 1975–1984.

Der Gang zur Börse

1973 wurde das Stammkapital von Henkel & Cie GmbH „in Anpassung an das Unternehmenswachstum“ von 96 auf 150 Millionen DM aus Gesellschaftsmitteln (Umwandlung von Rücklagen) erhöht. Damit konnten die Bilanzstruktur verbessert und „günstigere Voraussetzungen für die Aufnahme von Bankverbindlichkeiten oder Darlehen geschaffen“ werden.⁵¹ Doch waren sich die Geschäftsleitung wie auch die Gesellschafter mittlerweile darüber im klaren, dass weiteres Wachstum mit steigendem Finanzbedarf einherging, so dass die Erschließung neuer Finanzierungsquellen mittelfristig nicht mehr zu umgehen war. Zur Vorbereitung der Kapitalaufnahme an der Börse wurde die Henkel GmbH zum 1. Januar 1975 in eine Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA) umgewandelt, was jedoch den Familiencharakter des Unternehmens nicht berührte.

Die KGaA galt als eine Gesellschaftsform, die „in besonderem Maße den Bedürfnissen und Vorstellungen einer großen Familiengesellschaft entspricht“, indem sie „auf der einen Seite den Einfluss und die besondere Position der Familieneigentümer [sicherte], auf der anderen Seite [...] die Zuführung von langfristigem Kapital“ erleichterte. Zwei Jahre später wurden die größte Tochtergesellschaft Henkel & Cie GmbH mit der Henkel KGaA fusioniert und das Geschäft der Henkel International GmbH auf die Henkel KGaA übertragen. Alle Aktivitäten waren nun in einer Gesellschaft zusammengefasst. Das Stammkapital der Henkel GmbH in Höhe von 300 Millionen DM wurde in Grundkapital der Henkel KGaA umgewandelt und blieb bis 1984 unverändert.⁵²

Die 1977 erlassene Körperschaftssteuerreform beschleunigte den Gang des Familienunternehmens an die Börse. Doch waren es keineswegs akute Kapitalbeschaffungsprobleme, die Henkel zu dieser Entscheidung veranlassten, denn mit einem Eigenkapitalanteil von 40 Prozent war das Unternehmen solider finanziert als andere deutsche Großunternehmen.⁵³ Den offiziellen Auslöser bildete vielmehr der im Jahr 1990 auslaufende Aktienbindungsvertrag der Gesellschafter. Aufgrund dessen musste ein Weg gefunden werden, der der Familie auch weiterhin die Lenkung des Unternehmens ermöglichte. Insbesondere angesichts der wachsenden Anzahl an Familienangehörigen musste eine grundsätzliche Weichenstellung für die Zukunft vorgenommen werden, die unter der Prämisse „Firma geht vor Familie“ zusammengefasst wurde.⁵⁴

Tatsächlich hatte sich die Unternehmensleitung den Entschluss, an die Börse zu gehen, nicht leicht gemacht. Vielmehr war die überwiegende Einstellung im Gesellschafterausschuss „durch vorsichtige Zurückhaltung“ gekennzeichnet gewesen.⁵⁵ Doch musste die Firma Henkel, wollte sie den Anschluss an den Wettbewerb halten, „vor allem auf den wichtigsten Auslandsmärkten“ wie den USA ihre Position „erheblich ausbauen“.⁵⁶

⁵¹ 153/54, Post ZGF, 6.11.1973.

⁵² Siehe auch „Weichen für die Zukunft sind gestellt“, in: Henkel-Blick 12/1974, S. 1–3. Hundert Jahre Henkel, S. 76. 153/61, Post ZGF, 23.3.1977. FFO, Organisatorische Änderungen in der Henkel-Gruppe seit 1969, 4.6.1985. Dementsprechend erscheinen folgende Kürzel für die Henkel-Gruppe in den Unterlagen: HH für Henkel GmbH und ab 1.1.1975 für Henkel KGaA, HC für Henkel & Cie GmbH sowie Verbundene Unternehmen Inland (VUI) und Ausland (VUA). Die VU werden seit den 1970er Jahren nach Jahresumsatz in A-, B- und C-Firmen kategorisiert.

⁵³ 1985: Henkel an der Börse, S. 15, 33. Auch Joachim Gehlhoff, Börsenneuling Henkel, in: Die Welt vom 27.8.1985. 153/63, Post ZGF, 20.6.1978. 153/64, Post ZGF, 22.8.1978. Infolge der Umstrukturierung war die Eigenkapitalquote durch die höhere Bilanzsumme (Zunahme der Forderungen beziehungsweise der Verbindlichkeiten und Rechnungsabweicherungen-Posten) vorübergehend auf 36 Prozent zurückgegangen.

⁵⁴ 1985: Henkel an der Börse, S. 12.

⁵⁵ Ebenda.

⁵⁶ Auch Hans Otto Eglau, Persil bleibt Persil. Der mühsame Wandel einer Familienfirma, in: Die Zeit vom 22.8.1985. So auch Helmut Uebbing, Die Persil-Aktie. Henkel geht an die Börse, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 27.8.1985.

Gemäß des Gesellschafterbeschlusses vom 24. August 1985 emittierte die Henkel KGaA am 2. Oktober 1985 gegen Bareinzahlung 1,5 Millionen Vorzugsaktien zum Nennbetrag von 50 DM pro Aktie. Mit dem Börsengang der Henkel KGaA konnten sich erstmals in der Geschichte des Unternehmens Personen außerhalb des Kreises der Familie Henkel am Eigenkapital des Unternehmens beteiligen. Es war die bis dahin größte Neuemission von Vorzugsaktien an deutschen Börsen. Dazu wurde das Grundkapital um 200 Millionen DM aus Gesellschaftsmitteln auf 500 Millionen DM erhöht. Von diesen 200 Millionen DM Stammaktien wurde die Hälfte in stimmrechtslose Vorzugsaktien umgewandelt, die Henkel zusammen mit nominell 75 Millionen DM weiteren stimmrechtslosen Vorzugsaktien zum Kurs von 285 DM am 11. Oktober 1985 an den acht deutschen Börsen einführte. Dadurch wurde das Grundkapital um insgesamt 275 Millionen DM erhöht und das Agio von 352,5 Millionen DM den Kapitalrücklagen zugeführt. Zusätzlich bestand ein genehmigtes Kapital zur Ausgabe weiterer Vorzugsaktien in Höhe von nominell 125 Millionen DM, das bis zum 1. August 1990 befristet war. Die Stammaktien blieben zu 100 Prozent im Eigentum der bisherigen Gesellschafter und sollten gemäß einem Aktienbindungsvertrag bis zum Jahr 2000 nicht an Familienfremde veräußert werden. Damit schaffte es Henkel, „die Vorteile des Familienunternehmens“ mit seinen kurzen Entscheidungswegen und dem persönlichen Führungsstil in einen „großindustriellen Maßstab hinüberzuretten“. Die stillen Beteiligungen blieben unverändert mit Gewinnbezugsrecht ausgestattete Vermögenseinlagen der Stammaktionäre in Höhe von 129,6 Millionen DM.⁵⁷

⁵⁷ Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 27.8.1985, zitiert nach Henkel Geschäftsbericht 1986, S. 11.

⁵⁸ E 302, K. Henkel, Pressekonferenz am 26.9.1985. Interview Helmut Sihler, 26.5.2000, S. 15.

⁵⁹ Interview Helmut Sihler, 26.5.2000, S. 12. Interview Hans-Dietrich Winkhaus, 26.6.2000, S. 2, der den Schritt als positiv „für die ganze Kultur des Unternehmens“ bezeichnet: „Die Börse hat der Firma sehr gut getan im Bezug auf Durchlässigkeit, Informationsherausgabe nach außen, Kommunikation.“

Wichtig war der Börsengang auch für das Image des Unternehmens: Wie Konrad Henkel vor der Presse sagte, stärke „er [...] das Ansehen des Unternehmens bei seinen Mitarbeitern und in der Öffentlichkeit“.⁵⁸ Henkel bezeichnet sich seither gern als „offene Familiengesellschaft“, ein Begriff, der vor allem „der Familie suggerieren [sollte], wir sind offen“. Eingeleitet wurde dieses neue Selbstverständnis, dem bislang geltenden konservativen Unternehmensverständnis diametral entgegenstehend, durch das Gespann Konrad Henkel und Helmut Sihler sowie durch den damit einsetzenden Generationswechsel in der Geschäftsführung.⁵⁹

Der Gang an die Börse änderte nichts am Finanzierungsverhalten des Unternehmens. Fremdkapital nahm die Henkel KGaA weiterhin überwiegend von Mitgliedern der Familie Henkel auf, während Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten möglichst rasch abgebaut werden sollten. Die Bilanzen 1978 bis 1984 wiesen keine expliziten Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten auf. Dies lässt auf nur sehr niedrige Bankkredite mit kurzen Laufzeiten schließen.

Am 7. Oktober 1987 emittierte die Henkel Finance Europe mit Sitz in Amsterdam, eine 100-prozentige Tochtergesellschaft der Henkel KGaA, erstmalig eine Optionsanleihe im Nennbetrag von 250 Millionen DM mit einem Verkaufskurs von 132 Prozent. Die Anleihe wurde mit 6½ Prozent verzinst und hatte eine Laufzeit von 7 Jahren. Das Agio von 80 Millionen DM wurde den Kapitalrücklagen der Henkel KGaA zugeführt, die Anleihe aber nur dem Fremdkapital der konso-

liierten Konzernbilanz zugerechnet. Der Erlös der Anleihe in Höhe von 350 Millionen DM konnte daher nicht ausschließlich der Henkel KGaA zugerechnet werden, sondern erhöhte den Finanzierungsspielraum der gesamten Henkel-Gruppe.⁶⁰ Die Optionsscheine der Anleihe berechtigten die Inhaber zur Ausübung des Bezugs von stimmrechtslosen Vorzugsaktien bis zum 7. Oktober 1994. Für die bis zu 500.000 durch Ausübung der Optionsrechte möglichen Vorzugsaktien (Stückelung 50 DM) stellte die Henkel KGaA ein bedingtes Kapital in Höhe von 25 Millionen DM bereit. Im Zuge der Grundkapitalerhöhung im Jahr 1988 wuchs das bedingte Kapital auf 27,5 Millionen DM. Bis 1993 nahmen die Inhaber keine Optionsrechte in Anspruch, doch im Fälligkeitsjahr wurde die Option zu 99,75 Prozent ausgeübt. Das gezeichnete Kapital stieg dadurch um 27,4 Millionen DM, und es bestand kein bedingtes Kapital mehr. Die Kapitalrücklage erhöhte sich durch die über den Nennbetrag der Anleihe hinaus erzielten Beträge um 244 Millionen DM.⁶¹

1988 erhöhte die Henkel KGaA ihr Grundkapital durch Umwandlung eines Teilbetrages der Gewinnrücklagen um 57,5 Millionen DM auf 632,5 Millionen DM. Die sich hieraus ergebenden 1.150.000 jungen Vorzugsaktien zum Nennwert von 50 DM pro Aktie waren für das Geschäftsjahr 1988 zur Hälfte gewinnanteilsberechtig. Im folgenden Jahr nutzte die Henkel KGaA 70 Millionen DM des genehmigten Kapitals in Höhe von 125 Millionen DM zur Ausgabe von stimmrechtslosen Vorzugsaktien und erhöhte damit ihr Grundkapital auf 702,5 Millionen DM. 57,5 Millionen DM Vorzugsaktien gab die Henkel KGaA zu einem Bezugspreis von 445 DM je Aktie und einem Bezugsrecht von 11:1 aus. Das Agio in Höhe von 473 Millionen DM wurde den Kapitalrücklagen zugeführt. Unter Ausschluss des Bezugsrechts platzierte die Henkel KGaA bei ausländischen Anlegern die restlichen Vorzugsaktien zum Nominalwert von 12,5 Millionen DM. Das Agio hieraus in Höhe von 126 Millionen DM wurde erst 1990 den Kapitalrücklagen zugewiesen.⁶²

Obwohl der Jahresüberschuss der Henkel-Gruppe zwischen 1984 und 1988 um 171 Prozent zugenommen hatte, war der Cash flow in dieser Zeit nur um 18 Prozent gestiegen. Das verdeutlicht, dass die Akquisitionen und gestiegenen Investitionen dieser Zeit nicht aus dem laufenden Geschäft, sondern durch Kapitalmaßnahmen finanziert wurden. Mit den strategischen Großinvestitionen der ausgehenden 1980er Jahre erschienen die aus Kapitalerhöhung, Neuverschuldung und Divestments zu erwartenden Finanzierungsmittel erschöpft. In Zukunft sollte daher der Finanzbedarf für das laufende Geschäft aus dem Cash flow plus einem der Umsatzentwicklung angemessenen Anstieg der Fremdschulden gedeckt werden. Da „die zusätzliche Fremdverschuldung [...] auf 500 Millionen DM begrenzt bleiben [sollte], um die finanzielle Unabhängigkeit des Unternehmens zu erhalten und angesichts erwarteter Zinssteigerungen die Belastungen zu begrenzen“, nahm Henkel 1989 erneut eine Kapitalerhöhung vor:⁶³ Mit der Ausgabe von neuen Vorzugsaktien wurde das Grundkapital von 690 auf 702,5 Millionen DM erhöht. Der Kapitalzufluss war vor allem für die Finanzierung des Ecolab-Aktienwerbs vorgesehen. Dabei

⁶⁰ Henkel Geschäftsbericht 1987, S. 24, 69 und 74.

⁶¹ Henkel Geschäftsberichte 1989, S. 66, 1990, S. 52 und 1994, S. 61.

⁶² Henkel Geschäftsberichte 1988 und 1990.

⁶³ GF-Sekretariat, Sonderprotokoll GF-Klausur, 11.4.1989.

⁶⁴ Intern 1/1990, S. 3.

wurden die neuen Vorzugsaktien „dauerhaft bei ausländischen Anlegern platziert“, so dass „der Aktionärskreis der Henkel KGaA stärker internationalisiert [...] und die weltweiten Geschäftsaktivitäten der Henkel-Gruppe“ unterstrichen wurden.⁶⁴

Ab 1979 ermöglichte Henkel seinen Mitarbeitern eine Beteiligung am langfristigen Fremdkapital durch Personalobligationen. Bis 1984 waren sie auf 53 Millionen DM (1,6 Prozent der Bilanzsumme) gewachsen. Neben der Beteiligung der Belegschaft am Grundkapital seit dem Börsengang 1985 setzte die Henkel KGaA die Ausgabe von Personalobligationen bis 1992 fort. Zudem hatten die Mitarbeiter 1987 erstmals die Möglichkeit, Genussscheine im Nennbetrag von 52 DM pro Stück mit einer dividendenabhängigen Ausschüttung zu erwerben. Bis 1992 konnten Genussrechte bis zu einem Nennbetrag von 60 Millionen DM bedingtes Kapital ausgegeben werden. 1993 genehmigten die Aktionäre auf der Hauptversammlung eine zweite Ermächtigung bis 1997 zur Ausgabe von Genussscheinen bis zu einem bedingten Kapital von 70 Millionen DM. Die maximale Laufzeit der Genussscheine endet am 31. Dezember 2003.⁶⁵

⁶⁵ Henkel Geschäftsberichte 1987 bis 1998, Erläuterungen zu den Posten der Bilanz.

Beteiligungen der Mitarbeiter am Kapital der Henkel KGaA

Jahr	Personalobligationen	Genussscheine
1985	51 Millionen DM	–
1986	60 Millionen DM	–
1987	52 Millionen DM	8 Millionen DM
1988	42 Millionen DM	17 Millionen DM
1989	32 Millionen DM	26 Millionen DM
1990	22 Millionen DM	34 Millionen DM
1991	15 Millionen DM	45 Millionen DM
1992	278 Millionen DM	57 Millionen DM
1993	–	65 Millionen DM
1994	–	68 Millionen DM
1995	–	69 Millionen DM
1996	–	70 Millionen DM
1997	–	59 Millionen DM
1998	–	48 Millionen DM
1999	–	37 Millionen DM
2000	–	27 Millionen DM

Quelle: Henkel Geschäftsberichte, 1985 bis 2000, Erläuterungen zu den Posten der Bilanz.

Das Instrument der Anleihen-Emission an den Finanzmärkten führte 1995 erstmals auch die Führungsgesellschaft Henkel KGaA ein, und zwar in Höhe von 383 Millionen DM. Tochterfirmen gaben in diesem Jahr weitere 17 Millionen DM Anleihen aus. Die Gesamtsumme der Anleihen in der Henkel-Gruppe stieg von diesen insgesamt 400 Millionen DM bis zum 31. Dezember 2000 auf 3.898 Millionen DM

(1.993 Millionen Euro). Davon hatten 1.553 Millionen Euro eine Restlaufzeit bis 1 Jahr, 422 Millionen Euro eine Restlaufzeit von 1 bis 5 Jahren und nur 18 Millionen Euro eine Restlaufzeit über 5 Jahre.

Die Bilanzsumme der Henkel-Gruppe vervierfachte sich nahezu zwischen 1985 und 2000 von 5.942 Millionen DM auf 22.261 Millionen DM (11.382 Millionen Euro).

Im April 1996 einigten sich rund 70 Stammaktionäre der Familie Henkel auf einen neuen Aktienbindungsvertrag, der erstmals zum Jahr 2016 gekündigt werden kann. Der neue Vertrag stellt sicher, dass weiterhin mehr als 50 Prozent der Stammaktien in Familienhand bleiben werden. Dagegen können die Familiengesellschafter über die nicht der Bindung unterliegenden Stammaktien frei verfügen, sie also auch verkaufen.⁶⁶ Dementsprechend öffnete sich die Henkel KGaA 1996 erstmals für neue Stammaktionäre außerhalb der Familie Henkel. Alle Inhaber von Vorzugsaktien erhielten das Angebot, 10 Prozent ihrer Vorzugsaktien in Stammaktien zu tauschen. Die gesamten Stammaktien wurden zum Börsenhandel in Frankfurt am Main, Düsseldorf und in der Schweiz zugelassen. In Verbindung mit dem Tauschangebot wurde der Nennwert der Henkel-Aktie von 50 DM auf 5 DM herabgesetzt. Dies sollte besonders den Privataktionären zugute kommen, denen „damit die Anlage in Henkel-Aktien weiter erleichtert“ wurde. Gleichzeitig wurde die Henkel-Aktie auch international besser vergleichbar.⁶⁷ Weiterhin wurde 1996 eine Kapitalerhöhung bis zu 50 Millionen DM durch Ausgabe neuer Vorzugsaktien genehmigt. Die Frist dafür endete am 3. Juni 2001.⁶⁸

1997 ermächtigte die Hauptversammlung die persönlich haftenden Gesellschafter zur Ausgabe von Optionsschuldverschreibungen bis zu einer Höhe von 10 Millionen DM und legte hierfür ein bedingtes Kapital von 10 Millionen DM fest. Bis 1998 war jedoch von beiden Möglichkeiten der Kapitalbeschaffung kein Gebrauch gemacht worden.⁶⁹ 1999 beschloss die Hauptversammlung, das Grundkapital der Gesellschaft zur Gewährung von Optionsrechten an die Inhaber der Optionsscheine um 10 Millionen DM (5 Millionen Euro) durch Ausgabe neuer Vorzugsaktien zu erhöhen. Die Kapitalerhöhung diente der Glättung des Grundkapitals im Zusammenhang mit der Euro-Umstellung. Das Grundkapital erhöhte sich dadurch um 517 Tausend Euro auf 373.724.800 Euro.⁷⁰

Anleger, die 1985 Vorzugsaktien zum Emissionskurs gekauft hatten, erzielten bis 2000 eine durchschnittliche Wertsteigerung von 13,2 Prozent pro Jahr. Im Vergleich dazu lag die jährliche Durchschnittsrendite des deutschen Aktienindex DAX bei 11,9 Prozent.⁷¹

Der Kurs der Henkel-Aktie an den Börsen sollte durch das 1995 gestartete Shareholder-Value-Programm nachhaltig gestärkt werden. Es zielte auf eine langfristige Steigerung des Unternehmenswertes („Strategie des profitablen Wachstums“) durch eine starke Marktstellung, die konsequente Globalisierung aller Geschäfte, die ehrgeizige Expansion in Wachstumsmärkten, vor allem im Raum Asien-Pazifik, den verstärkten

⁶⁶ Siehe Henkel-Blick 7/1996, S. 1, 4 und 5. Siehe auch E 3020: Rede des Vorsitzenden der Geschäftsführung der Henkel KGaA, Dr. Hans-Dietrich Winkhaus, anlässlich der Hauptversammlung am 3.6.1996.

⁶⁷ Henkel Geschäftsbericht 1996, S. 14f.

⁶⁸ Satzung der Henkel KGaA, Fassung vom 3.6.1996, S. 2.

⁶⁹ Henkel Geschäftsbericht 1996, S. 51, und Jahresabschluss der Henkel KGaA 1998, S. 9.

⁷⁰ Jahresabschluss der Henkel KGaA 1999, S. 9f.

⁷¹ Henkel Geschäftsbericht 2000, S. 18.

⁷² „Rundherum solide und erfreulich“, in: Henkel-Blick 5/1996, S. 4. „Aufwind für die Henkel-Aktie“, in: Henkel-Blick 5/1996, S. 5. Auch „Auf dem Weg zu einem ‚Global Player‘“ in: Henkel-Blick 12/1997, S. 6f.

⁷³ „Die Herausforderung steigt“. Hans-Dietrich Winkhaus über neue Aufgaben und Ziele“, in: Henkel-Blick 2/1998, S. 3. Auch „1997: Ein erfolgreiches Jahr“, in: Henkel-Blick 3/1998, S. 3.

⁷⁴ Siehe „Effizienz weiter verbessern. Interview mit Finanzvorstand Hans-Günter Grünwald zum Rating“, in: Henkel-Blick 7/1993, S. 3. „Beste Noten für Henkel“, in: Henkel-Blick 6/1996, S. 1. 465/17, Investitionskommission 1996, Rede von Ulrich Lehner anlässlich der DVFA-Veranstaltung am 16.4.1996. Auch „Jede Menge Kapital“, in: Henkel-Blick 4/1994, S. 3. Siehe Interview Hans-Dietrich Winkhaus, 26.6.2000, S. 14 zu dem Vorwurf der Finanzanalysten, „ihr seid zu breit“.

⁷⁵ Henkel Geschäftsbericht 1998, Seite 36.

⁷⁶ Interview Helmut Sihler, 26.5.2000, S. 13–15.

⁷⁷ A 373: Christoph Henkel, Vortrag IMD, 17.9.2000 in Stockholm. Als Chancen für weiteres Wachstum werden die Minderheitsbeteiligungen an Clorox und Ecolab in den USA bewertet, die als „strategic investments“ zum Zwecke weiteren Wachstums umgewandelt werden könnten.

Ausbau der Systemgeschäfte und einen konsequenten Ausbau der „ökologischen Führerschaft“. ⁷² Henkel verzeichnete in den Ratings von Standard & Poors seit 1993 die besten Noten für seine Unternehmens- und Finanzstrategie, Branchenrisiken, Produktpalette sowie Forschungs-, Innovations- und Qualitätspolitik. Ebenso honorierte die Agentur die Flexibilität des Familienunternehmens, die raschere Entscheidungen ermögliche als den Wettbewerbern möglich sei.

Als internationalisiertes Unternehmen stellte Henkel die Konzernbilanz im Jahr 1997 auf International Accounting Standards (IAS) um, um konzernweit einheitliche Wertansätze zugrunde legen zu können sowie um international orientierten Anlegern und Analysten die Bewertung des Unternehmens zu erleichtern. ⁷³ Trotz eines intensiven Finanzmarketings und einer aktiven Investor-Relations-Öffentlichkeitsarbeit, die Henkel 1997 den ersten Platz bei dem von der Zeitschrift Capital ausgeschriebenen Investor-Relations-Preis in der DAX-Kategorie verschaffte, ließ der Kurs der Henkel-Aktie auch in den ausgehenden 1990er Jahren weiterhin zu wünschen übrig. ⁷⁴

Die Hauptversammlung der Henkel KGaA beschloss am 4. Mai 1998 eine Änderung der Einteilung des Grundkapitals mit der Umstellung der Nennbetragsaktie in eine nennwertlose Stückaktie. Dieser Schritt diente zur Vorbereitung auf die Einführung des Euro ab 1999. ⁷⁵

Bis heute besitzt Henkel nicht in allen Geschäftsbereichen „die kritische Größe“, die eine langfristig zufriedenstellende Rentabilität ermöglicht, beispielsweise in der Kosmetik. So plädieren Helmut Sihler wie auch Hans-Dietrich Winkhaus dafür, dass Henkel „für eine bessere Entwicklung [...] die Firmen oder zumindest Teile davon an die Börse bringen“ und sich zu einer Holding-Gesellschaft entwickeln müsse. Erste Schritte in diese Richtung vermuteten Beobachter hinter der Ausgliederung des Unternehmensbereichs Chemieprodukte zur selbständigen Firma Cognis im August 1999. Nach Überzeugung Helmut Sihlers verfügt Henkel zumindest über „die Chance, in den einzelnen Sparten weltweit eine Macht zu sein“, denn das Unternehmen könne heute auch größere Akquisitionen verkraften und die Führungsrolle in Beteiligungsgeschäften übernehmen. ⁷⁶

Immer noch aber bemängeln die Analysten auch die Gesellschaftsform des Unternehmens, die dem Börsenkurs durch die unterschiedlichen Stimmrechte Grenzen setze. Dabei stoßen sie allerdings bei den Angehörigen der Familie Henkel auf Unverständnis, die noch vor kurzem bekräftigten, ihre Mehrheit an Henkel auch über das Jahr 2016 halten zu wollen. Eine Kapitalerhöhung durch die Erhöhung von Stimmrechtsaktien ist dabei ebenso wenig vorgesehen wie die Fusion mit einem starken Partner. Nach Auffassung von Christoph Henkel, als Vertreter des Familienstammes Hugo Henkel stellvertretender Vorsitzender des Gesellschafterausschusses der Henkel KGaA, besteht keineswegs ein Gegensatz zwischen dem Familiencharakter der Gesellschaft und dem globalen Wachstum: „Even though we have constraints by virtue of being a family-controlled enterprise we believe we have enough options to remain competitive in the future.“ ⁷⁷



Finanzpolitik Zwischen Familienbindung und internationaler Finanzwelt

Ganz links: Dipl.-Ing. Reinhold Woeste, Schwiegersohn von Emmy Lüps und von 1942 bis 1974 Mitglied in den Führungs-, Beratungs- und Aufsichtsgremien, mit seinen Enkeln Gerrit (links) und Govert Woeste, circa 1970.

Familienfoto zur Silberhochzeit 1929: Änny und Fritz Henkel jun. mit ihren drei Töchtern Sigrid, Herta und Ilse (von links).



Ganz links: Konrad, Ruth, Hugo, Gerda, Paul und Jost Henkel (von links), anlässlich der Konfirmation von Paul Henkel, 1931.

Emmy Lüps, geb. Henkel, mit den Enkeln Richard (gefallen im Zweiten Weltkrieg) und Ulrike Woeste vor dem Ratinger Tor in Düsseldorf, circa 1933.



Konstituierende Sitzung des Informationskreises der Familie Henkel, 1998.

Familien- und Firmenleitung
zum Start der Henkel-
Vorzugsaktie in der Düssel-
dorfer Börse, 1985
(von links): Dr. Hans-Otto
Wieschermann, Dr. Helmut
Sihler, Dr. Jürgen Manchot,
Dr. Konrad und
Gabriele Henkel sowie
Dipl.-Ing. Albrecht Woeste.



Aktionäre auf dem Weg zur
ersten öffentlichen Haupt-
versammlung des Unterneh-
mens in der Düsseldorfer
Stadthalle am 16. Juni 1986.

Ganz rechts: die erste
Vorzugsaktie der
Henkel KGaA.



Bericht des Vorsitzenden
der Geschäftsführung,
Prof. Dr. Helmut Sihler, an
die Aktionäre auf der ersten
öffentlichen Hauptversamm-
lung. Im Hintergrund die
Geschäftsführung und der
16-köpfige Aufsichtsrat.



Aktionäre surfen auf der
Hauptversammlung 1997
erstmals am PC:
Henkel präsentiert
seinen virtuellen Auftritt
im Internet.





Telefonkonferenz mit Finanzanalysten über die Halbjahreszahlen, August 2000.

2. und 3. von rechts: Geschäftsführungs-Vorsitzender Dr. Ulrich Lehner und Finanz-Vorstand Dr. Jochen Krautter.



Hauptversammlung 2001: In seiner Rede stellt Ulrich Lehner auch die 125 Kinderprojekte in 52 Ländern vor, die Henkel im Jubiläumsjahr 2001 unterstützt.



Mehr als 4.000 Aktionäre besuchen die Hauptversammlung am 30. April 2001.

Unten: Ulrich Lehner beantwortet Fragen von Rundfunkjournalisten auf der Bilanzpressekonferenz am 19. März 2001.



Zwischen VIII Emotion und Information:

Werbung und Absatzpolitik

Die Absatzstrategien Fritz Henkels

Das Wechselspiel von Angebot und Nachfrage funktioniert nur, wenn die Verbraucher über die Güervielfalt auf dem Markt informiert sind. Darin liegt die wesentliche Aufgabe der Werbung. Zu den Anfängen der Werbetätigkeit von Henkel ist nur wenig Material überliefert, doch betrachtete es der Firmengründer offenbar als seine Aufgabe, die Öffentlichkeit über seine innovativen Produkte, die das Leben der Verbraucher und Hausfrauen vereinfachen sollten, so umfassend wie möglich zu informieren.

Fritz Henkel musste vor allem informative Werbung betreiben, denn die innovativen Produkte Henkel's Bleich-Soda und Persil erwiesen sich als sehr erklärungsbedürftig und stießen bei den Hausfrauen zunächst auf erhebliches Misstrauen. Immer wieder musste der Unternehmer gegen Vorurteile angehen, wie etwa, dass „ein Knötchen unaufgelöstes Persil [...] Löcher in die Wäsche“ bringe. Er bemühte sogar sein Laboratorium, um etwaigen Gerüchten, die sich um die faserschädigende Wirkung des Produktes rankten, entgegenzutreten.¹

So zeigt sich die gesamte Absatzwerbung des Unternehmens seit seinen Anfängen „mehr aufklärend als anpreisend“. Doch galt es, „die richtige Balance zu finden zwischen den in der Richtung reiner Reklame liegenden Maßnahmen und solchen aufklärerischer und belehrender Art“.² Reklame sollte „nicht allzu aufdringlich sein, sie stößt sonst den feinfühlenden Menschen zu leicht ab und bewirkt dadurch gerade das Gegenteil von dem Gewollten; sie soll vielmehr in vornehmer, die Tatsachen ins rechte Licht rückender Weise dem großen Publikum die Vorzüge dessen, was man anpreisen will, vor Augen führen“.³ Dabei verzichtete Fritz Henkel auf anspruchsvolle Werbeinhalte; er bevorzugte hingegen populäre Motive und Schriften bei der Gestaltung. Von Anfang an aber bekannte er sich zu einer „lauteren Werbung“, also dazu, keine unwahren Inhalte zu verbreiten.⁴ Bei den Verbrauchern entstand so der Eindruck, dass sich „die Werbung unseres Hauses [...] auf einer höchst anständigen Linie bewegt und ehrlich alle Schärpen zu vermeiden sucht [...]“.⁵

Gemäß Fritz Henkels Credo, dass man sich „auch in der Reklame [...] vor einem Zuviel hüten“ solle, wurde Henkel-Reklame von den Zeitgenossen „kaum bewusst“ wahrgenommen. Dennoch waren die Verbraucher sehr gut über die Anwendungsgebiete der wichtigsten Produkte informiert. „Henkel-Werbung trommelt nicht. Sie spricht leise, [...] klärt auf und erinnert“.⁶

¹ BvH 16, 1936, S. 371.

² Paul Mundhenke, 75 Jahre Henkel-Werbung, in: BvH 29, 1951, S. 213.

³ „Das Ausstatten der Schau- fenster“, in: BvH 3, 1916, S. 2.

⁴ „Kommerzienrat Henkel und die Reklame“, in: BvH 8, 1928, S. 91. Siehe auch „Die Pionier- arbeit Fritz Henkels“, in: BvH 10, 1930, S. 193, sowie den Nachruf des Markenschutz- verbandes auf seinen Ehren- vorsitzenden in: BvH 11, 1931, S. 66f.; Kurt Schaumburg, Kommerzienrat Fritz Henkel. Siehe ebenfalls „Vom Bedürfnis zum Produkt“, in: Henkel-Blick 8/1977, S. 8f., und 9/1977, S. 8f.

⁵ „Die böse Henkel-Reklame“, in: BvH 14, 1934, S. 122f.

⁶ Siehe zur Auffassung Fritz Henkels von „schreiender Reklame“: A5, Alte Henkelaner erzählen, Fritz Orndt, 17.10.1937. Für die richtige Anwendung von Persil wurde auch mit Merksprüchen geworben, beispielsweise: „Kamele oft im Stehen dösen – Persil soll man stets kalt auflösen.“

Bei der Durchsetzung seiner Markenartikel-Idee betrachtete der Unternehmer den Handel von Anfang an als Partner, denn der größte Werbemittleinsatz musste von Seiten des Herstellers wirkungslos bleiben, wenn es nicht gelang, auch die Händler vom Wert der Produkte zu überzeugen. Es war Aufgabe des Reisestabs, für die ständige Präsenz der Henkel-Produkte im deutschen Einzelhandel zu sorgen. Traditionell pflegten der Kommerzienrat und seine Söhne, besonders Fritz Henkel jun., enge Beziehungen zum Außendienst, den – „Außenministern“ –, wie die Reisenden im Henkel-Jargon scherzhaft genannt wurden. Der Firmenchef nahm selbst intensiven Einfluss auf das Verkaufsgeschäft, wie seine Briefe an den Reisestab belegen. Darin versorgte er die Reisenden mit Tipps wie: „Bleiben Sie in Sachen nicht zu lange, nehmen Sie keine Plätze, die nicht lohnend sind“ oder „Gehen Sie den Mecklenburgern nur feste auf den Leib, Sie wissen ja, diese muß man bei den Hörnern nehmen“. Offenbar wusste Fritz Henkel sen., wovon er redete, denn er ging zwischendurch immer wieder selbst „auf Tour“, um sich vom Geschäftsverlauf einen Eindruck zu verschaffen.⁷

⁷ Hundert Jahre Henkel, S. 40f., 89.

Das Unternehmen hoffte, durch ein faires partnerschaftliches Verhalten beim Handel eine aktive Sortimentspolitik zu erzielen. Gleiche Startbedingungen für alle Abnehmer, eindeutige Konditionen sowie klare Liefer-, Zahlungs- und Preisbedingungen waren dabei die wichtigsten Voraussetzungen. Die Zusammenarbeit Fritz Henkels mit seinen Kunden und Zulieferern war von „strengste[r] Reellität“ geprägt, zu der auch der Außendienst angehalten wurde. Daher bemühte sich Fritz Henkel darum, seine Reisenden, denen ja beim Kundenbesuch nahezu täglich „Aktionen“ der Mitbewerber vor Augen geführt wurden, zu einem fairen Umgang mit dem Wettbewerb zu erziehen. So verbot der Firmengründer seinen Mitarbeitern, „abfällige Urteile über unsere Konkurrenz abzugeben. Kümmern Sie sich nicht um die Konkurrenz, sondern bieten Sie unsere Artikel an, und stellen Sie die Vorzüge unserer Artikel in ein klares und helles Licht [...]“.⁸

⁸ Hundert Jahre Henkel, S. 64.

Ein Reisestab von zunächst vier Reisenden machte regelmäßige Kundenbesuche in allen Teilen Deutschlands. In den 1880er Jahren beschäftigte Henkel sechs Reisende, die etwa viermal im Jahr ihre Kunden besuchten. Wenige Jahre später hatte sich die Zahl der Reisebezirke verdoppelt und reichte 1896 von Metz bis Danzig und Tilsit, von München bis Tondern in Nordschleswig.⁹

⁹ Schöne, Anfänge, S. 68 und 98.

Vor dem Zweiten Weltkrieg distribuierte Henkel seine Markenartikel im Norden und Osten Deutschlands über Verkaufsniederlassungen in Berlin und Hamburg, die über eigene Läger verfügten. Das übrige Reichsgebiet wurde durch Auslieferungsläger bei Speditionsfirmen an zentralen Orten abgedeckt, die mit der Lagerhaltung für die Henkel-Fabrikate betraut waren. Nach Auftrag und Abforderung wurde die Ware von dort an die in ihrem Bezirk wohnenden Händler abgegeben.

Der Zweite Weltkrieg riss in dieses Vertriebsnetz einige Lücken, denn fast 20 Prozent der Spediteure verloren ihre Läger und erlitten Gebäudeschäden, die die Fortführung der Betriebe nur in beschränktem Umfang erlaubten. Ende der 1940er Jahre war es Henkel wieder gelungen, an allen Plätzen in Westdeutschland, in denen das Unternehmen vor dem Krieg präsent war, wieder vertreten zu sein. Ende 1948 wurde in Mannheim ein neues Auslieferungslager errichtet, weil in der stark kriegszerstörten Stadt ein besonderer Engpass an Lagerraum bestand. Durch die Anbindung an Rhein und Neckar erwies sich Mannheim neben Frankfurt am Main, wo Henkel 1949 ein Lagerhaus eröffnete, als vorteilhafter Warenumsschlagplatz.¹⁰

¹⁰ Hermann Paland, Unser neues Auslieferungslager: Mannheim, in: BvH 27, 1949, S. 121f. Rudolf Haas, Henkel & Cie GmbH. Lager Frankfurt am Main, in: BvH 28, 1950, S. 117–119.

¹¹ Werden und Wirken. Henkel & Cie, Düsseldorf, 1876–1926, S. 12.

¹² J 105, Betriebsbesprechung, 26.10.1920. Zitiert nach Bernd Carlos Jäcker, VJB/Marken, Markenschutz bei Henkel, 27.4.2001, S. 1.

¹³ Bernd Carlos Jäcker, VJB/Marken, Markenschutz bei Henkel, 27.4.2001, S. 1f., 4.

Marken und neue Märkte begleiteten das Wachstum des Unternehmens. Der Name des ersten Produkts im Jahr 1876, „Universal-Waschmittel“, besaß keinerlei „Persönlichkeit und Ausstrahlung“, zudem erwiesen sich die Herstellkosten als zu hoch.¹¹ Das neuentwickelte Waschmittel der zweiten Generation wurde der erste durchschlagende Markenartikel-Erfolg der noch jungen Firma: Das Produkt war ab 1878 als „Henkel’s Bleich-Soda“ zu haben und die Packung – vielleicht in Anlehnung an das Wappentier der hessischen Heimat des Firmengründers – mit einem Löwen im Strahlenkranz versehen, um den Wiedererkennungswert zu erhöhen. Bei der Einarbeitung des Außendienst-Personals legte Fritz Henkel stets großen Wert darauf, „in der Kundschaft nur von ‚Henkel’s Bleich-Soda, Marke Löwe‘ zu sprechen, und nicht allgemein von Bleich-Soda, um das Fabrikat den Konkurrenzfabrikaten gegenüber besonders hervorzuheben“. Der Löwe im Strahlenkranz sollte fortan den Reigen für viele bekannte Marken des nunmehr 125 Jahre alten Unternehmens eröffnen. So fand sich der Löwe in abgewandelter Form auch noch nach dem Zweiten Weltkrieg auf den Packungen neuer Produkte wie Perwoll.¹²

Die Markennamen von Henkel gehen vielfach auf Verkürzungen zurück. Der Markenname Persil basiert auf den beiden Rohstoffen Perborat und Silikat. Die Marke Fa, die heute für eine ganze Produktfamilie steht, wurde von „Fadenseife“ abgeleitet. Spee wurde als Marke durch den Rückerwerb des Waschmittelwerks Genthin erworben. Der Markenname wird von der Bezeichnung Spezial-Entwicklung abgeleitet, ein Hinweis auf die Bemühungen des damaligen DDR-Waschmittelherstellers, an westliche Qualität heranzukommen. Pril war demgegenüber als Defensivmarke von Persil entstanden. Um dem Leitprodukt einen „Rundumschutz“ zu bieten, hatte Henkel eine Vielzahl an Wortbildungen wie etwa Pursil, Pernil, Portil schützen lassen. Bei Pattex handelte es sich um eine sogenannte Reservemarke, die bereits 1924 angemeldet, doch erst 1947 eingeführt wurde und heute als Inbegriff des Kraftklebers gilt. Reservemarken wurden vorsorglich angemeldet, um neue Produkte rasch einzuführen. Als der Pritt-Stift 1969 entwickelt war, wurde ebenfalls auf ein Reservezeichen zurückgegriffen. Die Marke Pritt wäre Ende der 1950er Jahre beinahe für eine Frisiercreme zum Einsatz gekommen. Da aber eine zu große Namensähnlichkeit zu einem damaligen Wettbewerbsprodukt bestand (Fit von Schwarzkopf), verzichtete das Marketing darauf.¹³

Die grün-rot-weiße Verpackung prägt das Erscheinungsbild des Leitprodukts Persil seit den Anfängen. Seit den 1920er Jahren spielte die Warenhülle eine immer größere Rolle bei der Absatzpolitik, denn „eine gute und der Ware angepasste Verpackung“ trug dazu bei, „die Ware in den Augen der Konsumentenschaft um einige Grade höher zu setzen“ – vor allem Originalität konnte dabei kaufentscheidend sein. Dies war wichtig, denn die Markenbekanntheit hatte schon damals zu Markenpiraterie geführt: Produkte mit Namen wie Plisil, Persinal, Derwil, Brasil und Persol wurden als Kopien auf den Markt gebracht, um von dem guten Ruf der Marke zu profitieren.¹⁴

Henkel achtete stets darauf, nie „das Schönheitsgefühl des durchschnittlichen Beschauers, das weit mehr ausgebildet ist, als man gemeiniglich anzunehmen pflegt, zu beleidigen“. Er setzte darauf, „mit dezenten Darstellungen [...] die größeren Wirkungen“ zu erzielen. Gleichzeitig sollte „nach einem einheitlichen Stil“ verfahren und „heute nicht so und morgen wieder anders verpackt“ werden, was das Publikum „irre“ mache und dazu verleiten könne, Wettbewerbsprodukte zu kaufen. Die Vorteile der modernen Kolonialwarenverpackung lagen etwa in dem konstanten Gewicht; und sie waren sehr handlich. Die Packungsformen wurden in der Folgezeit den Verbraucherbedürfnissen wie auch den Distributionsstrukturen angepasst: 1957 ersetzte Henkel etwa die hochformatige Persil-Packung durch ein Querformat und reagierte damit auf die veränderte Verkaufssituation in den neu aufkommenden Selbstbedienungsläden.¹⁵

Der staatliche Schutz von Marken setzte im Deutschen Reich ab den 1870er Jahren ein. Nachdem 1877 das Reichspatentamt in Berlin gegründet worden war, gehörte Fritz Henkel 1903 zu den Mitbegründern des Deutschen Markenverbandes, dessen Anliegen der Schutz des Markenartikels sein sollte. Als erstes Warenzeichen für Henkel wurde 1896 Henkel's Bleich-Soda eingetragen, die – in Strohkarton-Paketen mit bedruckten Hüllenblättern abgefüllt – als erstes Waschmittel unter einer bestimmten Marke und in einer eigens geschaffenen, stets gleichbleibenden Packung angeboten wurde. Das Löwen-Zeichen mit dem Strahlenkranz ist eines der ältesten deutschen Markenzeichen. Henkel benutzte es noch zu Beginn der 1960er Jahre; und ersetzte es erst in den 1980er Jahren vollständig durch das seit 1920 bestehende Henkel-Oval.

Persil wurde dagegen als erster Markenname eines Henkel-Produkts erst 1917 in Deutschland als Wortzeichen eingetragen. Das Kaiserliche Patentamt hatte die Eintragung im Jahr 1908 zunächst mit der Begründung abgelehnt, Persil bedeute im Französischen Petersilie. Persil besaß danach, „dass die darunter vertriebenen Waren unter Verwendung von Bestandteilen der Petersilie hergestellt sind. Es liegt mithin eine Angabe über die Beschaffenheit der Waren vor, die der Allgemeinheit zur freien Benutzung freigehalten werden muss.“ Doch zehn Jahre nach seiner Einführung konnte das Reichspatentamt Persil die Eintragung in Deutschland nicht mehr verwehren, da das Zeichen mittlerweile Verkehrsdurchsetzung erlangt hatte, wie dies das Markenrecht nennt. Die Marke wurde somit wegen ihres hohen Bekanntheitsgrads eingetragen.¹⁶

¹⁴ Siehe etwa Gustav-Adolf Seiler, Das Persilkleid im Wandel der Zeit, in: BvH 12, 1932, S. 201–204. Anton Hillbrenner, Die Entwicklung der Verpackungstechnik, in: BvH 12, 1932, S. 296–299. Henkel KGaA (Hrsg.), Persil. Das Packungsbild in 9 Jahrzehnten, Düsseldorf 1997. Auch Bernd Carlos Jäcker, VJB/Marken, Markenschutz bei Henkel, 27.4.2001, S. 1. 90 Jahre Persil. Die Geschichte einer Marke (= Schriften des Werksarchivs 27), Düsseldorf, 1997, S. 77. Bornhofen/Hämmerlein, 90 Jahre Persil. Rechtsprobleme einer großen Marke (=Schriften des Werksarchivs 28) Düsseldorf, 1997, S.30–35.

¹⁵ Ebenda siehe umfassend: Bernd Carlos Jäcker, Die Marke. Markenschutz bei Henkel. Düsseldorf, 1994.

¹⁶ Siehe Ekkehard Bornhofen/Petra Hämmerlein, 90 Jahre Persil. Rechtsprobleme, S. 10–13.

¹⁷ 455/57, Stabstelle Unternehmensplanung und -entwicklung, The new economic power. Outline of an evolutionary process, July 1972.

Da Wasch- und Reinigungsmittel immer weniger über den selbständigen Kaufmann vertrieben wurden, sondern über Filialbetriebe und Einzelhandelsketten, stellte deren zunehmende Konzentration und Internationalisierung eine erhebliche Herausforderung für die Hersteller dar. Die seit den 1960er Jahren stärker werdende Marktposition der Handelsunternehmen zeigte sich in hohen Verkaufsumsätzen sowie in der ansteigenden Dichte der Warenhäuser und Supermärkte, aber auch in der wachsenden Anzahl an Artikeln, die als preiswerte Handelsmarken und sogenannte No-Name-Produkte verkauft wurden.¹⁷ Nach Auffassung von Henkel führte dies zu einer Schwächung des Markenartikels. Aus diesem Grund weigerte sich das Unternehmen bis in die späten 1990er Jahre, die Produktion von Handelsware im Lohnauftrag zu übernehmen, und bekämpfte auch in zahlreichen Qualitätskampagnen die Ausbreitung von Handelsmarken.

¹⁸ Bernd Carlos Jäcker, VJB Marken, Markenschutz bei Henkel, 27.4.2001, S. 4.

Henkel verfügt heute über 150.000 Marken weltweit. Sie bilden ein Identifizierungsmerkmal für die Verbraucher und eine Herausforderung für die Mitarbeiter im Marketing. Denn eine Marke an den Wandel von Technik und Umwelt anzupassen, sie zu verbessern und bei den Verbrauchern attraktiv zu halten erfordert eine kontinuierliche Pflege. Als Henkel 1994 Persil Megaperls als besondere Innovation im Waschmittelmarkt einführte, zeigte sich ein neues Berufsbild: Die Marke Megaperls wurde von einem sogenannten Markendesigner entwickelt, der mit Blick auf das entwickelte Produkt oder die Innovation eine an besonderen Vorgaben und Kriterien ausgerichtete Marke schuf.¹⁸

¹⁹ Ebenda, S. 3.

Markenschutz besteht seit Einführung des neuen deutschen Markengesetzes von 1995 nicht mehr nur für Namen, sondern auch für Figuren, Farbkombinationen und Formen wie die WC-Ente, für Hörmarken wie das Jingle der Marke „Der General“ sowie für bestimmte Slogans („Da weiß man, was man hat“).¹⁹

Der Aufbau berühmter Marken

Für die Einführung von Persil im Jahr 1907 gab Henkel „allein für Annoncen in Deutschland“ einen Betrag in Höhe von 600.000 Mark aus. Da das Produkt „aufgrund der Selbsttätigkeit erklärungsbedürftig“ war, kamen weitere Kosten für Plakate, Reisespesen und Prospekte hinzu, so dass der Einführungsaufwand auf insgesamt rund 1 Million Mark anstieg – in der Zeit ein außergewöhnlich hoher Betrag.²⁰

Gerade bei der Persil-Einführung stellten Fritz Henkel sen. und sein Sohn Fritz Henkel jun. ihr Verkaufstalent unter Beweis: Die beiden Unternehmer besaßen nicht nur Spürsinn für das, was die Verbraucher wünschten, sondern auch einen hervorragend geführten und motivierten Reisetab sowie eine verbrauchernahe Werbung, die einfache Botschaften eindrucksvoll vermittelte.²¹

Zwar blieb auch die Konkurrenz nicht untätig, und die Wettbewerbsprodukte erschienen unter Namen wie „Machs allein“, „Bleichin“, „Schneeflocken“ und „Fix und Fertig“. Doch Fritz Henkel sen. war davon überzeugt, dass sich sein Persil schon allein durch seine Markenqualität auf dem Markt halten werde: „Wenn Sie andere Markenartikel, die seit langen Jahren auf dem Markt sind, verfolgen, so werden Sie finden, dass immer nur eine Firma dominiert. Sehen Sie Maggi, Kathreiner's Malzkaffee, Hoffmann's Stärke [...], Liebig's Fleischextrakt [...], und so wird es auch mit den Sauerstoffwaschmitteln sein, unser Persil wird an der Spitze bleiben.“ Um diese Position zu halten, musste nicht nur die Qualität des Produkts „unübertroffen“ bleiben, auch die Reklame durfte nicht nachlassen.²²

Durch immer neue Reklamemethoden hat Henkel Persil zum „Inbegriff des Markenartikels in Deutschland“ gemacht. Das Produkt wurde zum Synonym für Reinheit, wie etwa der nach dem Zweiten Weltkrieg geprägte Begriff des „Persil-Scheins“ suggeriert. Henkel wurde zum deutschen Markenartikel-Unternehmen par excellence. Dem Leitprodukt Persil folgten in der Firmengeschichte Marken wie Ata, Imi, Fewa, Poly, Pril, Fa, Metylan, Pattex, Ponal, Dixan, Dor, Somat, Pritt, Der General und Thera-med. Die Verbraucher verbinden mit ihnen feste Erwartungen an Produktqualität, Preiswürdigkeit und Anwendungsmethoden. Aus Gründen der Wiedererkennbarkeit wurden die Produkte in Aufmachung, Werbestil sowie in Qualität und Anwendung lange Zeit unverändert beibehalten.²³

²⁰ 90 Jahre Persil. Die Geschichte einer Marke, S. 31.

²¹ Hundert Jahre Henkel, S. 48.

²² Ebenda, S. 63.

²³ BvH 11, 1931, S. 67f.: Kurt Schaumburg, Kommerzienrat Fritz Henkel.

²⁴ BvH 8, 1928, S. 235.

²⁵ Interview Sihler, 26.5.2000, S. 4. 90 Jahre Persil, S. 84. Siehe auch zum problematischen Verhältnis von Henkel zu Werbeagenturen H 20: „Darum macht Henkel das Media selbst“, in: Absatzwirtschaft 23/24, 1972, S. 16–20. Henkel ging davon aus, dass alle für die Mediaplanung notwendigen Daten von externen Beratungsgesellschaften erst mühsam beschafft werden mussten und einem allzu großen Informationsverlust unterlägen.

²⁶ „Comeback für den Persil-Presenter“, in: Henkel-Blick 7/1995, S. 8.

²⁷ FCC/Controlling Systems and Procedures, Büro Hildegard Rother, Henkel-Planungsbuch für den Gesellschafterausschuss 1991, 5.12.1990. Ebenda, Henkel-Planungsbuch für den Gesellschafterausschuss 1995, 7.12.1994.

Die Henkel-Produkte erfreuen sich so bis heute einer außergewöhnlichen Beliebtheit, die zum Beispiel bei Persil so weit ging, dass man das Produkt gar als „Volkswaschmittel“ feierte.²⁴ Trotz zahlreicher Relaunches hielt Persil stets sein Produktimage als hochpreisiges Qualitätserzeugnis aufrecht. Ende der 1950er Jahre kam das Produkt inhaltlich und optisch verjüngt in neuer synthetischer Zusammensetzung und mit einer neuen Verpackung auf den Markt. Die Begleit-Kampagne ersetzte den aus dem Jahr 1913 stammenden Werbeslogan „Persil bleibt Persil“ durch „Das beste Persil, das es je gab“. Bei der Kampagne für Persil 59, für die zum ersten Mal in größerem Umfang eine Werbeagentur beauftragt wurde, schrieb Henkel Marketing-Geschichte: Erstmals setzte das Unternehmen den gesamten Marketing-Mix von TV, Funk und Printmedien ein, der dazu beitrug, dass die damals rückläufigen Marktanteile von Persil von 20 auf erneut 40 Prozent gesteigert werden konnten.²⁵

Die Slogans „Unser Bestes“ und „Persil – da weiß man was man hat“ aus den Jahren 1970 und 1975 setzten weitere Marksteine in der Markenprofilierung, so dass das Unternehmen 1983 mit dem „Effie“, dem Preis für Effizienz in der Werbung, ausgezeichnet wurde. Auf die sogenannte Qualitäts-Kampagne, die ab 1975 durch den Auftritt des „Persil-Presenters“ geprägt war, folgte 1985 die Kampagne „Reinheit und Pflege“, die sich auf Inhalte wie Kinder, Familie, Partnerschaft und Umweltschutz stützte. Der „Persil-Presenter“ erlebte 1995 nach zehnjähriger Abwesenheit vom Fernsehschirm noch einmal ein Comeback.²⁶

Zu Beginn der 1990er Jahre hatte Henkel bei den Marktanteilen für Wasch- und Reinigungsmittel in Europa hinter Procter & Gamble und Unilever den dritten Platz verteidigt. Diese Position sollte nicht nur durch Sortimentserweiterungen verbessert werden. Mit Blick „auf die aggressive Marketingstrategie“ der Wettbewerber forcierte auch Henkel seine Werbeaktivitäten. Als im Juli 1994 mit Persil Megaperls in der Bundesrepublik Deutschland ein neues „Waschmittel-Zeitalter“ anbrach, startete das Unternehmen eine „Mega-Werbung“: Allein für die Einführung von Persil Megaperls, Pril Balsam und Somat Tabs wurden 1994 in Deutschland 132 Millionen DM in die Werbung investiert, um auf den Marketingaufwand von Procter & Gamble reagieren zu können.²⁷



Zwischen Emotion
und Information
**Werbefiguren
und flotte Sprüche**

Johanna, die erfolgreiche
Werbefigur, wirbt für Fewa,
Plakat von 1949. Rechts:
Fewa Black Magic, 2001.



Die Ente, erdacht vom
berühmten Schweizer
Plakatkünstler Herbert
Leupin, ist lange Zeit die
Werbefigur für Pril,
Plakat von 1955.
Sehr erfolgreich auch
die Pril-Blumen-Kampagne
in den 1970er Jahren.
Pril-Anzeige unten links von
1984.



Weißer Riese, seit 1966 auf
dem Markt, wirbt mit seiner
„Riesenwaschkraft“, Anzeige
von 1979.



Der sprichwörtlich
schlaue Speed-Fuchs:
erfolgreiche Vermarktung
der ursprünglichen DDR-
Marke in ganz Deutschland,
Plakat von 1998.

Zwischen Emotion
und Information
Plakat-Werbung für Persil
im Wandel der Zeit

1925, 1927, 1939
(von links).



1937, 1959, 1991
(von links).



Weißer Damen:
das Original, 1922
vom Berliner Kunstmaler
Kurt Heiligenstaedt gemalt,
und mit Persil
Megaperls 2001.





Starker Name: Der General mit Bio-Alkohol verschafft ab 1972 „Glanz durch Kraft“, rechts Anzeige von 1978.



Häufiges Motiv der Plakatwerbung: das 1929 eingeführte Spül- und Reinigungsmittel Imi, rechts ein Plakat von 1957.



Seit 1920 putzt Ata alles: emailliertes Blechschild von 1928 (rechts) und Anzeige von 1976.



Das Reinigungsmittel Dor kommt 1961 zunächst in Pulverform auf den Markt, 1974 auch flüssig: Anzeigen von 1964 (rechts) und 1974.



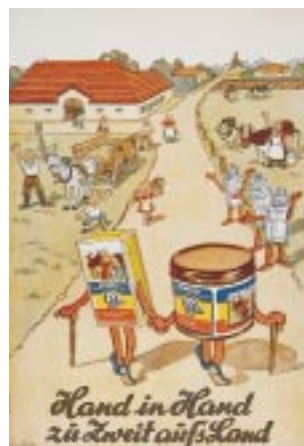
Aufregende Fa-Werbung:
Anzeigen für Deutschland
1969 und für
Frankreich 1971.



Schmusewolle:
Perwoll-Plakat von 1974.



Verführerisch:
Poly Color-Anzeige von 1964.
Daneben: Anzeige für
P3-Desinfektionsmittel von
1949.



Unverwechselbares
Design seit 1969: der
Pritt Klebe-Stift.
Daneben: Als Spezial-
Waschmittel „verscheucht“
Dato den „Gilb“ aus
Gardinen, Plakat von 1999.



Zur Organisation der Werbung

In der nunmehr 125-jährigen Unternehmensgeschichte besitzt das Absatzinstrument Werbung eine zentrale Bedeutung. In den ersten Jahrzehnten ergänzend zum Außendienst in enger Verbindung mit dem Handel eingesetzt, wurde es zwischen den Weltkriegen zum festen Bestandteil der Verkaufsbemühungen. Werbung wurde bei Henkel bis nach dem Zweiten Weltkrieg im eigenen Hause gestaltet.²⁸

Durch die Einführung von Persil 1907 trat die Henkel-Werbung in eine neue Dimension. Die Werbearbeit wurde inzwischen von der Verkaufsabteilung durch Fritz Henkel jun. und Oskar Reich betreut. Insbesondere der ältere Sohn des Firmengründers galt als „der geborene Werber [...] mit sicherem Gefühl für Publikumswirkung“. Eine eigene Werbeabteilung wurde errichtet, die sich um Zeitungs- und Plakatreklame, um Schaufenster- und Ladendekoration, um Waschvorführungen und Präsentationen sowie um die Messe- und Ausstellungsorganisation kümmerte. 1913 gestaltete die innerhalb des Hauptkontors angesiedelte „Propaganda-Abteilung“ mit 14 Angestellten Annoncen und Plakate und betrieb Öffentlichkeitsarbeit und Pressebetreuung.²⁹

„Handlungskosten“ für Werbung, Gehälter der Reisenden und Reisespesen 1908 bis 1912 in Tausend Mark

	1908	1909	1910	1911	1912
Werbung	273,0	355,2	507,3	323,1	376,9
davon Annoncen	248,5	254,5	368,3	229,3	288,9
Ausstellungen	3,3	2,1	1,8	3,0	3,7
Plakate	21,2	38,6	136,2	75,9	37,0
Prospekte	–	–	–	3,9	4,5
Kundenbesuche	–	–	–	–	31,8
Nebenkosten	–	–	–	11,0	11,0
Reisende	275,4	275,2	247,2	230,8	263,2
davon Gehälter	88,5	101,0	83,5	107,0	100,1
Reisespesen	186,9	174,2	163,7	123,8	163,1
Total	548,4	630,4	754,5	553,9	640,1

²⁸ Frieder Mellinghoff/Hilde Schmidt/Jochen Dohmen/Hermann Wüdrich, Werbung mit Plakaten von gestern bis heute (= Schriften des Werksarchivs 8), Düsseldorf 1978, S. 9. Siehe U 2054 und M 371: Von 1937 bis 1942 stand Dr. Jacob Herle, Berlin, dem Unternehmen als externer Gutachter in Werbefragen zu Verfügung.

²⁹ Siehe „Das Ausstatten der Schaufenster“, in: BvH 3, 1916, S. 2–5. Willy Keibel, Ausstellungswerbemittel, in: BvH 4, 1917, S. 421–431. Mellinghoff, Werbung, S. 7.

Quelle: Konzernarchiv Henkel, H2.

Die Teilnahme an Ausstellungen und Messen nahm einen verhältnismäßig hohen Anteil an den Werbeaktivitäten ein, da sie nahezu alle Bereiche des wirtschaftlichen Lebens erfasste. Dies gilt etwa für die Beteiligung an den großen Düsseldorfer Ausstellungen „Gesolei“ (Gesundheitspflege, soziale Fürsorge und Leibesübungen) im Jahr 1926 sowie „Schaffendes Volk“ 1937.

Im Zuge von Wirtschaftswunder und Internationalisierung der Wirtschaft gingen Vertrieb und Absatz neue Wege, die heute unter dem Begriff Marketing zusammengefasst werden. In den USA hatten bereits in der Zwischenkriegszeit neue Techniken wie Marktbeobachtung und Marketing-Mix Eingang in die Praxis gefunden, um Produktpotentiale zu erkennen und zu einer systematischen Marktdurchdringung zu verhelfen. Ab den 1950er Jahren entwickelte sich das Absatzmarketing auch in der Bundesrepublik Deutschland zu einer empirischen Wissenschaft; und da das Konsumzeitalter die Vermarktung von Verbraucherartikeln in den Mittelpunkt rückte, nahmen „Markenartikel-Unternehmen wie Henkel – nach anfänglichem Zögern – die Ergebnisse des Marketing als neuen Impuls“ auf. Bei Henkel in Düsseldorf wurde 1959 das Ressort Marketing eingerichtet, das alle Aktivitäten im Absatzbereich von der Produktplanung bis zur Werbung auf der Grundlage von Markt- und Verbraucherforschung zusammenfasste. Die angeschlossene Hauptwerbeabteilung zeichnete für die Konzeption und Durchführung aller Werbeaktivitäten verantwortlich. Mit der Diversifizierung der Unternehmensbereiche entstanden einzelne Produktmanagements, die Produktwerbung und Marketingaufgaben übernahmen.³⁰

³⁰ Hundert Jahre Henkel, S. 77.

Die Entstehung des Marketingbereichs wurde durch Erwin Stapf geprägt, der in den 1950er Jahren mit der Reorganisation der Henkel Absatzwirtschaft betraut wurde. Stapf war vor dem Krieg bei der Tochterfirma Böhme in Chemnitz mit der Vermarktung des Feinwaschmittels Fewa befasst gewesen und zeichnete nun für die erfolgreiche Einführung von Pril, Fa und für den Relaunch von Persil 59 verantwortlich. Im neu gegründeten Ressort Absatzwirtschaft assistierte ihm seit den ausgehenden 1950er Jahren Helmut Sihler, der die Unternehmenspolitik von Henkel ab der zweiten Hälfte der 1960er Jahre und besonders von 1980 bis 1992 als Nachfolger Konrad Henkels als Vorsitzender der Geschäftsführung gestalten sollte.³¹

³¹ Interview Helmut Sihler, 26.5.2000, S. 4.

Werbeinhalte und Werbemedien

Die breit angelegte Publikumswerbung gilt bis heute als das Verkaufsgeheimnis von Henkel. Um die Kommunikation zwischen Produzenten und Konsumenten herzustellen, nutzte Fritz Henkel zunächst vor allem die Direktwerbung über Handelsreisende sowie die visuelle Kommunikation in Form von Anzeigen, Anschlägen und Verpackungen.³²

Schon für sein erstes Fabrikat, das Universal-Waschmittel, schaltete Fritz Henkel Reklame in Tageszeitungen und Magazinen zur „Auslobung des Produkts und seiner Wirkung“. Werbung in den Printmedien war damals noch sehr sachlich und kleinformatig gehalten und daher kaum von privaten Kleinanzeigen zu unterscheiden.³³ Nachdem der Unternehmer schon 1876 erste Anzeigen für sein Universal-Waschmittel in rheinischen Tageszeitungen geschaltet hatte, kam Henkel als erste Firma in Deutschland mit ganzseitigen Anzeigen in der Tagespresse heraus, die für „außerordentliches Aufsehen“ sorgten.³⁴ Offenbar gelang es Fritz Henkel auf diese Weise, „den gleichgültig vorüberflutenden Menschenmassen immer wieder ein[zu]hämmern: Es gibt keine anderen Wasch- und Scheuermittel außer uns“.³⁵

Ihren Ruf „als Schöpfer des neuzeitlichen Werbewesens“ verdankten Fritz Henkel und seine Söhne auch der neuartigen Anwendung vielfältigster Werbemittel. Ob Werbeschriften, Lichtreklame, Filme oder Aufklärungswerbung durch geschulte Kräfte – Henkel bediente sich dieser Medien auf neuartige und eindringliche Weise. Mit einem sicheren Gefühl für ihre Wirkung verstand es das Unternehmen, die Verbraucher von der Anwendung und Wirkung seiner Produkte zu überzeugen. Wie es aus den Anfangsjahren in Düsseldorf heißt, hatte Fritz Henkel großen Wert darauf gelegt, dass die drei Doppelspänner, die die Kisten mit Henkel's Bleich-Soda vom Werk zum Bahnhof brachten, jeden Morgen geschlossen hintereinander die Straße passierten: „So etwas fiel auf und konnte gleichzeitig als Reklame dienen“.³⁶

In Berlin hatte der Buchdrucker Ernst Litfaß gegen Mitte des 19. Jahrhunderts die ersten Anschlagssäulen errichtet. Sie machten Plakate vor dem Zweiten Weltkrieg zu den vorrangigen Werbemedien. Farbige Plakate gab Henkel in der zweiten Hälfte der 1880er Jahre in Auftrag. Sie wurden als Werbemittel an Grossisten und Einzelhändler verteilt.³⁷

³² Willy Keibel, Unsere Anschlagwerbemittel, in: BvH 3, 1916, S. 577- 585. Nahezu alle Unterlagen der Henkel-Werbung und die Original-Plakate gingen bei Fabrikbränden 1920 und 1922 sowie bei der Auslagerung 1943 verloren. Lückenhafte Bestände der Zeit vor dem Zweiten Weltkrieg befinden sich im Konzernarchiv Henkel und wurden durch gezielte Neuerwerbungen ergänzt.

³³ Die böse Henkel-Reklame, in: BvH 14, 1934, S. 122f.

³⁴ Paul Mundhenke, 75 Jahre Henkel-Werbung, in: BvH 29, 1951, S. 212.

³⁵ Georg Kohl, Mehr Farbe in das Schaufenster, in: BvH 8, 1928, S. 345–351, hier S. 346.

³⁶ Siehe zur Auffassung Fritz Henkels von „schreiender Reklame“: A 5, Alte Henkelaner erzählen, Fritz Orndorf, 17.10.1936.

³⁷ Siehe zur Geschichte der Werbung: Dirk Reinhardt, Von der Reklame zum Marketing. Geschichte der Wirtschaftswerbung in Deutschland, Berlin 1993.

³⁸ BvH 10, 1930, S. 198.

Die Verkehrswerbung auf Straßenbahnen oder Bahnhöfen hatte für Henkel dagegen zunächst nur eine untergeordnete Rolle gespielt, was sich rasch ändern sollte: Um den Masseneffekt zu gewährleisten, hatte das Unternehmen in den Mietverträgen mit den Straßenbahngesellschaften „ausdrücklich vereinbart, daß unsere Dachschilder in erster Linie an solchen Wagen anzubringen sind, die [die] verkehrsreichsten Stadtteile durchlaufen“, also auf den Hauptverkehrslinien zu finden waren.³⁸ An Hausgiebeln und auf illuminierten Normaluhren fand sich ebenfalls Henkel-Werbung, besonders für Persil.

³⁹ Willy Keibel, Unsere Anschlagwerbmittel, in: BvH 3, 1916, S. 579. Auch 90 Jahre Persil, S. 46.

Für die Vermarktung von Persil verstärkte Henkel ab 1907 seine Werbetätigkeit, was sich insbesondere in der Anschlagreklame zeigte: Jedes Jahr kam nun ein neues Persil-Plakat heraus, bei dessen Gestaltung das Unternehmen auch auf Anregungen seiner Außendienst-Mitarbeiter zurückgriff. So fanden sich immer neue Motive, die von Waschfrauen-Szenen, Pferderennen, Gespenster-Szenarios und Fleckenteufeln bis hin zu der berühmten „Weißen Dame“ reichten. Als Identifikationsfigur für Persil war 1908 zunächst eine biedere, reinliche Waschfrau konzipiert worden. Ende 1922 wurde sie durch die „Weiße Dame“ des Berliner Malers Kurt Heiligenstaedt abgelöst. Dieses Motiv des Karikaturisten und Mitarbeiters des „Simplicissimus“ sowie zahlreiche Variationen von andern Künstlern prägten die Persil-Werbung bis in die 1950er Jahre hinein.³⁹

⁴⁰ BvH 7, 1927, S. 8.

Nachdem 1927 die erste Rundfunkwerbung für Persil über den Äther gegangen war, startete Henkel Dia-Vorträge über die Haushaltshygiene vor Hausfrauen und Einzelhändlern. 1927 produzierte das Unternehmen seinen ersten „Lehr- und Kultur-Film“, der als „das Standardwerk unserer Werbearbeit auf dem Gebiete der Film-Reklame“ betrachtet wurde. Der Film bot einen „kulturgeschichtlichen Rückblick auf die Geschichte des Waschens zu allen Zeiten, bei allen Völkern und in allen Zonen“ sowie auf die Rolle der chemischen Industrie bei der Reinigung der Wäsche, „um als deren Krone die Erzeugnisse unseres Hauses, Persil und Henko, zu nennen“. Als „sachlich aufklärende Werbearbeit“ war auch dieser Beitrag weniger für die Programmkinos als zur „Aufnahme in die Vortragsveranstaltungen von Volks-Bildungs-Organisationen, größeren Hausfrauen-Vereinen und von Schulen und Schulverbänden“ gedacht.⁴⁰ Hinzu kamen kurze Trickfilme „heiter-belehrenden Inhaltes, die [...] nur als Beiprogramm dienen“.⁴¹ Daneben produzierte Henkel zwischen 1927 und 1939 eine Reihe von Spiel- und Dokumentarfilmen, die im Hauptprogramm der großen Lichtspielhäuser liefen. Die Ufa-Komödie „Wäsche, Waschen, Wohlergehen“ mit den beiden Publikumslieblingen Paul Henckels und Ida Wüst lockte ab 1932 mehr als 30 Millionen Zuschauer in die Kinos.⁴²

⁴¹ BvH 7, 1927, S. 289. BvH 8, 1928, S. 134.

⁴² Paul Mundhenke, 75 Jahre Henkel-Werbung, in: BvH 29, 1951, S. 215. Zu den Dreharbeiten: „Von der Arbeit am neuen Henkel-Film. Spiel scheint's – Arbeit meint's“, in: BvH 12, 1932, S. 34f.

Die 1926 entwickelte „Himmelsschrift“, bei der sich unter Nutzung modernster Technik weißer Rauch als Text am Firmament abzeichnete, rückten Henkel-Produkte in überirdische Sphären („Himmelswunder Persil“). Doch wurde diese Technik auch für die aufklärende Werbung vereinnahmt, da es nach Auffassung des Unternehmens „nicht Sinn und Ziel dieser Propaganda sein [konnte], einfach das Wort Persil in weißer Wolkenschrift am Firmament erscheinen zu lassen und uns an dem Staunen der Menge zu ergötzen“. Vielmehr sollten „die starken moralischen Kräfte, die das Himmelswunder auslöst“, eingefangen werden: „Die Welt muß wissen, was Persil ist, und jeder einzelne Verbraucher soll erkennen, was er daran hat.“ Zwischen 1926 bis zu ihrer Einstellung 1935 wurden fast 5.000 Inschriften in Deutschland, Dänemark, in der Schweiz, in den Niederlanden, Österreich, Ungarn, Luxemburg, Belgien, Norwegen und Schweden produziert.⁴³ Die überirdische Dimension der Henkel-Produkte spiegelte sich auch in den so genannten Wolkenprojektionen wider, bei denen ein stark beleuchteter Reflektor die Namen von Henkel-Erzeugnissen an den Abend-Himmel warf.⁴⁴

Zu Beginn der 1930er Jahre setzte Henkel erstmals die damals neuartige Neonreklame für Werbezwecke ein: Auf dem Dach des 1924 erbauten Wilhelm-Marx-Hauses im Zentrum Düsseldorfs, dem ersten Bürohochhaus in Deutschland, erstrahlte ab 1931 allabendlich die Außenwerbung für Ata, Imi, Henko und Persil. Nachdem die Leuchtreklame mit Kriegsausbruch 1939 erloschen war, wurde der Persil-Schriftzug bereits 1949 wieder in Betrieb genommen, obwohl Persil selbst erst 1950 wieder auf den Markt kam.⁴⁵

Henkel verstand es nicht nur zu informieren, sondern auch durch unkonventionelle Werbeauftritte zu unterhalten: Weiß gekleidete Männer, ausgestattet mit weißen Sonnenschirmen, warben in den belebten Geschäftsstraßen deutscher Großstädte in den 1920er Jahren für Persil. Sie fielen auf und wurden prompt auf das beworbene Produkt angesprochen. 1929 unterstützte eine „Kampftruppe“ von 50 „Imi-Mädchen“ die Werbe-Abteilung bei der Einführung von Imi, wie die „Blätter vom Hause“ in lockerem Ton aus dem Verkaufsbereich Bremen berichteten. Die Kampagne besaß fast Militärcharakter: Mit ihren weißen Kleidern und Häubchen sowie Beuteln mit Produktproben strömten die Werberinnen gruppenweise aus, so dass sich Passanten verunsichert fragten, ob „hier eine Seuche ausgebrochen“ sei. Über mehrere Tage wurde ein Gebiet von 25 Kilometer Länge und 20 Kilometer Breite „Haus für Haus aufgerollt“, so dass der Bremer Henkel-Reisende für seinen Bezirk zufrieden vermelden konnte: „Imi sitzt drin.“⁴⁶

⁴³ Paul Mundhenke, Die Himmelsschrift im Dienste unserer Propaganda, in: BvH 7, 1927, S. 124–126, hier S. 124. Siehe auch zur öffentlichen Reaktion auf dieses neuartige Werbemittel: BvH 7, 1927, S. 81f. Das Sky-Writing war vor dem Ersten Weltkrieg in den USA erfunden worden und wurde 1922 von John C. Savage mit dem Schriftzug „Daily Mail“ zum ersten Mal durchgeführt: Siehe Jörg Steber, Der Himmelsschreiber. Geschichte und Technik der Luftwerbung, Planegg/München 1988. Martin Rudolf, Neun Jahre Himmelsschrift. Eine rückblickende Berichterstattung, in: BvH 16, 1936, S. 145–148.

⁴⁴ Frieder Mellinghoff u.a., Werbung mit Plakaten, S. 6f.

⁴⁵ Siehe etwa BvH 12, 1932, S. 14f. Auch BvH 27, 1949, S. 278.

⁴⁶ Fritz Lennartz, Imi-Aktion, in: BvH 9, 1929, S. 243f. Siehe auch BvH 10, 1930, S. 4: „Noch nie wurde ein Artikel – weder von einer anderen Firma noch von uns – mit so raschem und durchschlagendem Erfolge eingeführt!“

Trotz des vergleichsweise hohen Unterhaltungswerts basierte die Henkel-Werbung der 1920er Jahre weiterhin auf dem Grundgedanken der „Belehrung“. Damit stand „die aufklärende Einzelarbeit weiterhin im Zentrum der gesamten Werbearbeit. Dies galt besonders für die Waschvorführungen, die bereits seit den Anfängen zu den Kernbestandteilen der Waschmittelwerbung von Henkel gehörten: Um die Waschwirkung von Persil zu demonstrieren, hatten Henkel-Reisende und die so genannten Wanderlehrerinnen bereits vor 1914 vor den Augen der verdutzten Hausfrauen grob verschmutzte Tischwäsche in Persil-Lauge gebleicht. Die gut besuchten „Kaffeestunden“, die zum Beispiel der Deutsche Hausfrauenverlag vor dem Ersten Weltkrieg monatlich in den größeren Städten Deutschlands ausrichtete, dienten dabei als „eine vorzügliche Gelegenheit, für unsere Artikel Reklame zu machen“.⁴⁷

⁴⁷ „Kaffeestunden und Ausstellungen“, in: BvH 2, 1915, S. 220. Siehe auch BvH 7, 1927, S. 57, zu den wöchentlichen Kontrollberichten, die sich mit der Tätigkeit und den Leistungen der Wanderlehrerinnen befassten. Auch BvH 16, 1936, S. 23.

Im Sinne einer aufklärenden Werbung stand die Verbraucherinformation im Mittelpunkt. In den 1920er Jahren unterstützte Henkel die hauswirtschaftliche Bildung durch die Bereitstellung von Lehr- und Anschauungsmaterial, durch die Errichtung eigener Lehrinstitute als „Stätten volkstümlicher Wissenschaft“, durch eine eigene Film-Organisation sowie die unermüdlichen „Wanderlehrerinnen“. Lehrmittel für Volks- und Mädchenschulen sowie Haushaltungsschulen reichten von der Lehrtafel der Seifengewinnung über das dreiteilige Wandtafelwerk „Der Waschtage“ bis hin zu einer Desinfektionstabelle für Fachschülerinnen.⁴⁸ Darüber hinaus wurden die Schulen in den späten 1920er Jahren auch mit „Kulturfilmen“ versorgt. Insbesondere über die Schülerinnen und Schüler hoffte Henkel nicht nur die Mütter und Hausfrauen, sondern auch die angehenden Konsumentinnen zu erreichen.⁴⁹

⁴⁸ BvH 7, 1927, S. 37 und 336. Heinz Bergmann, Textilhersteller empfehlen Persil, in: BvH, 16, 1936, S. 333–335.

⁴⁹ „Die Tagung des Deutschen Lehrervereins in Düsseldorf“, in: BvH 7, 1927, S. 162f.

Bei der Direktwerbung kam den so genannten Wanderlehrerinnen eine wichtige Aufgabe zu. Sie sollten im Namen der Firma durch Hausbesuche „ein persönliches Verhältnis zu jeder Hausfrau“ aufbauen. Die Damen, die über ausgeprägte hauswirtschaftliche Erfahrungen verfügten, waren den jeweiligen Reisebezirken zugeteilt und klärten die Verbraucherinnen über Zweck, Vorzüge und Anwendungsweise der Henkel-Erzeugnisse auf. Aufgrund ihrer uniformartigen Kleidung wurden sie von Zeit zu Zeit auch schon mal mit Hebammen verwechselt.⁵⁰ Es war Aufgabe der rund 700 Wanderlehrerinnen (Stand von 1927) oder der Werbedamen, wie sie in den 1930er Jahren genannt wurden, den Hausfrauen detaillierte Anleitungen über die sachgemäße und vorteilhafte Verwendung der Henkel-Erzeugnisse zu geben, da Wäscheschäden offenbar immer wieder auftraten und auf die Waschmittel zurückgeführt wurden.⁵¹

⁵⁰ BvH 12, 1932, S. 8. So W. Krudewig, Eine Wanderlehrerin erzählt, in: BvH 9, 1929, S. 63.

⁵¹ BvH 15, 1935, S. 172.

Mit so genannten Persil-Schulen, auch „Schulen der Weißheit“ genannt, intensivierte Henkel ab 1928 seine Verbraucherberatung. Die erste Einrichtung wurde 1928 in Zusammenarbeit mit dem Nahrungsmittelhersteller Oetker in Berlin errichtet. Es folgten Schulen in Hannover (1931), Frankfurt am Main (1933), Hamburg (1935), München und Stockholm (1937) sowie in Zürich (1939). Die Institute, die mit Kriegsausbruch geschlossen wurden, dienten der praktischen hauswirtschaftlichen Ausbildung. Die zwölfstündigen Kurse, die von jährlich 5.000 bis 6.000 Hausfrauen kostenfrei besucht werden konnten, vermittelten den Teilnehmerinnen Grundkenntnisse in Backen und Waschen.⁵² Henkel betrachtete die Persil-Schulen keineswegs als „Unterhaltungsunternehmen“, „in dem man bei Film und Kaffee einmal ein paar nette Stunden verbringt“, sondern legte Wert darauf, als „ernsthaftes Lehr-Institut“ betrachtet zu werden.⁵³ Nach dem Zweiten Weltkrieg wurde die erste Persil-Schule 1954 in Hamburg wiedereröffnet. Erst Ende der 1970er Jahre trennte sich Henkel von diesen Relikten einer mittlerweile überkommenen Haushaltskultur: 1979 wurden die noch verbliebenen Institute in München und Hamburg geschlossen, da „ihre Aufgaben“ aufgrund technischer Verbesserungen und der Berufstätigkeit der Frauen als „praktisch überholt“ angesehen wurden.⁵⁴

1926, im Jahr der Düsseldorfer Ausstellung „Gesolei“, die von rund 7 Millionen Menschen besucht wurde, startete Henkel seine Werksführungen. Das Unternehmen informierte in seinem großen Ausstellungs-Pavillon über die Herstellung von Persil sowie über Haushaltshygiene und ging mit diesem Instrument der Öffentlichkeitsarbeit weit über die reine Produktwerbung hinaus.⁵⁵ Auf der Gesolei bot Henkel zunächst „versuchsweise [...] einer beschränkten Auswahl von Besuchern des Ausstellungshauses Gelegenheit, das Werk in Holthausen zu besichtigen“. Nach einem Rundgang durch die Werksanlagen erhielten die Gäste Kaffee und Kuchen und wurden reichlich mit Produktproben versorgt. Angesichts des verständlichen Erfolgs dieser Aktion wurde dieses Programm 1927 in der Abteilung Werksbesichtigungen institutionalisiert.⁵⁶

Die vorwiegend weiblichen Gäste kamen damals zunächst aus der engeren Umgebung des Werkes, bald aber auch aus dem benachbarten Westfalen und den linksrheinischen Gebieten. Die Werksführungen, die offenbar einen hohen Unterhaltungswert besaßen, hatten eine erhebliche Werbewirkung, denn die Dankesbriefe belegen, dass auf diese Weise zahlreiche begeisterte „Freundinnen der Persil-Waschmethode gewonnen“ werden konnten.⁵⁷ Das Besichtigungsprogramm war allerdings derart aufregend und anstrengend, dass 1933 eigens ein Ruhezimmer für „erkrankte Frauen der Werksbesichtigungen“ eingerichtet wurde. Hier fanden die Damen für „ein halbes Stündchen Ruhe und Entspannung“, „nachdem es so viel zu hören und zu sehen“ gegeben hatte.⁵⁸

⁵² „Die Oetker- und Persil-Schule in Berlin“, in: BvH 8, 1928, S. 266–269. Siehe auch „Wir dienen der Hausfrau. Im Persil-Henkel-Haus, Hannover. Bericht über die Entwicklung unserer Lehrinstitute und die Einweihung der Persil-Schule in Hannover am 1.6.1931“, in: BvH 11, 1931, S. 205–209. Und „Frankfurt: Lehrtheater?“, in: BvH 13, 1933, S. 273–278; Georg Esch, Auch in Hamburg. Ein neues Persil-Lehrinstitut in Hamburg eingeweiht, in: BvH 15, 1935, S. 189–197. Siehe auch „Waschhochschule Berlin“, in: BvH 16, 1936, S. 190–195. Im Dritten Reich standen die Persil-Schulen im Zeichen der „Volksaufklärung“.

⁵³ BvH 16, 1936, S. 195.

⁵⁴ „In Hamburg wurde die erste Persil-Schule wieder eröffnet“, in: BvH 32, 1954, S. 103–107. „Erfolgreiche Arbeit beendet“, in: Henkel-Blick 1/1979, S. 5.

⁵⁵ „Nachklänge von der Gesolei“, in: BvH 7, 1927, S. 90f.

⁵⁶ Paul Mundhenke, 75 Jahre Henkel-Werbung, in: BvH 29, 1951, S. 216. Siehe auch Hans Pietsch, Werksführungen im Jubiläumsjahr, in: BvH 29, 1951, S. 247f.

⁵⁷ BvH 11, 1931, S. 424. Mit bis zu 60.000 Besuchern pro Jahr war Henkel an den Grenzen seiner Aufnahmekapazitäten angelangt, wie aus BvH 12, 1932, S. 220, hervorgeht. Die Werksführungen waren bereits über mehrere Jahre „ausgebucht“, ebenda, S. 431. BvH 15, 1935, S. 25f.

⁵⁸ Ursula Diesterweg, Die neue Mütterberatungsstelle im Henkelwerk, in: BvH 13, 1933, S. 418–421.

⁵⁹ BvH 16, 1936, S. 23. Siehe auch Rudolf Tilly, 25 Jahre Henkel-Werksführung, in: BvH 29, 1951, S. 100f. „Besuch im Werk“, in: BvH 30, 1952, S. 188.

Mit fast 80.000 Besuchern erreichten die Werksführungen 1938 den höchsten Stand. Nachdem sie 1940 kriegsbedingt eingestellt worden waren, empfing Henkel 1950 erneut wieder 7.600 Interessierte, von denen 40 Prozent Hausfrauen, 20 Prozent Schülerinnen und der Rest Geschäftsleute, Lehrer, Krankenhausverwaltungspersonal sowie internationale Gäste waren. Nach wie vor war das Unternehmen Henkel bestrebt, „jedem Besucher seinen Aufenthalt so interessant und nett zu gestalten wie irgend möglich, denn jeder Gast unseres Werkes soll uns verlassen als Freund des Hauses Henkel“.⁵⁹ Im Jahr 2000 hieß Henkel in Düsseldorf-Holthausen 563 Besuchergruppen mit insgesamt 10.500 Personen willkommen, hauptsächlich Kunden und Multiplikatoren, Professoren mit ihren Studenten sowie Gymnasiasten.



Zwischen Emotion und Information

Werbung, über die man spricht

Auf ihren Verkaufstouren beeindruckten die Henkel-„Reisenden“ mit ungewöhnlichen Produktpräsentationen, hier 1908.

Rechts: die neue Leuchtreklame am Düsseldorfer Wilhelm-Marx-Hochhaus als Zeichen des Aufbruchs aus Ruinen, 1951.



Spektakuläre Produktwerbung: Vom „Lichtboot Persil“ projiziert Henkel 1930 als erste deutsche Firma Lichtstrahlen an den bewölkten Abendhimmel.

Rechts: „Invasion“ der Imi-Männer in München, 1932.

Auf zum grossen Spülwettstreit!

9999 Preise

Der Wettbewerb vom 1.10.1956 bis 31.12.1956 wird ausgeschrieben.

rufen alle Männer auf.

Pril

Fordern Sie noch heute

Standardpreis mit Teilschneidemaschine und Persil-Pril, 100g Packung Persil.

Wie Wolle, Seide, Kunstseide mühelos gewaschen wird, kennen Sie bei einer

Persil

Wasch-Vorführung.

Wäscht es selbst sich zu Unreinheiten

Die Wasch-Vorführung findet statt:

von bis

Kein Verkauf

Preisauusschreiben für Pril 1956 (ganz links): Für den Spülwettstreit werben die populären Schauspieler Claus Biederstaedt, Günter Lüders und Viktor de Kowa (von links).



Über zeitgemäße Wäschepflege informiert sich die Hausfrau bei Waschvorführungen, die von Henkel veranstaltet werden, hier 1933 (links und oben).



Internationale Anzeigen-
werbung von Henkel:
für Loctite 1999, Chemie-
produkte von Cospha 1987,
die Produktpalette in China
1999, Fa Body Splash in
Deutschland 1999, Chemie-
produkte in den USA 1990
und für Pritt-Roller in
Brasilien, 1996.

„Persil-Uhren“ stehen
in den 1920er und 1930er
Jahren in vielen deutschen
Städten. Seit den 1980er
Jahren werden neue
Nostalgie-Uhren aufgestellt.



Die erste Werbung im
deutschen Fernsehen:
Im Bayerischen Rundfunk
werben am 3. November
1956 die beliebten
Schauspieler Lisl Karlstadt
und Beppo Brehm für Persil.

NEU!

Fa Wellness Body Lotion:

*ausgezeichnet und vitalisierend –
für Ihren Strand!*

- 1) Das einzigartige Melaleu-Öl wirkt für einen gesunden Körper.
- 2) Intensive und langanhaltende Feuchtigkeit, die Körper und Haare lockert – wie das Gefühl nach dem Springen im Meer.
- 3) Mit der Feuchtigkeit von Melaleuöl werden Hautirritationen und Entzündungen wie Juckreiz und allergische Haut.
- 4) Die ideale Begleitung für Sonnenbäder mit einer kleinen für jeden Zweck.

Beste Begleitung für Ihren Strand:
Die Lotion von Fa Wellness Body Lotion ist die ideale Begleitung für Ihren Strand. Sie spendet Feuchtigkeit und lockert die Haut. Sie ist auch ideal für die Pflege von Sonnenbädern und Sonnenbädern.

Schwartzkopf & Henkel

MIT DER QUALITÄT VON HENKEL

**Das Leben wird
komplett allein gemacht.**

Komplett mit Metylen.

Jetzt besser tapezieren.

Bodenqualität mit System

Sie können natürlich auch die Böden kleinerer Garagen ausgleichen.

Garalit CN 76

Garalit

Harbinger

Reparatur und professioneller Umgang.

NEU

FARBINTENSITÄT WIE AM ERSTEN TAG.

NE BISS VON FARBINTENSITÄT FÜR COLORETTES HAAR.

GLUSS KUR

"Durchhänger sind out. Energie ist in!"

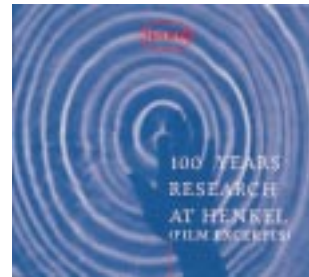
schauma

ENERGIE SHÄMPPO

Für die einzelnen Marken und Zielgruppen wird unterschiedlich geworben: Beispiele für aktuelle Henkel-Anzeigen.

Premiere in Düsseldorf:
Mit dem ersten 3D-Poster
wirbt Henkel im
Sommer 2001 an der
Rheinpromenade für Persil
Megaperls.

Rechts:
Der Internet-Auftritt
des Unternehmens im
Jubiläumsjahr.



Die Unternehmens-
kommunikation von Henkel
setzt Medien in zahlreichen
Sprachen ein: CD-ROMs zu
verschiedenen Themen und
die Geschäftsberichte für die
Jahre 1998 bis 2000.

Die Reglementierung der Werbung im Dritten Reich

Ende des Jahres 1933 wurde der Werberat der Deutschen Wirtschaft gegründet, der sich nicht nur mit dem Inhalt der Werbung, sondern auch mit technischen Fragen befasste und eine Fülle von Erlassen zur sittlichen und ethischen Gestaltung des Werbewesens auf den Weg brachte.⁶⁰ Diese Fragen waren für Henkel als Qualitätshersteller und Anbieter von Markenartikeln seit langem ein zentrales Anliegen. Mit Blick auf die Bewirtschaftung von Rohstoffen wurde ab den frühen 1930er Jahren die „Erhaltung und verlustfreie Ausnutzung volkswirtschaftlich wertvollen Gutes“ zum „Gebot der Stunde“. Die Verschwendung von Bedarfsmitteln sollte vermieden werden, um „das Volksvermögen“ nicht zu schädigen.⁶¹ Auch Henkel engagierte sich mit seinen „Propagandamitteln“ ab 1934 in der Verbraucheraufklärung, um „jeder Seifenvergeudung beim Waschen“ entgegenzuwirken: Unter dem Motto „Seife vor Verlust bewahren“ klärte das Unternehmen die Verbraucher über die Bedeutung der Wasserenthärtung beim Waschen auf, zeigte Mittel und Wege, wie diese Enthärtung mit Hilfe von Soda vorgenommen werden sollte, und suchte die Unzufriedenheit der Verbraucher über die minderwertigen Waschmittel mit geringerem Schaumvermögen abzufedern.⁶²

Als nach Kriegsausbruch im September 1939 Einheitswaschmittel und vereinheitlichte Waschvorschriften eingeführt wurden, kam die Werbetätigkeit von Henkel weitgehend zum Erliegen. So mussten 1940 1.000 Werberinnen entlassen werden, „da eine Fortführung der Werbung wegen der Herstellung des Einheitswaschpulvers und der nicht zu befriedigenden Nachfrage nach den fettlosen Wasch- und Reinigungsmitteln nicht mehr möglich war“. Statt dessen wurde „eine gewisse Aufklärungsarbeit über die zweckmäßige Anwendung der vorhandenen Wasch- und Reinigungsmittel in kleinem Umfange wieder aufgenommen“. Außerdem betrieb Henkel „Erinnerungswerbung“, um Markenartikel wie Persil – auch wenn sie vorübergehend nicht erhältlich waren – in der Erinnerung der Verbraucher lebendig zu halten.⁶³

⁶⁰ Paul Mundhenke, Wandlungen in der werblichen Arbeit, in: BvH 20, 1940, S. 210–213.

⁶¹ „Seife vor Verlust bewahren! Eine dringende Forderung unserer Zeit“, in: BvH 14, 1934, S. 440f.

⁶² A 24, Protokoll über die Sitzung Nr. 1/39 des Beirates der Firma Henkel & Cie GmbH, 18.4.1939. Paul Mundhenke, Wandlungen in der werblichen Arbeit, in: BvH 20, 1940, S. 218–220.

⁶³ A 24, Anlage zum Protokoll über die Sitzung des Beirats, 23.4.1940, Allgemeiner Geschäftsbericht für das Jahr 1939. Paul Mundhenke, 75 Jahre Henkel-Werbung, BvH 29, 1951, S. 217f.

Die Werbung nach dem Zweiten Weltkrieg

Nach Kriegsende waren die Aktivitäten der Werbeabteilung weitgehend zum Erliegen gekommen, da in allen Konsumbereichen „die Nachfrage turmhoch das Angebot überragte“. In Zeiten des Mangels wurden hier statt dessen Untersuchungen über die Auswirkungen der Seifennot auf die „Volkshygiene“ angestellt. Die Folgen einer unzureichenden Waschmittelversorgung – Seuchen und Krankheiten – sollten die deutsche Bevölkerung wie auch die Besatzungsmächte gleichermaßen aufklären und aufschrecken sowie die Unabkömmlichkeit des Unternehmens deutlich machen. In diesem Schreckensszenario stilisierte sich Henkel zum „Hüter der Reinlichkeit“ und „Wächter der Gesundheit“.⁶⁴

Wie in anderen Bereichen verzeichnete das Unternehmen auch im Marketing während der Stabilisierung nach dem Zweiten Weltkrieg einen hohen „Nachholbedarf“, denn Konkurrenzprodukte hatten „in den letzten Jahren hauptsächlich durch eine sehr massiv angelegte [...] Propaganda zu einem Einbruch am Markt geführt“.⁶⁵ Angesichts des erhöhten Werbeaufwands der Wettbewerber, der ab den 1950er Jahren auf dem westdeutschen Markt zunahm, steigerte auch Henkel seine Werbeaktivitäten für Markenartikel. Dies resultierte aus der Erkenntnis Hugo Henkels, „dass wir im letzten Jahr [1951] nicht vorangekommen seien, sondern stagnieren und dass es unbedingt notwendig sei, stärker zu werben“.⁶⁶

Darum verstärkte das Unternehmen nicht nur den Einsatz von Reisenden und Reiseassistentinnen sowie die Kraftwagenausstattung des Außendienstes, sondern nahm sich erneut auch des Markenartikel-Gedankens an: Unterstützung fand Henkel bei den sechs größten bundesdeutschen Illustrierten, die ganzseitige Anzeigen kostenlos abdruckten, „in denen für den Markenartikel als solchen geworben“ wurde.⁶⁷ Der mit dem „Wirtschaftswunder“ einsetzende Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt führte von der bloßen Bedürfnisbefriedigung zum Überfluss- und Wohlstandskonsum. Mit dem technischen Wandel vervielfältigten sich auch die Kommunikationsmedien.⁶⁸

⁶⁴ Paul Mundhenke, 75 Jahre Henkel-Werbung, in: BvH 31, 1951, S. 222. BvH 25, 1947, S. 47 und 67.

⁶⁵ 289/1127, Aktennotiz, 8.6.1955. Siehe auch 153/9, Postbesprechung vom 18.9.1953: Die Persil-Reisenden bezeichneten „die Henkel-Werbung zwar als gut aber nicht als modern“ und sahen „immer die Werbung der Konkurrenz als besser“ an.

⁶⁶ Henkel & Cie GmbH, Beirat 1949–1955, Niederschrift über die Beiratssitzung vom 4.4.1952.

⁶⁷ Henkel & Cie GmbH Beirat 1949–1955, Protokoll über die Beiratssitzung vom 16.3.1951.

⁶⁸ Reinhold Krause, Werbung belebt die Wirtschaft, in: BvH 26, 1948, S. 212–214.

Die Verbreitung von Werbemedien in Deutschland

Jahr	Innovation
1809	Tageszeitung schwarz-weiß
1854	Zeitschriften schwarz-weiß
1855	Plakat, Litografie
1886	Eisenbahn
1896	Straßenbahn
1897	Stummfilm
1923	Rundfunk
1927	Tonfilm
1936	Tonfilm Farbe
1952	Großflächen-Plakat
1952	Cinemascope/Breitwand
1952	Zeitschriften vielfarbig
1956	Tageszeitungen mehrfarbig
1956	TV schwarz-weiß
1965	Hörfunk Stereo
1967	Farbfernsehen
1976	Videokassetten
1980	Kabelfernsehen/BTX
1983	Compact Disc (CD)
1984	CD-ROM
1995	Internet

Durch die Verbreitung des Fernsehens markieren die 1950er Jahre den Anbruch des modernen Werbezeitalters: Als erstes Unternehmen sendete Henkel im deutschen Fernsehen am 3. November 1956 einen TV-Werbespot, der – natürlich – Persil bewarb.⁶⁹

Auch die Filmaktivitäten eroberten bald nach dem Zweiten Weltkrieg ihren angestammten Platz in der Palette der Werbemedien zurück. Der 1953 von Henkel fertiggestellte Waschmittel-Werbefilm stieß auf ein positives Echo: An den Orten, an denen der Film lief, waren die Verkaufsergebnisse sehr gut. „Offenbar hat die Darstellung des Waschvorganges eine erfolgreiche Wirkung gehabt und gezeigt, dass die Methode einweichen, kochen und spülen besser ist als die von der Konkurrenz propagierte Methode: nicht einweichen, nicht kochen und nicht spülen.“ Im selben Jahr nahm Henkel auch die Werbung an Berufs-, Fach-, Frauen- und Landwirtschaftsschulen erneut auf, um „die Hausfrau schon im jüngsten Alter“ zu erfassen. Abendfüllende Filme, die die Produkte von Henkel in einen zusammenhängenden Erzählkontext stellten, wurden ebenfalls wieder produziert.⁷⁰

⁶⁹ „Premiere mit Persil. Seit 20 Jahren Werbefernsehen“, in: Henkel-Blick 11/1976, S. 1. „30 Jahre Fernsehwerbung. Premiere mit Persil“, in: Henkel-Blick 11/1986, S. 8.

⁷⁰ Henkel & Cie GmbH, Beirat 1949–1955, Ergänzung der Niederschrift über die Beiratssitzung vom 19.2.1953. Dies lässt sich zumindest aus dem Echo schließen, das der Henkel-Werbefilm genoss. 153/9, Postbesprechung vom 18.9.1953: „Unser Film ist nach wie vor ausverkauft.“

⁷² Paul Mundhenke, 75 Jahre Henkel-Werbung, BvH 31, 1951, S. 222.

⁷³ Henkel-Blick 1/1972, S. 3. „Neues Waschmittel auf dem Testmarkt“, in: Henkel-Blick 1/1973, S. 8. Zur Telefonaktion: „Frollein Hühnchen hat Probleme“, in: Henkel-Blick 8/1977, S. 1 und 5. Zur Kampagne mit Telly Savalas: „Einsatz für Mustang“, in: Henkel-Blick, 10/1979, S. 12.

⁷⁴ „Alles unter einem Dach“, in: Henkel-Zeitung für die Nachbarn, 12/1998, S. 11, zum Internet-Auftritt von Henkel.

Werbung müsse „jung bleiben“ hatte schon Hugo Henkel gefordert. So bemühte sich das Unternehmen, „mit Tempo und Durchschlagskraft am Puls der Zeit“ zu bleiben.⁷² In den 1960er Jahren machte die Weiße Dame von Persil einer realitätsnahen Werbung Platz. Die so genannte Testimonial-Werbung, die mit Normalverbrauchern, Leitbildern oder Autoritäten arbeitete, wurde zum Standard-Instrumentarium der Waschmittelwerbung, um die Glaubwürdigkeit der Produktaussagen zu unterstreichen.⁷³

Die medientechnische Revolution der 1980er und 1990er Jahre schuf immer neue Kommunikationsmöglichkeiten. Henkel nutzte das Potential der neuen Medien sowohl für die Werbung als auch für die unternehmerische Öffentlichkeitsarbeit: Seit Mitte der 1990er Jahre präsentieren sich das Unternehmen und seine Markenartikel weltweit im Internet.⁷⁴

Die Erwartungen der Öffentlichkeit an die Informationspolitik von Unternehmen nahm nach dem Zweiten Weltkrieg zu. Aus diesem Grund vollzogen die meisten Unternehmen in den 1960er Jahren den Schritt zu einer bewussten Imagewerbung, die ergänzend neben die bislang übliche Produktwerbung trat. Auch Henkel lernte, diese Erwartungen für die eigenen PR-Zwecke umzusetzen. Mit Beginn der 1960er Jahre traten unter dem neuen Firmenchef Konrad Henkel eine allmähliche Öffnung und eine wachsende öffentliche Präsenz des Familienunternehmens ein. Insbesondere hinsichtlich interner Vorgänge wollte sich die Geschäftsleitung in Zukunft nicht mehr so „zugeknöpft“ wie in der Vergangenheit geben: „Ereignisse, die sich in unserer Firma abspielen“, sollten „den örtlichen Pressestellen zugänglich“ gemacht werden, „damit der Name Henkel mehr als bisher in den Vordergrund gebracht wird“.⁷⁴

⁷⁴ 153/16, Protokoll vom 6.9.1960.

Zur Entwicklung eines „Corporate Image“ griff das Unternehmen unter der Leitung des damaligen PR-Chefs Dr. Friedrich Bohmert auf die professionelle Dienstleistung von Unternehmensberatungsfirmen zurück. Diese empfahlen zur „Pflege des Firmen-Image das Festhalten am Markenartikel-Gedanken mit Heraushebung der Qualitätsvorstellung, eine langfristige Produktpflege und eine konsequente und dennoch bewegliche Preispolitik“. Daher wurde die Werbung für Markenartikel ab den 1960er Jahren mehr noch als bisher inhaltlich und optisch an den Namen Henkel gekoppelt: Der „gut eingeführte Name Henkel“ wurde fortan auch zur Vermarktung von Produkten der Tochtergesellschaften genutzt.⁷⁵

⁷⁵ 153/52, ZGF-Post, 1.2.1972.

1965 startete das Unternehmen eine Kampagne, die darauf zielte, „den Namen Henkel in der Vorstellung der Öffentlichkeit eng mit dem Begriff Sauberkeit zu verbinden“. Die Henkel-Ausstellung „Kulturgeschichte des Waschens“, die im November 1966 anlässlich des 90-jährigen Firmenjubiläums in Düsseldorf gezeigt wurde, verband erstmals PR- und Marketinginteressen mit kulturpolitischem Engagement. Ein großformatiges Jubiläumsbuch unter demselben Titel „Kulturgeschichte des Waschens“ wurde zum Standardwerk.⁷⁶

⁷⁶ Fred Bertrich, Kulturgeschichte des Waschens, Düsseldorf/Wien 1966.

Für seine wegweisende Kommunikationsarbeit verlieh die Deutsche Public Relations-Gesellschaft 1974 die „Goldene Brücke“, die höchsten Anerkennung für PR-Fachleute in der Bundesrepublik Deutschland, an Friedrich Bohmert, den Leiter der Stabsstelle Public Relations der Henkel-Gruppe. Mit dieser Ehrung wurde zugleich die Öffentlichkeits-Kampagne des Unternehmens ausgezeichnet, die in den Jahren 1972/73 unter dem Leitthema „Industrie und Gesellschaft“ in einer vielbeachteten Anzeigenserie lief. Diese Kampagne habe „innerhalb der gesellschaftspolitischen Diskussion in der Bundesrepublik ganz neue, in die Zukunft weisende Töne angeschlagen und für das Ansehen des Unternehmens Henkel in der Öffentlichkeit einen entscheidenden Beitrag geleistet“, hieß es dabei.⁷⁷

⁷⁷ Henkel-Blick 6/1974, S. 2.

Von 1970 bis 1996 dienten die Düsseldorfer Hygienetage – eine in zweijährigem Turnus veranstaltete Fachtagung zur Krankenhaus-, Haushalts- sowie Lebensmittel- und Tierhygiene – wie auch die damit verbundene Stiftung des Düsseldorfer Hygienepreises dazu, „das Image von Henkel als Wegbereiter von mehr Hygiene und Sauberkeit“ zu vertiefen.⁷⁸

⁷⁸ Siehe dazu die Beiträge im Henkel-Blick, etwa 1/1974, S. 12, oder 5/1974, S. 1. Siehe etwa „Düsseldorfer Hygiene-Preis gestiftet“, in: Henkel-Blick 4/1976, S. 1.

Zu Beginn der 1970er Jahre zeigten Meinungsumfragen, dass dennoch „vor allem in meinungsbildenden Schichten der Bevölkerung unzulängliche oder falsche Vorstellungen vom Unternehmen Henkel bestanden“. Offenbar fiel es Henkel schwer, „das wesentliche unserer Firma auf einen Nenner zu bringen“ und der Öffentlichkeit zu vermitteln: Als eine Art „Gemischtwarenladen“, stellte die Gesellschaft gegen Ende der 1970er Jahre zu 50 Prozent Konsumgüter und zu 50 Prozent Chemieprodukte her und bearbeitete sowohl deutsche als auch ausländische Märkte. Unter der Formel „Spezialist für angewandte Chemie“ brachte schließlich Konrad Henkel den Unternehmerzweck auf einen Nenner: „Wir haben unsere Stärke dort, wo es darum geht, Erkenntnisse der Chemie anzuwenden, sei es im Haushalt, im Handwerk oder im Industriebetrieb.“ Nun musste nur noch der Öffentlichkeit vermittelt werden, dass Henkel nicht nur Waschmittel, sondern auch eine Vielzahl an chemischen Produkten herstellte.⁷⁹

⁷⁹ H 2, Stabsstelle Public Relations, Dr. Friedrich Bohmert an ZGF, 29.7.1971, betr. Henkel-Image-Kampagne 1971. „„Kräftesammeln für ein kontrolliertes Wachstum“. Planungskonferenz diskutierte für die Weiterentwicklung der Henkel-Gruppe in den nächsten Jahren“, in: Henkel-Blick, 12/1978, S. 2. „Führen durch Überzeugen“, in: Konrad-Henkel-Spezial im Henkel-Blick 25.10.1995, S. 3.

⁸⁰ „Corporate Design: Gestaltung – Marke Henkel“, in: Henkel-Blick 8/1985, S. 1 und 3. Auch: „Der Tag, als der Löwe ging“, in: Henkel-Blick 1/1987, S. 12.

⁸¹ Zum Kampagne „Science + Soul“ siehe „Internationale Image Kampagne der Henkel-Gruppe“, in: Henkel-Blick 4/1999, S. 8f. Zur Neuausrichtung der Public Relations siehe „Glocal Hero“, in: prmagazin 7/2001, S. 24–26.

Das unternehmerische Selbstverständnis wurde seit Mitte der 1980er Jahre durch eine einheitliche Corporate Identity unterstützt: Vor allem das Corporate Design und die Gestaltung des Henkel-Logos sollten den optischen Rahmen für das Image des Unternehmens bilden und so ein einheitliches Erscheinungsbild vermitteln. 1985 hatte sich das Henkel-Oval international als Firmensymbol auch für die Tochtergesellschaften durchgesetzt.⁸⁰

Defizite beim Firmen-Image bestehen im Ausland jedoch weiterhin. Nach der 1999 nur kurzzeitig international geschalteten Anzeigen-Imagekampagne „Science + Soul“ setzt die Unternehmenskommunikation zu Beginn des neuen Jahrtausends einen starken Akzent auf globale Public Relations. Über den starken Produktnamen soll die Dachmarke Henkel als gemeinsamer Nenner weltweit stärker kommuniziert werden. Auch bei der Kommunikationsstrategie aus der Düsseldorfer Zentrale lautet das Prinzip „Glocal“: „Wir agieren global, geben aber auch Leitlinien vor, die dann lokal umgesetzt werden.“⁸¹



Zwischen Emotion und Information Werbung und Absatzpolitik

Persil-Werbung 1925 bei Nacht: Die Normaluhr am Oranienburger Tor in Berlin.

Rechts: Pferdefuhrwerke sind jahrzehntelang das wichtigste Transportmittel, Aufnahme von 1908.



1926 startet Henkel Werbung mit der Himmelschrift.

Abendfüllende Unterhaltung von Henkel: Den Spielfilm „Wäsche, Waschen, Wohlergehen“ von 1932 mit den bekannten Schauspielern Ida Wüst und Paul Henckels sehen 30 Millionen Kinogänger.



Ausgefallene Werbeaktionen wie diese „Schirmreklame“ für Persil im Jahr 1926 in Berlin sind ein Markenzeichen von Henkel.

Rechts: 20 Millionen Personen besuchen den Pavillon der belgischen Henkel-Tochter auf der Brüsseler Weltausstellung 1935.



Ab 1933 ist Henkel mit einer eigenen Firma in Italien vertreten. Am Mailänder Dom wirbt die Weiße Dame für Persil, 1938.

Der Henkel Löwe
seit 1878.

1878 auf Henkel's
Bleich-Soda und ab 1895 als
Bildzeichen eingetragen.



1915 bis 1938.



1939 bis 1947.



1948 bis 1951.



1952 bis 1961.



Neuaufgabe zum
100-jährigen
Firmenjubiläum 1976.





An der Fassade der Zentralen Analytik in Düsseldorf-Holthausen: Plakatwerbung für das Jubiläumströmmelchen von Persil Megaperls, 2001.

Rechts: Fahnen von Henkel und Cognis im Werk Holthausen.



Werksbesichtigungen bietet Henkel seit 1926 an, hier eine Multiplikatoren-Gruppe in der Düsseldorfer Megaperls-Fabrik, 2001.

Rechts: Zugang zum Pritt Kinderland im Einkaufszentrum Centro in Oberhausen, 2001.



Der größte Pritt-Stift der Welt wirbt seit 1999 von einem Schornstein des Düsseldorfer Henkel-Kraftwerks.

Rechts: Besucherandrang beim ersten „Tag der offenen Tür“ im Düsseldorfer Stammwerk 1990.

Unten: Jubiläumswerbung am eingerüsteten Schlossturm in der Düsseldorfer Altstadt, 2001.



**Der Mensch IX
im Mittelpunkt:**

**Von der
Wohlfahrtspflege
zur betrieblichen
Sozialpolitik**

Formen der betrieblichen Sozialpolitik bei Henkel

„**M**ir und meinem Werk geht es nur gut, wenn es auch meinen Mitarbeitern gut geht.“ Überzeugungen wie diese vom Firmengründer Fritz Henkel besaßen bis weit in das 20. Jahrhundert hinein Geltung für die Personal- und Sozialpolitik des Unternehmens. Durch das Wachstum der Henkel-Gruppe und die zunehmenden externen Einflüsse wurden die Aufgaben des mit der betrieblichen Sozialpolitik befassten Ressorts allerdings immer komplexer. Im Laufe der 125-jährigen Firmengeschichte wandelte sich die betriebliche Sozialpolitik daher von einem allumfassenden Fürsorgeangebot, das die Beschäftigten und ihre Familien „von der Wiege bis zu Bahre“ begleitete, zu einer sozialen Personalpolitik, die sich überholter Sozialleistungen längst entledigt hat. Diese Entwicklung resultiert nicht nur aus dem verbesserten Einkommensniveau der Beschäftigten und der Tatsache, dass viele der einst als fortschrittlich anerkannten Sozialleistungen von Unternehmen längst durch Gesetz oder Tarifvertrag in Deutschland allgemein eingeführt sind, sondern auch daraus, dass der Eigenverantwortung des Einzelnen heute eine sehr viel stärkere Bedeutung beigemessen wird.

Seit den Anfängen waren die Personalrekrutierung und der Aufbau einer Stammebelegschaft von wesentlicher Bedeutung für das Unternehmen. Neben die Lohn- und Gehaltspolitik und die Gestaltung der Arbeitsbedingungen trat die betriebliche Sozialpolitik als Motivationsfaktor. Auf der Suche nach Arbeitskräften stützte sich Henkel häufig auf die Mithilfe von Mitarbeitern, die ihre Verwandten und Bekannten „in der Fabrik“ unterbrachten. Auf diese Weise entstand ein Geflecht von loyalen Beschäftigten, das sich in dem Begriff der „Werksfamilie“ niederschlug. Aus philanthropischen Gründen, aber auch zur Bindung und Disziplinierung der Mitarbeiter gehörte die betriebliche Sozialpolitik ab der Industrialisierung zu den unverzichtbaren Bestandteilen der Unternehmenspolitik. Das unternehmerische Sozialangebot, das lange von der Gesundheitsversorgung und Werksverpflegung über Versicherungseinrichtungen gegen Krankheit und Alter und die betriebliche Wohnungspolitik bis hin zur Familienfürsorge reichte, hat das Ansehen und Erscheinungsbild von Henkel in der Öffentlichkeit und speziell in der Region um Düsseldorf mit bestimmt.¹

¹ K2. Siehe zur Geschichte der betrieblichen Sozialpolitik etwa Susanne Hilger, Sozialpolitik und Organisation. Formen betrieblicher Sozialpolitik in der rheinisch-westfälischen Eisen- und Stahlindustrie seit der Mitte des 19. Jahrhunderts (1850–1933) (= Beiheft 94 der Zeitschrift für Unternehmensgeschichte), Stuttgart 1996.

Die gesundheitliche Betreuung stand ganz oben auf der sozialpolitischen Prioritätenliste von Henkel, da gesunde und leistungsfähige Mitarbeiter schon vor dem Ersten Weltkrieg als Garanten des Unternehmenserfolgs galten. Gemäß der Überzeugung, dass „Essen Leib und Seele“ zusammenhalte, führte Henkel bereits früh die Werksverpflegung ein, die die Keimzelle der heutigen Wirtschaftsbetriebe der Henkel KGaA in Düsseldorf bilden sollte: Nachdem 1900 in Holthausen ein kostenloser Mittagstisch für Angestellte eingerichtet worden war, entstand 1908 der erste größere Speiseraum. Ab 1915 sorgte eine Betriebsküche für die Verpflegung der gewerblichen Mitarbeiter. Die Arbeiter zahlten für das Mittag- und Abendessen einen Selbstkostenpreis in Höhe von 60 beziehungsweise 30 Pfennig (Stand: Juni 1915). Ein „vorzügliches kräftiges“ Essen erhielten zunächst aber nur Arbeiterinnen, unverheiratete Arbeiter sowie verheiratete Arbeiter „von außerhalb, sowie [...] unsere Arbeiter der Nachtschicht“. Die übrigen Beschäftigten nutzten die „Wärmeschränke“ in den einzelnen Abteilungen, in denen die mitgebrachten „Esskessel“ („Henkelmänner“) gewärmt werden konnten. In Erfrischungsräumen, in denen auch eine Auswahl von Zeitungen und Zeitschriften ausgelegt war, stand kostenloser kalter oder warmer Tee bereit.² Eine moderne, zentralisierte Werksküche für alle in Düsseldorf-Holthausen Beschäftigten löste 1936 die alten Verpflegungsbetriebe ab.³

Um den Betriebsablauf nicht zu unterbrechen, war die Aufrechterhaltung der Arbeitssicherheit eine zwingende Notwendigkeit in den Fabrikbetrieben. Zwar hatte Henkel zur Vermeidung von Arbeitsunfällen „die Vorschriften der Berufsgenossenschaft“ „an geeigneten Plätzen“ angeschlagen⁴, doch war die Firma auch für Unfälle gerüstet: Die reibungslose Versorgung der Verletzten oblag der 1912 gegründeten Erste-Hilfe-Station, die die Grundlage für die werksärztliche Abteilung bildete und zunächst mit einer Krankenschwester besetzt war.

Nachdem bis zum Ersten Weltkrieg „viele größere Erkrankungen durch verunreinigte Wunden im Betrieb“ entstanden waren, schaltete sich Hugo Henkel in die Unfallversorgung ein: Er wies die Meister und Abteilungsleiter an, „streng darauf zu achten, dass auch bei geringfügigen Verletzungen sofort die Hilfe der Krankenschwester in Anspruch genommen wird“, statt die Arbeiter – wie bislang offenbar üblich – „vom Maschinisten“ verbinden zu lassen.⁵ Weil sie den Lohnausfall scheuten, vermieden es die Beschäftigten in aller Regel, bei akuten Krankheitsfällen einen Arzt aufzusuchen. Aus diesem Grund beschloss Henkel, „den Beschäftigten“, die zu ärztlichen Untersuchungen bestellt wurden, „die verlorene Arbeitszeit“ vergüten zu lassen. Die Betriebs-Konferenz hatte 1912 diesbezüglich entschieden, „dass der Zeitverlust, den Leute durch ärztliche Konsulta-

² J 105, Betriebsbesprechung, 1.6., 8.6., 22.6. und 6.7.1915. 100 Jahre Holthausen, S. 51f.

³ „Geschmackssachen. 50 Jahre Betriebsküche in Holthausen“, in: Henkel-Blick 2/1986, S. 9.

⁴ J 105, Betriebs-Konferenz, 10.1.1912.

⁵ J 105, Betriebs-Konferenz, 17.6.1913.

tionen haben, bis zu einer Stunde von uns bezahlt wird. Was darüber ist, soll gekürzt werden“. Den Vorarbeitern wurde in Krankheitsfällen sogar „die Differenz zwischen Krankengeld und Wochenlohn“ vergütet.⁶

Eine betriebsärztliche Betreuung der Belegschaft in Düsseldorf-Holthausen begann 1937/38 durch in der Werksnachbarschaft praktizierende Ärzte, die auch die Untersuchung von neueingestellten Mitarbeitern übernahmen. Der erste hauptamtliche Werksarzt, Dr. von Schmidt, trat 1953 in das Unternehmen ein. Parallel dazu wurde auch die Heilbehandlung von Seiten des Werkes durch Bestrahlungen, Massagen und Kurzwellen sowie Schichtarbeiter-Kuren ausgeweitet.⁷

Fragen der Hygiene und der körperlichen Reinigung, die um 1900 noch nicht so ausgeprägt waren wie heute, spielten eine besondere Rolle in der betrieblichen Sozialpolitik, die ja auch erzieherische Motive besaß. Bereits im Jahr 1880 verfügte das Werk in der Gerresheimer Straße über Brausebäder für die Beschäftigten. 1908 wurden im neuen Werk in Holthausen Baderäume eingerichtet, die 1915 zu einer Badeanstalt mit Ankleideräumen, Brausen und Wannenbädern erweitert wurden. Jeder Badende erhielt ein Handtuch und Seife gratis.⁸ Mit dieser Initiative erntete Henkel auch öffentliche Anerkennung, zumal einschlägige Schätzungen davon ausgingen, dass noch 1918 rund 75 Prozent der Bevölkerung „nicht badet“. Die von Henkel getroffene Anordnung, „dass jeder [...] beschäftigte Arbeiter allwöchentlich ein Bad nehmen muss“, war deshalb ganz im Sinne der „Volkshygiene“.⁹ 1931 wurde die alte Badeanstalt durch das von Hugo Henkel anlässlich seines 25-jährigen Arbeitsjubiläums privat gestiftete und damals beispielhaft moderne Dr. Hugo Henkel-Schwimmbad ersetzt.¹⁰

Notzeiten wie der Erste Weltkrieg boten den Unternehmen vielfältige Möglichkeiten zu Sozialleistungen, die über den betrieblichen Bezug hinausreichten: Unmittelbar nach Ausbruch des Ersten Weltkriegs richtete die Familie Henkel auf dem Werksgelände ein Lazarett mit 100 Betten ein und stellte es als „Zeichen nationaler Verbundenheit“ dem Staat zur Verfügung. Henkel zahlte Kosten für Pflege, Unterhaltung und Beköstigung der verwundeten Soldaten sowie die Entlohnung des Pflegepersonals. Die beiden Ärzte und zwei Schwestern wurden von der Sanitätskolonne des Werks unterstützt. Persönliche Betreuung erhielten die Patienten darüber hinaus von den „Damen Henkel, Frau Henkel jun., Frau Dr. Henkel und Frau Lüps“.¹¹

Die an der Front stehenden Belegschaftsangehörigen versorgte das Unternehmen mit sogenannten Liebesgaben, zum Beispiel mit Rauchwaren und Dingen des täglichen Bedarfs, aber auch mit Persil, Mundharmonikas und Kleidungsstücken sowie Nahrungsmitteln, Alkoholischem und „Erbaulichem“. Zudem erhielten sie die Firmenzeitschrift „Blätter vom Hause“ zugeschickt.¹² Den daheim verbliebenen Familienangehörigen der insgesamt 604 eingezogenen Arbeiter und Angestellten leistete das Unternehmen finanzielle und

⁶ J 105, Betriebs-Konferenz, 14.3.1912 und 5.5.1914.

⁷ Manfred Schöne, Ein Vierteljahrhundert Betriebskrankenkassee Henkel (= Schriften des Werksarchivs 7), Düsseldorf 1977.

⁸ J 105, Betriebs-Konferenz, 4.11.1913 und 9.6.1914.

⁹ K 2, „Die Wohlfahrtseinrichtungen der Firma Henkel & Co“, in: Das Bad. Zeitschrift für das Badewesen 13, 1918.

¹⁰ Siehe BvH 10, 1930, S. 297. Siehe auch BvH 11, 1931, S. 34-40 zur Einweihung der Schwimmhalle am 4.1.1931. Das Schwimmbad wurde Ende 1993 geschlossen und 1997 abgerissen.

¹¹ BvH 3, 1916, S. 405. „Über die Verwundetenfürsorge der Firma“, in: BvH 1, 1914, S. 10f. „Vereins-Lazarett der Familie Henkel“, in: BvH 2, 1915, S. 247-254. Bei den Damen handelte es sich um die beiden Schwiegertöchter des Firmengründers, Änny und Gerda Henkel, sowie um seine Tochter Emmy Lüps.

¹² BvH 3, 1916, S. 406f. Hundert Jahre Henkel, S. 72.

¹³ J 105, Betriebs-Konferenz, 13.8. und 14.8.1914: Unterstützungen erfolgten nur insoweit, „dass die Einkünfte der Frau wöchentlich Mk 18,- nicht übersteigen“. Wenn Frauen, deren Männer im Kriege sind, arbeiten und regelmäßigen Arbeitsverdienst haben, so erhalten diese keine Unterstützung. J 105, Betriebsbesprechung, 31.10.1916 sowie 5.3. und 14.5.1918.

¹⁴ J 105, Betriebs-Konferenz 15., 17. und 26.8.1914.

¹⁵ J 105, Betriebs-Konferenz, 5.1.1915 und 7.11.1916.

¹⁶ A2, Werksgeschichte: C. H. Reemtsen, Was muß der Einzelhändler von den Fürsorge-Einrichtungen der Industrie wissen, in: Die Kolonialwaren-Woche/Der deutsche Delikatesenhandel, 19, 1933, S. 11.

¹⁷ Siehe K 2269 und „Eröffnung“, in: Henkel-Blick 10/1985, S. 5.

¹⁸ K1, Kranenberg, Entwicklung des Personal- und Sozialwesens, 1970. Siehe auch BvH 9, 1929, S. 119, sowie Manfred Schöne, Arbeitsschutz bei Henkel (= Schriften des Werksarchivs 3), Düsseldorf, 1971.

materielle Unterstützung, wobei die kommunalen Unterstützungsleistungen der Gemeinden Benrath und Düsseldorf berücksichtigt wurden.¹³

Um die Ernährungssituation zu verbessern, hatte Henkel bereits vor dem Krieg interessierten Beschäftigten Schrebergartenparzellen zu günstigen Konditionen überlassen. Angesichts der Mangelsituation des Krieges erging an die Pächter der Schrebergärten beziehungsweise deren Frauen die Anordnung, „dass die Schrebergärten in der jetzigen Zeit durch Gemüsebau vollständig ausgenutzt werden“ sollten.¹⁴ Nachdem Henkel ab 1915 brachliegendes Firmenterrain mit Frühkartoffeln bebaut hatte, wurde im Jahr darauf eine eigene Schweinezucht auf dem Werksgelände eingerichtet.¹⁵

Im Gegensatz zu Unternehmen wie Krupp oder der Gutehoffnungshütte hatte Henkel aufgrund seiner besonderen Bindung zum Einzelhandel auf die Einrichtung eines Werkkonsumvereins verzichtet, um das lokale Kleingewerbe nicht zu schädigen. Aus diesem Grund wurden die Beschäftigten nur in Notzeiten mit Kartoffeln oder Kohlen versorgt: „Die Firma Henkel hält es für richtig, die Arbeitnehmer so zu entlohnen, dass sie keines vergünstigten Einkaufs bedürfen, sondern den ohnehin um seine Existenz schwer kämpfenden Einzelhändler unterstützen können“.¹⁶ Von dieser Einstellung wich das Unternehmen – auch auf langes Drängen des Betriebsrats – erst Jahrzehnte später ab: Am 1. Oktober 1985 wurde an der Niederheider Straße in Düsseldorf-Holthausen der Henkel-Intern-Verkauf eröffnet als „Supermarkt“ für Mitarbeiter und Pensionäre sowie ihre Angehörigen. Zuvor hatte die Firma monatlich Deputat-Pakete mit Wasch- und Reinigungsmitteln an die Mitarbeiter ausgegeben.¹⁷

Ab der zweiten Hälfte der 1920er Jahre führte Henkel eine intensive Unfall-Verhütungsarbeit in den einzelnen Betrieben ein, die in Zusammenhang mit den Rationalisierungs- und Produktivitätsstudien des 1924 gegründeten Reichsausschusses für Arbeitszeitermittlung (REFA) stand. Auch wurden die Beschäftigten über das betriebliche Vorschlagswesen an unfallverhütende Maßnahmen herangeführt. Henkel war Vorreiter in Sachen Arbeitssicherheit: Die Firma veranstaltete als erstes deutsches Industrieunternehmen sogenannte Unfallverhütungswettbewerbe; und 1927 stellte Henkel als erstes Unternehmen in der chemischen Industrie einen hauptamtlichen Sicherheitsingenieur ein.¹⁸



Der Mensch im Mittelpunkt Betriebsverpflegung

Vorbereitung des Mittag-
essens: Kartoffeln schälen
in der Betriebsküche.

Rechts: Mittagspause 1938.



Zubereitung der Speisen
vor den Augen der
hungrigen Mitarbeiter:
moderne Betriebs-
gastronomie im Kasino-Nord
in Düsseldorf-Holthausen
seit 1996.



Großreinemachen in der
Küche des Kasino Nord:
Produkte und Systeme von
Henkel-Ecolab im Einsatz.

Rechts: Köche beim
Vorbereiten des Mittag-
essens, 1996.



Blick in den Speisesaal
des Kasino-Nord, 1996.

Werksärztlicher Dienst

Ausgebildete Arbeitsmediziner, Krankenschwestern und Physiotherapeuten kümmern sich seit Jahrzehnten um die Gesundheit der Mitarbeiter: vorbeugend, bei Erkrankungen und bei Verletzungen.

Obere Reihe: Blutspendeaktion in den 1960er Jahren (links) und die Verbandsstube in den 1920er und 1930er Jahren.

Darunter: der Werksärztliche Dienst 2001.



Selbsthilfeeinrichtungen, die im Krankheits-, Alters- oder Sterbefall in Anspruch genommen werden konnten, gehören zu den ältesten Einrichtungen der betrieblichen Sozialpolitik und lassen sich bis in das frühe 19. Jahrhundert zurückverfolgen. Henkel befasste sich allerdings erst relativ spät mit dem betrieblichen Versicherungswesen, da die Mehrheit der in der Produktion Beschäftigten durch das ab den 1880er Jahren ins Leben gerufene staatliche Versicherungssystem abgesichert waren. Für die Angestellten, die bis 1911 noch nicht in die staatliche Sozialversicherung eingebunden waren und sich privat absichern mussten, übernahm das Unternehmen die Hälfte der Krankenversicherungsbeiträge.¹⁹

1918 wurde mit der Fritz-Henkel-Stiftung zunächst eine betriebliche Pensionseinrichtung für die Angestellten gegründet. Dieser Fonds, den Kommerzienrat Fritz Henkel anlässlich seines 70. Geburtstages eingerichtet hatte, wurde durch die Inflation entwertet und 1926 – im Jahr des 50-jährigen Firmenjubiläums – als Angestellten- und Arbeiterunterstützungsfonds reaktiviert. Er diente nun dazu, Angestellte und Arbeiter zu unterstützen, „die durch Krankheit oder andere unglückliche Umstände in Notlage gekommen sind“. Den Grundstein für die Altersversorgung der Arbeiter legte 1929 die Arbeiter-Unterstützungskasse, die 1932 mit der Angestellten-Lebensversicherung ihr Pendant erhielt. 1941 fasste Henkel die Altersversorgungsansprüche von Angestellten und Arbeitern in einer Versorgungskasse zusammen.²⁰

Durch die Währungsreform im Jahr 1948 waren das Vermögen der Pensionskassen wie auch die Pensionsverpflichtungen auf 10 Prozent reduziert worden. Henkel zahlte dennoch bei den Arbeiterpensionen und kleineren Angestellten-Pensionen weiterhin den vollen Betrag, während die höheren Pensionen bis zu 30 Prozent gekürzt wurden. Die entstehende Differenz übernahm die Firma. Zudem kündigte die Geschäftsleitung an, „unsere Pensionskassen so bald wie möglich wieder aufzufüllen, wozu erhebliche Beträge erforderlich sind“.²¹

Die betriebliche Altersversorgung lief bei Henkel in Düsseldorf bis 1975 über die beiden Pensionskassen „Versorgungskasse Henkel für Tarif- und Außertarif-Angestellte“ und „Pensionskasse Fritz Henkel für gewerbliche Mitarbeiter“. Das neue Betriebsrentengesetz vom 19. Dezember 1974 machte verschiedene Anpassungsmaßnahmen erforderlich, so dass die bisherigen Pensionskassen für Neuzugänge geschlossen wurden. Die Firmen-Pension wird seitdem von der Henkel KGaA aufgrund von Einzelzusagen gezahlt. Durch eine Insolvenzversicherung sind die Pensionsansprüche der Berechtigten abgesichert. Zudem erteilt das Unternehmen den Mitarbeitern seit 1978 eine Ruhegeld-Zusage schon nach zehnjähriger Firmenzugehörigkeit.

¹⁹ Schöne, Betriebskrankenkasse, S. 12f.

²⁰ K1, Kranenberg, Entwicklung des Personal- und Sozialwesens, 1970. A 24, Protokoll über die Sitzung Nr. 1/39 des Beirates der Firma Henkel & Cie GmbH, 18.4.1939.

²¹ Henkel & Cie GmbH Beirat 1949–1955, Protokoll über die Beiratssitzung vom 17.2.1950.

²² Intern 7/1975.

Die Henkel-Pension wird ergänzt durch eine Lebensversicherung, die 1976 für neu eintretende Mitarbeiter der Henkel KGaA als Pflichtversicherung eingerichtet wurde.²²

Im Gegensatz zu anderen Unternehmen der Region gründete Henkel erst 1952 eine Betriebskrankenkasse (BKK). Bis dahin waren die gewerblich Beschäftigten überwiegend bei den lokalen Allgemeinen Ortskrankenkassen (AOK) versichert. Als aber zu Beginn der 1950er Jahre die Vereinigung der bis dahin eigenständigen Ortskrankenkasse Benrath mit der „Mammutkasse Düsseldorf“ anstand, zeichnete sich für die AOK Benrath, „die [...] zum großen Teil eigentlich nur durch die Mitgliedschaft der Firma Henkel lebensfähig gehalten werden konnte“, ein erheblicher Einschnitt in der Beitrags- und Leistungsgestaltung ab: Nun drohten eine ausufernde Verwaltung und steigende Beitragssätze, denen durch die Einrichtung der Betriebskrankenkasse Henkel entgegengewirkt werden sollte. Als Vorteile der BKK wurden die „Nähe zur Basis“ und die im Vergleich zur Ortskrankenkasse höheren Leistungen bei gleichen Beiträgen genannt. Der Kostensteigerung im Gesundheitswesen hoffte man zunächst durch Appelle an die Solidarität der Versicherten entgegensteuern zu können, doch gehörten in der Folgezeit Beitragserhöhungen ebenso zur Geschäftspolitik der BKK Henkel wie Kostendämpfungsprogramme. Die Einrichtung bestand jedoch die Feuertaufe: Als „Kind des Wirtschaftswunders“ bewältigte sie Konjunkturkrisen und Gesundheitsreformen und bietet den Henkel-Beschäftigten sowie ihren Familien eine medizinische Rundumversorgung von der Krankenbetreuung bis zur Gesundheitsvorsorge.²³

²³ K1, Kranenberg, Entwicklung des Personal- und Sozialwesens, 1970. Siehe dazu auch: Schöne, Betriebskrankenkasse Henkel, S. 13f.

Allerdings hinterließen Konzentrationsprozesse auch im betrieblichen Gesundheitswesen ihre Spuren: Die BKK Henkel öffnete sich ab 1994 für die Beschäftigten in den Verbundenen Unternehmen, und 1999 verschmolzen die Henkel KGaA und die Schering AG ihre Betriebskrankenkassen zur BKK Chemie-Partner mit Hauptgeschäftsstellen in Düsseldorf und Berlin. Im Jahr 2000 öffnete sich die BKK Chemie-Partner auch für externe Versicherungsnehmer.

Die Familienpflege bildete schon früh ein Element der Henkel-Sozialpolitik. 1912 wurde die erste Fabrikschwester eingestellt, die neben der Versorgung von Unfallopfern mit der Familienfürsorge betraut war. Kommerzienrat Fritz Henkel bat die Meister der Betriebe persönlich darum, der Schwester „die Tätigkeit im Werk nach Möglichkeit zu erleichtern“, weil die Firma „durch die Berichte der Krankenschwester [...] einen besseren Einblick in die Familienverhältnisse ihrer Arbeiter“ erhalte. Auf diese Weise könne etwa „bei der Zuwendung von Unterstützungen entweder durch Arbeit oder durch Barmittel eine gerechtere Auswahl getroffen werden“. „Hülfbedürftige Leute“ konnten nämlich ihre missliche Lage auch durch zusätzliche Arbeiten verbessern, indem sie etwa zerrissene Soda-Säcke reparierten.²⁴ Die erzieherische Intention der Fabrikpflege zeigte sich auch darin, dass die Schwester durch das Fabrikkontor über die Bewilligung von Vorschüssen an die Arbeiter informiert wurde. Offensichtlich sollte sie darauf achten, dass die Beschäftigten keine unnötigen Ausgaben tätigten.²⁵

²⁴ J 105, Betriebs-Konferenz 17.6.1912.

²⁵ J 105, Betriebs-Konferenz, 5.6.1917.

Schwester Martha, die bei Henkel im April 1916 ihren Dienst als Fabrikschwester aufnahm, sah sich als Bindeglied zwischen dem Unternehmen und den Arbeitnehmern ganz so, wie es auch „die Herren Henkel wünschen und worin wir einen großen sozialen Wert sehen“. Ihre Aufgabe lag darin, „den Arbeitern und Arbeiterinnen in ihrer Tätigkeit und ihren Wohnungen die wichtigsten Grundsätze der Hygiene zu vermitteln, um dadurch nach Kräften Krankheiten vorzubeugen“. Im „Innendienst“ in den Fabrikbetrieben versah die Schwester Sanitätsaufgaben und hielt Sprechstunden ab, während sie sich im Außendienst bei Hausbesuchen den häuslichen Nöten der Arbeiterfamilien widmete. Auf dieser Grundlage konnte sie Barunterstützungen etwa bei Krankheit, in Notfällen „und insbesondere auch bei Zahnersatz“ gewähren.²⁶ Die wachsende Bedeutung der Familienfürsorge spiegelt sich auch in der Zahl der Werkschwestern: Sie stieg bis 1935 auf fünf Personen an.²⁷

²⁶ Schwester Martha, Arbeitsfürsorge, in: BvH 3, 1916, S. 501.

²⁷ BvH 15, 1935, S. 201.

Ein weiterer wichtiger Bestandteil der betrieblichen Fabrikpflege war die Wöchnerinnen- und Kleinkinderfürsorge, die sich an den praktischen Bedürfnissen der werdenden und jungen Mütter orientierte und der Säuglingssterblichkeit entgegenwirken sollte: In Benrath unterhielt die Fürsorgestelle eine „Anlaufstelle für Mütterberatung und Arbeiterfürsorge“. Bis zu drei Monate lang stellte Henkel ab 1913 Wanderkörbe mit einer Erstausrüstung für Säuglinge sowie Bett- und Leibwäsche für die Mütter zur Verfügung. Die Überlassung von Lebensmitteln und Milchscheinen sollte ebenfalls die „häusliche[n] Sorgen“ der Arbeiter mildern. Bei Familienzuwachs konnte in den ersten zehn Tagen die Verköstigung aus der Holthausener Werksküche in Anspruch genommen werden. Henkel unterstützte außerdem auf Initiative der Fabrikschwestern das Benrather Säuglingsheim, wo

²⁸ Schwester Martha, Arbeiterfürsorge, in: BvH 3, 1916, S. 501.

²⁹ K 214, Stiftungsurkunde vom 31. März 1925

³⁰ Siehe Helmut Wex, Ein Jahrzehnt Ertüchtigung unserer Henkel-Jugend, in: BvH 15, 1935, S. 200–203. Schwester Ursula Diesterweg, Von unseren Ferienkindern, in: BvH 8, 1928, S. 372–376. Diesterweg, Von unseren Ferienkindern. Jahresbericht der Fritz-Henkel-Ferien-Wohlfahrtsstiftung, in: BvH 9, 1929, S. 384–386.

Quelle: Helmut Wex, Ein Jahrzehnt Ertüchtigung unserer Henkel-Jugend, in: BvH 15, 1935, S. 202.

„besonders elende Säuglinge aus unseren Arbeiterfamilien“ Aufnahme fanden. Dazu gehörten Kleinstkinder mit Mangelerscheinungen wie Skrofulose oder Rachitis, denen man Salzbäder und stärkende Milchkuren verabreichte.²⁸

Zum selben Zweck bot Henkel ab den 1920er Jahren Ferienaufenthalte für schwächliche Kinder an, die zwischen 1925 und 1935 von mehr als 2.000 Kindern wahrgenommen wurden. Die fünf- bis sechswöchigen Ferienaufenthalte an der See oder im Gebirge wurden durch die 1925 gegründete Kommerzienrat Fritz-Henkel-Stiftung für erholungsbedürftige Kinder finanziert, die der Firmengründer anlässlich seines 60-jährigen Kaufmannsjubiläums mit einem Betrag in Höhe von 250.000 Reichsmark eingerichtet hatte.²⁹ Die Arbeit der Kinderstiftung, deren Organisation wiederum der firmeneigenen Fürsorgestelle oblag, gliederte sich in eine Reihe von Hauptaufgaben: die Kurbehandlung, die körperliche und „seelische“ Ertüchtigung, die ärztliche und erzieherische Beratung sowie die Belehrung über die gesundheitliche Lebensführung auf allen Gebieten.³⁰

Ergebnis der Kinder-Untersuchungen
vom 1. April 1925 bis 1. April 1935

Voruntersuchungen	2.331
Auseendungen	2.214
Zurückgestellt wegen Diphtheriebazillenträger seit 1932	
Gewichtszunahme 1 bis 4 Pfund	67,4 Prozent
Gewichtszunahme 5 Pfund und mehr	24,8 Prozent
Heilverfahren	8
Berufberatung	16
Erziehungsberatung seit 1930	114
Untersuchungen im Krebshaus, Röntgen, Blut- und mikroskopische Urinuntersuchung	39
Weitere Beobachtung durch die Fürsorgereinen	4
Nachbehandlung bei Spezial- und Kesselerkrankten	4
Zu Schwimmkursen angemeldet seit 1931	57
Devon haben sich freigeschwommen und die Schwimmbezeichnungen erhalten	
Anzahl der Schwimmbezeichnungen	1
Zum orthopädischen Turnen angemeldet seit 1932	1
Devon schieden bis jetzt als geheilt aus	2
Zahl der belegten Heime	1
Zahl der Hin- und Rücktransporte	13

Unter dem Einfluss der NS-Sozialpolitik wurden Maßnahmen zur Familienfürsorge, die zum Teil nach dem Ersten Weltkrieg zum Erliegen gekommen waren, wieder aufgenommen und verstärkt: Nach der Einrichtung einer Mütterberatungsstelle auf dem Werksgelände in Düsseldorf-Holthausen im Jahr 1933 folgte 1934 eine weitere in der Kreuzstraße in der Düsseldorfer Innenstadt und 1935 die Eröffnung einer Werkmütterschule. Offenbar befand sich die betriebliche Familienpolitik von Henkel in dieser Zeit in vollem Einklang mit den nationalsozialistischen Überzeugungen von der „natürlichen Bestimmung“ der Frau.

Von 1912 bis in den Ersten Weltkrieg hinein hatte Henkel bereits eine werkseigene Haushaltungsschule zur Aus- und Fortbildung von weiblichen Beschäftigten unterhalten. Schon damals galt die „solide Betreuung“ des „heimischen Herdes“ durch die Hausfrau als ein wichtiges Element zur Stabilisierung der teilweise noch recht unstenen Arbeiterschaft. Die „Henkel-Mädchen“ absolvierten als angehende Hausfrauen einen viermonatigen Kursus, der während der Arbeitszeit bei vollem Lohnausgleich stattfand. Das 1935 neu errichtete Haushalts-Institut bot einen Zusatzunterricht an, der von den Teilnehmerinnen, Henkel-Mitarbeiterinnen oder Ehefrauen von Werksangehörigen, selbst gezahlt wurde.³¹

Auch über die Frauenpolitik hinaus gewann die Deutsche Arbeitsfront (DAF) nach 1933 Einfluss auf die betriebliche Sozialpolitik. 1941 verlangte diese nationalsozialistische Betriebsorganisation die Bestellung einer „sozialen Betriebsarbeiterin“, die sich nicht nur mit der Familienfürsorge, sondern auch mit der Betreuung der im Betrieb tätigen Frauen beschäftigen sollte. Um den „Einfluß der DAF [...] auf ein Mindestmaß“ zu beschränken, ließ Henkel die Werksschwester Margarete Schuster „zur sozialen Betriebsarbeiterin“ ausbilden.³²

Nach Ausbruch des Zweiten Weltkriegs zeichnete sich ein erheblicher Mangel an Arbeitskräften ab, so dass das Unternehmen versuchte, den Verlust an männlichen Beschäftigten durch die Einstellung weiblicher Arbeitskräfte auszugleichen. Zur Entlastung der Frauen von ihren familiären Aufgaben richtete Henkel 1940 den ersten Werkskindergarten ein, weil insbesondere die im Krieg neu eingestellten Frauen über Schwierigkeiten bei „der Unterbringung ihrer Kinder“ geklagt hatten. Die ebenfalls von den Fürsorgeschwestern geleitete Einrichtung nahm Kinder im Alter von zweieinhalb bis sechs Jahren auf.³³ 1951 wurde die Einrichtung als Gerda-Henkel-Kindergarten in neuen Räumlichkeiten auf dem Werksgelände wiedereröffnet. 1962 zog der Kindergarten erneut um in ein externes Gebäude im Stadtteil Holt-Hausen. 1997 übergab das Unternehmen im Zuge des Abbaus von betrieblichen Sozialmaßnahmen die Trägerschaft an der mittlerweile zur Kindertagesstätte erweiterten Einrichtung an die Arbeiterwohlfahrt (AWO). Henkel hat allerdings ein Vorbelegungsrecht für Kinder von Henkel-Mitarbeitern.

³¹ „Als erste im Reich: Wieder eine Mütterschule im Henkelwerk!“, in: BvH 15, 1935, S. 284–286.

³² „Hier spricht Schwester Margarete über ihre Aufgaben“, in: Werkzeitung der Betriebsgemeinschaft Düsseldorf, Beilage zu BvH, Heft 3/4, 1941, S. 79.

³³ J 105, Betriebsbesprechung, 20.2. und 9.7.1940.

**Der Mensch
im Mittelpunkt
Sozial verpflichtet**

1940 richtet Henkel den
ersten Werkskindergarten ein:
leuchtende Kinderaugen in
der Adventszeit 1948
und 1962 (Mitte).



Kinder von Henkel-
Mitarbeitern in der
„Mütterberatung“, 1925.
Rechts: Für Wöchnerinnen
stellt die Firma ab 1913
Wanderkörbe mit
Säuglings-, Bett- und
Leibwäsche.



In der Henkel-
Mütterberatung wird in den
1920er Jahren an Puppen
geübt (links).
Daneben: Spiele im
Henkel-Kindergarten 1940
(Mitte) und 1951.



Dr. Hugo Henkel 1929 mit
Jubilarinnen und Jubilaren.





Open Air auf dem Werks-
gelände: Zum 100-jährigen
Standort-Jubiläum in
Düsseldorf-Holthausen 1999
gibt es ein großes Fest für
alle Mitarbeiter, ihre
Familien und die Nachbarn,
hier der Auftritt der Kölner
Gruppe Bläck Fööss.



Schlemmen an der „längsten
Tafel Holthausens“ beim
Jubiläumsfest 1999:
Überdacht und geschmückt
erstreckt sich die Tischreihe
über 400 Meter auf der
Löwenallee.



„Cognis-Tag“ am
9. September 2000 zum
ersten Geburtstag von
Cognis: Mitarbeiter und ihre
Familien beim Auftritt des
Entertainers Bernd Stelter.



Einkaufsgelegenheit für
Mitarbeiter und Pensionäre:
der Henkel Intern-Verkauf
in Düsseldorf-Holthausen
nach dem Umbau im
Dezember 2000.

Der Werkswohnungsbau bildete mit der Verlagerung des Werks in den damals noch wenig besiedelten Düsseldorfer Vorort Holthausen ein wichtiges Standbein der betrieblichen Sozialpolitik von Henkel. 1899 entstand auf dem neuen Werksgelände gleich ein Wohngebäude für Meister und technisches Personal. Ab 1911 betätigte sich Henkel im betrieblichen Wohnungsbau. Durch das Angebot von günstigem und nahegelegenen Wohnraum wollte das Unternehmen vor allem den Mangel an Arbeitskräften überwinden. Angesichts des steigenden Zuwanderungspotentials im Großraum Düsseldorf gewann dieser Faktor vor dem Ersten Weltkrieg rasch an Bedeutung. Als Mitglied der Gemeinnützigen Baugesellschaft Reisholz AG errichtete Henkel zwischen 1912 und 1915 allein im benachbarten Stadtteil Reisholz mehrere hundert Wohnungen, die ab 1923 um eine größere Anzahl werkseigener Angestellten- und Arbeiterhäuser in Holthausen, Benrath und Düsseldorf ergänzt wurden.

Damit entstanden in der Nähe des Werkes – wie überall in den deutschen Industrieregionen – sogenannte Arbeiterkolonien. Im Gegensatz zu den uniform gehaltenen Kolonieranlagen waren die Angestellten-Häuser „nach eigenem Geschmack“ der Bewohner gestaltet. Dazu vergab Fritz Henkel an langjährige Angestellte, die einen „soliden Lebenswandel“ aufwiesen, hypothekarische Darlehen mit geringem Zinsfuß. Die Rückzahlungsmodalitäten überließ der Unternehmer großzügig dem Darlehensnehmer, nicht ohne den Betreffenden anzuweisen, „das Maul“ zu halten, „sonst kommen sie alle“.³⁴

Auch nach dem Zweiten Weltkrieg bildete die Versorgung der Mitarbeiter und ihrer Familien mit Wohnraum eines der größten Personal- und Sozialprobleme. Angesichts der Kriegszerstörungen befasste sich die eigens eingerichtete Henkel-Wohnungskommission nicht nur mit der Beschaffung von Wohnraum für die Beschäftigten, sondern auch mit der Wiederinstandsetzung von beschädigten Unterkünften durch die Bereitstellung von Baumaterial und Glas. Nach der Errichtung von sogenannten Behelfsheimen trat mit der Währungsreform 1948 der Bau von weiteren Werkswohnungen in den Mittelpunkt. Der Architekt Dr. Ernst Petersen, Schwiegersohn von Hugo Henkel, lieferte die Siedlungsentwürfe, die von der Wohnungsbaugesellschaft Reisholz realisiert wurden. Das 1949 eröffnete Siedlungsprojekt Reisholz, eine vom Land Nordrhein-Westfalen geförderte Anlage, unterstützte Henkel gemeinsam mit Reisholzer Betrieben wie der Stahl- und Röhren AG.³⁵

³⁴ A 5, Alte Henkelaner erzählen.

³⁵ K 1, Kranenberg, Entwicklung des Personal- und Sozialwesens, 1970. Siehe etwa S. Miesen, Wohnraumnot – Schwerste Not unserer Tage. Die Wohnungsverwaltung im Kampfe gegen das Wohnungselend, in: BvH 29, 1951, S. 98f.

Die 1951 gegründete Wohnungsbaugesellschaft Holthausen trieb zwischen 1951 und 1966 den Werkwohnungsbau von Henkel weiter voran. In diese Gesellschaft floss rund 1 Million DM, die das Unternehmen 1951 anlässlich des 70. Geburtstages von Hugo Henkel zur Verfügung gestellt hatte. Sie errichtete zum Beispiel 1953 die Wohnungsanlage am Kamper Acker (Henkel-Siedlung I). Als der Werkwohnungsbau bei Henkel gegen Mitte der 1950er Jahre aufgrund fehlender öffentlicher Fördermittel weitgehend zum Erliegen kam, stieg die Zahl der dringenden Wohnungsgesuche von Werksangehörigen bis zum November 1955 auf 371 an. Angesichts des nach wie vor bestehenden hohen Wohnungsbedarfs sollte die Firma nach Ansicht des Beirates, „wenn ihr das möglich ist, auch in Zukunft noch helfen, bis der allgemeine Wohnungsmarkt soweit entlastet ist, dass es jedem Mitarbeiter selbst möglich ist, sich eine Wohnung zu schaffen“.³⁶ Daraufhin entstanden in Düsseldorf-Holthausen 1958 die Henkel-Siedlung II am Elbroichpark und 1965 die Wohnblocks an der Nosthofenstraße und am Langen Weiher.

Die Wohnungsbeschaffung für Mitarbeiter spielte vor allem bis zur Mitte der 1960er Jahre, als mit der Hochkonjunktur der Mangel an Arbeitskräften seinen Höhepunkt erreichte, eine wichtige Rolle. Gemäß den sich wandelnden Ansprüchen der Beschäftigten an die Lage und Ausstattung der Wohnungen begann Henkel ab den frühen 1960er Jahren mit Wohnungsbauaktivitäten „im Grünen“, wie etwa in den ländlichen Regionen der südlichen Düsseldorfer Nachbargemeinden Monheim, Baumberg und Langenfeld.³⁷

Neben dem Mietwohnungsbau förderte das Unternehmen erneut auch den Eigenheimbau von Werksangehörigen durch kleinere Baudarlehen oder die Übernahme von Hypotheken.³⁸ Nach der Währungsreform stellte Henkel Darlehen bis zur Höhe von 5.000 DM zinslos zur Verfügung, so dass 1962 die von der Firma „in großzügiger Weise gewährten Darlehen [...] einen erheblichen Umfang angenommen hatten“. Da allerdings nun „von einer Notlage wie früher nicht mehr gesprochen werden“ konnte, vergab Henkel seither nur noch verzinsliche Darlehen, deren Zinssatz 1 Prozent über dem Diskontsatz lag. Die Antragsteller mussten ihre Darlehenswünsche begründen und durch ihren direkten Vorgesetzten befürworten lassen.³⁹ Im Rahmen vermögensbildender Maßnahmen („Hausbau mit Henkel“) wurden 1978 insgesamt 120 Eigenheime auf Firmengelände in Monheim errichtet und an interessierte Mitarbeiter verkauft. Als Finanzierungshilfe bot Henkel die zinslose Stundung des Grundstückspreises und die Übernahmen der Erschließungskosten an.⁴⁰

Unter dem Eindruck der konjunkturellen Schwächung und der rückläufigen Beschäftigtenzahlen reduzierten deutsche Unternehmen ab den 1970er Jahren ihre Werkwohnungsbauaktivitäten nachhaltig. Auch Henkel hat ab 1974 keine Werkwohnungen mehr errichtet.

³⁶ Henkel & Cie GmbH, Beirat 1949–1955, Ausführungen zur Beiratssitzung vom 1.12.1955.

³⁷ Funktion Rechnungswesen, Persil Verwaltungsrat, Protokoll, 16.11.1967.

³⁸ Dr. Carl Heinz Winkler, Ergänzende Niederschrift über die Beiratssitzung 21.9. und 29.9.1948.

³⁹ K1, Meisterbesprechung Nr. 1, 16.1.1962.

⁴⁰ „Bauen mit Henkel“, in: Henkel-Blick 9/1978, Beilage.

Zu den rund 600 Wohnungen aus der Vorkriegszeit waren nach dem Zweiten Weltkrieg bis in die 1970er Jahre noch fast 2.000 hinzugekommen, so dass Henkel gegen Mitte der 1980er Jahre über einen Werkswohnungsbestand von rund 2.500 Einheiten verfügte. Angesichts der in den 1990er Jahren insgesamt nachlassenden Nachfrage nach Werkswohnungen, die den Vorstellungen der Mitarbeiter häufig nicht mehr entsprachen, baute das Unternehmen seinen Werkswohnungsbestand sukzessive ab.⁴¹

⁴¹ „Henkel verkauft Wohnungen“, in: Henkel-Blick 6/2000, S. 4.

Bauprojekte befassten sich seither mit der Eigenheimförderung wie 1993 beim Bauprojekt Kapeller Feld in Düsseldorf-Garath, wo die Aachener Siedlungs- und Wohnungsgesellschaft 29 Einfamilienhäuser und 18 Eigentumswohnungen für Henkel-Mitarbeiter errichtete; die Grundstücke wurden in Erbpacht vergeben.⁴² Neue Wege im betrieblichen Wohnungsbau beschritt das Unternehmen mit einer Seniorenwohnanlage im Holthausener Elbroichpark, die 1998 als „Dr. Konrad Henkel Wohnanlage“ für Henkel-Pensionäre und -Mitarbeiter ab 55 Jahren eröffnet wurde.

⁴² Intern 6/1992, S. 21.

1999 befanden sich noch rund 1.800 Häuser und Wohnungen in werkseigenem Besitz oder wurden vom Unternehmen zum Eigentumserwerb der Mitarbeiter gefördert.⁴³ Den firmeneigenen Bestand verringerte Henkel zum Jahresende 2000 drastisch durch Verkauf an eine Immobiliengesellschaft.

⁴³ 100 Jahre Holthausen, S. 77.

Betriebliches Vorschlagswesen

Das betriebliche Vorschlagswesen, heute eine wichtige Quelle für die unternehmerische Innovationstätigkeit, wurde in der zweiten Hälfte der 1920er Jahre mit Blick auf die Unfallverhütung eingeführt. Henkel begrüßte die Beteiligung der Mitarbeiter an der Unfallverhütung: Die Honorierung von Verbesserungsvorschlägen sei nicht nur wertvoll für das Werk, sondern gebe „der Belegschaft das Gefühl [...], dass jede Mitwirkung anerkannt wird“ und vermittele somit „Arbeitsfreude“. Daher wurde diese Praxis auch auf andere Gebiete wie Fertigung, Rationalisierung und Werkstättentechnik ausgeweitet. Das Vorschlagswesen stieß nicht zuletzt aufgrund der damit verbundenen Prämienausschüttungen bei den Beschäftigten auf ein starkes Echo. Daher erschien es der Geschäftsleitung angesichts der Masse an Zuschriften sinnvoll, „für diese Vorschläge, die Prüfung derselben etc. eine bestimmte Form vorzuschreiben und somit das Vorschlagswesen zu vereinheitlichen“. 1932 führte Henkel entsprechende Vordrucke ein, um die Eingaben zu formalisieren. Die Vorschläge wurden den Betriebsleitungen, bei denen die Entscheidung über die praktische Anwendbarkeit der Vorschläge lag, zur Begutachtung übermittelt. Ausschlaggebend für die Annahme eines Vorschlags und die Höhe der Prämie waren die praktische Ausführung der Eingabe.⁴⁴

Die Anzahl der Eingänge schwankte von Jahr zu Jahr. Ob der in Aussicht gestellten Gratifikation trieb so mancher Vorschlag allerdings seltsame Blüten: Ein Mitarbeiter bot beispielsweise Henkel seine neueste Erfindung zur Weitervermarktung an: ein Universalreinigungsmittel, mit dem man vom Schuhe- bis zum Zähneputzen alles machen könne.⁴⁵

Seit den 1970er Jahren entwickelte sich das betriebliche Vorschlagswesen, heute Ideenmanagement Henkel genannt, zu einem wertvollen Innovationspool, so dass Prämienausschüttungen nun Beträge bis zu 10.000 DM für einen Verbesserungsvorschlag erreichten. Hatte Henkel 1971 für 17 Vorschläge mehr als 17.000 DM gezahlt, so wurden Ende der 1970er Jahre für 307 Vorschläge insgesamt 105.000 DM ausbezahlt. In den 1990er Jahren hatten sich die Dimensionen erneut gewandelt: Als höchste Prämie wurde 1991 die Verbesserung der Nietqualität bei der Tragegriffbefestigung von Waschmittel-Kartons mit einem Betrag von 45.000 DM honoriert.⁴⁶

⁴⁴ K 183, Henkel & Cie, Aus den Anfängen des betrieblichen Vorschlagswesens seit 1927; ebenda, Abteilung Unfallverhütung, Adolf Kranenberg an Direktor Victor Funck u.a., betrifft: Werksverbesserungsvorschläge, 22.6.1931.

⁴⁵ J 105, Betriebskonferenz, Nr. 13, 2.9.1958. K 183, Otto Drews, Personalabteilung für Arbeiter, Aktennotiz, 17.11.1967.

⁴⁶ Siehe auch Henkel KGaA (Hrsg.), Vorschlagswesen Henkel. 50 Jahre bzw., Düsseldorf 1992. Siehe zum betrieblichen Vorschlagswesen auch: „Es begann mit einem Schrubber“, in: Henkel-Blick 6/1992, S. 11.

Eingereichte Verbesserungsvorschläge in den Jahren 1942 bis 2000

Jahr	Zahl	Jahr	Zahl	Jahr	Zahl	Jahr	Zahl
1942	40	1957	38	1972	104	1987	907
1943	53	1958	40	1973	255	1988	2.751
1944	30	1959	43	1974	247	1989	1.550
1945	1	1960	32	1975	250	1990	1.262
1946	–	1961	37	1976	262	1991	1.751
1947	1	1962	22	1977	248	1992	1.825
1948	–	1963	11	1978	304	1993	2.129
1949	6	1964	16	1979	355	1994	1.819
1950	12	1965	11	1980	1.193	1995	2.273
1951	11	1966	15	1981	363	1996	3.027
1952	29	1967	16	1982	547	1997	3.406
1953	9	1968	14	1983	637	1998	4.433
1954	42	1969	27	1984	741	1999	5.642
1955	25	1970	27	1985	486	2000	5.906
1956	59	1971	31	1986	362		

Quelle: K 183.

Mitte der 1990er Jahre leitete Henkel die Entwicklung vom traditionellen „Betrieblichen Vorschlagswesen“ zum modernen „Ideenmanagement“ ein, die von der Dezentralisierung des Bearbeitungsverfahrens begleitet wurde. Im Rahmen dieses Verfahrens können die Mitarbeiter seit 1996 ihre Verbesserungsvorschläge direkt in ihrem Arbeitsumfeld bei einem „Ideenteam-Koordinator“ einreichen. Durch dieses System sowie verschiedene Prozessoptimierungen bis hin zu einer effizienten EDV-Unterstützung – unter dem Motto „schneller, schlanker, effizienter“ – konnten die Vorschlagszahlen seit 1995 mehr als verdoppelt werden. Das jährliche Einsparvolumen durch realisierte Vorschläge übersteigt heute 5 Millionen DM; Henkel zahlt jährlich mehr als 1 Million DM Prämien an die Mitarbeiter aus.⁴⁷

⁴⁷ K 183, Stephan Zöllner, Ideenmanagement Henkel, 26.01.2001.

Betriebliche Freizeitangebote

Neben gesundheitlichen, materiellen und finanziellen Maßnahmen für die Beschäftigten maß die Unternehmensleitung dem betrieblichen Freizeitangebot eine hohe Bedeutung bei. Im Sinne einer Rundumbetreuung galt es dabei, die Mitarbeiter den Gefahren von „Sozialismus und Alkohol“ zu entziehen und zu einer positiven Arbeitsatmosphäre beizutragen. Fritz Henkel hatte dazu sein eigenes Rezept entwickelt, das sich unter dem Begriff „Arbeitsfreude“ zusammenfassen lässt. Da der Unternehmensgründer großen Wert darauf legte, „dass die Arbeit mit Frohsinn“ verrichtet wurde, wurde dem Chorgesang im Werk eine hohe Aufmerksamkeit gewidmet. Ein Gesanglehrer erteilte den Arbeiterinnen während der Arbeitszeit wöchentlich eine Chorstunde, „damit sie Volks- oder einfache Kunstlieder bei der Arbeit in Gruppen singen können“.⁴⁸ 1908 ging aus dieser Initiative der Gesangverein der Henkel-Arbeiterinnen hervor, der an jedem Samstag eine Stunde probte. „Fast sämtliche Arbeiterinnen“ der Henkel-Werke nahmen bis zum Ersten Weltkrieg daran teil. Nach anfänglichen Widerständen hatte sich nach Ansicht von Chorleiter Mathieu „die Sangeslust von Jahr zu Jahr gehoben“. Im wesentlichen wurden Volkslieder einstudiert, während „die sogenannte moderne Musik, der leichte Operettengesang [...], der keinen tieferen Eindruck auf Geist und Gemüt auszuüben imstande ist“, außer Acht gelassen wurde.⁴⁹

1926 gründeten die Angestellten einen Männerchor Henkel unter dem Protektorat von Fritz Henkel jun., dem zwei Jahre später der Henkel'sche Frauenchor folgte. Den 1929 gegründeten Männergesangverein Henkel protegierte ab 1931 Direktor Viktor Funck. Ergänzt wurden die Choraktivitäten durch das 1932 gegründete Werksorchester, bestehend aus Streich- und Blasorchester sowie einer Zupfmusikgruppe, das auch bei Werksveranstaltungen aufspielte.⁵⁰ Das Harmonie-Orchester Henkel sowie das 1946 neugegründete Männerquartett („Henkel-Chor“) sind bis heute aktiv.

So wie ihr Vater dem Gesang eine große Bedeutung für das Betriebsklima beimaß, engagierten sich die Söhne von Fritz Henkel auf sportlichem Gebiet und regten den Bau von Turnhallen und Sportplätzen, die Gründung von betrieblichen Sportvereinigungen und die Abhaltung von Wettkämpfen mit befreundeten Betrieben an.⁵¹ Zur Fußballmannschaft, deren Ursprünge bis in das Jahr 1907 zurückreichten, kamen bald die Schwimm-, Schach-, Leichtathletik-, Frauengymnastik-, Hockey- und Wanderabteilungen hinzu. Nachdem 1911 die erste Turn- und Spielanlage auf dem Werksgelände entstanden war, wurde 1927 die Sportplatzanlage östlich der Hauptverwaltung an der damaligen Heyestraße angelegt. Die im selben Jahr gegründete Sportvereinigung Henkel wies „etwa 80 Kollegen als aktive und passive Mitglieder“ auf.⁵² In den 1930er Jahren wurde das betriebliche Sportangebot weiter ausgebaut, zumal das Unternehmen davon ausging, „dass nur ein gesunder Mensch mit Freude und Erfolg arbeiten kann“.⁵³

⁴⁸ Siehe Werden und Wirken, 1876–1926, S. 193f.

⁴⁹ P. Mathieu, Aus unserer Fabrik-Wohlfahrtspflege. Arbeit und Gesang, in: BvH 3, 1916, S. 498f.

⁵⁰ BvH 9, 1929, S. 340 und 373. Sowie „Drei Jahre Henkel-Orchester“, in: BvH 15, 1935, S. 497f.

⁵¹ Siehe etwa BvH 7, 1927 S. 21.

⁵² „Sportplatz Henkel“, in: BvH 7, 1927, S. 193. „Die Einweihung des Sportplatz Henkel“, in: ebenda, S. 198–201. Siehe auch „10 Jahre Henkel-Sport 1927–1937“, in: BvH 17, 1937, S. 304–307.

⁵³ BvH 7, 1927, S. 113 und 193. Bericht des Vorstands über das Geschäftsjahr 1937 der Henkel & Cie AG, Düsseldorf.

⁵⁴ „Der Mensch im Betrieb. Förderung des Selbstbewusstseins durch soziale und kulturelle Fürsorge – ein Musterbeispiel: Die Henkel-Werke“, in: Drei Groschenblatt, 8.7.1949. So auch Konrad Henkel bei der Jubilarehrung 1971, in: Henkel-Blick 1/1972, S. 4.

⁵⁵ Verwaltungsrat Henkel GmbH, 18.12.1972. „Ein Geschenk an die Stadt“, in: Henkel-Blick 3/1973, S. 1. „Ein Freizeitzentrum zum Geburtstag“, in: Henkel-Blick 7/1975, S. 1 und 7. „Festival der Dreißigtausend“, in: Henkel-Blick 7/1976, S. 11 und 13.

⁵⁶ Verwaltungsrat Henkel GmbH, 3.8.1972.

⁵⁷ K 1, Dr. Hans Rüggeberg, Personalförderung als unternehmerische und gesellschaftliche Aufgabe, 17.10.1975.

⁵⁸ K 1, Kranenberg, Entwicklung des Personal- und Sozialwesens, 1970. Rudolf Tilly, Kultur und Werksgemeinschaft. Zugleich ein Bericht über drei Jahre kultureller Arbeit in den Henkel-Werken, in: BvH 29, 1950, S. 309–314.

Die Werksportaktivitäten wurden – wie auch der Werkschor – im Zuge von Einsparungsmaßnahmen nach dem Zweiten Weltkrieg privaten Vereinen übertragen, so zum Beispiel dem Verein für Sport und Freizeit von 1975 Düsseldorf-Süd e.V. (SFD '75), der von Henkel gefördert wird.⁵⁴

Anlässlich seines 100-jährigen Bestehens stiftete das Unternehmen 1976 der Stadt Düsseldorf den Sportpark Niederheid, der den Bewohnern der südlichen Stadtteile und damit auch den Henkel-Mitarbeitern zugute kommen sollte.⁵⁵ Die Anlage mit einer Fläche von 100.000 Quadratmetern besteht aus Sport- und Tennisplätzen, einem Schwimmbad und einer Mehrzwecksporthalle⁵⁶. Die auf dem Düsseldorf-Holthausener Werksgelände vorhandenen Sporteinrichtungen wurden im Gegenzug in den 1990er Jahren geschlossen.

Neben der körperlichen Ertüchtigung legte Henkel auch ein Augenmerk auf das „geistige Wohlbefinden“ der Beschäftigten. Bereits vor dem Ersten Weltkrieg existierte ein kulturelles Bildungsangebot, das vor allem den Angestellten zur Verfügung stand. Dazu gehörte etwa die Vermittlung von vergünstigten Eintrittskarten für Kunst-Ausstellungen, eine Maßnahme, die nach dem Ersten Weltkrieg institutionalisiert wurde: „Um den Besuch von Bildungs- und Erholungsstätten wie Theater usw.“ zu fördern, erwarb die Firma „eine größere Anzahl Dauerkarten auf eigene Rechnung und gibt die Eintrittskarten bei Nachfrage einzeln unter Preis an die Angestellten ab“. Henkel übernahm dabei rund 50 Prozent der Kosten. Zum Angebot des „Henkel-Kulturspiegels“ gehörten auch Filmvorstellungen im werkseigenen Kinosaal oder der Besuch von Sportveranstaltungen.⁵⁷

Die Werkskulturveranstaltungen, die auf Initiative von Jost Henkel in Form von Vorträgen und Konzerten 1943/44 im Werk veranstaltet worden waren, wurden nach 1945 reaktiviert. Die Kulturabteilung übernahm bis Anfang der 1990er Jahre die Zusammenstellung eines anspruchsvollen Programms mit Konzertveranstaltungen und Theatervorführungen, Dichterlesungen, Ausstellungen und Vorträgen im Werk Düsseldorf-Holthausen, das auf regen Zuspruch bei den Beschäftigten stieß. Heute hält die Abteilung Kultur und Sport ein vielfältiges externes Freizeitangebot für Henkel-Mitarbeiter bereit.⁵⁸

Die Werksbücherei wurde als erste großbetriebliche Bildungs- und Kultureinrichtung im April 1910 eröffnet. Mit 2.450 Bänden stand die Bibliothek zunächst dem Büropersonal und ab Ende des Jahres auch den Arbeitern und Arbeiterinnen unentgeltlich zur Verfügung. Die Bücherei verzeichnete einen kontinuierlich steigenden Zulauf: So wuchs die Anzahl der „Lesekonten“ von 85 im Mai 1910 auf 122 im April 1911 und wies 1912 bereits 179 Nutzer auf. Zugleich hatte sich die Zahl der Ausleihen von 6.505 im Jahr 1910 auf 13.008 im Jahr 1915 mehr als verdoppelt, wobei die Angestellten weiterhin in der Mehrheit blieben. Angesichts der anhaltenden „Leselust“ stieg der Literaturbestand von 5.500 Bänden im September 1916 auf rund 28.000 Bände im Jahr 1931 an. Aus der Bücherei ging die Literatur-Abteilung hervor, deren Wirkungskreis zu Beginn der 1930er Jahre mit Werksbücherei, chemischer und technischer Bibliothek, Patentabteilung sowie Werksarchiv weit über die reine Buchausleihe hinausging.⁵⁹ Seit 2000 sind die Chemische Bibliothek und die Werksbibliothek in einem Gebäude als Helmut-Sihler-Infocenter zusammengeführt.

Als „zeitgemäßes Bindemittel zwischen Angestellten und Geschäftsleitung“ brachte Henkel 1914 seine erste Hauszeitschrift „Blätter vom Hause“ heraus. Die Zeitschrift, die zunächst vierzehntägig in einer Auflage von 950 Exemplaren erschien und sich ausschließlich an die Angestellten und Handlungsreisenden des Hauses Henkel wandte, stützte sich auf die drei Elemente „Belehrung, Gedankenaustausch, Unterhaltung“.⁶⁰ Vor allem sollten die „Blätter vom Hause“ „[...] jedem stets vor Augen führen, dass er das Glied einer lebendigen, lückenlosen Kette ist, [...] dass seine Interessen mit denen des Hauses unzertrennlich verknüpft sind“.⁶¹

Obwohl sich das Organ bereits ab 1927 inhaltlich den Maßstäben einer Werkzeitschrift für alle Beschäftigten annäherte, wurden die „Blätter vom Hause“ erst Anfang 1941 in eine „Monatsschrift der Henkel-Gruppe“ umgestaltet. Damit sollte die Zeitschrift zum „Spiegelbild des Lebens in ihrer engeren Betriebsgemeinschaft“ werden und das „Zusammengehörigkeitsgefühl der Gefolgschaft untereinander stärken“. Darüber hinaus unterrichteten die „Blätter vom Hause“ fortan „über alle für die Henkel-Betriebe bedeutsamen Fragen [...], technische Vorgänge und Leistungen [...], Produktionsverfahren der einzelnen Werke“ und zeigten „den Weg der betrieblichen Erzeugnisse von Werk zu Werk bis zum Verbraucher“. Der damalige Henkel-Chef Werner Lüps entsprach damit einem „Wunsch des Presseamtes der DAF“, demgemäß die Unternehmen angehalten wurden, „von den kulturpolitischen Möglichkeiten der Werkzeitschriften [sic!] mehr Gebrauch zu machen“.⁶² Der eigentliche Grund für das Ende der bis 1940 herausgegebenen separaten Mitarbeiter-Information für die einzelnen Werke – zum Beispiel für Düsseldorf-Holthausen der „Henkel-Bote“ – und die Zusammenfassung zu einer ersten Gruppen-Zeitschrift war der zunehmende Papiermangel während des Zweiten Weltkriegs.⁶³

⁵⁹ W. Münch, Die Bücherei Henkel in 25 Jahren, in: BvH 15, 1935, S. 432-434. Siehe auch Alfred Schönbach, Aus der Welt des Buches. Unsere Arbeit hinter den Kulissen, in: BvH 11, 1931, S. 393-398, hier 394. Das Archiv war 1926 anlässlich der 50-Jahr-Feier des Unternehmens auf Veranlassung Fritz Henkels jun. als Abteilung gegründet worden. Er vertrat die Überzeugung, dass „in der heutigen Zeit, in der die Begriffe Tempo und Sachlichkeit zu Schlagworten geworden sind, [...] man einen Augenblick der Selbstbesinnung und der Erinnerung an die Tatsache [braucht], dass kein Mensch und kein Unternehmen aus sich selbst erwachsen kann, [...]“. Ebenda, S. 398. Siehe auch Karl Holtkamp, Im Archiv unseres Werkes, in: BvH 13, 1933, S. 412f. Sowie derselbe, Unsere Nachrichtenstelle, in: BvH 26, 1948, S. 93-96.

⁶⁰ BvH 4, 1917, S. 277.

⁶¹ BvH 1, 1914, Editorial, S. 1.

⁶² BvH 21, 1941, S. 101 und 136. Aus dem „Mitteilungsblatt der Verkaufsleitung der Henkel & Cie AG“ wurde so die „Monatsschrift der Henkel-Gruppe“, die „durch ihren Inhalt Zeugnis ablegt von Arbeit und Leistung aller der Gruppe angeschlossenen Unternehmungen“.

⁶³ Siehe Zengerling, Mitwissen, Mitdenken, Mitarbeiten, S. 28-30 und 39.

⁶⁴ K 146, Betriebswirtschaftsstelle, Kranenberg, Rundschreiben vom 3.10.1931.

⁶⁵ Henkel & Cie GmbH, Unterlagen für die Gesellschafterversammlung, Fabrikverwaltung Kranenberg, Gefolgschafts- und Sozialbericht der Fabrikverwaltung über das Jahr 1939.

Der internen Informationspolitik dienten auch die Werksfilme, die „alle besonderen Ereignisse“ wie einzelne Bauabschnitte bei Neu- und Umbauten, die Inbetriebnahme von Neuanlagen oder die Stilllegung älterer Betriebsanlagen, die Einführung neuer Arbeitsverfahren oder Jubilarfeiern auf Celluloid festhielten. Diese Aufnahmen wurden einmal wöchentlich bei der „aktuelle[n] Henkel-Schau“ gezeigt, die die Düsseldorfer Werksangehörigen „über das gesamte Werksgeschehen“ unterrichten und so zu einer „lebhaft[e] Interessierung der ganzen Belegschaft“ beitragen sollte.⁶⁴ Nach 1933 wurden die Filmveranstaltungen, die sich im Rahmen der NS-Propaganda gut instrumentalisieren ließen, durch die NS-Organisation Kraft durch Freude (KdF) ausgebaut: Im Werk fanden wöchentlich bis zu zwei Veranstaltungen statt; darunter befand sich die Filmvorführung am Dienstag, bei der „stets die neueste Wochenschau und ein großer Spielfilm gezeigt“ wurden.⁶⁵



Der Mensch im Mittelpunkt Kultur und Sport

1910 richtet Henkel eine Werksbücherei für alle Mitarbeiter ein, damals „Literaturstelle“ genannt, mit anfangs 2.450 Bänden.

Rechts: Das 1931 eröffnete Dr.-Hugo-Henkel-Schwimmbad ist jahrzehntelang ein beliebter Treffpunkt der Freizeitsportler.



Eine der ältesten Mitarbeiterzeitschriften in Deutschland: die „Blätter vom Hause“, erstmals im September 1914 erschienen.

Rechts: Henkel-Sportlerinnen 1936.



In direkter Nachbarschaft zum Düsseldorfer Werk: die Schrebergärten für Henkelaner, Foto von 1954 (ganz links).

Daneben: Turnerinnen im damals populären Rhönrad, 1939, und eine Laufgruppe in den 1970er Jahren.

Unten: SFD-Sportlerinnen beim 25-jährigen Jubiläum des Sportparks Niederheid, 2001.



Aus Anlass des 100-jährigen Firmenjubiläums schenkt Henkel 1976 der Stadt Düsseldorf den Sportpark Niederheid.

Rechts: Schachturnier in Niederheid beim 25-jährigen Jubiläum im Juni 2001.



Oben und unten links: Das neu eingerichtete Helmut-Sihler-Infocenter in Düsseldorf-Holthausen vereinigt Werksbibliothek und Chemische Bibliothek.

Rechts oben und unten: Fortbildung im Bereich Steuerungstechnik und PC-Seminar in Düsseldorf-Holthausen, 2000.



Aktiv im Alter: Modelleisenbahn-Gruppe der Gemeinschaft der Henkel-Pensionäre, 2000.



Industrielle Beziehungen zwischen Weimarer Republik und Nationalsozialismus

Bis zum Zweiten Weltkrieg wurden betriebliche Sozialeinrichtungen in der Öffentlichkeit einerseits häufig als „mustergültig“ dargestellt. Andererseits wurden sie insbesondere von Gewerkschaftsseite heftig kritisiert, da sie die Beschäftigten der Arbeiterbewegung zu entfremden drohten. Mit Hilfe der „Werksgemeinschaftsidee“ hatten Unternehmen nach dem Ersten Weltkrieg versucht, die sozialen Spannungen in den Betrieben und die Gegensätze von Kapital und Arbeit zugunsten einer „Arbeitsfreundschaft“ zu überwinden. So fußte die Kooperation zwischen Geschäftsleitung und Beschäftigten, wie sie sich etwa in der Gründung von Werkvereinen niederschlug, nicht auf der Grundlage moderner Mitbestimmung, sondern war Ausdruck eines patriarchalischen Vertrauensverhältnisses.

Die Nationalsozialisten machten sich diese Ideen nach 1933 durch die Implementierung der „Betriebsgemeinschaftsidee“ zunutze, indem sie die Betriebsverfassung nach dem Führer- und Gefolgschaftsprinzip unter Abschaffung betrieblicher Mitbestimmungsorgane umstrukturierten. Unmittelbar war damit auch die Einführung arbeitswissenschaftlicher Maßnahmen zur Erhöhung der Arbeitsleistung und zum Erhalt der Arbeitskraft verbunden. Die Verbesserung des Arbeitsumfeldes durch Lärmschutzmaßnahmen und Belüftungseinrichtungen nach den Vorstellungen des NS-Amtes „Schönheit der Arbeit“ zielten darauf, bei den Beschäftigten die „größte[r] innere[r] Anteilnahme und höchste[r] Arbeitsfreude“ zu erwecken. Für die Unternehmer waren derartige Maßnahmen, mit denen dem „Klassenkampf zum sozialen Frieden“ verholten werden sollte, altbekannte Konzepte.⁶⁶

Nach der nationalsozialistischen Machtergreifung zeigte sich auch Henkel bereits zum 1. Mai 1933 „gleichgeschaltet“: Die Persilwerke verstanden sich selbst als „angewandter Nationalsozialismus“.⁶⁷ Das anlässlich des „Deutschen Tags der Arbeit“ veranstaltete Werksfest wurde 1934 erstmals im linksrheinischen Zons und in den folgenden Jahren „in Verbindung mit der NS-Gemeinschaft KdF“ auf dem Düsseldorfster Volksgartengelände durchgeführt.⁶⁸ Diese Veranstaltung sollte das „Bild der Harmonie und Zusammengehörigkeit zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer“ unterstreichen und wurde getragen „von dem Gedanken, dass nur dort gedeihliche Arbeit bestehen kann, wo von Seiten der Geschäftsleitung für das Wohlergehen der Angestellten und Arbeiter Interesse und tätige Fürsorge vorhanden ist“.⁶⁹

⁶⁶ K 2, Ein Programm sozialpolitischer Arbeit bei Henkel & Cie, 1932.

⁶⁷ BvH 13, 1933, S. 400.

⁶⁸ J 105, Betriebsbesprechungen, etwa vom 6.10.1936 und 25.4.1939. K 1, Kranenberg, Entwicklung des Personal- und Sozialwesens, 1970, S. 42. „Der 1. Mai in den Henkelwerken. Unser Ziel: Vorwärts!“, in: BvH 13, 1933, S. 178–183. Siehe auch im selben Jahrgangsband Friedrich Glum, Die geistige Auseinandersetzung mit der nationalsozialistischen Revolution, S. 374–377.

⁶⁹ J 10, Henkel & Co, Muster-Betriebe, 23.11.1933. „Mai-Geist – Henkel-Geist. Bericht über den Feiertag der nationalen Arbeit in den Henkelwerken Düsseldorf und Genthin“, in: BvH 14, 1934, S. 218–226. So Hugo Henkel anlässlich der Feierstunde für die Werks-Jubilare des Jahres 1934, in: BvH 14, 1934, S. 284. „Unser Fest in Zons, 8. September 1934. Ein Fest als soziale Tat“, in: BvH 14, 1934, S. 355–382. Siehe die Aufnahmen in: BvH 18, 1938, S. 348–357. „Weihnachten im Henkel-Reich“, in: BvH 19, 1939, S. 102–106. So auch Jost Henkel auf der Feier „unserer Jubilare 1941“, in: Werkstatt-schrift der Betriebsgemeinschaft Düsseldorf, Beilage zu Heft 5 der BvH 21, 1941, S. 84.

Nachdem Henkel Ende 1937 mit dem Leistungsabzeichen der Deutschen Arbeitsfront (DAF) als anerkannte Berufserziehungsstätte ausgezeichnet worden war, wurde dem Unternehmen am 1. Mai 1939 das Gaudiplom für hervorragende Leistungen im Bereich der Volksgesundheit sowie der Förderung der NS-Kultur- und Freizeitorganisation Kraft durch Freude (KdF) verliehen. Die Auszeichnung zum sogenannten NS-Musterbetrieb stand jedoch noch bis zum Mai 1940 aus. NS-Musterbetriebe, die seit 1936 prämiert wurden, zeichneten sich durch soziale, technische und kaufmännische Leistungen im Sinne des nationalsozialistischen Regimes aus. Dazu gehörten Aspekte wie „Qualitätsarbeit, die sparsame Verwendung der Rohstoffe, der Einsatz für den Vierjahresplan, der kaufmännische Wagemut usw. [...]“ Doch „im Vordergrund steht vor allen Dingen der deutsche Mensch, der in den Betrieben arbeitet. Für ihn zu sorgen, ihn zu fördern [...]“ bildete den vorrangigen Antrieb der NS-Musterbetriebe. Die enge Verquickung zwischen Nationalsozialismus und betrieblicher Sozialpolitik zeigt sich in der Tatsache, dass neben betrieblichen Eigeninitiativen auch eine Vielzahl an staatlich initiierten Sozialmaßnahmen in den Betrieben Einzug hielt. Über die materielle Situation der Belegschaft hinaus erschienen „der Geist der Betriebsgemeinschaft“, „ihre „kämpferische Haltung und Einsatzbereitschaft für den Nationalsozialismus“ sowie „die innere Bindung von Mensch zu Mensch“ als herausragendes Kennzeichen der Musterbetriebe.⁷⁰

⁷⁰ „Wir marschieren mit [...]“, in: BvH 18, 1938, S. 318–320. Siehe BvH 20, 1940, Heft 8. BvH 21, 1941, S. 65.

Die allgemeine Entwicklung der betrieblichen Sozialpolitik bei Henkel nach dem Zweiten Weltkrieg

Die Kritik an der betrieblichen Sozialpolitik nahm nach dem Zweiten Weltkrieg zu: Die Vorwürfe reichten von „vorenthaltenem Lohn“ bis hin zu „überflüssigem Sozialklimbim“, so dass sich die Unternehmen zur Überprüfung ihrer betrieblichen Sozialleistungen veranlasst sahen. Die an einem patriarchalischen Verständnis orientierten Sozialmaßnahmen wichen nun einer den modernen Bedürfnissen der Gegenwart angepassten Sozialpolitik, die der Selbstverantwortung und Eigenständigkeit der Mitarbeiter eine höhere Bedeutung zumäßte.⁷¹ Zu den „alte(n) Zöpfen“, denen sich Henkel in Düsseldorf-Holthausen entledigte, gehörten zum Beispiel die Mütterberatung, oder der von 1943 bis in die 1980er Jahre auf dem Werksgelände ansässige selbständige Friseur.⁷²

Als unverzichtbar galten dagegen weiterhin die betriebliche Altersversorgung, die gesundheitliche Betreuung, die Arbeitssicherheit sowie die Aus- und Fortbildung.⁷³ Die betriebliche Bildungsarbeit, deren Anfänge bis in das Jahr 1925 zurückreichen, als eine Lehrlingswerkstatt zur Ausbildung von Metallfacharbeitern eingerichtet wurde, erhielt nach dem Zweiten Weltkrieg einen besonderen Stellenwert. Seit 1967 sind in Düsseldorf-Holthausen alle Bildungs- und Ausbildungseinrichtungen von Henkel im Jost-Henkel-Ausbildungszentrum zusammengefasst.⁷⁴

Auch die Tradition der betrieblichen Spareinrichtungen wurde nach dem Zweiten Weltkrieg fortgeführt und weiterentwickelt. Bereits 1934 hatte Henkel mit dem Betriebssparen erste vermögensbildende Maßnahmen aufgenommen.⁷⁵ Seit den 1970er Jahren bietet das Unternehmen eine breite Angebotspalette zur Vermögensanlage: 1979 wandelte Henkel das sogenannte Familiengeld in Personalobligationen um und gab für 7,6 Millionen DM zusätzlich Obligationen aus. Auch mit den ebenfalls 1979 eingeführten Henkel-Vermögensbriefen, die durch ihren vergleichsweise hohen Zinssatz besonders attraktiv waren, beteiligte Henkel die Mitarbeiter am Unternehmenskapital.⁷⁶

Die betriebliche Sozialpolitik dokumentiert den Wandel der Schwerpunkte und Ziele, die von der Unternehmensleitung seit dem ausgehenden 19. Jahrhundert verfolgt wurden. Nach den Erfahrungen des Dritten Reichs löste sich das Unternehmen erst allmählich – unter dem Einfluss von Politik und Öffentlichkeit – von seinen traditionellen Denkmustern und wandte sich einer modernen, partnerschaftlich orientierten Sozialpolitik zu.

⁷¹ K 1, Bericht über die 13. Zusammenkunft des Studienkreises Henkel, 12.05.1960, Referat des Personalleiters Dr. Carl-Heinz Winkler. Siehe dazu als Zäsur den sogenannten Paulssen-Flender-Brief, der Anfang der 1960er Jahre vom Ausschuss für Soziale Betriebsgestaltung bei der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände ausgearbeitet wurde. Ernst Heissmann, Der Paulssen-Flender-Brief, in: Der Volkswirt 43, 25.10.1963, S. 2427f. Vgl. aber auch Dietmar Gottschall, Geschenke, die sich bezahlt machen, in: Personal-Management 9/1974, S. 107–113, zu einer Motivationsstudie des Henkel-Betriebspsychologen Peter Friederichs, die Sicherheitsbedürfnis, Karrierestreben und Selbstverwirklichung sowie den Wunsch nach sozialen Beziehungen von Sozialleistungen bedient sieht.

⁷² K 1, „Wie macht man Personalpolitik bei Henkel?“ In: Personalwirtschaft 11, 1978, S. 365–368, hier S. 365.

⁷³ A 26, Der Unternehmenszweck für die Henkel GmbH, Fassung vom 1.8.1969.

⁷⁴ Siehe auch Adolf Kranenberg, Nachwuchspflege in der chemischen Industrie am Beispiel der Henkel & Cie GmbH, Düsseldorf, in: BvH 22, 1942, S. 54–61, „50 Jahre Berufsausbildung bei Henkel. Ein Kapitel Werksgeschichte“, in: Henkel-Blick 11/1975, S. 1 und 5. Siehe zuletzt auch die Broschüre 75 Jahre Ausbildung bei Henkel (= Schriften des Henkel-Archivs, Sonderband 3), Düsseldorf 2000.

⁷⁵ „Wer für den Betrieb spart, spart für sich“, in: BvH 14, 1934, S. 195.

⁷⁶ „Alle Erwartungen weit übertroffen“, in: Henkel-Blick 11/1979, Beilage.

Zur Geschichte der Unternehmenskultur des Hauses Henkel

⁷⁷ Siehe dazu Henkel KGaA, Leitbild – Grundsätze – Strategie, Düsseldorf o.J. [1994]. Auch das Interview mit dem damaligen Vorsitzenden der Geschäftsführung, Hans-Dietrich Winkhaus: „Wir wissen, was wir wollen“, in: Henkel-Blick 9/1994, S. 3.

⁷⁸ J 105, Betriebs-Konferenz, 27.11. und 15.12.1914. Siehe auch „Die Weihnachtsfeier in der Fabrik“, in: BvH 3, 1916, S. 5: 1915 nahmen rund 2.800 Personen an der Werksweihnachtsfeier teil. BvH 11, 1931, S. 119. Der Reisestab wurde als Aushängeschild der Firma besonders auf die Ziele des Unternehmens eingeschworen. Auf den Weihnachtsessen wurde durch Reden und Anekdoten Gemeinschaftsgeist geschürt, der die Zusammenkunft für die Beteiligten zum „Familientag“ werden ließ. „Durch Freude zur Kraft. Bericht über die Weihnachtskonferenzen am Abschluss des Geschäftsjahres 1933“, in: BvH 14, 1934, S. 35. Siehe dazu zum Beispiel die Schilderung für 1926 in: BvH 7, 1927, S. 5–7. Ebenso „Weihnachten bei Henkel“, in: BvH 8, 1928, S. 2–8.

⁷⁹ „Weihnachten bei Henkel“, in: BvH 8, 1928, S. 6. Darin agierten Fritz Henkel jun. als Königssohn und Direktor Oskar Reich als Kanzler des Königs im „Lande Persilia“: „Wie der alte König seinem Volke ein Fest bereitete. Ein modernes Weihnachtsmärchen“, in: BvH 9, 1929, S. 2–8. K 1, Kranenberg, Entwicklung des Personal- und Sozialwesens, 1970.

Die Kultur gilt heute als eine der wichtigsten Determinanten bei der Beeinflussung des Erfolgs von Unternehmen. Sie trägt dazu bei, die Identifikation von Mitarbeitern, Partnern und Kunden zu stärken. Im Zeitalter der Globalisierung, in dem Unternehmen unter unterschiedlichsten Marktbedingungen agieren und sich zwischen den verschiedensten soziokulturellen Umfeldern bewegen, kann die Unternehmenskultur wie ein einigendes Band wirken. Daher entstanden bei Henkel weltweit einheitliche Grundprinzipien, die für jeden Mitarbeiter verbindlich sind. Das im Jahr 1994 erstmals formulierte Unternehmensleitbild gilt „als internes Grundgesetz des Unternehmens“ und dokumentiert das Selbstverständnis, die Werte und die Ziele der Henkel-Gruppe. Im Zentrum stehen die sechs handlungsleitenden Kernkompetenzen des Unternehmens: eine innovative, anwendungsorientierte Forschung und Entwicklung, der weltweite Rohstoffverbund, die Kundenbindung, die Umwelterorientierung, die Internationalität und die Allianzfähigkeit.⁷⁷

Henkel verfügt über eine gewachsene Tradition, die den jeweiligen Zeiterfordernissen entsprechend angepasst und weiterentwickelt wurde: Die philanthropische Grundeinstellung des Unternehmensgründers hatte sich im wesentlichen in seinem Bemühen gezeigt, die Beschäftigten zu einer „Werksfamilie“ zusammenzuschweißen. Diese Einstellung wurde auch von seinen Söhnen und Enkeln aufrechterhalten: „Bei Henkel gibt es zwar verschiedene Abteilungen nach außen hin, im Innern gehören wir zusammen [...] Ob Persil-, Leim- oder P3-Kollegen, wir gehören alle zu der großen Henkel-Familie [...]“. Das patriarchalisch geprägte Verhältnis zwischen dem Gründer, seinen Söhnen und der Werksbelegschaft zeigte sich beispielsweise vor dem Ersten Weltkrieg bei den Weihnachtsfeiern für die Belegschaften, den alljährlichen Weihnachtsessen für den Reisestab oder im Umgang mit Werksjubilaren.⁷⁸ Noch 1928 wandte sich der damals 80-jährige Fritz Henkel sen. in einer Ansprache „an die große Schar seiner getreuen Kinder“; und die „Blätter vom Hause“ persiflierten 1929 unter dem Titel „Wie der alte König seinem Volke ein Fest bereitete“ die Wohltaten des Prinzipals für seine „Werksuntergebenen“.⁷⁹

Die historisch gewachsene Unternehmenskultur wurde bis zum Zweiten Weltkrieg vor allem durch den Außendienst tradiert. Nach Auffassung des Firmengründers sollte jeder Reisende „etwas von der Geschichte seiner Firma wissen“: nämlich „wann und von wem gegründet; Entwicklung; die führenden Persönlichkeiten“. Geschichte und gemeinsame Erinnerungen schufen eine Vertrauensbasis und ermöglichten dem Reisenden, „mit allen Kunden, welche schon seit vielen Jahren mit der Firma in Geschäftsverbindungen stehen, intimer

zu plaudern und Erinnerungen aufzufrischen“, denn „ohne Kenntnis des Gewesenen verliert er bei vielen Kunden einen wertvollen Berührungspunkt“.⁸⁰

Auch intern verlieh die historische Kenntnis dem einzelnen Mitarbeiter „ein Gefühl von ‚Zugehörigkeit‘ zu der Firma, wenn er deren Entstehen und Werden kennt“. Gefördert wurde dieses Empfinden durch entsprechende Identifikationsfiguren, zu denen an erster Stelle Fritz Henkel sen. sowie seine Söhne Fritz und Hugo zählten, denn „ohne den ‚alten Herrn‘ und die anderen Hauptpersönlichkeiten der Firma – wenigstens ihrem Ruf nach – zu kennen, wird er [der Mitarbeiter] sich nicht als einen ‚Teil‘ der Firma fühlen und darum auch seinen Kunden gegenüber nicht als integrierender Bestandteil des Hauses erscheinen“.⁸¹ Daher wurde der „Alte Herr“ in den „Blättern vom Hause“ schon früh als Leitfigur „aufgebaut“. 1927 erschien beispielsweise ein Bericht über Vöhl, die „Heimat unseres ‚alten Herrn‘“, oder 1929 „eine familienkundliche Herbstfahrt nach Wallau und Vöhl“.⁸²

Angesichts dieser Tradition differieren die heutigen Auffassungen über die Existenz einer gewachsenen, familiengeprägten Unternehmenskultur, die in den Quellen oft als „Henkel-Geist“ bezeichnet wird. Konrad Henkel hat in seinen Äußerungen nie Zweifel an der Existenz einer gemeinsamen Corporate Identity gelassen: „Der Henkel-Geist stand und steht auch heute noch für lebendiges Unternehmertum und damit für die Fähigkeit der Firma und ihrer Mitarbeiter, sich gemeinsam zu wandeln. [...] In einem solchen Dreieck – Firma, Familie, Mitarbeiter – konnte ein spezifisches Klima des Miteinander-Umgehens entstehen.“ Damit war ein Führungsstil gemeint, der „in erster Linie [...] Offenheit, Vertrauen und freundschaftliches kollegiales Miteinander sowie [...] praktizierte faire Partnerschaft auf allen Ebenen des Unternehmens“ umfasste. Auch Familienvertreter der vierten Generation wie Albrecht Woeste, Dr. Jürgen Manchot und Christoph Henkel betonten die Bindung und Präsenz der Familie als Identifikationsmerkmal für die Öffentlichkeit wie auch für die Beschäftigten.⁸³

Helmut Sihler und Hans-Dietrich Winkhaus sehen den „Henkel-Geist“ einem Wandlungsprozess unterworfen: einerseits durch die Entwicklungen der gesellschaftlichen Bedingungen in Deutschland, andererseits durch die Internationalisierung der Henkel-Gruppe, die die Identifikation mit den „alten Werten“ für ausländische und besonders überseeische „Henkelaner“ erschwere.⁸⁴

⁸⁰ Russell Vogt, Welche Einzelkenntnisse kommen für den Reisevertreter in Frage? In: BvH 7, 1927, S. 46f.

⁸¹ Ebenda, S. 47.

⁸² August Lomberg, Vöhl. Bilder aus der Heimat unseres „alten Herrn“, in: BvH 7, 1927, S. 167–170. Alfred Schönbach, Eine familienkundliche Herbstfahrt nach Wallau und Vöhl, in: BvH 9, 1929, S. 68–71, 101–104. Fritz Henkel war im hessischen Vöhl geboren; seine Vorfahren stammten aus Wallau, ebenfalls in Hessen.

⁸³ Interview mit Konrad Henkel: „Führen durch Überzeugen“, Konrad Henkel spezial, Beilage zum Henkel-Blick, 25.10.1995, S. 3. Nachruf zum Tode Konrad Henkels, in: Beilage zum Henkel-Blick 1999, S. 7. Henkel-Blick 2/1991, S. 4. A 373, Christoph Henkel, Vortrag IMD, Stockholm 17.9.1999. Demnach verfügt die Familie über wichtige Einflussmöglichkeiten auf die Gestaltung der Corporate Identity sowie Unternehmensmission, -prinzipien und -strategien.

⁸⁴ „Tempo ist angesagt“, in: Henkel-Blick 7/1992, S. 5. „Offen gesagt ...“, in: Henkel-Blick 4/1992, S. 5. Vgl. aber Interview Hans-Dietrich Winkhaus, 26.6.2000, S. 18: „Stabilität seitens der Familie [...] ist bestimmt auch etwas, was auch kulturprägend ist. Das gehört dazu, dass man sich [...] als Teil eines Kontinuums versteht [...].“

Auch Henkel-Mitarbeiter warfen der Geschäftsführung die Bedrohung der gewachsenen Kultur durch die Personalpolitik der 1990er Jahre vor, durch die „Quereinsteigern“ bessere Aufstiegschancen eingeräumt werde als den Mitarbeitern, die „hier aufwachsen“. Dagegen setzte das Henkel-Personalmanagement innovative Konzepte zur Transformation des „Henkel-Geistes“ in eine von diesem Geist hergeleitete „Wertegemeinschaft“: Die von Personal-Vorstand Dr. Roland Schulz zu Beginn der 1990er Jahre initiierte „Kultur-Evolution“ konzentrierte sich auf die Bereiche Führungskultur, Führungs- und Mitarbeiterinformation, Internationalisierung und Management Development.⁸⁵ Dabei ging es auch darum, erstarrte Strukturen durch den Abbau von Hierarchien, durch eine leistungsgerechte und individuelle Förderung der Mitarbeiter sowie durch eine bessere Informationspolitik aufzubrechen.⁸⁶

⁸⁵ Intern 7/1991.

⁸⁶ „Schneller, kreativer, innovativer“. Hans-Dietrich Winkhaus zu den Aufgaben und Perspektiven des Unternehmens“, in: Henkel-Blick 1/1993, S. 3.

⁸⁷ „Tempo ist angesagt“, in: Henkel-Blick 7/1992, S. 5.

⁸⁸ „Offen gesagt ...“, in: Henkel-Blick 4/1992, S. 5. Vgl. dazu Konrad Henkel, „Führen durch Überzeugen“, in: Henkel-Blick Spezial 10/1995, S. 3. Doch habe sich, so bemängelten die Teilnehmer am „Runden Tisch“, „trotz der Kultur-Evolution [...] der Führungsstil nicht geändert“.

⁸⁹ Siehe etwa „Henkel im Aufwind“, in: Henkel-Blick 4/1997, S. 1.

⁹⁰ So die PR-Kampagne „Science + Soul“, die Henkel 1999 zuerst in Japan, den USA und Brasilien startete.

Das Hauptziel dieser „Kultur-Evolution“ lag in der Motivation der Beschäftigten durch eine offenere Führung, selbständigeres Arbeiten und die Delegation von Verantwortung.⁸⁷ Zur Verbesserung der Kommunikation zwischen Unternehmensleitung und Beschäftigten fanden ab 1992 erstmals am „Runden Tisch“ Gespräche zwischen einem Mitglied der Geschäftsführung und Mitarbeitern statt. Jeweils 20 bis 30 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus allen Arbeitsbereichen nahmen an diesen Round-table-Sitzungen teil, die ohne Tagesordnung, Programm oder vorformulierte Fragen verliefen. Dabei ging es zum Beispiel um Kritik an der Informationspolitik von Vorgesetzten, die Inhalte von Job-Rotationen, die geringen Aufstiegsmöglichkeiten für Frauen und den Mangel an Teilzeitmöglichkeiten.⁸⁸

Das Selbstverständnis der Henkel-Gruppe wird zu Beginn des 21. Jahrhunderts zunehmend durch die Globalisierung beeinflusst.⁸⁹ Die offene Familiengesellschaft befindet sich – erkennbar geworden durch die Ausgliederung des Unternehmensbereichs Chemieprodukte 1999 sowie durch die Zusammenführung des Gemeinschaftsunternehmens Henkel-Ecolab mit Ecolab Inc. ab 2002 – in einer Phase des Umbruchs und Wandels. Trotz oder gerade wegen dieses Wandels ist es wichtig, sich auf gemeinsame Grundwerte berufen zu können. So hat Albrecht Woeste bei mehreren Gelegenheiten betont, „dass sich der Wunsch der Familie, das Unternehmen unternehmerisch zu begleiten, nicht nur auf die Strategie, sondern eben auch auf den Erhalt einer Wertegemeinschaft bezieht“. Ein Wunsch, den auch die jüngste Dachmarken-Kampagne „Science + Soul“ zum Ausdruck brachte, in der die Werte von Henkel – unter anderem die „Verbindung von Wissen und Gespür, von Rationalität und Emotion, von Bodenständigkeit und dem Mut zur Vision“ – in Anzeigenmotive umgesetzt wurden.⁹⁰



Der Mensch im Mittelpunkt

Innovations-Kongress
„Open Space 21“ des
Unternehmensbereichs
Wasch-/Reinigungsmittel:
Sport macht den Kopf frei
für innovative Ideen, 2000.



Zeit für offene Gespräche:
Mitarbeiter diskutieren ab
1992 am „Runden Tisch“
mit Mitgliedern der
Geschäftsführung.



Henkel-Mitarbeiter auf dem
Weg zur Belegschafts-
versammlung, März 1999.



Diskussion während einer
Meisterkonferenz in
Düsseldorf-Holthausen,
2001.

Das **X** Auslandsgeschäft: Henkel auf dem Weg zum Global Player

In den ersten Jahrzehnten seines Bestehens wurde das Unternehmen durch die Entwicklung der Geschäfte im Deutschen Reich geprägt, aber bereits frühzeitig erkannte Fritz Henkel Chancen und Bedeutung einer Geschäftsausweitung über die Landesgrenzen hinaus. Seine Auslandskorrespondenz aus den 1880er und frühen 1890er Jahren zeigt, wie großzügig der Firmengründer von Anfang an sein Geschäft konzipiert hatte.

Schon ab 1878 verkaufte Henkel seine Waschmittel im Ausland. Am Anfang waren dies noch Verkäufe, die sich aus dem Interesse an dem neuen und erfolgreichen Produkt Henkel's Bleich-Soda wie von selbst ergaben. Bald jedoch übernahmen firmeneigene Außendienst-Mitarbeiter, die so genannten Reisenden, eine gezieltere Vertriebstätigkeit. Parallel dazu schloss Henkel Verträge mit ausländischen Firmen ab, die die Erzeugnisse aus Düsseldorf importierten und auf den jeweiligen Markt brachten.

Fritz Henkel wusste, dass Exporte die Möglichkeit eröffneten, über den begrenzten deutschen Markt hinaus zu wachsen und das Absatzvolumen zugunsten der Kapazitätsauslastung und verminderter Stückkosten zu vergrößern.

Bereits 1886 beteiligte sich Henkel an der Internationalen Industrieausstellung in Antwerpen. Im selben Jahr wurde die erste Filiale in Wien gegründet. Häufig entstanden in der Folgezeit aus den Vertretungsfirmen die auswärtigen Vertriebsniederlassungen von Henkel.¹

Nach der Errichtung von Verkaufsbüros und Agenturen begann Henkel damit, die Produktion ins Ausland zu verlagern, um Transport- und Zollkosten zu sparen. Neben der Vergabe von Lizenzen wurde die Auslandsfertigung zunächst über Lohnaufträge aufgebaut, so dass Henkel-Produkte von Fremdfirmen vor Ort produziert, verpackt und vertrieben wurden. Der Erwerb von Beteiligungen und/oder die Übernahme beziehungsweise Neugründung einer Produktionsgesellschaft bildeten üblicherweise den letzten Schritt beim Einstieg in auswärtige Märkte.² Der erste ausländische Produktionsbetrieb entstand 1913 in der Schweiz. 1914 waren in allen wichtigen europäischen Ländern Vertretungen für Henkel tätig.

Der Ausgang des Ersten Weltkriegs beendete die meisten Auslandsaktivitäten. Ein Teil des Auslandsvermögens sowie der Markenrechte gingen verloren. In den 1920er Jahren begann Henkel erneut und jetzt systematisch mit der Internationalisierung des Geschäfts. Exporte wurden durch lokale Produktionen ersetzt. Der Aufbau von Produktionseinrichtungen erwies sich als notwendig, um die Märkte besser ausschöpfen zu können, als dies mit den nach wie vor durch Zölle verteuerten Importen möglich war. Mit 11 Produktionsstandorten in europäischen Staaten wurde die Position von Henkel im Ausland bis 1937 entscheidend gestärkt: Belgien, Dänemark, Italien, Niederlande, Norwegen, Österreich, Polen, Schweden, Schweiz, Tschechoslowakei und Ungarn.

¹ Zur Betreuung des europäischen Auslandsgeschäfts gründete Henkel 1928 die Auslandsabteilung, während die Bearbeitung des Übersee-Exports 1934 der Hamburger Firma Chemphar, Chemisch-pharmaceutische Handelsgesellschaft mbH, übertragen wurde. Die Chemphar hatte Werner Lüps 1933 gegründet. Leitzbach/Schröder, Auslands-geschäft, S. 7. Beilage zum Tod von Werner Lüps, in: BvH 22, 1942.

² Leitzbach/Schröder, Auslands-geschäft, S. 5f.

Der Zweite Weltkrieg unterbrach erneut den Geschäftsaufbau in Europa. Nach 1945 wurde der umfangreiche Auslandsbesitz im Rahmen der Beschlagnahme des deutschen Industrievermögens von den Alliierten sowie von neutralen Staaten enteignet. Gleichzeitig wurden alle Warenzeichenrechte, darunter Persil, beschlagnahmt. Alle Auslandsbeziehungen wurden Henkel verboten, sogar die Geschäftskorrespondenz. Jahrelang gab es Schwierigkeiten bei Auslandskontakten. Eine weiträumige Unternehmenspolitik war zunächst nicht möglich. Trotzdem fanden sich Wege eines Neubeginns – heimlich auf persönlicher Ebene. Oft setzten alte Freunde ihre privaten Mittel ein, um über Handelsagenturen die Türen für Henkel-Produkte in europäische Märkte wieder neu zu öffnen. Die erste Nachkriegsphase zielte darauf, mit Exportprodukten wieder in den Nachbarländern vertreten zu sein. Sie war bis 1952 abgeschlossen.

Das Schwierigste war jedoch der Rückerwerb der alten Produktionsstätten, die zum Teil unter Treuhändern arbeiteten. Ohne finanzielle und technische Rückendeckung aus Düsseldorf war der wirtschaftliche Bestand dieser Firmen ungesichert. Zum Teil gelang es über Lizenzerteilung und chemisch-technische Beratung, wieder Einfluss auf die Unternehmen zu gewinnen. Entscheidend jedoch war die Bindung der Firmen-Manager an das Haus Henkel und das Geschick der Düsseldorfer Geschäftsführung, die Kontakte behutsam wieder zu knüpfen. In Düsseldorf waren es die Geschäftsführer Walter Kobold und Dr. Karl Eikschen sowie die Juristen Dr. Richard Brandt und Dr. Walter Kolvenbach und der Finanz-Fachmann Dr. Hans-Otto Wieschermann, die mit hohem diplomatischen Geschick und zäher Beharrlichkeit die Voraussetzungen dafür schufen, dass nach der Wiedergewinnung der Souveränität der Bundesrepublik Deutschland 1955 die wichtigsten westeuropäischen Auslandsgesellschaften wieder Teil der Henkel-Gruppe werden konnten. Unterstützt wurden sie von Paris aus durch den Schweizer Wirtschaftsprüfer und langjährigen Henkel-Berater Dr. Ermenegildo G. Snozzi. Teilweise mussten hohe Ablösezahlungen geleistet werden. Verloren blieben die schwedischen und norwegischen Gesellschaften sowie alle osteuropäischen Henkel-Firmen.³

Die internationalen Aktivitäten deutscher Unternehmen nach 1945 waren auch durch den erneuten Verlust ihrer internationalen Markenrechte eingeschränkt. Als Markenartikel-Unternehmen war Henkel davon schwer getroffen. Dies erklärt die auffällige Abwendung vom Markenartikel-Bereich und die anfängliche Konzentration auf Chemieprodukte in zahlreichen Auslandsmärkten.⁴ Mit Ausnahme von Norwegen erhielt Henkel in den 1950er Jahren nach und nach die Marke Persil in den einzelnen europäischen Ländern zurück.

Ebenfalls ausgenommen blieben Großbritannien und Frankreich mit ihren damaligen Kolonien. Bereits vor dem Ersten Weltkrieg hatte Henkel die Herstell-Lizenzen und Markenrechte an Persil in Großbritannien an einen anderen europäischen Produzenten verloren: 1909 hatte Henkel die Markenrechte an Persil im Rahmen einer Lizenz für die Persil-Herstellung an Crosfield & Sons in Warrington verkauft.

³ Gesellschafterausschuss Persil, Protokoll vom 16.7.1953. Zum Auslandsvermögen nach dem Zweiten Weltkrieg siehe ebenda, Protokoll vom 17.10.1955. Siehe auch Interview Helmut Sihler, 26.5.2000, S. 1, sowie Interview Hans-Dietrich Winkhaus, 26.6.2000, S. 1. Leitzbach/Schröder, Auslands-geschäft, S. 63: Die UMA wurde im März 1952 freigegeben.

⁴ Interview mit K. Henkel: Führen durch Überzeugen, in: Konrad Henkel spezial, Beilage des Henkel-Blick, 25.10.1995, S. 3f.

Der Vertrag sollte bis 1918 laufen, doch konnte Henkel die ihr zustehenden Rechte auf Rückübertragung infolge des Ersten Weltkriegs nicht geltend machen. 1919 wurde Crosfield von Lever Bros. übernommen. Auch in Frankreich war der Markenname Persil, den Henkel dort nicht alleine besessen hatte, auf zahlreichen Umwegen in den Besitz der Lever-Brüder gefallen. Somit war Henkel auf diesen Märkten gezwungen, mit dem bekanntesten Produkt des Hauses unter anderen Namen zu operieren.⁵

Mit dem Abschluss dieser schwierigen Phase konnte Henkel Ende der 1950er Jahre seine Vorkriegsposition in Europa wieder erreichen. Parallel dazu hatte die Firmenleitung auch bereits Aktivitäten im Bereich der chemisch-technischen Produkte in strategisch wichtigen Übersee-Märkten aufgenommen: So gründete Henkel eine erste Übersee-Firma 1951 in Südafrika. 1955 folgte die erste Firma auf dem amerikanischen Kontinent, und zwar in Brasilien; in den mexikanischen Markt trat Henkel 1959 ein, in die USA 1960. Mit der Gründung der Nippon Henkel Chemical in Kobe, einem Handelsunternehmen, betrat Henkel 1957 den damals wichtigsten asiatischen Markt.

Zur Strategie und Organisation des Auslandsgeschäfts

Auf dem weiteren Weg zu einer breiten Internationalisierung und letztendlich Globalisierung der Geschäfte war eine Reihe von organisatorischen Maßnahmen notwendig, die von den strategischen Absichten der Unternehmensleitung geleitet waren.

Nach dem Zweiten Weltkrieg war die Auslandsabteilung der Henkel & Cie GmbH für den Aufbau des Auslandsgeschäfts zuständig. Das Schwergewicht bildete zunächst der Export von Waschmitteln, P3, Klebstoffen, Wasserglas und anderen chemischen Produkten. Durch eigene Exportabteilungen wurden die Erzeugnisse der nach Düsseldorf verlagerten Tochterfirmen Böhme Fettchemie und Deutsche Hydrierwerke vertrieben, vor allem ihre chemisch-technischen Produkte, aber auch ihre erfolgreichen Markenartikel, zum Beispiel Fewa.

Die Bedeutung des Export- und Auslandsgeschäfts blieb jedoch gering. Das war nicht zuletzt auch auf Vorbehalte zurückzuführen, die Hugo und Jost Henkel einem größeren Engagement im Ausland entgegenbrachten. Daher fehlte der Auslandsabteilung der nötige Rückhalt gegenüber den ausländischen Geschäftsführern, zumal diese häufig von ausländischen Treuhändern eingesetzt worden waren.⁶

⁵ Interview Helmut Sihler, 26.5.2000, S. 4. Siehe im Detail Bornhofen/Hämmerlein, 90 Jahre Persil.

⁶ Interview Helmut Sihler, ebenda.

⁷ Gerhard Henkel war nicht verwandt mit der Unternehmerfamilie Henkel. Im Werk wurde er „Herr Gerhard“ genannt.

⁸ Leitzbach/Schröder, Auslands-geschäft, S. 10f.

⁹ Interview mit K. Henkel: Führen durch Überzeugen, in: Konrad Henkel spezial, Beilage des Henkel-Blick, 25.10.1995, S. 3f. Interview Hans-Dietrich Winkhaus, 26.6.2000, S. 3: „Im Zuge der Internationalisierung haben wir immer mehr gelernt, uns mit ausländischen Kulturen positiv auseinanderzusetzen.“

¹⁰ Interview mit K. Henkel: Führen durch Überzeugen, ebenda.

Eine Neuorientierung setzte ein, als Dr. Fritz André Debus 1956 von dem kurz zuvor verstorbenen Gerhard Henkel⁷ die Auslandsabteilung übernahm. Mit der Intensivierung der Zusammenarbeit zwischen der Auslandsabteilung und den Fachabteilungen der Düsseldorfer Zentrale wurde auch die Steuerung der Auslandsgesellschaften zentralisiert und gefestigt, und zwar durch die Einführung einer einheitlichen Ergebnisrechnung, die Einberufung von regelmäßigen Konferenzen der kaufmännischen und technischen Leiter sowie durch eine von Düsseldorf ausgehende Investitionsplanung. Dabei berücksichtigte Henkel zunehmend nationale Besonderheiten, was sich etwa in der Einsetzung einheimischer Geschäftsführer zeigte.⁸ Dennoch trugen vor allem politische und personelle, aber auch technische Probleme dazu bei, dass der Erfolg im Ausland zunächst auf sich warten ließ. „Aber wenn wir dann die richtigen Leute vor Ort hatten – und die haben wir eigentlich immer gefunden –, ging es jedesmal gut weiter“, resümierte Konrad Henkel rückblickend.⁹

Die Internationalisierung des Unternehmens trieb „mehr, [...] als es mitunter in Düsseldorf-Holthausen gern gesehen wurde“, Konrad Henkel voran.¹⁰ Auf seine Initiative hin wurden 1961 sämtliche Exportaktivitäten unter der Leitung von Dr. Fritz Edgar Hartmann in der Henkel International GmbH (HI) vereinigt. Die Auslandsabteilung der Persil Gesellschaft betreute die Verbundenen Unternehmen. Um eine einheitliche Koordination des gesamten Auslandsgeschäfts zu erreichen, wurden 1965 die Aktivitäten der Auslandsabteilung der Persil Gesellschaft in die Henkel International integriert. Die Henkel International hatte die Aufgabe, die Position von Henkel außerhalb Deutschlands in allen Kontinenten durch Exporte und Firmengründungen zu verstärken. Prägenden Einfluss auf diese Entwicklung hatten neben den bereits genannten Fritz André Debus, Edgar Hartmann und Walter Kolvenbach vor allem Jörg Volkamer und Dr. Roman Dohr.

Die Expansion des Unternehmens sowie steigende Ansprüche der Märkte führten zur Einführung von Geschäftssparten, die 1969 zunächst die Verantwortung für die europäischen Aktivitäten übernahmen. 1977 wurde auch das Übersee-geschäft in die einzelnen Sparten integriert, die nun weltweite Geschäftsverantwortung trugen – eine Voraussetzung für die verstärkte Internationalisierung und spätere Globalisierung. Die Henkel International wurde zum 29. Juni 1977 aufgelöst.

In diesen Veränderungen spiegelt sich die steigende Aufmerksamkeit für das Auslandsgeschäft bei den Planungen der Unternehmensführung wider. Neben die anfänglich dominierende Zielsetzung, die das Erschließen von Marktpotenzialen in allen Teilen der Welt vorsah, traten im Laufe der Jahre zusätzliche Aspekte, die wichtige Impulse für den immer stärkeren Ausbau der Auslandsaktivitäten gaben:

- Das Bedürfnis nach einer Erweiterung des eigenen Know-hows machte es notwendig, das unerschöpfliche Lernpotenzial für ein zukunftsorientiert arbeitendes Unternehmen auf den Gebieten Chemie, Technik und Management insbesondere in USA und Japan zu erschließen. Diese Erkenntnis führte unter anderem zur Einrichtung von Forschungs- und Entwicklungszentren in diesen beiden Ländern, zu zahlreichen Kooperationen und zu einem regen Personalaustausch.
- Der Bedarf von Henkel an pflanzlichen Ölen, der zum größeren Teil im weltweit bedeutendsten Erzeugergebiet Asien gedeckt wurde, machte die Philippinen, Malaysia und Indonesien als Lieferanten unverzichtbar. Das Streben dieser Länder ab den 1970er Jahren nach Steigerung ihrer volkswirtschaftlichen Wertschöpfung führte zu verstärkter eigener Höherveredelung ihrer Rohstoffe. Zur Sicherung der weltweiten Produktion fettchemischer Derivate war es für Henkel daher wichtig, einen Teil seiner Rohstoffverarbeitung vor Ort durchzuführen. Hierdurch entstand bereits 1980 ein Produktionsbetrieb in Malaysia.
- In den frühen 1970er Jahren begann das Thema Industriewandern auch für Henkel relevant zu werden. Arbeits- und kapitalintensive Industrien suchten sich zunehmend Alternativen zu ihren bisherigen Standorten in Europa und USA, die ihnen hohes Arbeitskräftepotenzial mit niedrigem Lohnniveau und größere Flexibilität hinsichtlich Arbeits- und Maschinenlaufzeiten boten. So wanderten für Henkel wichtige Abnehmerindustrien wie die Ledererzeugung und die Textilherstellung im Laufe der Jahre in Richtung Südamerika, Asien sowie Osteuropa ab. Ihnen musste Henkel zur Erhaltung der Geschäftsposition in diesen Branchen folgen.
- Die in den 1980er Jahren beginnende Globalisierung wichtiger Industriezweige, beispielsweise die Automobilherstellung oder die Kosmetikerzeugung, führte zu einem ähnlichen Zwang auf die Zulieferer, ihnen in die einzelnen Länder zu folgen. Diese Abnehmer verlangen von ihren Lieferanten an allen lokalen Standorten Produkte und technischen Service in weltweit gleicher erprobter und akzeptierter Qualität.

Das internationale Geschäft wurde quer durch alle Unternehmensbereiche ausgebaut. So wurde Henkel bereits in den 1980er Jahren das internationalste Unternehmen in Deutschland und entwickelte sich vom deutschen Markenartikel-Hersteller zum weltweit tätigen „Spezialisten für angewandte Chemie“, wie sich das Unternehmen bis Ende der 1990er Jahre definierte.

Im Zuge der Internationalisierung und Globalisierung mussten alte Grundsätze bei der Führung von Firmen im Ausland modifiziert und den Geboten der Zeit angepasst werden. Vermehrt traten neben die zu 100 Prozent eigenen Tochtergesellschaften Kooperationen, Partnerschaften in Joint Ventures – möglichst mit Henkel-Führung – sowie strategische Allianzen. Deren Vorteile lagen in einem verminderten Kapitaleinsatz, dem Know-how-Transfer sowie der besseren Anpassung an nationale und marktcharakteristische Gegebenheiten.¹¹ Die Standardisierung von Rezepturen sowie die länderübergreifende Vermarktung der Produkte erleichterten es, internationale Marken und Produkte für einen globalen Markt zu entwickeln.

Dies führte dazu, dass seit den 1970er Jahren bei Henkel die „Antriebskräfte für das Wachstum des Gesamtunternehmens [...] im Ausland stärker waren als im Inland“. Der Umsatz der Auslandsfirmen war 1973 bereits auf rund 37 Prozent des Gesamtumsatzes der Henkel-Gruppe gestiegen; und zusammen mit dem Exportumsatz lag der insgesamt im Ausland erzielte Umsatz bei 43 Prozent.¹²

¹¹ Leitzbach/Schröder, Auslandsgeschäft, S. 6f. Der griffige Name „Partnerstrategie“ stammt vom damaligen Sekretär der Geschäftsführung, Helmut Ochs.

¹² Intern 5/1974.

Entwicklung der Mitarbeiterzahlen Henkel-Gruppe 1961 bis 2000

Jahr	Deutschland	Ausland	Henkel-Gruppe
1961	16.700	3.300	20.000
1962	17.700	3.550	21.250
1963	18.100	3.800	21.900
1964	18.650	5.000	23.650
1965	17.700	6.200	23.900
1966	19.100	6.600	25.700
1967	20.650	6.750	27.400
1968	21.400	6.950	28.350
1969	22.115	7.537	29.652
1970	23.446	8.189	31.635
1971	23.015	9.510	32.525
1972	22.356	10.828	33.184
1973	21.998	11.743	33.741
1974	21.676	12.434	34.110
1975	20.592	12.313	32.905
1976	19.925	12.471	32.396
1977	19.768	14.415	34.183
1978	19.129	14.201	33.330
1979	18.418	14.279	32.697
1980	18.532	15.035	33.567
1981	17.736	16.346	34.082
1982	17.339	16.244	33.583
1983	16.747	15.787	32.534
1984	16.306	15.306	31.612
1985	15.962	14.973	30.935
1986	16.430	15.608	32.038
1987	16.494	18.237	34.731
1988	16.734	19.209	35.943
1989	16.928	21.116	38.044
1990	16.675	22.034	38.709
1991	18.329	23.055	41.384
1992	17.896	24.471	42.166
1993	16.680	23.735	40.415
1994	15.330	24.489	39.819
1995	14.667	26.710	41.567
1996	15.600	30.960	46.560
1997	15.516	38.571	54.089
1998	15.791	40.828	56.619
1999	15.412	40.984	56.396
2000	15.878	45.025	60.903

Quelle: K 1, HRJ/Personal-
bestandsentwicklung.
Stichtag jeweils der 31.12.

¹³ Siehe D 1, Ulrich Lehner/Theo Schatten, Manuskript „Die Geschichte der Firma Henkel“, Internationalisierung/Globalisierung (ausführliche Fassung) für den Vortrag vor dem Heimatverein Düsseldorf am 11.4.2000, S. 4f. Siehe auch A 8, Ulrich Lehner, Manuskript „Globale Unternehmen brauchen globale Strukturen: Henkels Globalisierungsstrategie“, Vortrag vor der spanischen Business School Esade in Barcelona, 2/2001, S. 17f.

Die Bedeutung und deshalb die Anzahl von Akquisitionen zur Stärkung von Marktpositionen, zum raschen Markteintritt oder zur Erlangung von spezifischem Know-how nahmen auch bei Henkel über die Jahre rapide zu.¹³ Von herausragender Bedeutung für die Entwicklung der Henkel-Gruppe in zahlreichen Ländern waren die folgenden Allianzen und Firmen-Übernahmen:

- für Klebstoffe die Partnerschaft mit Loctite in den USA ab 1985 (anfangs 25 Prozent Beteiligung), die 1997 in der vollständigen Übernahme von Loctite mündete,
- für Kosmetik/Körperpflege die Akquisitionen Barnängen von Nobel Industrier in Schweden 1992 und Schwarzkopf in Deutschland 1995,
- für Wasch-/Reinigungsmittel die strategische Allianz mit Clorox seit 1974 in den USA,
- für Hygiene/Oberflächentechnik die US-amerikanischen Akquisitionen Amchem 1980 und Parker 1987, die strategische Allianz mit Ecolab in den USA seit Ende 1989, aus der 1991 auch das europäische Hygiene-Gemeinschaftsunternehmen Henkel-Ecolab mit 42 Gesellschaften in 17 europäischen Ländern hervorging (bis Ende 2001), sowie der Erwerb von Teroson in Deutschland 1991 und des weltweiten Novamax-Geschäfts 1996,
- für Chemieprodukte die beiden US-amerikanischen Firmen General Mills 1977 und Nopco 1987 sowie die Emery Division von der Quantum Chemical Corporation 1989.

Als Folge der Ausgliederung des Chemiegeschäfts von Henkel in die selbstständige Tochtergesellschaft Cognis im Jahr 1999 entstanden weltweit 50 Cognis-Tochterfirmen, die das bisherige Chemie-Geschäft von Henkel in den jeweiligen Ländern weiterführen.

Am Jahresende 2000 zählten neben der Henkel KGaA (mit ihrer einzigen Zweigniederlassung in Genthin) 49 inländische und 351 ausländische Gesellschaften zum Konsolidierungskreis der Henkel-Gruppe¹⁴, die einen Gesamtumsatz von 12,8 Milliarden Euro (25 Milliarden DM) erwirtschafteten. Davon entfielen 80 Prozent (einschließlich Exporte) auf das Geschäft außerhalb Deutschlands.

Die zunehmende Internationalisierung und Globalisierung des Geschäfts spiegelt sich auch in der Beschäftigtenentwicklung: Waren im Jahresdurchschnitt 1961 genau 16,5 Prozent der Henkel-Mitarbeiter im Ausland beschäftigt, so stieg dieser Anteil bis 1989 auf 56 Prozent an und lag Ende 2000 bei etwa 74 Prozent.

Nachstehend eine nach Regionen geordnete Übersicht über die Entwicklung der bedeutenden Henkel-Aktivitäten in den wichtigsten Auslandsmärkten.

¹⁴ Henkel Geschäftsbericht 2000, S. 50.

Die regionalen Aktivitäten

Europa

Das 1886 in Wien eröffnete erste Verkaufsbüro im Ausland bildete ab 1893 durch die Zusammenarbeit mit dem deutschen Kaufmann Gottlieb Voith den Grundstock für das Mittel- und Südosteuropageschäft des Düsseldorfer Waschmittelherstellers. Auch die Geschäftsverbindungen mit den Niederlanden und der Schweiz (1889) sowie mit Italien (1893) wurden noch vor der Jahrhundertwende aufgenommen. Die 1897 gegründete Verkaufsniederlassung in London wurde 1908 in die Henkel & Co London umgewandelt. Als erste Henkel-Tochtergesellschaft mit eigenem Produktionsbetrieb gründeten Fritz Henkel und seine Söhne 1913 in Pratteln bei Basel die schweizerische Henkel & Cie.¹⁵

Unbeeindruckt von den politischen Umständen forcierte das Unternehmen nach dem Ersten Weltkrieg seine Aktivitäten in den europäischen Märkten: Der Gründung der Henkel & Co in Kopenhagen im Jahr 1923 folgte 1925 die Henkel Kemiskt-Tekniskt in Stockholm. Als Produktionsfirma wurde 1931 das schwedische Familienunternehmen Helios erworben und als Helios Stockholm neu gegründet. Der 1927 gegründeten Persil Gesellschaft Henkel & Voith in Wien folgte 1929 die Gründung der Persil Gesellschaft Henkel & Voith in Leitmeritz, Sudetenland (heute Litoměřice in Tschechien). Zur 1929 eröffneten belgischen Maison Henkel in Brüssel kamen 1930 die norwegische Henkel AS in Oslo und die finnische OY Persil in Helsinki. In Polen gründete Henkel 1931 die Persil Polska in Bydgoszcz (Bromberg). 1932 folgte die Nederlandsche Persil mit Produktion in Jutphaas und Verwaltung in Amsterdam sowie ein Jahr später die italienische Societa Italiana Persil in Lomazzo bei Mailand. Zunächst wurden in diesen Gesellschaften die in Düsseldorf produzierten Produkte abgepackt – also vor allem Henko, Persil, Sil und Imi –; in der Folgezeit wurde aber auch die lokale Herstellung von Waschpulver, Großverbrauch- und P3-Produkten aufgenommen.¹⁶

Den überwiegenden Teil des europäischen Auslandsvermögens übertrug Henkel auf die am 24. Juli 1931 gegründete Schweizer Holdinggesellschaft UMA AG, da die im Mai 1931 eingeführte Devisenzwangsbewirtschaftung eine massive Kapitalflucht aus Deutschland ausgelöst hatte. Aufgabe der UMA sollte es sein, die „ausländische[n] Henkel-Interessen [...] den Wechselfällen der zwischenstaatlichen Beziehungen“ zu entziehen.¹⁷ Dies galt insbesondere auch für die Zeit nach 1933, als die Nationalsozialisten die Devisenbewirtschaftung verschärften. Der UMA AG gehörten 1939 die Henkel-Gesellschaften in der Schweiz, Dänemark, Norwegen, Schweden, Finnland, Holland, Belgien, Italien und Polen an.¹⁸

¹⁵ Siehe dazu im einzelnen die Darstellung von Hansjörg Gadiert, 75 Jahre Henkel & Cie AG, Schweiz (=Schriften des Werksarchivs 22), Düsseldorf 1988.

¹⁶ Leitzbach/Schröder, Auslandsgeschäft, S. 24.

¹⁷ 330/39, Funktion und Organisation der UMA AG 1937–1952, darin Skizze über die Umgestaltung der UMA AG, 4.12.1937, sowie Denkschrift betr. Funktion und Organisation der UMA AG, undatiert.

¹⁸ 330/39, Funktion und Organisation der UMA AG 1937–1952, darin Betreff UMA AG/Konsortialfonds, Aufstellung, 17.10.1952. Wertschriften-Aufstellung der UMA AG, 6.12.1937; National Archives Washington, Record Group 407 Box 1035.

¹⁹ 330/39, Funktion und Organisation der UMA AG 1937–1952, darin Skizze über die Umgestaltung der UMA AG, 4.12.1937.

²⁰ Ebenda, Exposé vom 24.9.1937.

²¹ A 22, Anlage zum Protokoll über die Sitzung des Beirats, 23.4.1940. Allgemeiner Geschäftsbericht für das Jahr 1939.

²² Juristische Unterlagen, Henkel & Cie GmbH, undatiertes Bericht zum Auslandsgeschäft 1940.

²³ Vgl. hierzu Ordner Henkel 2, Tengelmänn an Göring, 9.4.1942. Ebenda, Tengelmänn, Besprechung mit Herrn Dr. Brandt, 26. und 27.3.1942. Siehe zum Prozess gegen Unilever Interview Helmut Sihler, 26.5.2000, S. 2, sowie Bornhofen/Hämmerlein, 90 Jahre Persil.

In der zweiten Hälfte der 1930er Jahre geriet die UMA in Konflikt mit der nationalsozialistischen Devisenstelle.¹⁹ Aus diesem Grund ließ das Reichswirtschaftsministerium 1936/37 das Unternehmen und seine Beziehungen zu Henkel untersuchen. Dabei wurde bestätigt, „dass dieser Konzern durchaus ausländischer Natur ist, und dass irgendeine Abhängigkeit in finanzieller, organisatorischer oder wirtschaftlicher Hinsicht von Deutschland nicht besteht“. Dies war auch nötig, um den ausländischen Henkel-Gesellschaften angesichts der „allseitigen Autarkie-Bestrebenungen“ und Deutschfeindlichkeit in Europa ein Überleben zu ermöglichen, denn Boykotte gegen die Werbe- und Verkaufstätigkeiten deutscher Unternehmen im Ausland waren ab der zweiten Hälfte der 1930er Jahre an der Tagesordnung.²⁰ Ab 1939 berichteten insbesondere die mitteleuropäischen Niederlassungen wie die Persil-Fabrik in Bromberg über derartige Repressalien. Auch der Umsatz in der Tschechoslowakei, wo Henkel in der hinzu erworbenen Tochterfirma Evona Toilettenseifen- und Parfümeriewaren-Fabrik GmbH in Uhřetvany (Aurschinewes) bei Prag neben Kosmetikartikeln auch Waschpulver herstellte, erwies sich als „mäßig“, da die Bevölkerung überwiegend deutschfeindlich eingestellt war.²¹

Nach Kriegsausbruch entwickelte sich das Auslandsgeschäft unterschiedlich: Während die Ausfuhr nach Übersee sowie das Europa-Geschäft, „soweit es sich um Feindstaaten handelte“, restlos unterbunden worden war, sah sich Henkel in den nordeuropäischen Ländern zu Beginn des Jahres 1940 wie auch in den Niederlanden und in Belgien noch englischen und US-amerikanischen Konkurrenzprodukten gegenüber. Doch nach der deutschen Besetzung von Dänemark, Norwegen, den Niederlanden und Belgien waren die Importeure dieser Länder gezwungen, ihre Wareneinkäufe nur noch in Deutschland zu tätigen, zumal „die einheimische Industrie [...] mangels Rohstoffen nicht mehr voll lieferfähig war“. Insbesondere die Persil-Gesellschaften in den europäischen Ländern profitierten auf diese Weise vom fehlenden Wettbewerb. So konnte die belgische Henkel-Produktionsstätte in Herent 1940 ihre Leistungen gegenüber dem Vorjahr verdoppeln, wenn auch die Herstellung von Persil aufgrund der Verknappung von Ölen und Fetten eingestellt werden musste.²²

Trotz knapper Ressourcen rückte die „Wiederbeschaffung der Marke Persil“ in Frankreich nach dem „Westfeldzug“ in das Zentrum der Unternehmenspolitik: 1909 war Fritz Henkel eine Vereinbarung eingegangen, nach der das Zeichen Persil nach Entrichtung einer zehnjährigen Lizenzzahlung in das Eigentum der französischen Lizenznehmerin übergehen sollte. Dieses Abkommen wurde durch den Ersten Weltkrieg zunichte gemacht: Auf Druck der Wirtschaftsbehörden übertrug die französische Lizenznehmerin ihre Markenrechte „an einen Dritten, dessen Gesellschaft dann von den Savonneries Lever aufgekauft wurde“, so dass sich die Persil-Rechte für Frankreich also fortan in den Händen des Konkurrenten Lever befanden. Die Henkel-Marke Persil in Frankreich erlosch 1922. Während der deutschen Besetzung Frankreichs erzwang Werner Lüps die Rückübertragung der französischen Rechte an Persil, doch musste sich das Unternehmen nach dem Zweiten Weltkrieg der internationalen Rechtsprechung beugen, die den Verbleib der französischen Marke Persil bei Lever zuerkannte und Henkel zu einer Schadenersatzzahlung verurteilte.²³

Ausfuhrgeschäfte mit dem neutral verbliebenen europäischen Ausland waren teilweise noch bis Ende 1944 möglich, ehe der Zusammenbruch des Deutschen Reiches das Geschäft restlos lahm legte. Henkel verlor als Folge des Zweiten Weltkriegs seine ausländischen Beteiligungen und Vermögenswerte. Insbesondere schienen sämtliche Firmen, Vertretungen, Handelsbeziehungen, Warenzeichen und Märkte in den sowjetisch besetzten Staaten einschließlich der sowjetisch besetzten Zone in Deutschland unwiederbringlich verloren.²⁴

²⁴ Siehe D 138, D 139 und Leitzbach/Schröder, Auslands-geschäft, S. 25.

Bereits während des Krieges hatten sich deutsche Firmen Gedanken zur Gestaltung der Nachkriegsverhältnisse gemacht. Auch Henkel beabsichtigte, das Exportgeschäft so rasch wie möglich nach Kriegsende wieder aufzunehmen, um den Verlust von Marktanteilen gering zu halten. Denn in den Jahren der Isolation Deutschlands hatten die Wettbewerber nach Einschätzung des Unternehmens „genügend Gelegenheit gehabt, [...] ihre Erzeugnisse auf den verschiedenen Überseemärkten [...] einzuführen“. Daher war die Rückgewinnung der verloren gegangenen Märkte das oberste Gebot. Obwohl Kontakte mit dem Ausland offiziell verboten waren, hatte das Unternehmen schon im Laufe des Jahres 1945 auf dem Wege des privaten Briefverkehrs seine Auslandsverbindungen wieder aufgenommen. Ende 1946 hatten die Besatzungsmächte die Geschäftskorrespondenz wieder zugelassen, so dass die Firmen auch offiziell wieder Kontakte zu ausländischen Geschäftspartnern knüpfen konnten.

Die institutionelle Grundlage für die Wiederaufnahme der Exporttätigkeit bildete die Joint Export-Import Agency (JEIA). Diese Agentur tätigte die Geschäftsabschlüsse mit ausländischen Kunden für deutsche Unternehmen. Auch die Zahlungseingänge in Devisen erfolgten zugunsten der Einrichtung, während der deutsche Produzent lediglich den Gegenwert der Auslandslieferungen in Reichsmark erhielt. 1947 wurden die Exportbestimmungen so weit liberalisiert, dass die Alliierten deutschen Unternehmen erlaubten, mit ausländischen Käufern direkt zu verhandeln und Kaufverträge unmittelbar abzuschließen. Im selben Jahr nahm Henkel Kontakt mit Geschäftspartnern in Großbritannien, der Schweiz, Frankreich, Rumänien, Griechenland und der Türkei auf; auch lagen Anfragen aus Ägypten und Palästina vor.²⁵

²⁵ Wilhelm Schuster, Unser zukünftiges Auslands-geschäft, in: BvH 25, 1947, S. 151–153.

1950 war das Auslands-geschäft – verglichen mit den Inlandsumsätzen der Firma – zwar noch verschwindend gering, doch es profitierte bereits von der sich anbahnenden Liberalisierung des Handels.²⁶ 1951 wurde der Umsatz von 1938 erreicht. Das Unternehmen unterhielt bereits wieder Außendienststäbe in zehn verschiedenen Ländern für den Vertrieb von Markenartikeln sowie von chemisch-technischen Produkten, deren Bedeutung in den 1950er Jahren schnell zunahm. Auf dieser Grundlage baute Henkel sein Europa-Geschäft, insbesondere mit Blick auf den entstehenden gemeinsamen Europäischen Markt, sukzessive aus.

²⁶ BvH 30, 1950, S. 17.

Schweiz

Die erste Bestellung aus der Schweiz erreichte Fritz Henkel bereits im Mai 1878: 200 Pfund Universal-Waschmittel und 200 Pakete Henkel's Bleich-Soda schickte er daraufhin mit Gebrauchsanweisungen und Plakaten nach Bern. Im März 1908 erhielt die Firma Albert Blum & Co die Generalvertretung für die Schweiz. Schon einen Monat später lieferte Henkel loses Persil und Packmaterial in die Schweiz. Noch im selben Jahr gab Blum eigene Hüllen für Persil mit deutschem und französischem Aufdruck in Auftrag. Ab 1909 vertrieb er Henkel's Bleich-Soda in der Schweiz unter dem Namen Henco. In Pratteln bei Basel ließ Blum eine Produktionsstätte errichten.

Aus der Zusammenarbeit mit Albert Blum ging am 29. Januar 1913 die Henkel & Cie AG in Pratteln bei Basel hervor, die erste produzierende Auslands-Tochterfirma. Nach dem Ersten Weltkrieg entstand hier neben einer Wasserglas- und einer Bleichmittelfabrik auch ein chemisches Laboratorium. Die Firma erweiterte ihr Angebot 1929 um Bleichmittel, 1932 um Industrie-Reiniger und im Jahr darauf auch um Produkte für den gewerblichen Großverbrauch. Nach dem Zweiten Weltkrieg stand die Henkel & Cie AG in Pratteln bis zum März 1952 unter der Aufsicht der Schweizerischen Verrechnungsstelle. Die schwierige Rohstofflage hatte in der Schweiz von 1939 bis 1946 zur Kontingentierung von Seifen und Waschmitteln geführt.

Die Entwicklung in der Schweiz prägte Dr. Alfred Böckli. Der Jurist wurde 1937 in die Führung der Henkel & Cie AG berufen. Er stand dem Henkel-Unternehmen in der Schweiz während einer schwierigen und in den Nachkriegsjahren existenzbedrohenden Zeit vor. Große Verdienste erwarb er sich für den Neubeginn der Firma nach dem Zweiten Weltkrieg. 1960 wechselte Böckli ins Präsidium des Verwaltungsrats über. 1965, in einer entscheidenden Phase des Umbruchs und Neubeginns, folgte ihm als Delegierter des Verwaltungsrates der bisherige Direktor Dr. Albert Burki. Sein ebenso prägender Nachfolger als Geschäftsführer war von 1974 bis 1989 Hansjörg Gadiant.

Mitte 1949 – ein Jahr früher als in Düsseldorf – konnte in Pratteln wieder Persil in Friedensqualität produziert werden. Zur Herstellung von Leimen und Kleister wurde von 1949 bis 1953 auch Carboxymethylcellulose produziert – der Einstieg in den Klebstoff-Markt. Als Vertriebsfirma für Klebstoffe diente von 1950 bis 1979 die Tochterfirma Nigritella, von der Gründung bis 1978 erfolgreich geleitet von Dr. Hans Hintze. Die Einführung der Körperpflege-Serie Fa 1971 und der Haarkosmetik-Serie Poly 1974 markierten den erfolgreichen Auftakt des Geschäfts mit Kosmetik- und Körperpflegeprodukten in der Schweiz. Parallel entwickelte sich das Großverbrauch-Geschäft.²⁷

²⁷ Zur Entwicklung von Henkel in der Schweiz siehe D 101 und 75 Jahre Henkel & Cie AG, Schweiz.

Die Henkel & Cie AG übernahm 1994 die Konsumgütermarken der F. Steinfels AG in Zürich. Die damit erworbenen Wasch- und Reinigungsmittel stärkten den Ausbau der Marktposition von Henkel in der Schweiz. Die Produktion in Pratteln wurde in den 1990er Jahren unrentabel. 1997 schloss Henkel das Werk. Die Henkel & Cie AG konzentriert sich seither auf den Vertrieb in der Schweiz. Oleochemische Produkte werden bis heute über die freie Vertretung Impag AG in Zürich vermarktet.

Der Henkel-Großverbrauch verfügte ab 1982 mit der Übernahme der Seilaz AG über ein international einsetzbares, vollständiges Maschinenprogramm und war in der Lage, ein umfassendes System aus hochwertiger Chemie, Geräten (Floordress) und Maschinen für die Objekthygiene aufzubauen und anzubieten.²⁸

²⁸ Henkel Geschäftsbericht 1981, S. 39.

1995 übernahm Henkel die Laesser Klebstoffe AG in Erlinsbach bei Zürich, einen führenden Hersteller von Klebstoffen für die Tabakindustrie sowie für die papierverarbeitende und grafische Industrie. Laesser mit seiner hochmodernen Reinraum-Produktion ist heute das weltweite Henkel-Kompetenzzentrum für Klebstoffe für die Tabakindustrie.

Frankreich

Obwohl Frankreich zu den wichtigsten europäischen Märkten gehört, zögerte Henkel aufgrund der Erfahrungen infolge des Ersten und Zweiten Weltkriegs einen Markteintritt im französischen Waschmittelgeschäft lange hinaus. Allerdings begann das Unternehmen frühzeitig, ein chemisch-technisches Geschäft zu entwickeln. Walter Kobold nahm bereits kurz nach dem Zweiten Weltkrieg Kontakte zu Peter Weiblen auf, über den Henkel Wasserglas und wenig später auch Klebstoffe nach Frankreich lieferte. 1953 erwarb Henkel von Weiblen in Mülhausen im Elsass die Firma Riva für die Produktion von Klebstoffen. Daneben entwickelte sich ein System kleinerer Firmen, die zusätzlich zu Klebstoffen P3-Produkte, Ata, Thompson-Markenartikel sowie später auch Fewa, Pril und Großverbrauch-Produkte in Frankreich vertrieben.

Weil es schwierig war, die damals noch erforderlichen Einfuhrlicenzen zu erhalten, gründete Henkel 1955 die Firma Unichima in Châlons sur Marne. Sie produzierte und vertrieb P3- und Großverbrauch-Produkte. In der Unichima wurden in den Folgejahren unter der Leitung von Frédéric Schaeffer alle in Frankreich existierenden Henkel-Geschäfte zusammengefasst. Das chemisch-technische Geschäft – inzwischen um oleochemische Produkte erweitert – entwickelte sich recht erfolgreich.²⁹

²⁹ 153/10, Post-Protokoll, 13.4.1954. 153/12, Post-Protokoll, 21.7.1956.

Seinerzeit entfiel ein Drittel des gesamten Waschmittelverbrauchs der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft auf Frankreich. Schon allein deswegen und auch mit Blick auf den geplanten Gemeinsamen Europäischen Markt konnte Henkel Ende der 1950er Jahre nicht auf das französische Waschmittelgeschäft verzichten, das Lever mit einem Marktanteil von 80 Prozent dominierte. Allerdings erwies sich der

³⁰ Leitzbach/Schröder, Auslandsgeschäft, S. 76f.

Markteintritt als überaus schwierig und verlustreich: Angesichts der hohen Investitions- und Vertriebskosten – ein Reisetab musste neu aufgebaut werden – und vor dem Hintergrund einer allgemeinen Marktsättigung bei Waschmitteln schien ein Misserfolg zu Beginn der 1960er Jahre vorprogrammiert.³⁰

1967 wurde die Unichima in die Henkel France mit Sitz in Paris umgewandelt. Dadurch wurde die Ausweitung des Markenartikel-Geschäfts in Frankreich vorbereitet. Allerdings misslang die Markteinführung von Dixan und Pril.

1970 schuf Henkel mit der Übernahme des Waschmittelwerks der französischen Firma Lesieur-Cotelle in Reims die Voraussetzungen für den Aufbau eines „größer dimensionierten“ Waschmittelgeschäfts in Frankreich. Doch auch dieser Schritt entwickelte sich fast zu einem „Desaster“: Das Unternehmen verlor rund 100 Millionen DM, „was für Henkel viel war“. Erst die von Walter Kobold geführte Frankreich-Kommission schuf die grundlegenden strukturellen Voraussetzungen für die Erholung des Markenartikel-Geschäfts, so dass Henkel France ab den 1980er Jahren mit Gewinn arbeitete. Dazu trugen auch die Waschmittel- und Seifen-Marke Le Chat bei, die Henkel 1986 mit der Übernahme der L'Union Générale de Savonnerie in Marseille erwarb, sowie die Wasch- und Reinigungsmittel-Marken Mir Liquide, Minidou und Rex, die Lesieur-Cotelle 1987 an Henkel abgab. Im selben Jahr übernahm Henkel auch den Reinigungsmittel-Hersteller Solitaire Produits d'Entretien in Levallois/Paris. In den 1990er Jahren entwickelte sich das Waschmittelgeschäft zum größten Geschäftsbereich von Henkel in Frankreich.³¹

³¹ Siehe zu Lesieur im einzelnen Verwaltungsrat Henkel GmbH, 23.9.1970. Interview Helmut Sihler, 26.5.2000, S. 8.

Ähnlich wie die Wasch-/Reinigungsmittel tat sich der Unternehmensbereich Kosmetik/Körperpflege sehr schwer, auf dem französischen Markt Fuß zu fassen. Die Übernahme der Parfum-Firmen Sophie Nerval 1970 und Lubin 1979 brachten nicht den erhofften Erfolg. Mit dem Kauf der Firma Bonetti erwarb Henkel 1980 die traditionsreiche und erfolgreiche Körperpflege-Marke Diadermine. 1984 gründete die Henkel France eine eigene Kosmetik-Sparte. Ein echter Durchbruch gelang 1984/85 mit der Körperpflege-Serie Fa. Hinzu kam 1986 die populäre französische Seife Le Chat, die ebenfalls zu einer Serie ausgebaut wurde. Die Akquisition von Barnängen, der Konsumgütersparte des schwedischen Konzerns Nobel Industrier, durch Henkel Anfang 1992 bedeutete auch für die Kosmetik-Sparte von Henkel in Frankreich einen gewaltigen Schritt nach vorne: Mit bekannten Marken der Barnängen-Tochtergesellschaft wie Coparel (Zahncreme) oder Mont St. Michel (Duftwasser, Dusch- und Schaumbad) konnte die Kosmetik ihren bisherigen Umsatz um die Hälfte ausweiten. 1998 betrat Schwarzkopf & Henkel mit den drei Serien Soyance, Country Colors und Nordic Colors auch den französischen Markt für Haarcolorationen.

Im Bereich Fettchemie war 1974 der Erwerb der Firma Produits Chimiques du Sidobre Sinnova entscheidend. Nach größeren Investitionen wurde das Werk Boussens der zweite Fettalkohole produzierende

Standort von Henkel in Europa. 1984 fasste Henkel alle Fettchemie-Aktivitäten in Frankreich bei der Sidobre Sinnova zusammen; das Werk in Meaux wurde dazu wesentlich erweitert. Die Chemieaktivitäten verstärkten sich 1999 durch den Erwerb der Laboratoires Sérobiologiques in Nancy. Das Unternehmen entwickelt und produziert Wirk- und Einsatzstoffe für die kosmetische Industrie auf überwiegend pflanzlicher Basis und vertreibt diese Spezialprodukte vorwiegend in Westeuropa, in den USA und in Fernost.

Der Eintritt in den französischen Desinfektionsmittelmarkt gelang Ende 1980 durch die Übernahme der Paragerm-Gruppe.³² 1983 erweiterte Henkel das französische P3- und Großverbrauch-Geschäft auf den Gebieten Hygiene, Oberflächen- und Wasserbehandlung durch die Übernahme der Mehrheit des Engineering-Unternehmens Watco in Paris.³³ Im Klebstoffbereich ermöglichte 1986 die Mehrheitsbeteiligung von 75 Prozent an der Rubson den Einstieg in das Geschäft mit bauchemischen Werkstoffen.

Die Oberflächentechnik wurde 1998 durch den Erwerb des Oberflächentechnik-Geschäfts des langjährigen Parker-Lizenznehmers Compagnie Francaise des Produits Industriels in Gennevilliers (CFPI) gestärkt. Seit 2001 ist sie mit den hinzugekauften Firmen S.A.I.M., Teroson France, Henkel Chimie des Metaux und Novamax France unter dem Dach der Henkel Surface Technologies France tätig. Im Februar 2001 vereinbarte Henkel mit Atofina, einer Tochtergesellschaft von Total Fina Elf in Paris, das Metallbehandlungsgeschäft von Atofina zu übernehmen. Das Geschäft umfasst Produkte für die Metallumformung und Oberflächenbehandlung. Absatzschwerpunkte sind Nordamerika und Europa.³⁴

Die Aktivitäten in Frankreich sind heute unter der Geschäftsführung von Dr. Jean-Pierre de Montalivet das wichtigste europäische Auslandsgeschäft der Henkel-Gruppe.

Belgien

Mit Unterstützung seines Verbindungs- und Vertrauensmanns Willy Bonnie konnte Henkel ab 1952 die S.A. Persil mit dem Waschmittelwerk in Herent von der belgischen Sequester-Verwaltung nach und nach zurück-erwerben. Noch im selben Jahr wurde die S.A. Persil liquidiert und stattdessen die Nouvelle Societé Persil gegründet. In den folgenden Jahren führte die Firma zahlreiche neue Wasch- und Reinigungsmittel in Belgien und Luxemburg ein, darunter auch Persil. Hergestellt und vermarktet wurden ebenfalls P3- und Großverbrauch-Produkte.

Parallel zu den Aktivitäten der Nouvelle Societé Persil vertrieb die 1947 gegründete Interoffice in Brüssel Klebstoffe, später auch Kosmetik-Produkte der Khasana, Textil- und Lederhilfsmittel sowie Dehydag-Produkte. Die Klebstoffe wurden ab 1962 in Herent hergestellt und von der Nouvelle Societé Persil vertrieben. 1972 fusionierten die Nouvelle Societé Persil und Interoffice. Gleichzeitig wurde das Unternehmen in Henkel Belgium umbenannt. Die sehr erfolgreiche Geschäftsentwick-

³² Henkel Geschäftsbericht 1981, S. 39.

³³ Henkel Geschäftsbericht 1983, S. 20.

³⁴ Henkel Geschäftsbericht 2000, S. 13.

³⁵ Siehe D 137 und Leitzbach/Schröder, Auslands-geschäft, S. 14–30.

³⁶ Henkel-Blick 10/1976, S. 1 und 4f.

³⁷ Henkel Geschäftsbericht 1992, S. 9.

³⁸ D 137, Isabel Bracke, Unternehmensgeschichte Henkel Belgien und Niederlande, 2001.

lung von Henkel in Belgien prägten maßgeblich Willy Bonnie als Geschäftsführer bis 1974 und anschließend als Verwaltungsratsvorsitzender, Roger Martens als Geschäftsführer (1974–1987)³⁵ sowie in den letzten Jahren die Benelux-Geschäftsführer Guido De Keersmaecker (1987–1991), Dr. Jochen Krautter (1991–1992), Pierre Brusselmans (1992–1995) und Dirk-Stephan Koedijk (1996–2000).

1976 legte Henkel Belgium den Grundstein für eine neue Produktionsstätte in Doel am linken Ufer der Scheldemündung, wenige Kilometer von Antwerpen entfernt. Geplant war ursprünglich ein großes Werk für die Produktion von Industriechemikalien, vor allem für Methylcellulose. In späteren Ausbaustufen war auch an die Herstellung von Fettalkoholen und Wasserglas gedacht.³⁶ Realisiert wurde 1979 nur die Methylcellulose-Fabrik mit der notwendigen Infrastruktur. Der Standort Doel wurde 1987 in das weltweite Gemeinschaftsunternehmen Aqualon für wasserlösliche Polymere mit dem US-amerikanischen Partner Hercules eingebracht. Mit dem Verkauf der Henkel-Anteile von Aqualon 1989 ging das Werk an Hercules.

Ab den 1980er Jahren wurde eine Reihe innovativer Markenartikel auf dem belgischen Markt eingeführt, darunter Persil phosphatfrei und Thera-med als erste Einführung einer Henkel-Zahncreme im Ausland. 1981 übernahm Henkel die auf dem Gebiet der Oberflächentechnik tätige Tecnimetal in Machelen, die Amchem-Lizenzinhaberin in Belgien, und integrierte sie in die Henkel Belgium. Seine Position auf dem belgischen Aluminiummarkt stärkte der Geschäftsbereich Oberflächentechnik 1996 erheblich durch den Erwerb der Firma Chemical Application Engineering (CAE).

Die Waschmittel-Produktion in Herent wurde ab den späten 1950er Jahren immer wieder vergrößert und modernisiert. 1992 ging dort die erste Anlage zur Herstellung von hochkonzentrierten Universalwaschmitteln nach dem Extrusionsverfahren (Megaperls) in Betrieb.³⁷ 1999 wurde in zwei Abfüllanlagen für Waschmittel-Tabs investiert.³⁸

Niederlande

1950 erhielt Henkel seine Aktien an der seit dem Zweiten Weltkrieg beschlagnahmten Nederlandschen Persil Mij. in Amsterdam zurück. Dazu gehörte die alte Waschmittel-Produktionsstätte in Jutphaas. 1952 kamen auch die Markenrechte wieder an Henkel. Sofort begann das Unternehmen mit der Vermarktung seiner Wasch- und Reinigungsmittel in den Niederlanden. Persil entwickelte sich schnell erfolgreich. 1959 führte Henkel Dixan als erstes Vollwaschmittel auf dem niederländischen Markt ein. An der positiven Entwicklung hatte Geschäftsführer Henrikus Snijders einen besonderen Anteil.

Die chemisch-technischen Produktgruppen vertrieb die 1917 gegründete Chemphar N.V. mit Sitz in Amsterdam. Die Chemphar wurde 1972 in Henkel Chemie umbenannt und 1974 von Henkel Nederland übernommen.

Zur langfristigen Ertragssicherung im Benelux-Raum führte die Unternehmensleitung 1978 die Geschäfte der Henkel Nederland und der Henkel Belgium in der Henkel Benelux zusammen.

Luxemburg

Der luxemburgische Markt wird von der Henkel Belgium bearbeitet. Im Großherzogtum selbst kaufte Henkel 1997 die WK Participations (Chemolux-Gruppe), die in Foetz Maschinengeschirrspülmittel und Wasserenthärter produzierte und in mehreren europäischen Ländern vermarktete. Mit dem Kauf erwarb Henkel zugleich eine innovative „2-Phasen-Technologie“. Sie ermöglicht in Wasch- und Reinigungsmittel-Tabletten die Trennung von Wirkstoffen, die sonst schon während der Lagerung miteinander reagieren können. Ab 1998 setzten die in zwei Phasen wirkenden Somat Profi Tabs im deutschen Markt für Geschirrspülmittel „einen neuen Akzent“.³⁹

Großbritannien

Anders als in Frankreich versuchte Henkel nach 1945 nicht, in den britischen Markt für Wasch- und Reinigungsmittel einzutreten, da auch hier die Firma Lever dominierte. Henkel führt bis heute kein Wasch- und Reinigungsmittel-Geschäft in Großbritannien. Klebstoffe und Chemieprodukte wurden dagegen bereits seit den 1950er Jahren über freie Vertretungen vertrieben.

Der planmäßige Aufbau des britischen Henkel-Geschäfts begann 1970 mit dem Erwerb der Londoner Chemiefirma Sipon Products. Sie produzierte Textil- und Lederhilfsmittel und vertrieb auch oleochemische Produkte der Dehydag. 1972 erwarb Henkel von der niederländischen Firma Koninklijke Scholten-Honig den englischen Klebstoffhersteller Gordon Slater in Winsford einschließlich der Vermarktungslizenz der Marke Solvite für Großbritannien und Irland. Im selben Jahr wurde Gordon Slater in Henkel Chemicals umbenannt, die seit 1976 ihren Sitz in London hat. Seit 1992 firmiert die Henkel Chemicals schlicht als Henkel Ltd.

Solvite entwickelte sich zum bekanntesten britischen Tapetenkleister. Auf dieser Grundlage wuchs das Klebstoff-Geschäft, auch durch eine Reihe kleinerer Akquisitionen, sehr erfolgreich. Dazu zählten beispielsweise 1984 die Firmen Monarch Adhesives und Alfred Adams, 1986 Unibond und Copydex sowie 1989 das Nitromors-Geschäft mit Farben- und Lackabbeizern. Im Jahr 2000 erwarb Henkel die Multicore-Gruppe auf dem Wege eines öffentlichen Übernahmeangebots. Multicore ist spezialisiert auf Lötpasten für die Montage von Komponenten auf elektronischen Leiterplatten und stärkt die Loctite-Position im globalen Elektronik-Segment.⁴⁰

Zwischen 1976 und 1980 wurden kleinere Geschäfte auf den Feldern P3 und Großverbrauch akquiriert. Sie legten die Grundlage für die Vermarktung dieser Produktgruppen in Großbritannien. Ein Teil dieses Geschäfts ging 1991 an Henkel-Ecolab. 1990 übernahm Henkel

³⁹ Henkel Geschäftsbericht 1997, S. 37. Henkel Geschäftsbericht 1998, S. 30.

⁴⁰ Henkel Geschäftsbericht 2000, S. 11.

⁴¹ Henkel Geschäftsbericht 1998, S. 18.

das Oberflächentechnik-Geschäft der ICI, die eine Parker-Lizenz hatte. Mit dem Erwerb der ISS Darenas in Birmingham, eines führenden britischen Anbieters von kompletten Systemlösungen in den Bereichen Gebäudereinigung und Catering, durch Henkel-Ecolab im Jahr 1998 konnten die Geschäftsfelder Hygiene und Großverbrauch gestärkt werden.⁴¹

Der Unternehmensbereich Kosmetik/Körperpflege übernahm 1992 das Haarpflegemittel-Geschäft Henara von der britischen European Brands Group. Henara war überwiegend in den Marktsegmenten Shampoos, Conditioner und Heimdauerwellen tätig. Auf dieser Grundlage gründete Henkel im selben Jahr eine Kosmetik-Sparte in Großbritannien. Mit dem Erwerb von Schwarzkopf übernahm der Unternehmensbereich Kosmetik/Körperpflege auch die Friseur- und Endverbraucher-Aktivitäten in Großbritannien. Durch die Akquisition von Clynol hatte Schwarzkopf 1979 sein Friseurgeschäft in Großbritannien verdoppelt und 1991 die Marken Supersoft & Once von Reckitt & Coleman gekauft. Die Kosmetik-Aktivitäten von Henkel und Schwarzkopf wurden in der Schwarzkopf Ltd zentralisiert. Ende der 1990er Jahre führte Schwarzkopf für Heimanwender die Haarfarben-Marken Country Colours, Vital und Nordic Colours in Großbritannien ein, im Jahr 2000 auch die Marke Live Colour. Ebenfalls 2000 wurde das britische Schwarzkopf-Friseurgeschäft Hauptlieferant der weltweit größten Friseursalon-Kette Regis.⁴²

⁴² D 440, David Wright, Brief History of Schwarzkopf in the UK, 2001.

Irland

Klebstoffe und Chemieprodukte verkaufte Henkel auch in Irland ab der zweiten Hälfte der 1950er Jahre über freie Vertretungen. Den Vertrieb von Klebstoffen übernahm ab 1997 eine Filiale der britischen Henkel Chemicals von Dublin aus.

Die von Henkel 1997 übernommene Loctite-Gruppe startete 1967 in Dublin mit der Produktion anaerober Klebstoffe. Hier fokussierte Loctite auch seine Forschungs- und Entwicklungsarbeiten für Cyanacrylat-Kleber, mit der das Unternehmen weltweit marktführend wurde. Nach der Ölkrise 1974 konzentrierte Loctite alle europäischen Entwicklungs- und Produktionskapazitäten auf die Region Dublin und schloss das ab den 1960er Jahren in den Niederlanden bestehende Werk. Im Jahr 2000 errichtete Loctite neue Produktionsanlagen zur Herstellung von Klebstoffen für medizinische Anwendungen und für die Mikroelektronik in Dublin. Im Frühjahr 2001 ging in Dublin eine Reinraum-Fertigungsanlage für mikroelektronische und biomedizinische Produkte in Betrieb.⁴³

⁴³ D 1866, David Melody, Henkel-Loctite in Ireland, 2001. Henkel Geschäftsbericht 2000, S. 26.

Durch die Übernahme der US-amerikanischen General Mills Chemicals 1977 kam auch das irische Werk in Little Island bei Cork zu Henkel. Es ist die weltweit einzige Produktionsstätte der Henkel-Gruppe für die Bergbau-Chemikalie LIX (Liquid Ion Exchange), die eine umweltverträgliche Erzgewinnung ermöglicht, und für den Waschmittel-Bleichaktivator TAED (Tetra-Acetyl-Ethylen-Diamin).

Dublin ist auch Sitz der Muttergesellschaft von „cc-chemplorer“. Dieses Gemeinschaftsunternehmen von Henkel, BASF, Degussa, SAP-Markets, Bayer, Chemfidence, Deutsche Telekom sowie Kali+Salz entwickelt und vermarktet seit April 2001 einen elektronischen Business-to-Business-Marktplatz für den technischen Einkauf von Waren und Dienstleistungen der chemischen und pharmazeutischen Industrie.

Spanien und Portugal

Durch eine Verbindung zur Firma Solvay konnte Henkel 1950 Anteile an der Productos Gota de Ambar (GdA) in Barcelona erwerben, einem Hersteller von Nahrungsfetten und Waschmitteln. Damit begann der Aufbau des spanischen Geschäfts, das zunächst sehr schleppend verlief. 1960 übernahm Henkel die restlichen Anteile der GdA von Solvay. Anfang 1963 wurde die GdA in Henkel Ibérica umbenannt.

Persil konnte sich auf dem spanischen Markt kaum durchsetzen. Auch die übrigen Henkel-Waschmittel ließen sich zunächst nur schlecht absetzen. Durch die personelle Reorganisation des Vertriebs, des Einkaufs und des Rechnungswesens konnte das Unternehmen – auch beeinflusst von der wirtschaftlichen Erholung Spaniens – allmählich in die Gewinnzone gesteuert werden. Dabei leistete insbesondere die 1968 gegründete Spanien-Kommission unter Vorsitz von Walter Harich ihren Beitrag zur Sanierung der Henkel Ibérica. Mit dem Kauf der Firma Mistol 1969 wollte Henkel sich einen Platz auf dem spanischen Spülmittel-Markt sichern. Durch die Beteiligung von rund 92 Prozent an der Ceras Alex in Madrid wurde 1986 das Angebot an Fußboden- und Schuhpflegemitteln erweitert. Im selben Jahr kam der Chlorbleichlaugen-Hersteller Plastrom in Barcelona hinzu.⁴⁴

⁴⁴ D 120, D 140 und Henkel Geschäftsbericht 1986, S 17f.

Im Herbst 1990 führte der Unternehmensbereich Kosmetik/Körperpflege die zuvor in Frankreich sehr erfolgreiche Hautpflege-Serie Diadermine auch in Spanien ein. Durch den Erwerb der Konsumgütersparte Barnängen von Nobel Industrier 1992 kam die 1905 gegründete La Toja Cosméticos in der Nähe der galicischen Hafenstadt La Coruña mit der ältesten Körperpflegemarke in Spanien, der Feinseife „Sales des Aguas de La Toja“, zu Henkel. Das Werk ist heute die europäische Produktionsstätte für Mundhygiene und Zahnpflege.

Unabhängig von den Markenartikeln hatte Henkel ab den späten 1950er Jahren, zunächst in Zusammenarbeit mit Fremdvertretungen, die Geschäfte mit chemisch-technischen Produkten in Spanien entwickelt. Wesentlich für den Erfolg mit oleochemischen Erzeugnissen war 1986 der Erwerb der Pulcra bei Barcelona, des bedeutendsten Herstellers von waschaktiven Substanzen in Spanien. Aus der Pulcra wurde 1999 die Cognis Ibérica. Sie erwarb im Jahr 2000 die Spezialchemie-Firma Hispaño Química. Hauptabnehmer sind die Kosmetik-, Textil-, Farben- und Lederindustrie.⁴⁵

⁴⁵ Henkel Geschäftsbericht 2000, S. 42.

Das Klebstoff-Geschäft wurde 1991 durch die Integration der Teroson-Niederlassung bei Barcelona sowie 1995 durch die Akquisition des Industrieklebstoff-Herstellers Nural in der Nähe des Henkel-Standorts Montornés bei Barcelona gestärkt.

In Portugal vermarktete Henkel die chemisch-technischen Produkte bis 1970 ausschließlich über selbständige Vertretungen. In diesem Jahr erwarb Henkel in Lissabon die Klebstoff-Firma Intento und übernahm von der Firma Occidente das Importgeschäft mit Henkel-Klebstoffen. Die Aktivitäten wurden unter dem Namen Henkel Portuguesa Produtos Quimicos weitergeführt. In den Folgejahren erweiterte Henkel die Herstellung auf P3-Produkte und integrierte die oleochemischen Produktbereiche der freien Vertretungen in der Henkel Portuguesa.

Nachdem 1990 Persil in Portugal eingeführt worden war, übernahm Henkel ein Jahr später das Wasch- und Reinigungsmittel-Geschäft sowie Teile des Kosmetik-Geschäfts von der Sociedad Nacional de Saboes in Lissabon. Damit war die Grundlage für den Aufbau des portugiesischen Markenartikelgeschäfts gelegt.

1992 wurde die Henkel Portuguesa umbenannt in Henkel Ibérica-Sucursal Portugal. Sie bildet seitdem gemeinsam mit den spanischen Henkel-Firmen die Henkel-Ibérica-Gruppe. An der Henkel Ibérica S.A. ist die mit Henkel assoziierte The Clorox Company mit 20 Prozent beteiligt.

Maßgebliche Führungs-Persönlichkeiten waren die Geschäftsführer Juan Puig-Tolosa (1960 bis 1978), unter dessen Leitung das Spanien-Geschäft erstmals erfolgreich wurde, und Antonio Monerris (1978 bis 1994), der den Ausbau zur Henkel-Ibérica-Gruppe vorantrieb, sowie ist seit 1995 Alois Linder.



Schweizerische Fabrik in Pratteln bei Basel



Das Auslandsgeschäft Westeuropa

Die erste produzierende Tochterfirma im Ausland: Henkel gründet 1913 ein Werk in Pratteln bei Basel in der Schweiz.

Rechts: Luftaufnahme von 1975.



Abfüllung von Dixan im Werk Pratteln, 1975.

Rechts: Produktionsanlagen der Henkel France in Reims.



Luftaufnahme vom Werk Reims, 1985.

Rechts und unten: Abfüllung und Qualitätskontrolle des Waschmittels Le Chat in Reims, 1990.



In Herent nimmt die Brüsseler S.A. Persil 1935 ein eigenes Werk in Betrieb: Hier werden Persil, Henco, Sil, Imi und Ata für den belgischen Markt produziert.



Das Waschmittelwerk, 1992 (links), und die Dixan-Abfüllung, 1975, in Herent, Belgien.



Am laufenden Band: Witte Reus für den niederländischen Markt, 1975.



Rechts: Die Fabrik im niederländischen Jutphaas, 1975.



In Jutphaas bei Utrecht beginnt Ende 1932 die Henkel-Produktion in den Niederlanden, Foto von 1953.





Luftaufnahme der Henkel Ireland in Little Island bei Cork, 1994.

Rechts: Abluftreinigung der LIX-Anlage in Irland, 1987.



Das europäische Forschungszentrum von Loctite in Dublin, Irland.



Werbung auf einem Doppel-deckerbuss für den Tapetenkleister Solvite in Großbritannien.

Rechts und unten: Lager und Verwaltung der Henkel Chemicals im englischen Winsford, 1989.





Abfüllung von Körperpflege-
produkten im spanischen
Werk La Toja der Henkel
Ibérica in der galicischen
Hafenstadt La Coruña, 2001
(rechts und oben).

Ganz rechts: Mischwerk für
die „2in1“-Zahnpflege, 1999.



Das Waschmittelwerk
Montornès des Vallés bei
Barcelona (rechts) und die
spanische Henkel-Zentrale in
Barcelona, 1992 (unten).



Italien

Obwohl Henkel auf dem italienischen Waschmittelmarkt vor dem Zweiten Weltkrieg nahezu eine Monopolstellung eingenommen hatte, war der Aufbau der Waschmittelaktivitäten in Italien – ähnlich wie in Spanien und Frankreich – nach dem Zweiten Weltkrieg mit jahrelangen finanziellen Verlusten und Misserfolgen verbunden.

Die italienische Henkel-Tochter Societa Italiana Persil (SIP) mit Sitz in Lomazzo bei Mailand war von der italienischen Regierung beschlagnahmt worden und konnte erst in Kooperation mit dem Solvay-Konzern zurückerworben werden. 1955 gelangte die SIP wieder vollständig in den Besitz von Henkel. Der Waschmittel-Umsatz stieg ab der Einführung von Dixan im Jahr 1959 erheblich an. Dixan entwickelte sich auf dem italienischen Markt „zu einem Monolithen“ und kompensierte auch Verluste im Persil-Geschäft. Die hohe Nachfrage nach Henkel-Produkten in Italien und das dynamische Wachstum während der kurzen Wirtschaftswunderphase des „Miracolo“ führten zu Beginn der 1970er Jahre zur Errichtung eines weiteren Waschmittel-Produktionsbetriebes in Ferentino, 70 Kilometer südlich von Rom. Die Erfolge mit Wasch- und Reinigungsmitteln sowie Großverbrauch- und P3-Produkten machten die SIP zur umsatzstärksten Gesellschaft der Henkel-Auslandsgruppe. Während dieser Periode war Dr. Vittorio Fleischner als Delegierter des Verwaltungsrats maßgeblich an der guten Entwicklung des Unternehmens beteiligt.

Bereits 1951 hatten die Böhme und die Dehydag die Firma Reno in Bologna gegründet. Sie vertrat die chemisch-technischen Produkte der Henkel-Gruppe in Italien als Vertriebsgesellschaft für Textil- und Lederhilfsmittel, Basisprodukte für die kosmetische und pharmazeutische Industrie sowie für weitere oleochemische Produkte und Klebstoffe. 1971 wurde die Reno in Henkel Chimica umfirmiert.

Die Aufwärtsentwicklung in Italien wurde durch den krisenhaften Anstieg der Inflation, die Arbeitslosigkeit und den Ausbruch sozialer Spannungen sowie Massenstreiks unterbrochen, die zu einem erheblichen Kaufkraftschwund beitrugen. Preiskämpfe auf dem Konsumgütermarkt waren die Folge, auf die die italienische Regierung mit Wirtschaftsreglementierungen reagierte. Dennoch gelang es Henkel sowohl bei den Markenartikeln als auch bei den chemisch-technischen Produkten ab den ausgehenden 1970er Jahren, auf dem italienischen Markt zu expandieren. Dies geschah durch den Ausbau der Produktionsanlagen mit moderner Technologie, die Erweiterung der Produktpalette sowie durch den Erwerb von Firmen wie der Chemplast in Mailand (1977; Verkauf 1998), der Industrie Chimiche Fino in Fino Mornasco (1980), einem Hersteller oleochemischer Produkte, und der Klebstoff-Fabrik Sepa in Zingonia (1985).⁴⁶

⁴⁶ D 135 und Leitzbach/Schröder, Auslandsgeschäft, S. 61f.

Zum Wachstum in Italien trug 1979 auch der Erwerb einer 20-prozentigen Beteiligung an der Vidal SpA in Venedig bei, die bis 1980 auf 67 Prozent erhöht wurde. Damit fasste Henkel im italienischen Kosmetikgeschäft Fuß. Zu Beginn der 1990er Jahre trennte sich das Unternehmen von Teilen dieses Geschäfts. Die verbleibenden Geschäftsbereiche Markenartikel, Chemieprodukte und Klebstoffe wurden 1991 unter der einheitlichen Leitung von Dr. Giorgio Mira zusammengefasst. Im selben Jahr übernahm Henkel das Metallchemiegeschäft des bisherigen Parker-Lizenznehmers Paolo Granata in Lodi. Mit dem Erwerb der Marke Bostik im Jahr 1993 erreichte Henkel eine führende Position im Markt der Kontaktkleber und Fugendichtungsmassen.

In Italien erwirtschaftet Henkel heute unter Führung von Dr. Vincenzo Vitelli (seit 1992) den zweithöchsten europäischen Auslandsumsatz.

Griechenland

Bereits in den 1960er Jahren vertrieben die Brüder Eleftherios und Stelios Trifon sowie Panajotis Kastrinis, die in Mitilini auf der griechischen Insel Lesbos ein von ihren Vätern ererbtes Olivenöl-Geschäft führten, auch Henkel-Produkte in Griechenland. Für den Import von Wasch- und Reinigungsmitteln sowie Großverbrauch-Produkten von Henkel gründeten sie 1968 die Trifon Brothers-Kastrinis mit Sitz in Athen. 1989 übernahm Henkel 57 Prozent dieses Unternehmens und verschmolz es mit seiner 1971 gegründeten Henkel Hellas.

Das Geschäft mit chemisch-technischen Produkten führte Henkel über verschiedene selbständige Vertretungs-Unternehmen. 1989 übernahm Henkel 75 Prozent, 1990 die restlichen 25 Prozent an der A & N Zachariadis in Athen, die Textil- und Lederhilfsmittel, P3-Produkte und Klebstoffe vertrieben. Die Firma wurde in Henkel Chimika umbenannt. Von ihr übernahm die Henkel Hellas gleichzeitig das Klebstoff-Geschäft. Nach der Gründung des europäischen Joint Ventures Henkel-Ecolab wurde 1991 das Hygiene-Geschäft von Henkel Hellas und Henkel Chimika in die griechische Tochter von Henkel-Ecolab überführt. Alle verbleibenden Geschäfte der Henkel Chimika wurden Ende 1992 auf die Henkel Hellas übertragen und der Anteil von Henkel an Henkel Hellas auf 92 Prozent aufgestockt. Heute hält Henkel 98,69 Prozent der Henkel Hellas.

1994 stärkte Henkel das griechische Klebstoffgeschäft durch Übernahme der Firma Viafrel in Athen, auf die alle Aktivitäten mit Industrieklebstoffen übertragen wurden. Die Haarkosmetik wurde 1998 mit dem Erwerb einer Mehrheitsbeteiligung an dem griechischen Haarpflegehersteller Rilken in Athen ausgebaut.⁴⁷

Ab den 1990er Jahren entwickelte sich ein guter Kontakt zwischen der griechischen und türkischen Henkel-Tochter, der angesichts der politischen Spannungen zwischen Griechenland und der Türkei nicht selbstverständlich ist.

⁴⁷ D 165 und Leitzbach/Schröder, Auslandsgeschäft, S. 106–109. Henkel Geschäftsbericht 1994, S. 9.

Bereits ab den frühen 1950er Jahren war Henkel gemeinsam mit dem damals noch selbständigen Kaufmann und Chemiker Alber Bilen mit den Produkten der Böhme Fettchemie – Leder- und Textilhilfsmitteln – in der Türkei über die Vertriebsfirma Caino aktiv. Als 1955/56 absehbar war, dass Importe angesichts der Finanzkrise in der Türkei langfristig unmöglich wurden, gründete Bilen mit lokalen Partnern die Firma Kimyateks Ltd. in Istanbul, die diese Produkte in Lizenz herstellte. An dieser Firma beteiligte sich Henkel mit 25 Prozent, erhöhte die Anteile bis 1967 auf 50 Prozent und führte auch Klebstoffe sowie P3 ein. Gemeinsam mit den türkischen Anteilseignern, die als Geschäftsführer fungierten, konnte 1964 eine neue Fabrik für chemisch-technische Produkte eingeweiht werden, das heutige Werk in Cayirova, 40 Kilometer von Istanbul entfernt. Hier werden seither Klebstoffe, Industriereiniger und oleochemische Produkte hergestellt.⁴⁸

⁴⁸ Leitzbach/Schröder, Auslands-geschäft, S. 110.

Bereits 1963 erteilte die Türkei die Genehmigung, den Namen der Firma in Türk Henkel umzuwandeln. Sie erhielt im Mai 1993 von Cerreted, dem Verband der türkischen Unternehmen für Umwelttechnologie, eine Auszeichnung als „umweltfreundlichstes Unternehmen 1993“.⁴⁹

⁴⁹ Henkel-Blick 2/1994, S. 10.

Die Anfänge der heutigen Henkel Turyag reichen zurück ins Jahr 1916: Damals wurde die Firma Turyag in Izmir als kleiner Olivenöl-Betrieb gegründet. Im Lauf der Jahrzehnte erweiterte das Unternehmen seine Produktion: Es lieferte Öle und Fette für Bäcker und Schokoladen-Hersteller sowie andere Großverbraucher. Bereits 1936 hatte die Turyag das Waschpulver Tursil eingeführt. Nach mehrfachem Eigentümer-Wechsel beteiligte sich die Henkel-Gruppe 1965 an der zu dieser Zeit von Muammer Tuksavul geführten türkischen Firma.⁵⁰ Tuksavul wurde später Präsident des Verwaltungsrats der Turyag und fungierte anschließend noch viele Jahre als Berater von Henkel in der Türkei. 1974 wurde Sevki I. Figen Geschäftsführer der Turyag. Heute bilden Wasch- und Reinigungsmittel den zweiten Schwerpunkt der Unternehmens-Aktivitäten neben den Nahrungsfetten für Groß- und Endverbraucher, darunter die Margarine Yayla. 1996 wurde darüber hinaus auch die internationale Körperpflege-Marke Fa mit vier Produkten in der Türkei eingeführt.

⁵⁰ D 141. Henkel-Blick 3/1996, S. 9.

Die beiden türkischen Tochterfirmen übernahm Henkel zum 1. Januar 1995 zu 100 Prozent. Vorher hatte das Unternehmen an der Türk Henkel 50 Prozent, an der Turyag 58 Prozent gehalten. Die Turyag heißt seitdem Henkel Turyag. Seit 1997 stehen beide Unternehmen unter einer einheitlichen Führung und haben eine gemeinsame Infrastruktur in der Verwaltung, im Finanz- und Rechnungswesen. Die zwei Firmen nutzen die sich seit den 1990er Jahren eröffnenden Absatzmöglichkeiten in den ethnisch verwandten Republiken der Gemeinschaft Unabhängiger Staaten. Die Türk Henkel steuerte darüber hinaus in den wichtigsten Produktfeldern die Geschäftsaktivitäten in Westasien. Die oleochemischen Aktivitäten sind inzwischen auch in der Türkei in die selbständige Gesellschaft Cognis ausgegliedert.

Das Auslandsgeschäft
Südeuropa

Waschvorführungen für
italienische Hausfrauen in
Genua und Predazzo, 1934.



Waschmittelproduktion im
italienischen Lomazzo
bei Mailand, 1971.



Blick auf das 1973 er-
richtete zweite italienische
Waschmittelwerk in
Ferentino, Foto von 1986.



Produktion in Griechenland:
Fa Duschbad und
Neo-mat compact, 1990.





Griechische Henkel-Mitarbeiter im Gespräch, 1990.



Bei der Turyag in Izmir: Abfüllung des Weichspülers Vernel (links) und Brand-schutzkontrolle, 1989.



Das Werk der Turyag in Izmir, 1989.



Eine Auswahl türkischer Henkel-Produkte, 1989.

Dänemark

Das skandinavische Geschäft nahm Henkel nach dem Zweiten Weltkrieg zunächst wieder in Dänemark auf. Die dänische Tochtergesellschaft Persil Kompagniet mit Sitz in Kopenhagen produzierte und vertrieb anfangs Wasch- und Reinigungsmittel, dann auch Großverbrauch- und P3-Produkte. Darüber hinaus vertrieb sie von Henkel in Düsseldorf importierte Klebstoffe, Textil- und Lederhilfsmittel. 1961 wurde die Firma in Skandinavisk Henkel umbenannt. Im selben Jahr kam das Waschmittel Dixan auf den dänischen Markt. Mit Großverbrauch-Produkten wurde ab 1964 von Kopenhagen aus auch der schwedische Markt versorgt.

Aufgrund der anhaltend schlechten Ergebnisse stellte Henkel in den 1970er Jahren das Markenartikel-Geschäft in Dänemark teilweise und später vollständig ein. In den 1980er Jahren war die Skandinavisk Henkel die Führungsgesellschaft für die Henkel-Unternehmen in Schweden, Norwegen und Finnland.

1987 erwarb Henkel das Hygiene-Geschäft der Firma Tors Kemiska. Mit Gründung des Joint Ventures Henkel-Ecolab 1991 ging es gemeinsam mit dem profitablen Großverbrauch- und P3-Geschäft der Skandinavisk Henkel einschließlich der Fabrik in Valby bei Kopenhagen auf Henkel-Ecolab über. Die Klebstoff-Aktivitäten wechselten zur Henkel Byggeteknik in Vejle. Textil- und Lederhilfsmittel wurden auf eine freie Vertretung übertragen, die auch die Zuständigkeit für Norwegen und Schweden übernahm. Die übrigen Henkel-Chemieprodukte werden seit den 1950er Jahren von der Fremdvertretung Brøeste in Kopenhagen vertrieben.⁵¹

⁵¹ Siehe D 103.

Schweden

1959 hatte Henkel in Stockholm die Skandinavisk Henkel & Cie als Tochterfirma der dänischen Henkel-Gesellschaft gegründet, nachdem das Bemühen um die Rückgewinnung der schwedischen Gesellschaften ohne Erfolg geblieben war. Lediglich den Markennamen Persil konnte Henkel 1962 für Schweden zurückerwerben. Alle Versuche, auf dieser Grundlage ein Wasch- und Reinigungsmittelgeschäft aufzubauen, scheiterten. Ab Ende der 1960er Jahre beschränkte sich Henkel in Schweden auf Chemieprodukte und Klebstoffe, die über eine Fremdvertretung vermarktet wurden.⁵²

⁵² D 107 und Leitzbach/Schröder, Auslandsgeschäft, S. 53.

Ebenfalls bereits 1959 wurde die Henkel Kemi in Malmö für das Industriereiniger-Geschäft gegründet. Den Schwerpunkt bildeten P3-Produkte für den Sektor Ernährung. 1978 fusionierte die Henkel Kemi mit der vom Klebstoff-Bereich akquirierten Svenska Cordes. Das P3-Technik-Geschäft entwickelte sich erst ab 1982 durch die Übernahme des Lizenznehmers Bigner der US-amerikanischen Henkel-Tochtergesellschaft Amchem sowie durch die Übernahme des Industriereiniger-Geschäfts der Kemek 1986. Von der Kemek kam auch die Produktionsstätte in Mölndal zu Henkel. 1987 kaufte Henkel die Magnus-Industriereiniger von der schwedischen Ecolab-Tochtergesellschaft Soilax und 1992 die Carclin-Produkte von der Firma Solvclin. Heute werden die P3-Ernährungsprodukte von Henkel-Ecolab aus Dänemark vermarktet. Für die Oberflächentechnik-Produkte wurden Herstellung und Vertrieb in Nordeuropa bei der heutigen Henkel Norden am Standort Mölndal konzentriert.

Die Klebstoffe erhielten durch die Übernahme von Loctite 1997 die Produktionsstätte Plastic Padding in Göteborg hinzu. Durch Loctite verdoppelte sich ihr Umsatz in Skandinavien.

Ein breiter Markteintritt in den skandinavischen Haushalts- und Kosmetikmarkt gelang Henkel erst mit der Akquisition von Barnängen 1992. Danach wurden alle Skandinavien-Aktivitäten von Henkel unter dem Dach der Führungsgesellschaft Nordisk Henkel in Stockholm zusammengefasst, die 1998 in Henkel-Norden-Gruppe umfirmierte. Ebenfalls 1998 erwarb Henkel das Friseurgeschäft der schwedischen R. Barlach in Stockholm.

Norwegen

Unter dem damaligen Geschäftsführer Sten Stensby wurde 1951 die Henkel Skandinavisk für den Aufbau eines Geschäfts mit P3-Industriereinigern in Oslo neu gegründet. Henkel-Klebstoffe vermarktete die Fremdvertretung Engebretsen in Oslo. In den 1960er Jahren nahm die Vertretung Thors Kemiske, ebenfalls in Oslo, den Vertrieb von oleochemischen Produkten auf. Die Henkel Skandinavisk firmierte 1973 in Henkel Norge um und übernahm zum P3-Geschäft auch das Klebstoff-Geschäft. Zusätzlich begann die Vermarktung von Großverbrauch-Produkten.

Durch die Akquisition der US-amerikanischen Nopco übernahm Henkel 1987 eine Produktionsstätte in Drammen. Von hier aus wurden alle Chemie-Aktivitäten in Norwegen sowie das skandinavische Papierhilfsmittel-Geschäft gesteuert. Nopco übernahm 1989 das Großverbrauch- und P3-Geschäft von Henkel Norge, bis es 1991 auf Henkel-Ecolab in Dänemark und auf die Henkel Kemi in Schweden übertragen wurde. Die Klebstoffe blieben bis 1992/93 in der Henkel Norge. Seitdem wird dieses Geschäft von Stockholm gesteuert.

⁵³ D 105. Henkel Geschäftsbericht 1999, S. 17.

Nach dem Verkauf des amerikanischen Papierhilfsmittelgeschäfts der Henkel Corporation konzentrierte Henkel 1996 die europäischen Aktivitäten mit Papierchemikalien in Drammen. 1999 verkaufte Henkel auch sie einschließlich der Produktion. Die übrigen Chemieaktivitäten in ganz Skandinavien betreibt seit 1999 die Cognis Skandinavia von Drammen aus.⁵³

Finnland

Die bereits 1930 für den Import von Waschmitteln gegründete OY Persil in Helsinki errichtete 1953/54 ein kleines Werk in Tuusula bei Helsinki. Hier wurden Großverbrauch-Produkte und P3-Industriereiniger hergestellt und in Finnland vermarktet. Hinzu kamen Anfang der 1960er Jahre Handelswaren, insbesondere Klebstoffe. Da das wachsende Geschäft eine zentralisierte Lagerhaltung erforderte, wurde 1966 auf einem eigenen Grundstück in Suutarila im Norden Helsinkis ein Lagerneubau errichtet. Aufgrund der verbesserten Möglichkeiten übertrug Henkel die bis dahin von freien Vertretungen vermarkteten oleochemischen Dehydag-Produkte auf die mittlerweile umfirmierte Suomen Henkel. Textil- und Lederhilfsmittel distribuierte Henkel weiterhin und bis heute über eine finnische Fremdvertretung. Auf dem eigenen Gelände ging 1977 eine Produktion für P3-Industriereiniger, Großverbrauch-Produkte und Klebstoffe in Betrieb.⁵⁴

⁵⁴ D 118.

Das finnische Geschäft blieb vom Volumen her für die Henkel-Gruppe von geringer Bedeutung. Mit Beginn der Regionalisierung in Nordeuropa durch das Gemeinschaftsunternehmen Henkel-Ecolab, das von Dänemark aus operierte, verlor Suomen Henkel 1991 ein wesentliches Standbein. Im selben Jahr verlagerte Henkel auch die Oberflächentechnik-Produktion nach Schweden. Das Werk und das Lager in Suutarila wurden geschlossen. Übrig blieb ein Verkaufsbüro für Klebstoffe, das nun unter Henkel Liimat firmierte. Das 1997 akquirierte Geschäft mit Polyurethan-Klebstoffen und Dispersionsklebern der Teollisuusliimat in Valkeakoski bei Tampere wurde in die Henkel Liimat integriert. Auch das finnische Klebstoff-Geschäft steuert heute die Henkel Norden von Stockholm aus.

Die finnischen Firmen Hackman Havi und Tamkos, beide in Helsinki, sowie die schwedische Hackman Havi in Stockholm stärkten ab 1997 die Geschäftsaktivitäten mit Wasch-/Reinigungsmitteln und Kosmetikprodukten in den nordischen Ländern.⁵⁵

⁵⁵ Henkel Geschäftsbericht 1996, S. 64.

Das Auslandsgeschäft
Nordeuropa



Henkel-Aktivitäten in Finnland (oben und links), 1975.

Rechts: Henkel-Haus im dänischen Kopenhagen, 1970.



Abfüllung von Waschmitteln und Großverbrauch-Produkten bei Henkel in Dänemark, 1975.



In Kopenhagen gründet Henkel 1923 die erste Tochtergesellschaft außerhalb Deutschlands nach dem Ersten Weltkrieg, Foto von 1930.

Österreich

Ab 1886 versuchte Firmengründer Fritz Henkel, sein Waschmittel über ein Büro in Wien zu verkaufen. Der Henkel-Reisende Carl Pathe war im Jahr zuvor als Vertreter nach Wien gegangen. Ab 1893 verkaufte die Wiener Firma Gottlieb Voith Henkel's Bleich-Soda in ganz Österreich-Ungarn. Von 1908 bis zum Beginn des Ersten Weltkriegs vertrieb Voith sehr erfolgreich Persil. Ende 1927 wurde die Persil Gesellschaft Henkel & Voith gegründet. Eine eigene Produktionsstätte und ein Reisetab versorgten Österreich mit Henkel-Produkten. Tochtergesellschaften der Wiener Persil Gesellschaft entstanden in Ungarn, der Tschechoslowakei und Jugoslawien. 1932 startete die P3-Produktion durch die Labor-fac in Wien.

Mit dem Ende des Zweiten Weltkriegs wurde die Persil Gesellschaft bis 1951 unter öffentliche Verwaltung gestellt. Nach der Beseitigung der schlimmsten Kriegsschäden konnten 1947 Ata und 1950 Persil wieder produziert werden. Das Klebstoff-Geschäft wurde 1957 über die Wiener Firma Colba aufgenommen. Ein Jahr später folgte das Kosmetik-Geschäft über die Firma Soterius & Co, die mehrmals umfirmierte. Die Entwicklung des Unternehmens wurde ab 1959 wesentlich durch den Generaldirektor Kommerzialrat Hans Lobner geprägt. Mit der Einführung der Thompson-Produktpalette 1970 gelang der Einstieg in den österreichischen Markt für Wohnungspflegemittel. Zum 1. Januar 1983 wurden alle österreichischen Henkel-Aktivitäten unter dem Dach der Henkel Austria Ges.m.b.H. in Wien zusammengeführt.

Durch den Erwerb von Collardin in Deutschland übernahm Henkel 1956 die österreichische Collardin-Tochter und entwickelte daraus das Oberflächentechnik-Geschäft. Es wurde 1986 in die Henkel Austria integriert. Das oleochemische Geschäft in Österreich vertrat nach 1945 Wilhelm Weinzierl erfolgreich, bis es ebenfalls Mitte der 1980er Jahre in die Henkel Austria integriert wurde. Aufgrund der abnehmenden Bedeutung des österreichischen Marktes für oleochemische Produkte übernahm Ende der 1990er Jahre die Düsseldorfer Zentrale die Vermarktung der Chemieprodukte in Österreich.⁵⁶

1984 besann sich die Henkel Austria – in der Düsseldorfer Konzernzentrale überzeugend vorgetragen durch den damaligen Generaldirektor Kommerzialrat Prof. Franz Kafka – auf die alten Bindungen Österreichs zu mittel- und osteuropäischen Ländern. Kafka erreichte, dass die Henkel Austria die Verantwortung für die Entwicklung der Geschäfte mit Wasch- und Reinigungsmitteln, Kosmetik- und Körperpflegemitteln, Klebstoffen sowie Produkten der Oberflächentechnik erhielt. Chemieprodukte wurden und werden in Mittel- und Osteuropa über Fremdvertretungen vermarktet. Das Hygiene-Geschäft bearbeitet Henkel-Ecolab.

⁵⁶ Siehe D 104 und Henkel Austria (Chronik-Buch für Jubilare), o. O. (Wien), o. J. (2000).

⁵⁷ Intern 4/1989 und 6/1990. Henkel Geschäftsbericht 1990, S. 7. Henkel Geschäftsbericht 1991, S. 8.

Die Grundlage für die Erschließung der mittel- und osteuropäischen Märkte bildeten Exporte in die so genannten Devisengeschäfte, die durch die Regierungen in den Ländern betrieben wurden. Ab 1985 übernahm die Henkel Austria die Betreuung dieses Exportgeschäfts und intensivierte die Aktivitäten in Ungarn durch das erste Joint Venture mit ausländischer Mehrheitsbeteiligung, aus dem die ungarische Tochtergesellschaft Henkel Budapest – die heutige Henkel Magyarorszá – hervorging.⁵⁷ Aufgrund der Öffnung Osteuropas konnte Henkel Austria – unter der Geschäftsführung von Jörg Koppenhöfer (1990 bis 1993) und Dr. Friedrich Stara (seit 1993) – im großen Stil expandieren: Gleich 1990 gründete sie die Handels- und Produktionsgesellschaft Henkel Ungarn (inzwischen wieder aufgelöst); hinzu kamen eine Reihe von Gemeinschaftsunternehmen in den einzelnen mittel- und osteuropäischen Ländern. 1994 spaltete sich die Firma auf in die Henkel Austria Gruppe (für den Raum Mittel- und Osteuropa) und in die Henkel Austria (für die operative Tätigkeit in Österreich). Ab 1995 fungierte die Henkel Austria Gruppe als Muttergesellschaft für alle Henkel-Unternehmen in Österreich und Mitteleuropa. Damals verfügte Henkel unter diesem Dach bereits über 17 Firmen in der Region.

⁵⁸ Leitzbach/Schröder, Auslandsgeschäft, S. 43–45, 118.

Die gemeinsame Koordinierung der Aktivitäten in den neu erschlossenen mittel- und osteuropäischen Märkten erwies sich vor allem aufgrund der Unsicherheiten, die durch die ungewisse politische und wirtschaftliche Situation in einzelnen Staaten entstanden war, als sinnvoll.⁵⁸ Hinzu kam die regionale und mentale Nähe der Märkte, die einheitliche Marken- und Servicekonzepte für die Region sinnvoll machten. Dieser Firmen-Verbund, der mittlerweile 14 Staaten umfasste, wurde 1998 in der Henkel Central Eastern Europe (Henkel CEE) mit Sitz in Wien zusammengefasst. Im Jahr 2001 beschäftigt Henkel CEE 4.400 Mitarbeiter, davon 800 in Österreich. Die Regionalholding dient im wesentlichen der Markt-Expansion und der Erschließung neuer Märkte. Sie ist neben Österreich verantwortlich für die Länder Ungarn, Polen, Tschechien, Slowenien, Slowakei, Rumänien, Kroatien, Jugoslawien, Bulgarien, Bosnien-Herzegowina, Estland, Lettland, Litauen und Ukraine. Diese Region umfasst einen Markt mit mehr als 180 Millionen Menschen.⁵⁹

⁵⁹ Henkel CEE kurzgefasst, Wien 2001.

Ungarn

1926 wurde in Budapest die Persil-Fabrik Gottlieb Voith gegründet. Im folgenden Jahr nahm sie die Herstellung von Henkel-Produkten auf. Bis zum Zweiten Weltkrieg vertrieb die Firma in Ungarn Persil, Ata, P3-Produkte, Imi und Henko. In den 1930er Jahren war auch das Putzmittel Sidel der Kölner Siegel-Werke erhältlich.

Schon im Jahr 1987 gründete Henkel mit drei ungarischen Partnern die Henkel Budapest – das erste Joint Venture mit westlicher Mehrheitsbeteiligung in Ungarn. Das Gemeinschaftsunternehmen vertrieb ab 1988 Wasch- und Reinigungsmittel sowie Kosmetika. Heute unterhält Henkel vier Produktionsstandorte in Ungarn, die in der 1992 gegründeten Henkel Magyarországi zusammengefasst sind: In Körösladány werden flüssige Wasch- und Reinigungsmittel sowie Schuh-, Möbel- und Fußbodenpflegeartikel hergestellt. Bereits ab 1986 wurden in Ungarn Henkel-Markenartikel in Lizenz produziert; die Zusammenarbeit führte 1990 zum Joint Venture Henkel Metakémia. Henkel Metakémia wurde 1993 eine hundertprozentige Tochtergesellschaft der Henkel Austria und 1996 (rückwirkend mit 1993) aufgelöst. Das Werk in Szolnok produziert Waschmittel, vor allem Persil und die erfolgreiche ungarische Marke Tomi. Der ehemalige Waschmittelbetrieb der Firma Tiszamenti Vegyi Myvek gehört seit 1992 zu Henkel, nachdem dort bereits vier Jahre lang Henkel-Produkte in Lizenz hergestellt wurden. Klebstoffe werden seit 1990 in Vác bei Henkel Taurus produziert, seit März 1998 Bauchemikalien in Barcs.⁶⁰

⁶⁰ D 114. Henkel CEE kurzgefasst, S. 11f.

Polen

Die Firmengeschichte von Henkel in Polen begann bereits 1931. Damals gründete das Unternehmen eine Tochterfirma in Bydgoszcz (Bromberg): die Persil Polska. Sie bestand bis zur Enteignung 1945 und produzierte Persil, Ata, Sil, Imi und Henko. Danach war Henkel auf dem polnischen Waschmittel-Markt lediglich durch Importe vertreten.

Mit der Henkel Bautechnik in Staporków, südlich von Warschau, ist Henkel seit 1990 wieder in Polen tätig. Auch in Wrzaca (seit 1996) und Dzierżonów (seit 1999) werden Produkte der Ceresit-Palette hergestellt. In Ciechanów ist seit 1998 Henkel Teroson Automotive ansässig. 1997 ging das Preapplied Coatings Center von Loctite in Sosnowiec in Betrieb.

Die Henkel Polska mit Sitz in Warschau koordiniert seit 1994 den Vertrieb der Henkel-Produkte in Polen. Sie ging aus einer Beteiligung am polnischen Waschmittel-Hersteller Pollena in Raciborz (Ratibor) 1991 hervor. Heute werden hier Pulver-Waschmittel (vor allem Persil, Perwoll, Rex), Seifen (Fa, Bac und nationale Marken wie Kajtek und Bobas) sowie Sulfonsäure für Henkel CEE produziert. Seit 1993 ist Henkel-Ecolab in Krakau vertreten.⁶¹

⁶¹ D 111 und D 176. Henkel CEE kurzgefasst, S. 13f.

Von 1929 bis zum Ende des Zweiten Weltkriegs belieferte die Persil-Gesellschaft in Litomerice (Leitmeritz) die gesamte Tschechoslowakei mit Persil, Imi und Ata. Der Wiedereinstieg in den tschechoslowakischen Markt gelang Henkel 1990 durch eine Lizenzproduktion von Dato und Persil. Im selben Jahr entstand die Henkel CSFR, 1991 das Joint Venture Henkel-Palma in Nové Mesto bei Bratislava. Hier werden in der heutigen Slowakei Waschmittel für Mittel- und Osteuropa hergestellt; der Export-Anteil liegt bei 60 Prozent. Seit 1997 firmiert das ehemalige Joint Venture unter dem Namen Henkel Slovensko. Neben Wasch- und Reinigungsmitteln sowie Kosmetik- und Körperpflegeprodukten vertreibt Henkel Slovensko seit 1998 Klebstoffe und seit 1999 auch Oberflächentechnik-Produkte.

Die Spaltung der Tschechoslowakei führte 1993 zur Gründung der tschechischen Vertriebsgesellschaft Henkel CR in Prag. Sie vermarktet Produkte aller Henkel-Unternehmensbereiche.⁶²

Jugoslawien, Kroatien und Slowenien

1930 eröffnete Henkel im jugoslawischen Celje (heute in Slowenien) eine kleine Produktionsstätte, die bis 1941 Waschmittel herstellte. Im heutigen Jugoslawien repräsentiert die Henkel Jugoslavija in Belgrad das Unternehmen.

In Kroatien ist Henkel mit einer eigenen Vertriebsgesellschaft in Zagreb aktiv, der Henkel Croatia. Während Wasch- und Reinigungsmittel sowie Kosmetik- und Körperpflegeprodukte schon seit 1994 erhältlich waren, kamen 1996 auch Klebstoffe auf den kroatischen Markt.

Die Henkel Slovenija in Maribor betreibt heute den fünftgrößten Produktionsstandort für Kosmetik- und Körperpflegeprodukte von Henkel in Europa. Hier werden alle Kosmetik-Produkte für den Vertrieb von Henkel CEE hergestellt. Henkel Slovenija ging 1998 aus dem 1990 gegründeten Joint Venture Henkel-Zlatorog hervor. Zlatorog entstand nach dem Zweiten Weltkrieg aus der 1887 gegründeten „Chemische- und Seifenfabrik Maribor“, die Seifen, Soda, Kerzen, Zahnpasta und Glycerin herstellte. Ab Mitte der 1950er Jahre hatte Zlatorog in Lizenz westliche Artikel für den jugoslawischen Markt hergestellt, so auch ab 1957 für die Firma Schwarzkopf. Henkel hatte ab 1968 chemische Rohstoffe an die Fabrik in Maribor geliefert.

⁶² D 106. Henkel CEE kurzgefasst, S. 10, 18.

Bulgarien und Rumänien

Die 1994 gegründete Henkel Romania in Bukarest vertreibt seit 1995 Wasch- und Reinigungsmittel sowie Kosmetik- und Körperpflegeprodukte, seit 1996 auch Klebstoffe. Im Jahr 2000 ging in der Nähe von Bukarest eine erste Produktionsstätte zur Herstellung der bauchemischen Ceresit-Markenartikel in Betrieb.

Seit 1998 vertritt die Henkel Bulgaria in Sofia die klassischen Geschäftsaktivitäten von Henkel in Bulgarien.

Baltische Staaten

Die Persil Gesellschaft Memel belieferte ab 1932 die drei baltischen Staaten Litauen, Lettland, Estland aus dem litauischen Klaipeda mit den bekannten Henkel-Produkten. Nach dem Zweiten Weltkrieg blieben sie aus Lizenz-Produktionen in der Sowjetunion erhältlich. Schwarzkopf versorgte den Markt zunächst von Riga aus mit Bac, Dané und Taft.

Ab 1994 wurden Schwarzkopf-Produkte im Baltikum zunächst von der in Tallinn/Estland gegründeten Escor-Gesellschaft vertrieben. In den beiden folgenden Jahren wurde der Vertrieb über zusätzlich in Litauen und Lettland gegründete Gesellschaften auf diese Länder ausgedehnt. Diese Escor-Gesellschaften wurden 1999 in Henkel Eesti (Tallinn/Estland), Henkel Lietuva (Vilnius/Litauen) und Henkel Latvia (Riga/Lettland) umfirmiert. Im selben Jahr übernahmen diese Verbundenen Unternehmen auch den Verkauf der Kosmetik-Produkte von Henkel. Zusätzlich steuert die Henkel Latvia den Vertrieb von Wasch- und Reinigungsmitteln in den drei baltischen Ländern. Persil wird bereits seit 1998 aktiv vermarktet. Die Loctite Balti ist seit 1993 im estnischen Tartu ansässig. Aus diesem Verkaufsbüro ging 1998 die Henkel Balti hervor. Produkte der Henkel Bautechnik sind seit 2001 ebenfalls im Baltikum erhältlich.⁶³

Ukraine

In Vyshgorod bei Kiew in der Ukraine eröffnete die Henkel Bautechnik gemeinsam mit einem lokalen Partner im April 1999 ein Ceresit-Werk. Von hier wird das ukrainische Bauhandwerk mit qualitativ hochwertigen Bauchemikalien beliefert. Die Produktionskapazität des Werks liegt bei 70.000 Tonnen jährlich. Ceresit wird aus der Ukraine auch nach Weißrussland, Moldawien und in die Rostow-Region im Süden Russlands exportiert.⁶⁴ Ebenfalls 1999 wurde in Uzhgorod ein Gemeinschaftsunternehmen zur Herstellung von Wasch- und Scheuermitteln sowie von Schuhcreme für Henkel CEE gegründet. Seit 2001 arbeitet die Henkel Ukraine als Vertriebsgesellschaft.⁶⁵

⁶³ D 110, D 115. Henkel CEE kurzgefasst, S. 8f.

⁶⁴ Henkel-Blick 5/1999, S. 9.

⁶⁵ Henkel CEE kurzgefasst, S. 19.

Die Anfänge der Handelsbeziehungen zwischen Henkel und der Sowjetunion reichen bis in die 1960er Jahre zurück. Nach dem Ende des Kalten Krieges wurden sie auf eine neue Grundlage gestellt: Im September 1990 schloss das Unternehmen ein Joint Venture mit dem Faserkombinat Chimvolokno. Das daraus hervorgegangene Gemeinschaftsunternehmen Sovhenk in Engels/Saratov an der Wolga produzierte auf den vorhandenen Anlagen rund 35.000 Tonnen pulverförmige Waschmittel pro Jahr, so dass Henkel als erstes westliches Unternehmen in Russland hergestellte Produkte anbieten konnte.

1993 erwarb Henkel Anteile des Wasch- und Reinigungsmittel- sowie Klebstoff-Herstellers Era AG in Tosno bei St. Petersburg. Im Werk modernisierte Henkel die Produktionseinrichtungen und Abfüllanlagen und installierte neue Umweltschutzeinrichtungen, Abwasserbehandlungsanlagen sowie Abluftfilter.⁶⁶ Bereits seit den 1980er Jahren hatte Era als Lizenznehmer von Henkel den Kraftkleber Pattex unter dem russischen Markennamen Moment hergestellt und vertrieben. Moment ist heute im Bereich Konsumentenklebstoffe Marktführer in Russland. Seit 1999 produziert das Werk auch Industrieklebstoffe, die in Russland vermarktet werden.

Im Dezember 2000 übernahm Henkel 51 Prozent der Anteile an dem Waschmittelhersteller OAO Pemos im zentralrussischen Perm. Weitere 33,5 Prozent wurden 2001 übernommen. Neben modernen Anlagen zur Herstellung von Pulverprodukten verfügt Pemos über eine Anlage für Flüssigprodukte und eröffnete Henkel damit auch den Zugang zu diesem Marktsegment. Mit der Akquisition wurde Henkel zum größten Waschmittelhersteller in Russland.⁶⁷

Der Unternehmensbereich Kosmetik/Körperpflege startete bereits vor Anbruch der Perestrojka mit der 1970 übernommenen Firma Gebrüder Kleiner GmbH von West-Berlin aus mit reinen Exportgeschäften in die Sowjetunion. Nach optimistischen Anfangserfolgen wurde das Geschäft 1993 der Exportfirma Henkos Cosmetic übertragen, einem Joint Venture mit einer internationalen Consultingfirma in Gundelfingen bei Freiburg. Der Aufbau von Repräsentanzen in Moskau, Minsk (Weißrussland), Kiew (Ukraine) und Almaty (Kasachstan) folgten. Nach der Übernahme von Schwarzkopf durch Henkel einerseits und der politischen und wirtschaftlichen Spaltung der ehemaligen Sowjetunion andererseits integrierte Henkel 1998 die vorhandenen Kosmetik-Geschäftsstrukturen in Moskau in die Schwarzkopf & Henkel ZAO, eine Firma russischen Rechts in der Russischen Föderation.

⁶⁶ Henkel Geschäftsbericht 1993, S. 9.

⁶⁷ Henkel Geschäftsbericht 2000, S. 13.

Um die Gemeinschaft Unabhängiger Staaten (GUS) weiter zu bearbeiten, wurde das Henkos-Modell nochmals kopiert und ebenfalls 1998 die SHC Beauty Cosmetics GmbH mit Sitz in Freiburg als Exportgesellschaft gegründet. Sie vertreibt heute erfolgreich die Hauptmarken von Schwarzkopf & Henkel in den 11 unabhängigen Ländern der GUS. Die Produktion besorgen zunehmend lokale russische Hersteller. Im Zentrum der Markenstrategien in der Russischen Föderation und der GUS stehen die Marken Fa (Körperpflege), Schauma (Haarpflege), Taft und Gliss (Haarpflege), Poly Brillance und Palette (Haarcolorationen) sowie ein starkes Friseurgeschäft.

Im Geschäftsfeld Oberflächentechnik wurden mit der Gründung eines Joint Ventures mit der OAO Plastik in Syzran im Jahr 2000 die Voraussetzungen geschaffen, an dem erwarteten Aufschwung der russischen Industrie, vor allem der Automobilindustrie, teilzuhaben. Das Gemeinschaftsunternehmen Henkel Plastik Autocomponents produziert und vertreibt Platisole für Nahtabdichtungen und Unterbodenschutz sowie Polyurethanklebstoffe, die unter anderem zum Einkleben von Fahrzeugscheiben verwendet werden.⁶⁸

⁶⁸ Ebenda.

Seit 2000 unterhält Cognis ein Repräsentationsbüro in Moskau für Teilbereiche der Chemieprodukte.

Das Auslandsgeschäft
Mittel- und Osteuropa

Die Markenartikel von
Henkel Central Eastern
Europe (CEE), 2001.



Moderne Wasch- und
Reinigungsmittel-Produktion
in Wien (rechts und oben
rechts): Pril, Ata und Persil,
1986.



Von der Zentrale in Wien
koordiniert Henkel CEE die
Henkel-Firmen in 15 mittel-
und osteuropäischen
Ländern, Foto von 1999.





Verwaltung der ungarischen Henkel Magyarország in Budapest, 1996.



Produktion des Waschmittels Rex in Szolnok, Ungarn, 1996.



Pressekonferenz der Henkel Budapest anlässlich der Neueinführung von Persil und Fa in Ungarn im April 1990: Istvan Fekete und Franz Kafka informieren die Journalisten.



Flaschenetikettierung des Reinigungsmittels Clin bei der Henkel Magyarország in Körösladány, 1996.

Auf dem Wenzelsplatz in
Prag: An einer Hauswand
wirbt Henkel mit der
Weißen Dame für Henkel-
Markenartikel, 1991.

Rechts: Produktion im
slowenischen Maribor, 1996.



Blick auf das 1887 unter
dem Namen Zlatcrog
gegründete Werk Maribor,
1996.



Die Fabrik der Henkel Polska
in Raciborz (Ratibor), 1996.

Rechts: Igora-Farbsystem-
beratung im Wiener
Schwarzkopf Professional-
Haarstudio.



Mitarbeiterinnen in der
Packerei im polnischen
Raciborz 1996.





Poly-Präsentation in Kasachstan, 1995, und Plakatwerbung für Dixan in Russland, 1996.



Blick auf das Werk Era in Tosno bei St. Petersburg, 1996: Hier werden Wasch- und Reinigungsmittel sowie Klebstoffe produziert.



In der Produktion bei der Era laufen 1996 rund 60.000 Tonnen Waschmittel für den russischen Markt vom Band.



Rollende Reklame in Moskau: Fa-Werbung vor dem Kreml, 2000.

Bis zum Ersten Weltkrieg hatte Henkel keine ernstzunehmenden Aktivitäten auf dem amerikanischen Kontinent entwickelt. Zwar hatte die Degussa ab 1910 über ihre Tochterfirma Roessler & Hasslacher für Henkel in kleinem Ausmaß Persil in die USA verkauft, doch der Ausbruch des Ersten Weltkriegs und seine Folgen setzten diesen Aktivitäten ein Ende. Ab den 1920er Jahren exportierte Henkel Wasserglas in die USA. Ebenfalls in den 1920er Jahren reiste Hugo Henkel mehrere Male in die USA, um die bestehenden Beziehungen zu amerikanischen Firmen zu pflegen und neue aufzubauen.⁶⁹ 1928 holte er sich dort die Anregung zur Reinigung von Metalloberflächen mit Natriumphosphat. Sie veranlasste ihn, zu Hause Versuche durchführen zu lassen, die zur Entwicklung und Vermarktung der ersten P3-Reiniger für Industrie und Landwirtschaft führten.

Über die beiden Tochtergesellschaften Böhme und Dehydag, die bereits ab den 1920er Jahren einen regen Exporthandel nach Übersee betrieben hatten, entstand ab den frühen 1930er Jahren der Kontakt zu Procter & Gamble. Dort arbeitete Jost Henkel 1934/35 als „einfacher Vertreter“. ⁷⁰ Das freundschaftliche Verhältnis mündete in ein bis zum Zweiten Weltkrieg bestehendes gleiches Marktverständnis. Die Konsumgüter-Interessen von Henkel blieben auf Europa und diejenigen von Procter & Gamble auf Nordamerika und Großbritannien beschränkt.⁷¹

Nachdem zu Beginn der 1950er Jahre das Exportgeschäft langsam wieder angelaufen und einige europäische Tochtergesellschaften zurückerworben werden konnten, richtete Henkel den Blick erneut nach Übersee. Vor allem Jost und Konrad Henkel bemühten sich um eine Wiederaufnahme der guten persönlichen Kontakte in den USA. Allerdings schienen die Chancen für einen Einstieg in den US-amerikanischen Waschmittelmärkte, der von den „Großen Drei“ – Procter & Gamble, Unilever und Colgate-Palmolive – dominiert wurde, nicht zuletzt auch vor dem Hintergrund der eigenen finanziellen Situation gering.⁷²

Auf dem Gebiet der anorganischen Produkte wie P3 sowie mit organischen Produkten wie Textil- und Lederhilfsmitteln sowie Fettalkoholen konnte das Unternehmen dagegen mit Importen rasch auf dem US-amerikanischen Markt Fuß fassen. Ab Mitte der 1950er Jahre erwog Henkel, mit Hilfe eines starken Partners eine eigene Produktionsanlage für Fettalkohole in den USA zu errichten. Allerdings scheiterte dieses Projekt an der Finanzierung, zumal der weitere Verbleib des in Aktien angelegten und unter Treuhänderschaft stehenden US-Vermögens von Henkel immer noch völlig ungeklärt war.⁷³

⁶⁹ „Henkel in USA“, in: Henkel Geschäftsbericht 1977, S. 10–43, hier S. 11. Mehrere Besuchsberichte von Hugo Henkel, die im Archiv des Unternehmens aufbewahrt werden, sind farbige Schilderungen seiner Eindrücke und Anregungen, die ihm die Begegnungen mit der US-Chemie vermitteln.

⁷⁰ BvH 15, 1935, S. 289. BvH 39, 1961, August-Ausgabe als Sonderheft zum Tod von Jost Henkel, S. 3 und 8.

⁷¹ Siehe auch die Zusammenstellung des Konzernarchivs unter O 22 vom 20.9.1994 bezüglich der Entwicklung der Beziehungen Henkel zu Procter & Gamble (P&G). Das freundschaftliche Verhältnis zwischen P&G und Henkel vor dem Zweiten Weltkrieg basierte auf dem 1932 abgeschlossenen Lizenzvertrag zwischen Procter, Böhme und Dehydag über die Herstellung von Fettalkoholen/Gardinol, der bis 1946 bestand. So auch die Einschätzung des Henkel-Beraters Helmuth Wohlthat in seiner Aufstellung für die Geschäftsführung, Betr. Entwicklung der Beziehungen zu P&G, 23.12.1953, in 333/1.

⁷² Siehe 153/8, Postprotokoll, 16.12.1952.

⁷³ Erst Mitte der 1960er Jahre erlangte Henkel eine vergleichsweise geringe Entschädigungszahlung für den Verlust seines US-amerikanischen Vermögens.

Angeichts der anhaltenden Schwierigkeiten in der Entschädigungsfrage fragte sich Konrad Henkel zunehmend, ob sich das Unternehmen überhaupt noch einmal auf dem US-amerikanischen Markt engagieren sollte. Dennoch blieb er in der Folgezeit die treibende Kraft für das Amerikageschäft. Während sein Bruder Jost 1958 befürchtete, dass „der Laden viel zu groß“ würde, war Konrad davon überzeugt: „Für Henkel ist Europa nicht groß genug.“⁷⁴

⁷⁴ Leitzbach/Schröder, Auslandsgeschäft, S. 129f.

1959 erwarb Henkel die US-amerikanische Vertriebsfirma Chambers Chemical Corporation, die 1950 für den Import von fettchemischen Produkten in die USA gegründet worden war. Im selben Jahr gründete das Unternehmen fünf Gesellschaften zum Schutz der Firmennamen Persil und Henkel in New York. Diese Firmen – die Persil Corporation of America, Henkel Corporation of America, Böhme Fett Chemical Incorporation, Dehydag Corporation of America und Thera Chemical Corporation – existierten de facto nur auf dem Papier, um zu verhindern, dass die Namen von anderen Nutzern angemeldet wurden, wie es zuvor deutschen Firmen wie Horten, Demag oder Kaufhof widerfahren war.⁷⁵

⁷⁵ Leitzbach/Schröder, Auslandsgeschäft, S. 131f.

Alle Bemühungen von Henkel, in den USA mit potenten Partnern ein lukratives fettchemisches Geschäft aufzubauen, hatten bis 1960 kaum Erfolg. Aus diesem Grund erwarb Henkel 1960 mit der Standard Chemical Products Incorporated (SCP) mit Sitz in Hoboken im US-Bundesstaat New Jersey (in der Nähe von New York) und Charlotte/North Carolina eine kleine Chemiefirma zur Herstellung von Textil- und Lederhilfsmitteln. Sie wurde auch zum Aufbau des Geschäfts mit oleochemischen Produkten und Klebstoffen genutzt. Dennoch war SCP kaum mehr als ein Brückenkopf zum Einstieg in den US-Markt, denn für amerikanische Verhältnisse hatte die Firma aufgrund ihrer Größe keine Bedeutung. 1971 wurde die SCP in Henkel Incorporated umbenannt und ihr Verwaltungssitz nach Teaneck/New Jersey verlegt.

Auch die weiteren Akquisitionen, die Henkel in den 1970er Jahren in den Bereichen Textil- und Lederhilfsmittel sowie Klebstoffe tätigte, hatten einen eher geringen Umfang. Nach der Übernahme der Kepec Chemical Corporation of Oak Creek in Milwaukee/Wisconsin, die durch den Erwerb der deutschen Firma Kepec in Siegburg bei Bonn zu Henkel kam, und der Illinois Adhesives in Chicago/Illinois im Jahr 1973 kaufte Henkel 1974 die Eastern Industrial Oil Products Company in Saugus/Massachusetts und 1975 die Textilana Corporation in Los Angeles.⁷⁶

⁷⁶ „Die ‚Henkel Incorporated‘ erschloss den US-Markt“, in: Henkel-Blick 8/1978, S. 4f.

Während Henkel in Europa eine immer stärkere Marktstellung erlangte, blieb die Bedeutung mit den erworbenen kleineren Aktivitäten in dem großen Markt Nordamerika gering. Die Position der chemisch-technischen Industrieprodukte ließ sich durch eigenes Wachstum gegen die etablierte Konkurrenz schwer entwickeln. Eine adäquate Marktstellung war nur durch weitere größere Akquisitionen erreichbar.

Die Umsetzung dieser strategischen Erkenntnis wurde von Überlegungen der Eigentümer-Familie Henkel begleitet, die zeitgleich auf einer ganz anderen Ebene stattfanden: Seit dem Korea-Krieg, der 1950 eine Phase von „Stellvertreterkriegen“ zwischen den „Supermächten“ USA und UdSSR eröffnete, schien es deutschen Firmen immer mehr geboten, sich eine sichere wirtschaftliche Basis außerhalb Europas aufzubauen. Nach Aussage von Helmut Sihler ging die Initiative zur nun beabsichtigten verstärkten Erschließung des US-amerikanischen Marktes von Mitgliedern der Familie Henkel aus, die zu Beginn der 1970er Jahre beklagten, „in Amerika [...] nichts“ zu haben: Als der Kalte Krieg seinen Höhepunkt erreichte, spielte „die Sicherung des Familienvermögens gegenüber den Russen [...] in den Köpfen eine große Rolle“. ⁷⁷ Neben den eigentlichen Marktinteressen forcierte Henkel aus diesem Grund seine Bemühungen, finanzkräftige, erfahrene Partner in den USA zu finden. Ab 1973 bereitete ein in Düsseldorf gegründetes „Projektteam USA“ die weitere Expansion des USA-Geschäfts durch Marktuntersuchungen, Lizenzabschlüsse mit amerikanischen Partnern, Know-how-Transfer und Akquisitionen vor. ⁷⁸

⁷⁷ Interview Helmut Sihler, 26.5.2000, S. 10. Interview Hans-Dietrich Winkhaus, 26.6.2000, S. 2.

⁷⁸ Leitzbach/Schröder, *Auslandsgeschäft*, S. 137.

Mit dem Erwerb der Chemiesparte von General Mills, der General Mills Chemicals Incorporated (GMCI) in Minneapolis/Minnesota, gelang es Henkel 1977, in neue Märkte vorzudringen. Der Nahrungsmittel- und Konsumgüterhersteller wollte sich von seinem umfangreichen Chemiegeschäft trennen, das in Kankakee/Illinois unter anderem Kunstharze für Klebstoffe, fettchemische Produkte sowie Erzeugnisse der Nahrungsmittelchemie und Bergbauchemikalien umfasste. ⁷⁹ Henkel gelang dadurch eine der bedeutenden Akquisitionen in seiner Unternehmensgeschichte, denn durch den Erwerb der ausländischen Tochterfirmen von GMCI – etwa in Irland, Japan, Mexiko und Brasilien – konnte gleichzeitig die Position in anderen wichtigen Märkten gefestigt werden. 1979 fusionierte die Gesellschaft mit der Henkel Incorporated zur Henkel Corporation, die nun 2.300 Mitarbeiter in elf Produktions- und Forschungsanlagen in den USA und Kanada beschäftigte. ⁸⁰

⁷⁹ Die Produktgruppe Nahrungsmittelchemie verkaufte Henkel 1985 wieder, da sie nicht zum Produkt-Portfolio von Henkel passte.

⁸⁰ Henkel Geschäftsbericht 1977, Sonderkapitel „Henkel in USA“, S. 10–43. „Henkel gruppiert US-Firmen neu“, in: *Henkel-Blick* 12/1978, S. 1. Die Zusammenlegung der Forschung in Tucson/Arizona machte die Henkel Corporation bis zum Beginn der 1980er Jahre zu einem weltweit führenden Unternehmen für Extraktionshilfsmittel (LIX = Liquid Ion Exchange), die in Irland zentral produziert werden.

Unter der Führung von Dr. Dieter Ambros wurden die Bereiche Klebstoffe, Oberflächentechnik/Hygiene und Chemieprodukte in den Folgejahren durch den Erwerb zahlreicher Firmen gestärkt: Gleichzeitig war Ende 1979 die Henkel of America mit Sitz zunächst in New York als Holding und Führungsgesellschaft für alle Nordamerika-Aktivitäten gegründet worden. 1989 verlegte sie ihren Sitz nach Gulph Mills/Pennsylvania.

1980 erwarb Henkel auf dem Sektor der industriellen Reinigung die Amchem Products Incorporated in Ambler/Pennsylvania, einen Spezialisten im Bereich der Metalloberflächenbehandlung. Die Amchem besaß neben vier Produktionsstätten in Nordamerika auch ein weltweit verzweigtes Netz mit Lizenznehmern in mehr als 30 Ländern sowie Tochtergesellschaften oder Beteiligungen in Brasilien, Mexiko, Belgien und Südafrika. Das P3-Arbeitsgebiet „Reinigung in der Ernährungswirtschaft“ wurde durch die Akquisitionen von Bonewitz (1981) und Pennwalt (1984) in den USA weiter entwickelt. Ebenfalls 1980 kam der Klebstoff-Hersteller Ross Chemical Company in Detroit/Michigan hinzu; er wurde allerdings 1985 wieder verkauft. 1987 konnte Henkel das Geschäft der Parker Chemical Company in Detroit/Michigan mit Produkten für die Behandlung metallischer Oberflächen erwerben. Zusammen mit Amchem war damit die weltweit führende Position für Metallvorbehandlung erreicht.⁸¹

⁸¹ Henkel Geschäftsbericht 1986, S. 18.

Mit der Übernahme von Oxy Process Chemicals in Morristown/New York (auch unter dem Namen Nopco bekannt) von Diamond Shamrock erzielte Henkel, ebenfalls 1987, einen bedeutenden Wachstumsprung im Geschäft mit chemischen Produkten in den USA und zahlreichen anderen Ländern.⁸² Von 1987 bis 1989 hatte Henkel unter dem Namen Aqualon mit der Hercules Incorporated in Wilmington/Delaware ein weltweites Gemeinschaftsunternehmen zur Vermarktung wasserlöslicher Polymere. Sie dienen als Verdickungs- und Bindemittel in der Bau-, Farben- und Erdölindustrie.⁸³ 1989 verkaufte Henkel seinen Anteil an dem Joint Venture an Hercules.

⁸² Siehe dazu auch „Neuer Auftakt in Amerika“, in: Henkel-Blick 5/1987, S. 1 und 4.

⁸³ Ebenda.

Eine große Akquisition tätigte Henkel 1989 mit dem Erwerb der Emery Group in Cincinnati/Ohio von der Quantum Chemical Corporation, New York. Die Übernahme dieses führenden amerikanischen Herstellers von oleochemischen Grundstoffen und Spezialchemikalien aus natürlichen Ölen und Fetten eröffnete Henkel den breiten Zugang zum US-amerikanischen Oleochemie-Markt sowie zu neuen Technologien und Anwendungsgebieten und stellte in Verbindung mit dem späteren Bau einer Fettalkohol- und einer Alkylpolyglycosid (APG)-Anlage in Cincinnati eine „ideale Ergänzung des weltweiten Fettchemiegeschäfts von Henkel“ dar. Das Henkel-Geschäft in den USA erhielt durch die weitreichende Marketing- und Service-Organisation von Emery „eine neue Dimension“.⁸⁴

⁸⁴ Henkel Geschäftsbericht 1989, S. 22.

Die Investitionen des Unternehmensbereichs Chemieprodukte zielten zu Beginn der 1990er Jahre vor allem auf neue Technologien, zum Beispiel eine Sulfieranlage in Kankakee/Illinois, eine Ethoxilierung in Charlotte/North Carolina sowie die bereits erwähnten Anlagen für APG und Fettalkohole in Cincinnati/Ohio. Sie wurden auf eine ländersübergreifende Produktion ausgerichtet; in Düsseldorf errichtete Henkel 1995 eine nahezu identische APG-Anlage für den europäischen Markt.⁸⁵ Die APG-Technik hatte Henkel zur Ergänzung der eigenen Forschungsaktivitäten bereits 1988 durch Erwerb der Horizon Chemical Division von der Staley Continental, einer Tochtergesellschaft der britischen Tate & Lyle, übernommen.

⁸⁵ „Tolle Tenside. Düsseldorfer APG-Anlage eingeweiht“, in: Henkel-Blick 5/1995, S. 1 und 6.

Insbesondere die so genannten Partnerstrategien waren für Henkel eine schlüssige Antwort auf ein dreifaches Problem, wie Helmut Sihler erinnert: Wie kann zur Sicherung des Risikos der Familienaktionäre gewinnbringendes Vermögen in den USA geschaffen werden? Wie kann sich Henkel Erfahrungen aus dem amerikanischen Markenartikel-Markt zunutze machen? Wie können diese Ziele bei begrenztem Mitteleinsatz erreicht werden? Wesentliche Beteiligungen an mittelgroßen amerikanischen Unternehmen schienen die Lösung zu sein. Drei Markenartikel-Firmen wurden angesprochen; zwei davon existieren nicht mehr als selbstständige Unternehmen. Damit ist auch die Interessenlage des Zielunternehmens beschrieben: Ein Großaktionär, der zu einer langfristigen Bindung bereit ist, schützt vor unerwünschten Übernahmeangeboten; er bringt technisches Know-how mit; er ist bereit, im internationalen Maßstab Produkte des Unternehmens einzuführen. Das erste Unternehmen, mit dem ein Vertrag unterschrieben wurde, war The Clorox Company in Oakland/Kalifornien.

Dem Beispiel Clorox folgten Loctite und Ecolab, womit die Partnerstrategie über den Rahmen der Markenartikel-Interessen hinauswuchs. Die Beziehungen zu den Partnern waren nicht ohne Krisen, der Nutzen für beide Seiten letzten Endes außerordentlich groß. In den 1990er Jahren stammte rund ein Drittel des US-Gewinns von Henkel aus Joint Ventures und Strategischen Allianzen.⁸⁶

Der bereits 1974 mit Clorox unter diesen Aspekten abgeschlossene Kooperations- und Beteiligungsvertrag beendete auch Diskussionen in der Geschäftsführung über den Vertrieb von Henkel-Markenartikeln in den USA. Der Vertrag sollte Henkel-Markenprodukten den Eintritt in den US-Markt erleichtern. Clorox erhielt das Recht, in den USA, Kanada und Puerto Rico von Henkel entwickelte Haushalts- und Großverbraucher-Produkte zu produzieren und zu vertreiben.⁸⁷ Die Zusammenarbeit mit Clorox erstreckt sich auf den Austausch von Rezepturen, Marketing-Konzepten und Prüfmethoden. Darüber hinaus besteht in einigen Ländern (vorwiegend in Osteuropa) eine Zusammenarbeit bei der Produktion und Vermarktung von Haushaltsbleichmitteln. Die Allianz mit Clorox, die für Henkel bis heute ein reines Finanzengagement ohne eigene Geschäftstätigkeit ist, war profitabel genug, um das weitere US-Geschäft zu finanzieren, zumal Henkel seine Anteile an Clorox bis heute auf 62,8 Millionen Stück Aktien erhöhte, dies entspricht einer Beteiligung von 26,6 Prozent.⁸⁸

Ende Dezember 1989 erwarb Henkel stimmberechtigte Vorzugsaktien der Ecolab Inc. mit Sitz in St. Paul/Minnesota im Wert von 110 Millionen US-Dollar. Sie entsprachen einem Anteil von 13 Prozent. Ecolab ist einer der weltweit führenden Anbieter von Reinigungs- und Hygieneprodukten sowie -systemen für industrielle und institutionelle Großverwender, beispielsweise Hotels und Gaststätten, Krankenhäuser oder Großkantinen. Mitte 1991 brachte Henkel sein europäisches Hygiene-Geschäft in das Joint Venture Henkel-Ecolab ein. Das neue Gemeinschaftsunternehmen wurde Marktführer auf dem Gebiet der institutionellen und industriellen Reinigung in Europa. Gleichzeitig veräußerte Henkel sein außereuropäisches Hygiene-Geschäft an

⁸⁶ Interview Helmut Sihler, 26.5.2000, S. 11, und ergänzendes Schreiben vom 4.4.2001.

⁸⁷ Intern 6/1974. Siehe auch „Henkel und Clorox vereinbaren Zusammenarbeit“, in: Henkel-Blick 8/1974, S. 2.

⁸⁸ Verwaltungsrat Henkel GmbH, 2.4. und 17.12.1974. Henkel Geschäftsbericht 2000, S. 80.

Ecolab und stockte die Beteiligung auf. Heute besitzt Henkel 32,2 Millionen Stück Aktien von Ecolab Inc.; das entspricht einer Beteiligung von 25,4 Prozent. Das europäische Joint Venture Henkel-Ecolab und Ecolab Inc. mit seinen Aktivitäten in den USA und in den übrigen außereuropäischen Regionen sind gemeinsam Weltmarktführer auf dem Gebiet der institutionellen und industriellen Hygiene. Zum 2. Januar 2002 wird die Henkel-Beteiligung von 50 Prozent an Henkel-Ecolab mit Ecolab Inc. zusammengeführt. Im Gegenzug erhält Henkel die Möglichkeit, die Beteiligung an Ecolab Inc. auf 35 Prozent zu erhöhen. Durch die Zusammenführung wird die Basis für ein globales Hygiene-Geschäft gebildet, was im Rahmen des bisherigen Joint-Venture-Vertrages nur eingeschränkt möglich war.⁸⁹

Die Übernahme der Loctite Corporation mit Sitz in Hartford/Connecticut für 1,3 Milliarden US-Dollar 1997 war bislang die „bei weitem größte Akquisition in der Firmengeschichte von Henkel“. Bereits 1985 hatte Henkel knapp über 25 Prozent der Loctite-Stammaktien von der Gründerfamilie Krieble erworben und diese Beteiligung bis 1996 in mehreren Schritten auf 35 Prozent aufgestockt. Loctite stellte mit einem Jahresumsatz von über 800 Millionen US-Dollar und weltweit rund 4.500 Beschäftigten hochwertige Klebstoffe für eine Vielzahl spezieller Anwendungen her. Beispiele sind die Sicherung von Schraubverbindungen, das luftdichte Verschließen von Maschinenelementen im Fahrzeugbau, Hochleistungsklebstoffe für Gummi, Kunststoff, Glas, für elektrische Verbindungen sowie für den Heimwerkerbedarf. Mehr als die Hälfte des Umsatzes entfiel auf industrielle Abnehmer, etwa ein Viertel auf den Endverbrauchermarkt und der übrige Teil auf das Kfz-Handwerk. Regional gesehen wurden mehr als ein Drittel des Umsatzes in Nordamerika und rund 40 Prozent in Europa erzielt. Mit Loctite konnte Henkel seinen Kunden eine „optimal ergänzte Palette“ an technologisch hochentwickelten Klebstoffen anbieten. Der Erwerb eröffnete Henkel auch den Zugang zum wichtigen amerikanischen Endverbraucher-Markt.⁹⁰

Die Henkel of America hatte 1993 mit der Lord Corporation in Erie/Pennsylvania das Joint Venture Liofol Company mit Sitz in Cary/North Carolina gegründet. Das Gemeinschaftsunternehmen produziert Kaschierklebstoffe für die Herstellung von Verbundfolien. Damit wurde das internationale Industrieklebstoff-Geschäft von Henkel gestärkt. Bereits ab 1960 hatte eine Lizenz-Vereinbarung zwischen Henkel und der Lord Corporation bestanden. Dadurch war Henkel der Eintritt in den Markt der Gummi-/Metall-Bindemittel gelungen, vor allem zur Fertigung schwingungsdämpfender Elemente im Fahrzeug-, Flugzeug- und Brückenbau. Das Geschäft mit diesen Produkten unter dem Dachnamen Chemosil ist heute ein Spezialgebiet der Industrieklebstoffe von Henkel.

Die Akquisition von United Resins Products in Green Brook/New Jersey verstärkte 1996 die Henkel-Position bei Heißschmelzklebern und brachte mit zusätzlichen Produktionsstandorten eine bessere Marktabdeckung in den USA.

⁸⁹ Henkel Geschäftsbericht 1989, S. 22, Henkel Geschäftsbericht 1990, S. 8 und 20. Henkel Geschäftsbericht 1991, S. 18, Henkel Geschäftsbericht 2000, S. 17 und 80.

⁹⁰ Henkel Geschäftsbericht 1996, S. 7 und 30.

1998 übernahm Henkel die Manco Inc. in Avon/Ohio. Das Unternehmen verfügt über eine breite Palette an Klebebändern, Heimwerkerprodukten, Schreib- und Papierwaren sowie Bastelbedarf. Henkel ist nach dieser Übernahme im gesamten nordamerikanischen Raum ein führender Anbieter von Klebebändern für den Do-it-yourself-Sektor und Konsumentenklebstoffen. Diese Akquisition veranlasste Henkel, das Klebstoffgeschäft für Endverbraucher in den USA und in Kanada neu zu ordnen: Die kanadischen Geschäfte von Le Page in Brampton/Ontario – wie Henkel 1876 gegründet und 1995 von Henkel übernommen –, Canadian Adhesives in Quebec, 1996 erworben, sowie das US-amerikanische Konsumenten-Klebstoffgeschäft von Loctite wurden unter die einheitliche Führung von Manco gestellt.⁹¹

⁹¹ Henkel Geschäftsbericht 1998, S. 17.

Eine Investition in den Zukunftsmarkt Mikroelektronik war im Jahr 2000 der Erwerb des überwiegenden Teils des Polymer-Spezialistengeschäfts von Dexter in Windsor Locks/Connecticut. Das Geschäft umfasst Produkte für die Montage von Bauelementen auf Leiterplatten für elektronische Geräte sowie Klebstoffe für weitere anspruchsvolle industrielle Anwendungen, unter anderem in der Luft- und Raumfahrtindustrie. Ebenfalls hinzu kam die Power Devices in Laguna Hills/Kalifornien, ein Spezialanbieter von Chemieprodukten zur besseren Wärmeableitung in elektronischen Geräten wie Mobiltelefonen und Computern. Damit war das Ziel nahe gekommen, „Henkel zu einem weltweit führenden Komplettanbieter für Montagematerial in der Elektronik zu machen“.⁹²

⁹² Henkel Geschäftsbericht 2000, S. 11.

Zu einer bedeutenden Stärkung des Metallchemie-Geschäfts führte 1996 die Übernahme der Novamax Technologies in Atlanta/Georgia mit 340 Millionen Mark Umsatz. Die 800 Mitarbeiter stellten Produkte und Systeme her zur Behandlung metallischer Oberflächen für eine Vielzahl von industriellen Kunden. Dazu zählten Hersteller von Bandstahl, Aluminiumfassaden, Getränkedosen, Haushaltsgeräten und Landmaschinen sowie die Automobilindustrie und deren Zulieferer in 23 Ländern.⁹³ Hinzukamen ebenfalls 1996 die Thiem Automotive Division mit Sitz in Oak Creek bei Milwaukee/Wisconsin, ein Hersteller von Kleb- und Dichtstoffen sowie Korrosionsschutzmitteln für die nordamerikanische Automobilindustrie, und 1997 die Diversified Technology Inc. (DTI) in San Antonio/Texas, ein Produzent von Gleitmitteln für die Dosenindustrie.⁹⁴ Auch der im Februar 2001 vereinbarte Erwerb des Metallbehandlungsgeschäfts von Atofina stärkt die Position von Henkel Surface Technologies in Nordamerika, denn zwei Drittel dieses Umsatzes entfallen auf die USA.

⁹³ Henkel Geschäftsbericht 1996, S. 7f.

⁹⁴ Henkel Geschäftsbericht 1997, S. 12.

Während die Geschäfte mit Chemieprodukten, Klebstoffen und Produkten für die Metalloberflächenbehandlung kontinuierlich ausgebaut wurden, war Henkel in den US-Märkten für Markenartikel zunächst weiterhin unterrepräsentiert. Einzig die strategische Partnerschaft mit Clorox existierte. Mit der Akquisition des Haarpflegespezialisten DEP Corporation in Los Angeles begann die Henkel-Gruppe erst 1998 mit der Erschließung des nordamerikanischen Marktes für Kosmetik und Körperpflege. Die Firma wurde umbenannt in Schwarzkopf & DEP – 2001 auf die Henkel Corporation verschmolzen – und ist mit den beiden Serien L.A. Looks und DEP in den USA ein führender Anbieter im Styling-Segment. „Sehr begrenzt“ war allerdings die Resonanz der Verbraucher in den USA und in Kanada auf die Einführung der Körperpflege-Marke Fa seit 1999.⁹⁵

⁹⁵ Henkel Geschäftsbericht 2000, S. 8.

1999 wagte Henkel auch den Eintritt in den überaus wettbewerbsintensiven nordamerikanischen Waschmittelmarkt: Aus dem Joint Venture mit The Dial Corporation in Scottsdale/Arizona ging ein Gemeinschaftsunternehmen zur Entwicklung und Vermarktung hochwertiger Waschmittel in Nordamerika hervor.⁹⁶ Da die Geschäftsentwicklung der Marke Purex Advanced jedoch „weit unter unseren Erwartungen“ blieb, wie Waschmittel-Vorstand Dr. Klaus Morwind Anfang Januar 2001 bilanzierte, wurde das Dial/Henkel-Gemeinschaftsunternehmen „auf eine neue Basis gestellt“. Ein eingeschränktes Joint Venture in den USA führt seitdem lediglich das „Custom Cleaner“-Geschäft fort (Trockenreinigung im Wäschetrockner). Stattdessen will Henkel die Marketing-Bemühungen nun „besser auf ausgewählte Wachstumsmärkte auf dem amerikanischen Kontinent, wie zum Beispiel Mexiko, konzentrieren“.⁹⁷

⁹⁶ Henkel Geschäftsbericht 1999, S. 2. Henkel-Blick 6/1999, S. 7.

⁹⁷ D 646, Henkel-Pressemeldung „Änderungen im Dial/Henkel Waschmittel-Joint Venture“, 3.1.2001.

Mexiko

Henkel nahm schon vor dem Zweiten Weltkrieg über die Tochtergesellschaften Böhme und Dehydag den Vertrieb von Textil- und Lederhilfsmitteln in Mexiko auf. Politische Unsicherheiten und protektionistische Tendenzen führten vorübergehend dazu, die Position von Henkel in Mittel- und Südamerika zu erschüttern. Doch nach der politischen Stabilisierung erwarb das Unternehmen 1964 eine Beteiligung an der Onyxmex in Tlalnepantla, die fortan unter Henkel Onyxmex firmierte und ihre Produktion um Henkel-Produkte, insbesondere Fettalkoholsulfate, erweiterte. 1967 wurde das Mexiko-Geschäft, das mit hohen Verlusten arbeitete, durch den Erwerb der Firma Organoquímica Mexicana in Ecatepec gestärkt. Ab 1971 firmierte die Henkel Onyxmex als Henkel Mexicana. 1973 wurde auch die Organoquímica umbenannt, und zwar in Química Henkel, um den Nachteil des fehlenden Hersteller-Namens bei den meisten Produkten auszugleichen.

Ab der zweiten Hälfte der 1970er und in den 1980er Jahren geriet das mexikanische Geschäft durch die hohe Inflationsrate und die steigenden Rohstoffpreise unter starken Druck. Dennoch konnte Henkel seinen Mengenabsatz und Umsatz in allen Produktgruppen der Chemiepalette erheblich erhöhen.

1988 erweiterte das Unternehmen die Mexiko-Aktivitäten durch den vollständigen Erwerb der Gemisa S.A. de C.V. in Mexico City, einen Hersteller von metallchemischen Produkten. Nachdem sich gegen Ende der 1980er Jahre die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in Mexiko durch die Senkung der Inflationsrate und die Liberalisierung von Importen (NAFTA, 1992) stabilisiert hatten, sind seit 1991 sämtliche Henkel-Aktivitäten in der Henkel Mexicana zusammengefasst.⁹⁸

Im Jahr 2000 erwarb Henkel den Waschmittelhersteller Salgado in Toluca und ist dadurch auch im zweitgrößten Waschmittelmarkt Lateinamerikas vertreten. Anfang 2001 übernahm Henkel das mexikanische Universalwaschmittel- und Seifen-Geschäft mit der Marke Viva, Know-how und ausgewählten Produktionsanlagen von Colgate-Palmolive.⁹⁹

⁹⁸ Leitzbach/Schröder, Auslandsgeschäft, S. 149–156.

⁹⁹ Henkel Geschäftsbericht 2000, S. 12f.

Zu Beginn der 1950er Jahre hatten die Henkel-Tochterfirmen Böhme Fettchemie und Dehydag erste Erfahrungen in Brasilien gewonnen. Sie verkauften ihre Produkte erfolgreich über die Indústrias Químicas do Brasil in São Paulo, die dem deutsch-tschechischen Geschäftsmann Hermann Back gehörte. Er gründete die Firma Detergenta Industrial, an der sich Henkel 1955 mit 75 Prozent beteiligte. Das Unternehmen wurde in Henkel do Brasil umbenannt und nahm auch das einige Jahre zuvor gestartete P3-Geschäft auf. 1957 begann auf einem Grundstück in Jacarei der Bau einer Fabrik für Dehydag- und P3-Produkte sowie für die Textil- und Lederhilfsmittel der Böhme Fettchemie. Die Produktion lief 1958 an.

In der Folgezeit erschwerten eine rückläufige Nachfrage, die politischen Umstände im Rahmen der Kuba-Krise sowie Unstimmigkeiten mit den übrigen Anteilseignern die Führung der Gesellschaft. Erst nach einem personellen Wechsel in der Geschäftsleitung und Übernahme der restlichen Partner-Anteile 1964 konnte Henkel do Brasil in der zweiten Hälfte der 1960er Jahre in die Gewinnzone gesteuert werden. 1966 begann die Klebstoffproduktion.

In wirtschaftlicher Hinsicht hatte sich die Situation in Brasilien deutlich verbessert: Wie andere europäische Firmen schätzte auch Henkel die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in Südamerika trotz der häufigen Währungsdisparitäten positiv ein und baute Brasilien zum zentralen Stützpunkt für die weitere Expansion nach Argentinien sowie später nach Chile und Paraguay aus.¹⁰⁰

¹⁰⁰ D 119. Leitzbach/Schröder, Auslandsgeschäft, S. 157–167.

Nachdem das Unternehmen 1969 den argentinischen Markt für chemisch-technische Produkte sondiert hatte, erwarb Henkel im selben Jahr die Firma Franchini in Buenos Aires für die Herstellung von Dehydag- und P3-Produkten, Klebstoffen sowie Textil- und Lederhilfsmitteln. Franchini wurde in Henkel Argentina umbenannt und aus Brasilien geleitet. Aufgrund der schwierigen wirtschaftlichen und politischen Situation in Argentinien blieb das Geschäftsergebnis bis zum Ende der 1970er Jahre negativ. Daher stellte Henkel die Produktion in Argentinien 1980 ein. Der argentinische Markt wurde komplett von Brasilien bedient.

Eine Stärkung des Fettchemiegeschäfts war 1986 die Übernahme der Ácidos Graxos Fracionados in São Paulo.¹⁰¹

¹⁰¹ Henkel Geschäftsbericht 1986, S. 18.

Während Henkel von der Aufnahme des Waschmittelgeschäftes in Argentinien Abstand genommen hatte, erschloss das Unternehmen 1972 mit der Übernahme der Swift Armour in São Paulo, dem neben Unilever führenden Waschmittelhersteller in Brasilien, den brasilianischen Waschmittelmarkt. Henkel gründete die Henkel Produtos Domésticos, die 1976 mit der Henkel do Brasil zur Henkel Indústrias Químicas fusionierte. Im Werk Campinas, in dem Markenartikel hergestellt wurden, ging 1980 eine neue Sulfonieranlage in Betrieb, damals die größte ihrer Art in Lateinamerika und innerhalb der gesamten Henkel-Gruppe.

Das Chemie-Geschäft in Brasilien entwickelte sich überaus erfreulich und Henkel avancierte auf den Gebieten der Kosmetik-Rohstoffe und Lederhilfsmittel bereits 1978 zum Marktführer; jedoch gelang es aufgrund des Wettbewerbsdrucks nicht, auch das Waschmittelgeschäft in die Gewinnzone zu führen. Daher trennte sich das Unternehmen 1984 von dieser Sparte, unternahm aber 1995 mit dem Erwerb einer Beteiligung von 25 Prozent an der Bombril SA einen erneuten Versuch im Waschmittelgeschäft. Doch auch dieser Versuch misslang: Nachdem Gespräche zur Übernahme weiterer Anteile an Bombril ohne Erfolg beendet worden waren, veräußerte Henkel seine Anteile an Bombril 1996 wieder.¹⁰²

¹⁰² Leitzbach/Schröder, Auslandsgeschäft, S. 165. Henkel Geschäftsbericht 1994, S. 11. Henkel Geschäftsbericht 1995, S. 11. Henkel Geschäftsbericht 1996, S. 8.

1987 erwarben die Chemieprodukte in Argentinien eine 49-prozentige Beteiligung an der Axxa in Buenos Aires, einem Hersteller von Emulgatoren und Lebensmittel-Zusatzstoffen. 1995 übernahm Henkel das Geschäft mit Kleb- und Dichtstoffen für die Automobilindustrie von der Argenpisa in Buenos Aires. In Brasilien wurde im selben Jahr die Tenaz Colas in São Paulo mit dem Klebstoff-Geschäft unter der Marke Tenaz übernommen. Henkel Teroson kaufte 1996 zur Verstärkung des Oberflächentechnik-Geschäfts die Firma Takiplas, die Kleb- und Dichtstoffe für die Automobilindustrie produzierte und vertrieb. 1998 erwarb Henkel die Firma Tirreno in São Paulo, den zweitgrößten Kleb- und Dichtstoffhersteller Brasiliens. In diesem Segment erreichte Henkel nach Zusammenführung aller Aktivitäten die Marktführerschaft.¹⁰³

¹⁰³ Henkel Geschäftsbericht 1998, S. 38.

Chile

In Chile erwarb Henkel 1985 einen Anteil von 25 Prozent an der Quimica Härting in Santiago de Chile, einer Firma, die sich mit Klebstoffen, Alkyd- und Polyesterharzen sowie Bauhilfsstoffen bereits einen Namen gemacht hatte.¹⁰¹ Mit dem einsetzenden Know-how- und Personal-Transfer aus Düsseldorf konnten die Umsatz- und Ertragslage sowie die marktführende Position der Quimica Härting innerhalb kürzester Zeit verbessert werden. Henkel erhöhte seine Anteile an dem 1993 in Henkel Chile umbenannten Unternehmen¹⁰⁵ schrittweise auf 100 Prozent im Jahr 1996. Vermarktet wurden zusätzlich auch Produkte zur Oberflächenbehandlung und Chemieprodukte.

¹⁰⁴ Henkel Geschäftsbericht 1985, S. 21.

¹⁰⁵ „Chile klebt kräftig“, in: Henkel-Blick 4/1993, S. 9.

Weitere Henkel-Aktivitäten sowie Verbundene Unternehmen der Geschäftsbereiche Klebstoffe, Kosmetik/Körperpflege, Oberflächentechnik und Chemieprodukte (Cognis) befinden sich in der gesamten Region Lateinamerika.



Das Auslandsgeschäft Henkel in den USA

Technologiepartner in der Formel 1: Loctite-Produkte kommen bei mehr als 80 verschiedenen Anwendungen im West McLaren Mercedes zum Einsatz, 2001.



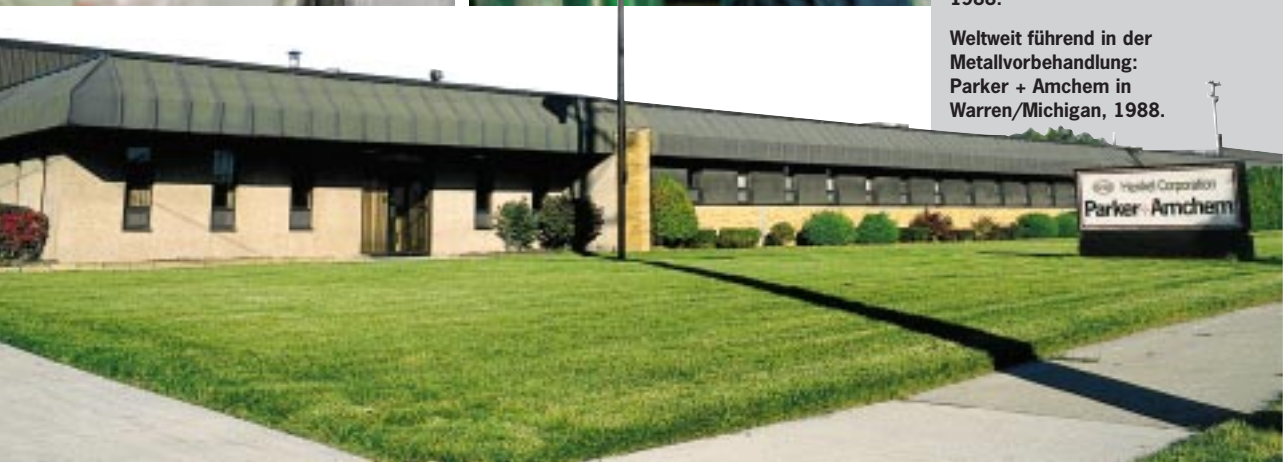
Ein weiteres Spezialgebiet von Loctite-Klebstoffen: die Oberflächenmontage elektronischer Bauteile, 2001.

Rechts: Duck Tape-Klebebänder von Manco im Einsatz, 2001.



Im Werk Hoboken/New Jersey: Untersuchungen im Labor und in der Produktion, 1988.

Weltweit führend in der Metallvorbehandlung: Parker + Amchem in Warren/Michigan, 1988.



Seit 1974 hat Henkel mit
The Clorox Company in den
USA einen Kooperations- und
Beteiligungsvertrag:
Clorox-Produktpalette, 1998.



Henkel-Mitarbeiter
und -Trucks in den
US-amerikanischen Werken
Warren/Michigan,
Kankakee/Illinois und
Charlotte/North Carolina,
1988.





**Henkel in den USA
und Lateinamerika**

**Im Werk Kankakee/
Illinois in den USA, 1988.**



**Lösemittel sicher gelagert:
oberirdisches Tanklager im
Klebstoffwerk von LePage
im kanadischen Brampton,
1996.**



**Die Verwaltung der Henkel
Mexicana in Mexico City in
der ersten Etage dieses
Büro-Hochhauses, 1981.**

**Rechts: Produktionsstätte
der Henkel Mexicana in
Ecatepec, 1989.**



**Henkel Chile: das Werk in
einem Industriegebiet im
Norden von Santiago, 1998.**



Bürogebäude der Henkel Venezolana in Guacara, 1987 (oben links).
Alle anderen Fotos aus dem Werk im brasilianischen Jacarai bei São Paulo: Laboruntersuchungen, Hinweistafel mit dem Leitbild des Unternehmens, die Wasseraufbereitungsanlage, alle 1994, und Luftaufnahme, 1972.

Im Gegensatz zu Mittel- und Südamerika, die sich ab der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts zu attraktiven Märkten entwickelten, erschien der „schwarze Kontinent“ aufgrund seiner Wirtschaftsstruktur, der politischen Instabilitäten und des insgesamt niedrigen Lebensstandards für europäische und US-amerikanische Anbieter von geringerem Interesse. Dennoch versuchte Henkel, in einigen afrikanischen Ländern Fuß zu fassen und die auf Exporten basierenden Geschäfte durch die Errichtung eigener Firmen, Zusammenschlüsse mit lokalen Partnern oder Lizenzverträge abzusichern. So engagierte sich Henkel schon 1951 in Südafrika und in den frühen 1950er Jahren in Ägypten. Weitere Firmengründungen folgten ab den 1970er Jahren. Im Rahmen seiner „Mittelmeerstrategie“ bemühte sich Henkel seit den 1990er Jahren, in allen Ländern des nordafrikanischen Raums vertreten zu sein.¹⁰⁶

Südafrika

Das Geschäft in Südafrika nahm Henkel mit der Gründung der Southern Chemical Manufacturers (SCM) in Durban 1951 auf, der ersten Tochtergesellschaft außerhalb Europas. Zunächst stellte sie P3-Industriereiniger her. In den ersten Jahren blieben Umsatz und Ergebnis deutlich hinter den Erwartungen zurück. Dies änderte sich nachhaltig, als 1955 die Produktion von Industrieklebstoffen aufgenommen wurde. Ab 1959 schrieb die SCM schwarze Zahlen mit rasch steigender Tendenz. 1964 wurde die Firma in Henkel South Africa umbenannt.

Nach dem Erwerb der Firma Kwikbrite in Durban mit einer bestehenden Waschmittelfabrik im Jahr 1971 trat Henkel 1972 in das südafrikanische Geschäft mit Wasch- und Reinigungsmitteln ein. Gleichzeitig siedelte Kwikbrite unter Beibehaltung des Werks in Durban in eine neue Verwaltung und Produktionsstätte in Johannesburg um.

Aufgrund erheblicher finanzieller Schwierigkeiten geriet der Aufbau des Markenartikelgeschäfts immer wieder ins Stocken. Zu einem der wichtigsten internationalen Partner von Henkel wurde daraufhin vor mehr als 30 Jahren die Rembrandt-Gruppe, das „Vorzeige-Unternehmen“ Südafrikas. Der Zigarettenhersteller, der 1995 mit der britisch-niederländischen Rothmans International Holdings fusionierte, gehört zu den größten Industrie-Unternehmen des Landes und engagiert sich seit 1980 durch die 50-prozentige Beteiligung an der Henkel South Africa gemeinsam mit Henkel im südafrikanischen Markt.¹⁰⁷

Dadurch konnten 1982 seit langem entwickelte Pläne zur Errichtung einer modernen Waschpulverfabrik realisiert werden, und zwar auf einem neuen Grundstück in Johannesburg durch eine Tochtergesellschaft der Henkel South Africa, die Henkel Construction. Da sich die Erwartungen an die Entwicklung dieses Geschäfts aufgrund einer

¹⁰⁶ Siehe zu Ägypten etwa „Aufbruch zu neuen Ufern“, in: Henkel-Blick 10/1996, S. 12. Zu Tunesien „Neu in Tunesien“, in: Henkel-Blick 1/1997, S. 12.

¹⁰⁷ Rembrandt Group Ltd., Von der Garage zum Weltkonzern, in: Henkel-Blick 7/1999, S. 12f.

anhaltenden Rezessionsphase im Land nicht erfüllten, gab es die Henkel South Africa bereits 1984 wieder auf; die Anlagen wurden an Colgate-Palmolive verkauft.

Henkel South Africa konzentrierte sich nun auf das Geschäft mit P3-Industriereinigern, Klebstoffen sowie oleochemischen Produkten an nur einem Standort in Johannesburg. Der Erwerb der britischen Klebstofffirma Monarch Adhesives im Jahr 1984 mit einem Werk in Alrode brachte diesem Geschäftszweig eine noch breitere Basis.¹⁰⁸

¹⁰⁸ Siehe D 130.

1985 erweiterte Henkel seine Aktivitäten in Südafrika auf Bergbauchemikalien und erwarb die Firma Trochem in Wadeville. Dieses Geschäft wird seit 1991 in einem Joint Venture mit Chemserve Steinhall betrieben. In einem weiteren Gemeinschaftsunternehmen mit Tiger Oats wurden die Aktivitäten mit Textil- und Lederhilfsmitteln zusammengefasst.

Die Henkel-Klebstoffe verstärkten sich in Südafrika 1992 durch den Erwerb der Firma Darex, 1995 durch die Klebstoffsparte Tylon der Trans Hex Group in Parow, die Fliesenklebstoffe und andere bauchemische Produkte vermarktete, sowie 1997 durch den Kauf der Firma Tile Grip.

Ägypten

Zu Beginn der 1950er Jahre stellte Henkel in einem eigenen Betrieb unter dem Namen Seric chemisch-technische Produkte in Ägypten her. Wegen der damaligen Revolutionswirren wurde die Firma bereits 1952 wieder geschlossen.

Erst 40 Jahre später engagierte sich Henkel erneut in Ägypten: 1992 erwarb das Unternehmen 50 Prozent an dem Waschmittelhersteller Port Said Detergent & Chemical Industries (PDC) in Port Said. Im selben Jahr führte PDC neben anderen Henkel-Marken Persil ein, kurz darauf auch Pril. 1995 erhöhte Henkel seine Beteiligung auf 96,7 Prozent.

1999 gründete Henkel mit der Banawi-Gruppe ein Gemeinschaftsunternehmen für Industrieklebstoffe. Es baute in der Nähe von Kairo ein Werk zur Herstellung von Industrieklebstoffen für die Verpackungsindustrie.¹⁰⁹

¹⁰⁹ Henkel-Blick 6/1999, S. 2.

Libyen

Seit Mitte der 1960er Jahre wurden bei der Firma Gheddah Industries in Tripolis mit Henkel Know-how Waschmittel für den libyschen Markt gefertigt. Vertrieben wurden die Produkte über die 1966 gegründete Handelsfirma Persil Ltd. Libya unter Einschaltung der Vertriebsgesellschaft Gheddah Trading. 1972 ordnete die libysche Regierung die Stilllegung dieser Firmen an. Das Geschäft wurde zunächst auf Importbasis fortgeführt, bis sich Henkel 1973 entschloss, wieder im Land produzieren zu lassen. Der inzwischen verstaatlichten Gheddah Industries erteilte Henkel eine Lizenz für die Herstellung verschiedener Markenartikel.¹¹⁰

¹¹⁰ Intern 2/1972, S. 8.

Tansania

1969 entstand in Daressalam die Henkel Chemicals East Africa für die Herstellung von Klebstoffen und P3-Hygieneprodukten. Aus Daressalam belieferte die Firma nach Produktionsbeginn im Jahr 1972 die Märkte Tansania, Kenia und Uganda. Nach dem Verkauf des P3-Geschäfts an Ecolab wurde das Werk in Daressalam unrentabel und die Klebstoff-Produktion 1997 nach Kenia verlagert. Die Henkel Chemicals East Africa blieb als Verkaufsbüro bestehen.¹¹¹

¹¹¹ D 157.

Nigeria

Im Hinblick auf die guten Marktchancen für chemisch-technische Produkte in Nigeria gründete Henkel mit dem Hamburger Exportunternehmen Voss & Umlauf 1972 eine Firma zur Herstellung von Klebstoffen, P3-Produkten sowie Textil- und Lederhilfsmitteln. An der Henkel Chemicals Nigeria in Lagos war Henkel mit 75 Prozent beteiligt. Im Zuge der Nationalisierungsbestrebungen der nigerianischen Regierung fiel der Anteil von Henkel im Jahre 1979 auf 30 Prozent und der des deutschen Partners auf 10 Prozent zurück. Die restlichen 60 Prozent übernahmen nigerianische Partner. Schwerwiegende Meinungsverschiedenheiten mit den lokalen Mehrheitspartnern veranlassten das Düsseldorfer Unternehmen 1988, sich aus Nigeria zurückzuziehen.¹¹²

¹¹² D 1801.

Kenia

Henkel erwarb 1974 die African Packers & Manufacturers in Nairobi zur Herstellung kosmetischer Produkte und Reinigungsmittel sowie zur Belieferung Ostafrikas. 1975 wurde die Firma in Henkel Kenya umbenannt; und 1979 konnte eine neue Fabrik den Betrieb aufnehmen. Sie stellte auch chemisch-technische Produkte her. Als zu Beginn der 1980er Jahre ebenfalls in Kenia der Druck auf die ausländischen Firmen wuchs, einheimische Partner aufzunehmen, verkaufte Henkel 45 Prozent der Anteile 1984 an die kenianische Firma Orbit. Das Management verblieb bei Henkel, so dass die Kontinuität in der Geschäftspolitik beibehalten werden konnte.¹¹³

¹¹³ D 1802. Intern 5/1984, S. 11.

1974 gründete Henkel in Algerien ein Bureau de Liaison für die Kontaktierung der dortigen Abnehmer von chemisch-technischen Produkten. Später erteilte Henkel eine Lizenz zur Herstellung verschiedener Klebstoffe. Pläne zur Übernahme des Lizenznehmers konnten aufgrund der politischen Verhältnisse in Algerien nicht realisiert werden.

Mit der ENAD-Gruppe gründete Henkel im Jahr 2000 ein Joint Venture für Waschmittel, die Henkel ENAD Algérie in Sour EL Ghazlane. Mit diesem Gemeinschaftsunternehmen, an dem Henkel 60 Prozent hält, konnte die Marktpräsenz des Unternehmensbereichs Wasch-/Reinigungsmittel in der Mittelmeerregion weiter ausgebaut werden.¹¹⁴

¹¹⁴ Henkel Geschäftsbericht 2000, S. 12.

Marokko

Ende 1988 erwarb Henkel die Klebstoff-Firma Le Soleil in Casablanca. Nach Modernisierung und Erweiterung der Fabrik stellte sie Klebstoffe und P3-Industriereiniger her. Die in Marokko produzierten sowie weitere importierte oleochemische Produkte vertrieb die Firma Henkomar. Sie gehörte anfangs zu 50 Prozent und später zu 100 Prozent zu Henkel.

Die starke Expansion des Geschäfts erforderte Anfang der 1990er Jahre den Erwerb eines neuen Grundstücks und den Neubau einer größeren Fabrik, die 1994 in Betrieb genommen wurde. Gleichzeitig wurde die bisher getrennte Produktionsfirma mit der Vertriebsfirma fusioniert und in Henkel Maroc umbenannt.¹¹⁵

¹¹⁵ Leitzbach/Schröder, Auslandsgeschäft, S. 172.

Tunesien

1996 beteiligte sich Henkel mit jeweils 51 Prozent an zwei tunesischen Unternehmen: an dem führenden Wasch- und Reinigungsmittel-Hersteller Alki in Tunis sowie an der Henkel Extra-Colle für Klebstoffe in Sfax. Alki vermarktet neben seiner beliebten Hauptmarke Nadhif auch die internationale Henkel-Waschmittel-Marke Dixan für den wachsenden Markt der Maschinenwaschmittel. Henkel brachte darüber hinaus in Alki seine bislang in Tunesien über Dritte verkauften Kosmetikprodukte ein.¹¹⁶

¹¹⁶ „Neu in Tunesien“, in: Henkel-Blick 1/1997, S. 12.

Das Exportgeschäft in die frankophonen Länder Nordafrikas wird außerdem über das 1982 gegründete Bureau de Liaison Henkel Les Milles E.U.R.L. im südfranzösischen Aix-en-Provence gesteuert.



Das Auslandsgeschäft Henkel in Afrika

Blick auf das Werk der
Henkel South Africa: Henkel
und die Rembrandt Group
halten seit 1980 je
50 Prozent der Anteile,
Foto von 1998.



Henkel Chemicals East
Africa in Daressalam,
Tansania, 1977.



Henkel führt 1992 Persil und
1993 Pril in Ägypten ein,
Fotos von 1996.





Henkel in Lagos, Nigeria
(oben und links), 1984.
Daneben und unten Henkel
in Nairobi, Kenia: Luftaufnahme
vom Werk, Blick in die
Produktion und Transport
von P3-Produkten, 1987.



Die Überlegungen von Henkel, in asiatischen Märkten aktiv zu werden, lassen sich bis in die 1950er Jahre zurückverfolgen. Das bedeutende Marktpotential Asiens war schon damals absehbar. Die rasante Entwicklung der japanischen Industrie hatte bereits eingesetzt; und die sich daraus ergebenden Veränderungen der Weltwirtschaft waren erkennbar. Mit Blick auf die strategische Bedeutung Japans wurde bereits 1957 die Nippon Henkel als erster Stützpunkt in Kobe errichtet.

Die notwendigen großen Anstrengungen von Henkel in der Nachkriegszeit, wieder ein starkes Europageschäft aufzubauen, führten allerdings dazu, dass für eine längere Periode alle wesentlichen Ressourcen auf den deutschen und die europäischen Auslandsmärkte konzentriert wurden. Lediglich das Exportgeschäft verfolgte Henkel in den wichtigen asiatischen Ländern über Vertretungen und schuf so eine Grundlage für spätere verstärkte Aktivitäten. Intensiviert wurde der Geschäftsausbau in der 12-jährigen Periode bis 1976, in der die Henkel International für die asiatische Region verantwortlich war. In dieser Zeit wurden in Asien/Australien eine Reihe von Henkel-Firmen gegründet, und die Entwicklung von Produktionsstätten begann. Aufgrund der unterschiedlichen Kulturen und Mentalitäten im asiatischen Raum, die damals eine unternehmerische Betätigung für europäische Firmen erschwerten, arbeitete Henkel dabei häufig mit einheimischen Geschäftspartnern zusammen.

Das in den 1970er Jahren stark zunehmende Interesse am US-amerikanischen Markt ergab ab Mitte der 1970er bis Ende der 1980er Jahre eine starke Konzentration von Management und Finanzressourcen auf Amerika. Asien und Australien fanden in dieser Zeit daher weniger Interesse. Erst nach der „amerikanischen“ Periode führten das rapide Wachstum und die zunehmende Bedeutung Asiens als „Kontinent der Zukunft“ wieder zu einer größeren Zuwendung sowie stärkerer Fokussierung. 1991 wurde die Henkel Asia-Pacific (HAP) in Hongkong als Management-Holding für Asien und Pazifik gegründet. Unter der Führung von Ulrich Lehner, der von 1991 bis 1993 die HAP leitete, verstärkte sie die Erschließung der Region für Henkel. Während aus diesem Raum 1990 noch weniger als 3 Prozent des Gesamtumsatzes der Henkel-Gruppe stammten, hat sich der Anteil als Folge dieser Intensivierung im Jahr 2000 auf 10 Prozent erhöht.

Neben den Marktinteressen von Henkel am asiatisch-pazifischen Raum bestand seit Jahrzehnten eine enge Beziehung zu Asien als dem weltweit wichtigsten Produzenten von natürlichen Ölen, vor allem Kokos- und Palmkernöl. Henkel setzt diese Produkte für die Herstellung von oleochemischen Grundstoffen ein und ist der weltweit größte Verwender für industrielle Zwecke. Die Kontakte zu den Erzeugerländern Philippinen, Indonesien und Malaysia wurden besonders

gepflegt. Das Streben dieser Länder, anstelle von Exporten durch Eigenverarbeitung der Rohstoffe eine höhere Wertschöpfung im Land zu erreichen, führte zum Aufbau entsprechender Industrien. Auch Henkel folgte in den 1980er Jahren diesem Trend durch Errichtung einer Fabrik in Malaysia.

Das enorme Absatzpotential und der Reichtum Asiens an nachwachsenden Ölen für die Rohstoffversorgung bilden für Henkel einen starken Antrieb dafür, dass die Region einen hohen Stellenwert in den Unternehmenskonzepten findet.

Naher und Mittlerer Osten

Israel

Wegen der Konflikte Israels mit der arabischen Welt war jahrzehntelang keine direkte Betätigung in diesem Land möglich, wollte man nicht riskieren, mit einem Handelsverbot mit arabischen Ländern belegt zu werden. Dies änderte sich erst in den 1990er Jahren. Die verschiedenen Geschäftsbereiche von Henkel begannen über Vertretungen und Distributeure mit dem Aufbau von Marktpositionen. Die Unternehmensbereiche Wasch-/Reinigungsmittel und Kosmetik/Körperpflege starteten 1996 das Joint Venture Henkel Soad in Haifa mit der Shemen Industries. Im Jahr 2000 übernahm Henkel auch die Partneranteile an diesem Unternehmen. Es vermarktet erfolgreich internationale Henkel-Marken wie Persil, Vernel und Fa in Israel.¹¹⁷

¹¹⁷ Henkel Blick 6/1996, S. 9, Henkel Geschäftsbericht 2000, S. 12.

Libanon

Henkel beteiligte sich 1974 erstmalig an einer libanesischen Waschmittelfabrik, der Firma Sonade in Beirut. Aufgrund der Krisen im Libanon wurde die Beteiligung 1985 wieder verkauft. Erst 1996 wagte Henkel einen Neuanfang und gründete zusammen mit dem langjährigen Lizenznehmer Obegi das Gemeinschaftsunternehmen Henkel Libanon in Beirut. Henkel Libanon produziert und vermarktet Waschmittel und Haushaltsreiniger, darunter die Marken Persil und Der General.¹¹⁸

¹¹⁸ Siehe Henkel Geschäftsbericht 1985, S. 21. Henkel-Blick 6/1996, S. 9. „Aufbruch zu neuen Ufern“, in: Henkel-Blick 10/1996, S. 12.

Bereits Ende der 1950er Jahre entstanden Pläne für die Errichtung einer Waschmittelfabrik in Persien, die sich jedoch zerschlugen. Erst 1970 gründete Henkel gemeinsam mit einheimischen Geschäftspartnern die Iran Henkel AG. Sie fungierte als Vertriebsgesellschaft für aus Düsseldorf importierte Klebstoffe, Textil- und Lederhilfsmittel sowie P3- und Dehydtag-Produkte. Aus diesen Aktivitäten ging Mitte der 1970er Jahre eine Produktionsstätte in Teheran hervor. Aufgrund von Meinungsverschiedenheiten mit den iranischen Partnern übernahm Henkel Ende 1977 auch deren Anteile. Die Revolution von 1979 und der Krieg zwischen Iran und Irak unterbrachen die erfolgreiche Entwicklung des Unternehmens. Die Fabrik stand über einen längeren Zeitraum still; und Henkel musste in der Folgezeit zur Erfüllung von Regierungsaufgaben wieder iranische Partner aufnehmen. Hierfür fanden sich drei iranische Industrielle. Aufgrund des völligen wirtschaftlichen Zusammenbruchs des Irans nach der Revolution blieb das auf Sparflamme geführte Geschäft jahrelang negativ. Dennoch hielt Henkel an seinem Engagement im Iran fest und gehörte zu den wenigen ausländischen Unternehmen, die ihre iranische Firma auf privatwirtschaftlicher Basis weiterführen konnten. Erst Ende der 1980er Jahre verbesserte sich die Lage wieder. Henkel steuerte die Iran-Firma über die türkische Henkel-Tochter.¹¹⁹

¹¹⁹ Leitzbach/Schröder, Auslands-geschäft, S. 184f.

Saudi-Arabien

Ein Joint Venture für Industrieklebstoffe gründeten Henkel und die saudi-arabische Al-Bawani-Gruppe 1991: die Ashwa Adhesives Industries mit Sitz in der saudi-arabischen Hafenstadt Dschidda. Die Beteiligung von zunächst 40 Prozent stockte Henkel 1998 auf 50 Prozent auf.

Für das Waschmittelgeschäft gründete Henkel 1997/98 mit der Arabian Company for Detergents in Riyadh das Gemeinschaftsunternehmen Henkel Detergent Saudi Arabia, an dem der Düsseldorfer Konzern 50 Prozent der Anteile und die Stimmenmehrheit erhielt. Dieses Geschäft wurde als „Basis für den Geschäftsaufbau im arabischen Raum“ angesehen. Als wesentliche Stütze für das zukünftige Geschäft soll Persil dienen, das im Mai 1998 in Saudi-Arabien sowie in den Golf-Staaten auf den Markt kam.¹²⁰

¹²⁰ Henkel Geschäftsbericht 1998, S. 18 und 46.

In weiteren Ländern des Mittleren Ostens entwickelte Henkel im Laufe der Jahre kleinere Aktivitäten und Verbundene Unternehmen.

Henkel erschloss den indischen Markt mit chemisch-technischen Produkten ab den 1960er Jahren durch Importe über lokale Vertretungen. Erst 1985 kam eine Produktion mit Textil- und Lederhilfsmitteln in Indien hinzu, und zwar durch den Erwerb eines 40-prozentigen Anteils an der Diamond Shamrock (India). Das Unternehmen wurde in Henkel Chemicals (India) umbenannt. Aufgrund von Differenzen mit dem Partner zog sich Henkel 1991 aus diesem Joint Venture wieder zurück. Durch die Beteiligung an der Auschem Ahura trat Cognis im Jahr 2000 wieder mit einer eigenen Aktivität in den indischen Markt für Textilhilfsmittel ein. Die Firma heißt seitdem Cognis Ahura India.

Mittlerweile gilt Indien, trotz seiner nachhaltigen sozialen Probleme, als eines der wichtigsten Schwellenländer mit einem stark wachsenden Mittelstand. Mit Blick auf diese Entwicklung nahm Henkel 1992 durch das Joint Venture SPIC Fine Chemicals mit der indischen Firma Southern Petrochemical Industries auch das Waschmittelgeschäft auf und nahm 1993 eine Produktion in der Nähe von Madras in Betrieb, wo SPIC als erster Anbieter in Indien moderne phosphatfreie Waschmittel für Südindien herstellt. Ende 1994 wurde die internationale Henkel-Marke White Giant (Weißer Riese) als Waschpulver sowie -seife eingeführt.¹²¹ Im Jahr 2000 kam auch die Körperpflege-Marke Fa auf den indischen Markt.

Die Produktgruppen Kleb- und Dichtstoffe für die Automobilindustrie und Metall-Oberflächentechnik verstärkte Henkel 1997 durch zwei neue Gemeinschaftsunternehmen: die Henkel Teroson India in Gurgaon/Haryana mit der Anand-Gruppe und die Henkel Chembond Metal Chemicals in Bombay, die heutige Henkel Chembond Surface Technologies. An beiden Firmen hält Henkel 51 Prozent der Anteile.¹²²

¹²¹ Henkel Geschäftsbericht 1994, S. 42.

¹²² Henkel Geschäftsbericht 1996, S. 64, sowie Henkel Geschäftsbericht 1997, S. 12.

Thailand

1972 eröffnete Henkel ein Verkaufsbüro in Bangkok. Die erfolgreiche Entwicklung der Importgeschäfte mit chemisch-technischen Produkten führte schon wenige Jahre später zum Aufbau einer Produktion außerhalb von Bangkok. Aufgrund der hohen Auslastung und fehlender Erweiterungsmöglichkeiten wurde die Produktion Ende der 1990er Jahre an einen neuen Standort in den Industriepark Bangpakong verlagert, der etwa 50 Kilometer südöstlich von Bangkok liegt. Die Henkel Thai stellt hier Klebstoffe sowie Oberflächentechnik-Produkte her; Cognis produziert in modernen Anlagen Tenside und andere oleochemische Produkte.¹²³

¹²³ Henkel-Blick 5/1999, S. 9.

Malaysia

Für den Vertrieb von chemisch-technischen Produkten entstand bereits 1974 die Henkel Chemicals Malaysia. Der Reichtum Malaysias an oleochemischen Rohstoffen, die Henkel für die Herstellung von Tensiden und anderen Produkten weltweit benötigte, führte schon Ende der 1970er Jahre zu Verhandlungen mit lokalen Palmöl-Raffinerien, die 1980 zu dem Joint Venture Henkel Oleochemicals (Malaysia) in Port Kelang führten. Dort wurden Fettsäuren aus Palmkernölen hergestellt und vertrieben. Dazu ging 1984 eine Fettsäure-Methylesterproduktionsanlage in Betrieb.¹²⁴ Ab 1990 entstand in Malaysia im Rahmen des Joint Ventures Henkel Rika mit Partnern aus Malaysia, Japan und Korea eine neue Fettalkoholanlage, die 1992 die Produktion aufnahm.¹²⁵ Die Henkel-Chemiefirmen wurden auch in Malaysia 1999 auf Cognis übertragen und umbenannt.

¹²⁴ Henkel Geschäftsbericht 1983, S. 35.

¹²⁵ Henkel Geschäftsbericht 1990, S. 8.

Die Geschäftsfelder Oberflächentechnik und Loctite sind in Malaysia ebenfalls mit Firmen vertreten. Mit dem Erwerb von Multicore in Großbritannien kam eine Produktionsstätte in Ipoh hinzu; dort werden Produkte für die Montage von Leiterplatten hergestellt, insbesondere Lötpasten und Lötzinn. Durch die Akquisition von Dexter in den USA übernahm Loctite ein Werk in Kuala Lumpur für die Herstellung von so genannten Underfill und Encapsulants, die ebenfalls zur Montage von elektronischen Bauelementen und Leiterplatten benötigt werden.

Bereits 1973 gründete Henkel ein Verkaufsbüro in Singapur, das allerdings 1985 aufgegeben wurde. Neue Geschäftsmöglichkeiten eröffneten sich 1987 durch die Akquisition der Parker Chemicals in Singapur, einer Tochterfirma der US-amerikanischen Parker Chemicals. Sie stellt Produkte für die Metalloberflächenbehandlung her. Gleichzeitig ist hier das Service Center für diese Produktgruppe für die Region Asien/Australien angesiedelt.

1982 richtete Henkel in Singapur die Henkel South East Asia (HSEA) als Steuerungseinheit für die Verbundenen Unternehmen vor allem in Südost-Asien ein. Der Erfolg war gering, da der HSEA die erforderlichen Kompetenzen fehlten. Darauf hin wurde die HSEA 1990 wieder aufgelöst.

Vietnam

In Ho Chi Minh City (Saigon) gründete Henkel 1995 ein Repräsentationsbüro, das den zunehmend interessanten und sich öffnenden Markt für Oleochemie- und Metallbehandlungsprodukte betreut. Seit 1997 unterhält auch Loctite ein Repräsentationsbüro in Ho Chi Minh City.

Der Unternehmensbereich Kosmetik/Körperpflege vertrieb ab 1994 über den lokalen Partner Lotus mit Sitz in Hanoi Produkte der Marke Fa in ganz Vietnam. 1999 eröffneten Henkel und Lotus zusammen das Schwarzkopf Professional-Friseurgeschäft in Ho Chi Minh City. Ein Jahr später folgten die Marken Taft und Schauma. Bedingt durch das anhaltende Wachstum wurde im März 2000 die Henkel Vietnam gegründet, eine 100-prozentige Tochtergesellschaft von Henkel. Die Henkel Vietnam produziert in Ho Chi Minh City Fa-Produkte und koordiniert gemeinsam mit dem lokalen Partner das Marketing und den Vertrieb aller Kosmetik-Importwaren.¹²⁶

¹²⁶ D 1983, Ulrich Link, U-K-Historie in Vietnam, 2001.

Indonesien

Die im Gegensatz zu anderen ostasiatischen Ländern sehr spät einsetzende Industrialisierung Indonesiens begrenzte noch in den frühen 1970er Jahren das Geschäftspotential für Henkel. Dennoch wurde 1974 zusammen mit dem bisherigen Importeur für chemisch-technische Produkte eine nach indonesischem Recht rein nationale Firma gegründet, die Zeta Aneka Kimia in Jakarta. Sie fungierte als reine Handelsgesellschaft.

Nach langwierigen Vorbereitungen und Verhandlungen mit der indonesischen Regierung entstand zusammen mit lokalen Partnern ab 1976 in der Nähe von Jakarta die Henkel Indonesia, eine Produktionsgesellschaft für Klebstoffe, oleochemische Produkte und Industriereiniger.¹²⁷ Der Verkauf mußte wegen der gesetzlichen Vorschriften weiter über die Zeta Aneka Kimia abgewickelt werden. Das Geschäft entwickelte sich nach Anlaufschwierigkeiten sehr positiv.

¹²⁷ Leitzbach/Schröder, Auslands-geschäft, S. 187, Henkel Geschäftsbericht 1976, S. 53.

Philippinen

Die Philippinen sind seit jeher einer der wichtigsten Lieferanten von Henkel für Kokosöl, das zu oleochemischen Produkten weiterverarbeitet wird. Aus diesem Grund wurde 1976 die Henkel Philippines zunächst als reine Vertriebsgesellschaft für chemisch-technische Produkte gegründet, obwohl der Markt der Philippinen, die Mitte der 1970er Jahre als das „Armenhaus Asiens“ galten, relativ unbedeutend war. Das strategische Ziel, eine Weiterverarbeitung für Kokosöl aufzubauen, gab Henkel Philippines allerdings schon frühzeitig wieder auf. Ende der 1970er Jahre wurde dem Unternehmen eine kleine Produktionsstätte angegliedert, in der seitdem P3-Produkte, Textilhilfsmittel sowie Klebstoffe hergestellt werden.¹²⁸ Ende 1996 wurden in einem der hochentwickelten Industrieparks südlich von Manila auf einem 8.000 Quadratmeter großen gekauften Grundstück eine neue Fabrik und ein Lagerkomplex eingeweiht.¹²⁹

¹²⁸ Leitzbach/Schröder, Auslands-geschäft, S. 189.

¹²⁹ Henkel-Blick 3/1997, S. 7.

Ost-Asien

Hongkong

Im Zuge der Bearbeitung asiatischer Märkte gründete Henkel 1971 die Henkel Chemicals in Hongkong. Sie fungierte in den ersten Jahren als Importgesellschaft für Klebstoffe, Industriereiniger und oleochemische Produkte zur Versorgung des Marktes in Hongkong, der in diesen Jahren in verschiedenen Bereichen des produzierenden Gewerbes rapide wuchs. Herausragende Bedeutung erlangte die Textil- und kunststoffverarbeitende Industrie. Schon frühzeitig entwickelte sich Hongkong auch zum Tor zu dem damals noch weitgehend abgeschlossenen Markt in China. Henkel Chemicals knüpfte wie viele westliche Firmen Kontakte mit chinesischen Unternehmen und entwickelte ein Exportgeschäft, das im Laufe der Jahre erhebliche Bedeutung gewann. Konsequenterweise wurde das Unternehmen 1992 in Henkel China umbenannt. Mit dem Aufbau eigener Aktivitäten in China und den Anschluss Hongkongs an die Volksrepublik China verlor das Geschäft an Gewicht.

1991 wurde Hongkong auch Sitz der Henkel Asia-Pacific (HAP). Sie wurde als Managementholding für die zentrale Steuerung der Geschäfte in Südost- und Ost-Asien sowie Australien/Neuseeland gegründet.

Die Geschäftsbeziehungen mit China weisen eine mehr als 100 Jahre alte Tradition auf, denn bereits 1887 begann Firmengründer Fritz Henkel damit, Tee aus China nach Deutschland zu importieren (bis 1913). Ab den 1980er Jahren entwickelten Henkel-Repräsentanten der damaligen Henkel Chemicals in Hongkong zunehmend intensive Kontakte zu chinesischen Betrieben und Außenhandelsgesellschaften, die besonderes Interesse an den Henkel-Produkten zur Textil- und Lederbearbeitung zeigten. Durch die Präsentation bewährter Produkte auf Messen und Ausstellungen wurde der Bekanntheitsgrad des Unternehmens in dem noch weitgehend unerschlossenen chinesischen Markt gefördert. Die durchweg positive Resonanz und das große Interesse an westlichem Know-how bestärkten Henkel, seine Geschäftsbeziehungen zur Volksrepublik China über Importe, Lizenzabkommen und Joint Ventures auszubauen. 1988 konnte das Unternehmen in Peking das Henkel KGaA Beijing Representative Office eröffnen, das zu dieser Zeit als zentrale Anlaufstelle von Henkel in China fungierte. In dem Repräsentationsbüro wurde auch Personal der Henkel Chemicals, Hongkong, für die Marktbetreuung stationiert.¹³⁰

¹³⁰ Henkel Geschäftsbericht 1988, S. 27.

Als sich China zu Beginn der 1990er Jahre unter Deng Xiaoping zunehmend der Marktwirtschaft öffnete, besaß Henkel somit schon einen guten Ausgangspunkt für die Erschließung eines der zukunftssträchtesten Märkte des pazifischen Raumes: 1990 startete das Unternehmen mit der Gründung der Shanghai Henkel Chemicals das erste chinesische Joint Venture für die Herstellung und Vermarktung von Industriereinigern, Oberflächenbehandlungschemikalien und Reinigungsprodukten für Großverbraucher. Aufgrund der rechtlichen Situation in China war es damals notwendig und auch sinnvoll, die Geschäfte mit lokalen Partnern zu starten. Die chinesischen Partner brachten in der Regel eine Fabrik, Mitarbeiter sowie Kontakte in die Märkte, zum Handel und zu kommunistischer Partei und Behörden in das Gemeinschaftsunternehmen ein. Auf dieser Basis konnte Henkel die Geschäfte entwickeln.¹³¹

¹³¹ Siehe „Ehrgeizige Schritte im Reich der Mitte“, in: Henkel-Blick 3/1990, S. 5.

Nachdem die Henkel-Geschäftsführung die Vision einer starken Präsenz aller Produktgruppen in China verabschiedet hatte, übernahm die Henkel Asia Pacific unter der damaligen Leitung von Ulrich Lehner die Intensivierung der Verbindungen zu potenziellen Partnern in China. Die HAP führte die Joint Venture-Verhandlungen, die in der Regel von Fachleuten aus der Henkel-Zentrale in Düsseldorf begleitet wurden.¹³²

¹³² Siehe „Neue Holding: Aktiv in Fernost“, in: Henkel-Blick 11/1991, S. 5.

Heute versorgen vier produzierende Waschmittel-Firmen die Volksrepublik China mit national etablierten sowie mit internationalen Henkel-Produkten. So wurden im Herbst 1993 Persil sowie Wipp Express und Henko eingeführt. Der Unternehmensbereich Kosmetik/Körperpflegemittel verfügt ebenfalls über vier Unternehmen in China, die die bekannten Joint Venture- und neu eingeführte Schwarzkopf & Henkel-Marken wie Fa vermarkten.

Beteiligungen in China 2001

Name	Standort	Jahr	Chinesische Partner
Henkel (China) Investment	Shanghai	1995	–
Klebstoffe			
Loctite (China)	Yantai	1987	Yantai Machinery Technology Research Institute (Beteiligung: 16,67%)
Shenou Henkel Consumer Adhesive & Shenou Building Chemicals		1994	Guangdong Shenou Special Economic Zone General Development Corporation (kooperativer Partner, ohne Anteilsbesitz)
Henkel (Tianjin) International Trade	Tianjin	1995	–
Kosmetik/Körperpflege			
Henkel Cosmetics (Zhaoqing)	Hongkong	1992	–
Shanghai Henkel Cosmetics	Shanghai	1995	Shanghai Kemeng (Group) (5%)
Beijing Henkel Liyuan Cosmetics	Peking	1995	Beijing Liyuan (40%)
Shanghai Henkel Daily Use Chemical Products Service	Shanghai	1998	Shanghai Kemeng (Group) (2,5%)
Wasch-/Reinigungsmittel			
Tianjin Henkel Detergents & Cleaning Products	Tianjin	1992	Tianjin Synthetic Detergent Factory (30%)
Siping Henkel Detergents & Cleaning Products	Siping	1994	–
Guilin Henkel Detergents & Cleaning Products	Guilin	1994	Guilin Synthetic Detergent Factory (25%)
Xuzhou Henkel Detergents & Cleaning Products	Xuzhou	1995	Xuzhou Seagull Group (40%)
Oberflächentechnik			
Shanghai Henkel Chemicals	Shanghai	1990	Shanghai Taipu Chemical Plant (1)
Guangzhou Henkel Chemical Products	Guangzhou	1991	Guangdong Petroleum Chemical Industry Research Institute (15%)
Shanghai Henkel Tarcon Adhesive & Coatings	Shanghai	1993	Shanghai Nanji Chemicals (Group) Corporation (10%)
Wuhan Henkel Surface Technologies	Wuhan	1998	Wuhan Ningkang Construction and Decoration Multiple Managing Company (Partner des kooperativen Joint Venture Agreement, ohne Anteilsbesitz)
Chengchun Henkel Surface Technologies	Chengchun	2000	Jilin Grain Group Industrial (40%)
Cognie			
Shanghai Henkel Oleo Chemicals <u>neue Shanghai Cognie Oleo Chemicals</u>	Shanghai	1994	Shanghai Jiefanwei Town Industrial Company (kooperativer Partner, ohne Anteilsbesitz)

Die heute fünf Unternehmen der Oberflächentechnik erfüllen den Wunsch der international tätigen Automobilhersteller nach Lieferanten mit lokaler Produktion. Auf dem Klebstoff-Sektor sind drei Firmen tätig. Oleochemische Produkte werden in einem Cognis-Werk in der Nähe von Shanghai produziert und vermarktet.

Die 1995 gegründete Henkel (China) Investment Company hat eine Reihe von Holding-Aufgaben übernommen, insbesondere auf den Gebieten Finanzierung und Personal. Im Hinblick auf die knappen lokalen Ressourcen für Führungspersonal hat Henkel 1997 mit der Jiao-Tong-Universität Shanghai eine Vereinbarung über die Einrichtung eines Management-Training-Centers geschlossen. Hier wird Mitarbeitern der chinesischen Henkel-Unternehmen modernes Managementwissen auf allen Gebieten der Unternehmensführung vermittelt und für die chinesischen Märkte nutzbar gemacht.¹³³ 2001 verlegte die Henkel (China) Investment ihren Sitz von Peking nach Shanghai.

Heute bestehen 18 Henkel-Unternehmen aller Unternehmensbereiche mit insgesamt rund 3.800 Mitarbeitern in China. Durch die Entwicklung der chinesischen Rechtsvorschriften wurde es inzwischen möglich, auch ohne lokalen Partner beziehungsweise ohne Kapitalbeteiligung eines chinesischen Partners Geschäfte in China zu betreiben. Diese Möglichkeit hat Henkel in einigen Fällen genutzt, wie die Übersicht zeigt.

Taiwan

Durch die Übernahme des oleochemischen Geschäfts von der damaligen Vertretung entstand 1988 die Henkel Taiwan, zunächst als reine Importgesellschaft. Durch die Akquisition der Nopco in den USA 1987 hatte Henkel auch eine Produktionsstätte in Taiwan erworben. Sie wurde in die Henkel Taiwan integriert und modernisiert. Danach vertrieb Henkel alle chemisch-technischen Produkte in Taiwan.

Südkorea

In Südkorea ist Henkel seit Mitte der 1980er Jahre tätig, zunächst über ein Repräsentationsbüro. Daraus wurde 1989 die Vertriebsfirma Henkel Korea für Chemieprodukte, Metallbehandlungsprodukte und Klebstoffe. Gleichzeitig steuert die Henkel Korea das ausgegliederte Klebstoff- und Oberflächentechnikgeschäft: die Henkel Adhesives and Building Materials mit angeschlossener Produktion sowie die Beteiligung an der Hong Seong Chemicals mit eigenem Werk, mit der die Henkel-Oberflächentechnik Ende 1998 in den koreanischen Markt der Automobil-Zulieferer einstieg.¹³⁴

1996 gründete Henkel das Gemeinschaftsunternehmen Henkel Joung Jin Chemicals zur Herstellung von Faser- und Textilhilfsmitteln, die heutige Cognis Joung Jin.

¹³³ Siehe „Seminare für Manager“, in: Henkel-Blick 2/1997, S. 9. „Manager-Schule eröffnet“, in: Henkel-Blick 7/1997, S.9.

¹³⁴ Siehe „Vergrößert“, in: Henkel-Blick 2/1999, S. 7

Ebenfalls ab 1989 exportierte Henkel zudem aus Düsseldorf Wasch- und Reinigungsmittel für den Großverbrauch nach Südkorea. Aus anfänglichen Kontakten mit der koreanischen Daesung-Gruppe wurde 1989 das Joint Venture Daesung Henkel Chemical für Großverbrauchs-Produkte.¹³⁵ Henkel verkaufte seine Anteile an dem Gemeinschaftsunternehmen im Herbst 2000 an den Partner Daesung.

Japan

Japan zählte schon in den 1950er Jahren zu den am dichtesten besiedelten Gebieten der Erde und stellte mit seiner hochentwickelten Textil- und Metallindustrie eine scharfe Konkurrenz für die europäischen und US-amerikanischen Anbieter auf dem Weltmarkt dar. 1952 hatte Henkel den Export von P3- und Dehydag-Produkten aus Düsseldorf nach Japan aufgenommen, die von vor Ort ansässigen Vertriebsgesellschaften weiterverkauft wurden. Nachdem die Henkel-Tochter Böhme 1954 dem Handelshaus West European Trading Company in Kobe die Alleinverkaufsrechte ihrer Produkte übertragen hatte, verdichteten sich die Geschäftsbeziehungen mit Japan in Form von Lizenzverträgen, wie etwa zur Herstellung von Terephthalsäure. 1957 wurde die West European Trading Company in Nippon Henkel Chemical umbenannt und vertrieb auch die Produkte anderer Hersteller.¹³⁶

Insgesamt maß Henkel dem japanischen Markt offenbar bis in die 1970er Jahre kaum Bedeutung bei, da die Umsätze nur gering blieben und sich das Land weiterhin kulturell und wirtschaftlich verschlossen gab. So war auch der Versuch, Henkel-Markenartikel in Japan zu vertreiben, aufgrund fehlender Marktforschungen und mangelnder Produktanpassung zum Scheitern verurteilt. 1969 nahm die japanische Firma Hokusui Chemicals in Osaka, ein langjähriger Vertriebspartner von Henkel in Japan, die Produktion von Industriereinigern auf, weil sich gezeigt hatte, dass eine Expansion des Japan-Geschäfts ohne eigene Produktionsanlagen vor Ort nicht möglich war. 1974 wurde diese Kooperation in ein Joint Venture umgewandelt, um ein Geschäft mit chemisch-technischen Produkten zu entwickeln. Die Henkel Hokusui und die Henkel Japan, die aus der General Mills Japan hervorgegangen war, fusionierten 1984 und firmierten als Henkel Hokusui Corporation in Osaka. Henkel hielt die Kapitalmehrheit mit 60 Prozent der Anteile.¹³⁷ 1986 entstanden am Standort Kitatone in der Nähe von Tokio in einem bestehenden Werk eine große Produktionsanlage zur Herstellung oleochemischer Spezialprodukte, insbesondere für die kosmetische Industrie, sowie ein modernes Labor für Forschung und Anwendungstechnik.¹³⁸ 1996 übernahm Henkel von seinem langjährigen Partner Hokusui Chemicals dessen Anteile an Henkel Hokusui, die fortan als Henkel Japan firmierte.

¹³⁵ Siehe „Joint Venture mit bewährtem Partner“, in: Henkel-Blick 6/1989, S. 5.

¹³⁶ Leitzbach/Schröder, Auslandsgeschäft, S. 198f.

¹³⁷ Henkel Geschäftsbericht 1984, S. 51f.

¹³⁸ Henkel Geschäftsbericht 1986, S. 46.

In die Zeit der Neuorientierung des japanischen Geschäfts in den 1970er Jahren fiel auch die erfolgreiche Einführung des Pritt-Klebstifts in einer Vertriebskooperation mit der Kokuyo K. K. in Osaka, dem Marktführer im Bereich Papier-, Büro- und Schreibwarenbedarf. Pritt wurde mit einem Marktanteil von 50 Prozent Marktführer in Japan. Seit 1998 betreut ein Gemeinschaftsunternehmen dieses Geschäft, an dem Henkel und Kokuyo jeweils 50 Prozent der Anteile halten.¹³⁹

¹³⁹ Henkel-Blick 5/1998, S. 2.

Im Rahmen einer Kooperation übernahm Henkel 1999 eine Minderheitsbeteiligung in Höhe von 10 Prozent des Aktienkapitals von Cemedine, Tokio, einem führenden Anbieter von Kleb- und Dichtstoffen in Japan. Ein wichtiger Bestandteil der Zusammenarbeit ist das Gemeinschaftsunternehmen Cemedine Henkel für Kleb- und Dichtstoffe in der Automobilindustrie, ebenfalls mit Sitz in Tokio. Es verbessert der Henkel Oberflächentechnik den Marktzugang insbesondere zu japanischen Automobilherstellern. An dem Joint Venture, das Anfang 2000 die Geschäftstätigkeit aufnahm, hält Cemedine 67 Prozent des Kapitals und Henkel 33 Prozent.¹⁴⁰

¹⁴⁰ Siehe „Partner in Japan“, in: Henkel-Blick 6/1999, S. 7, und „Joint Venture“, in: Henkel-Blick 10/1999, S. 7.

Den Schritt in den Markenartikel-Sektor unternahm Henkel 1978, als die Lion Fat & Oil Company, ein japanischer Hersteller von Wasch- und Reinigungsmitteln sowie Körperpflegemitteln, von Henkel die Lizenz zur Herstellung phosphatfreier Waschmittel erwarb. Diese Zusammenarbeit wurde 1986 durch die Neugründung des Joint Ventures Lion Henkel Corporation in Tokio intensiviert. Ein zweites Gemeinschaftsunternehmen – die Henkel Lion GmbH – wurde parallel in Düsseldorf gegründet. Die beiden Firmen vermarkteten Körperpflege-Produkte. Trotz dieser Stützpunkte besaß das Japangeschäft in der Henkel-Gruppe bis in die 1990er Jahre einen geringen Stellenwert und galt intern weiterhin als „entwicklungsfähig“.¹⁴¹

¹⁴¹ Leitzbach/Schröder, Auslandsgeschäft, S. 201.

Um die langjährige Partnerschaft mit der Lion Corporation in Tokio zu unterstreichen, erwarben beide Firmen Ende 1999 Anteile des jeweiligen Partners im wertmäßig gleichen Umfang. Henkel hält circa 5 Prozent der Anteile an Lion im Wert von 55 Millionen Euro und ist damit einer der größten Einzelaktionäre.¹⁴²

¹⁴² Henkel Geschäftsbericht 1999, S. 16.

Im Jahr 2000 trat der Unternehmensbereich Kosmetik/Körperpflege in den japanischen Colorationsmarkt ein: Henkel erwarb Yamahatsu Sangyo K. K. in Osaka, einen der führenden japanischen Anbieter von Haarcolorationen im Einzelhandel und im Friseurgeschäft. Gleichzeitig wurde die Basis für eine weitergehende Zusammenarbeit in diesem Marktsegment mit der Lion Corporation geschaffen, an die Henkel eine Minderheitsbeteiligung an Yamahatsu abgab.¹⁴³

¹⁴³ Henkel Geschäftsbericht 2000, S. 12.

In Australien hatte die Henkel-Tochtergesellschaft Böhme mit australischen Partnern von 1936 bis 1939 die Gardinol Chemical Company betrieben. Diese Vertriebsgesellschaft lieferte Spezialprodukte für die Textil- und Lederindustrie in Australien und Neuseeland.¹⁴⁴ Daher versuchte Henkel schon in den 1950er Jahren, hier erneut mit Gardinol ins Geschäft zu kommen. Nachdem die Dehydag-Produkte über eine einheimische Vertriebsfirma verkauft worden waren, wurde der Düsseldorfer Konzern jedoch erst 1975 mit der Gründung der Verkaufsgesellschaft Henkel (Australia) Pty mit Sitz in Sydney selbst in Australien aktiv. Die neue Gesellschaft übernahm den Verkauf von Dehydag-Produkten in eigener Regie und baute Aktivitäten in den Produktbereichen Klebstoffe, Leder- und Textilhilfsmittel sowie P3 auf.

Die Akquisitionen von Nopco und Parker in den USA im Jahr 1987 brachten der Henkel Australia eine Erweiterung des Portfolios und neue Standorte. In den 1990er Jahren stärkte Henkel die Bereiche Klebstoffe und Oberflächenchemie durch Akquisitionen, zum Beispiel 1996 durch die N.B. Love Adhesives in Melbourne, den führenden Hersteller bei Verpackungsklebstoffen in Australien und Neuseeland, sowie 1998 durch den Erwerb der Automotive Division der Maxwell Chemicals in Botany, die Henkel eine marktführende Stellung in der Oberflächentechnik ermöglichte, vor allem als Automobilzulieferer mit Dicht- und Klebstoffen sowie Produkten zur Hohlraumversiegelung. Im Jahr 2000 beteiligte sich Henkel in Neuseeland an der Firma Magnesium Technology. Dabei handelt es sich um eine neue Technologie für die Oberflächenbeschichtung mit Magnesium, die Henkel in Zusammenarbeit mit dem Partner als innovativen Korrosionsschutz fortentwickeln will.

Mit der Übernahme von Schwarzkopf erwarb der Unternehmensbereich Kosmetik/Körperpflege zahlreiche Auslandsfirmen, darunter die seit vielen Jahren im australischen Haarkosmetik- und Friseurgeschäft erfolgreiche Niederlassung mit Sitz in Frenchs Forest. Im Jahr 2000 wurde die internationale Körperpflegemarke Fa auch in Australien und Neuseeland eingeführt.

¹⁴⁴ D 402, Böhme-Chronik, 1925–1946.

Das Auslandsgeschäft
Henkel im Nahen und
Mittleren Osten

Henkel Soad besteht seit
 1996 in Haifa.

Rechts: Persil-Packungen in
 Israel, ebenfalls von 1996.



Internationale arabische
 Gäste informieren sich 1997
 bei einer Firmenpräsentation
 in Dubai umfassend über das
 Unternehmen.



Persil-Packung
 in Syrien, 1997.
 Rechts: Portionierte Wasch-
 pulver-Päckchen bei einem
 Einzelhändler in Indien,
 1997.



Das indische Gemein-
 schaftsunternehmen
 Henkel SPIC India in Karaikal
 produziert seit 1993 Seife,
 Waschmittel und Zeolithe.
 Rechts: ein großes Verdun-
 stungsbecken für Produk-
 tionsabwässer, 1997.





Henkel in China

Gründung des Kosmetik-Gemeinschaftsunternehmens Henkel Kemeng Cosmetics in Shanghai, 1995.

Rechts: Mitarbeiter des Waschmittel-Joint-Ventures Siping Detergents and Cleaning Products Company, 1994.



Henkel präsentiert Know-how und Produkte bereits 1984 auf der „International Fishing Exhibition“ in Shanghai.

Rechts: Einweihung der Henkel Daliuhao-Grundschule, die mit Spenden von Mitgliedern der Familie Henkel errichtet wurde, im Juli 2000.



Chinesische Waschmittel von Henkel, 1996.

Rechts: Gedenkstein an die Unterstützung des Unternehmens bei der Restaurierung eines Teilstücks der Chinesischen Mauer, 1989.



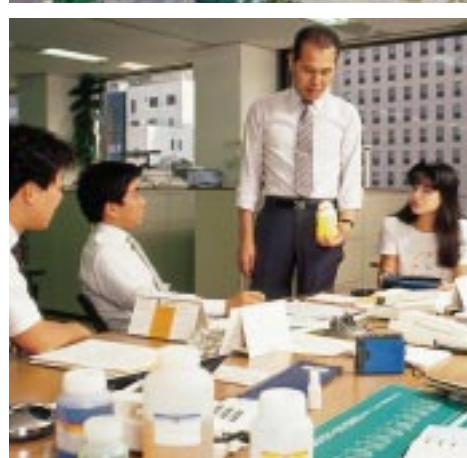
Shanghai Henkel (heute: Cognis) Oleochemicals, 1999.

Rechts: das Werk der Guilin Henkel Detergents & Cleaning Products, 1997.

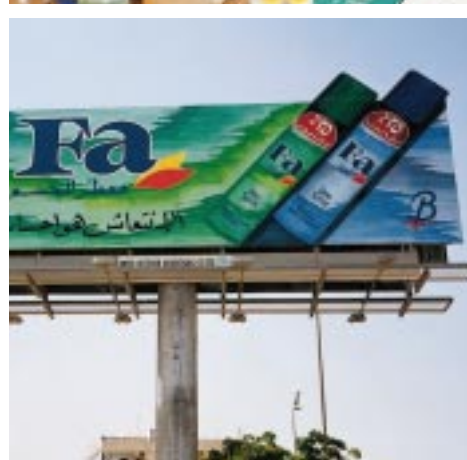
Henkel in Japan und
Pakistan



Impressionen von Henkel in
Japan: in den Werken
Haratsuka und Kitatone,
Klebstoff-Produkte, Luftbild
vom Werk Kitatone und
Marketing-Konferenzen in
Osaka, alle 1989.



Fa-Werbung in Pakistan: mit
Schimmeln auf dem Basar
von Lahore (links) und auf
großer Reklametafel, 1989.





Henkel in Thailand, Malaysia und Australien

Anwendungstechnisches
Labor bei der Henkel Thai in
Bangkok, 1986.

Rechts: Ein buddhistischer
Mönch weiht eine neue
Veresterungsanlage in
Thailand ein, 1989.



Nach nur 14 Monaten
Bauzeit eröffnet Henkel
Metal Chemicals 1996 eine
neue Fabrik bei Kuala
Lumpur, Malaysia.

Rechts: Qualitätsprüfung im
Labor, 1990.



Ölfrüchte werden in Malaysia
in großem Maßstab ange-
baut: Sie dienen als nach-
wachsende Rohstoffe für
oleochemische Produkte.

Rechts: Kontrolle in der
Fabrik in Port Kelang bei
Kuala Lumpur, 1990.



Henkel in Sydney, Australien,
1987.

Strategie mit globalen und lokalen Elementen

¹⁴⁵ Interview Hans-Dietrich Winkhaus, 26.6.2000, S. 12.

Trotz der beeindruckenden Entwicklung muss sich die Henkel-Geschäftsleitung vorhalten lassen, in den 1970er und 1980er Jahren so manche Marktchance im Ausland „verschlafen“ zu haben, wie Hans-Dietrich Winkhaus es rückblickend formulierte. Dies gelte zum Beispiel für das Asien-Geschäft. Da das Unternehmen „überall“ vertreten war, habe „man ein ruhiges Gewissen“ gehabt. Allerdings sei diese Präsenz „im Vergleich zu den Notwendigkeiten und dem enormen Potential dieser Region“ zu gering bemessen gewesen.¹⁴⁵ Diese Erkenntnis führte in der Folgezeit dazu, dass sich Henkel nach der Öffnung der Märkte in Osteuropa, in der Gemeinschaft Unabhängiger Staaten und in China als eines der ersten ausländischen Unternehmen positionierte.

Auch aus früheren personalpolitischen Fehlern im Auslandsgeschäft zog das Unternehmen die Konsequenzen: Nachdem Fehlbesetzungen in Spanien oder Südamerika zu enttäuschenden Entwicklungen

Bedeutende ausländische Konzernunternehmen

	Umsatz 2000 Millionen Euro	Mitarbeiter 31.12.2000
Europa		
Henkel-Ecolab-Joint-Venture-Gesellschaften	939	4.769
Henkel-Benduz-Gruppe, Brüssel/Nieuwegein, Belgien/Niederlande	376	697
Henkel-France-Gruppe, Boulogne-Billancourt, Frankreich	693	1.351
Cognie-France S.A., Ponthierry, Frankreich	231	539
Henkel Ltd., Hatfield, Großbritannien	59	226
Henkel S.p.A. Mailand, Italien	654	1.466
Henkel-Central-Eastern-Europe-Gruppe, Wien, Österreich	722	4.295
Henkel-Norden-Gruppe, Stockholm, Schweden	156	525
Henkel & Cie AG, Pratteln, Schweiz	104	202
Henkel Ibérica-Gruppe, Barcelona, Spanien	571	1.661
Türk Henkel Kimya Sanayi A.Ş., Istanbul, Türkei	225	623
Cognie Turkey A.Ş., Istanbul, Türkei	103	276
Übersee		
Henkel-Mercosul-Gruppe, São Paulo, Brasilien	204	1.165
Cognie-Mexicana S.A., Ecatepec de Morelos, Mexiko	56	306
Henkel-of-America-Gruppe, Gulf Mills/Pennsylvania, USA	1.196	3.332
Henkel-Asia-Pacific-Gruppe, Hongkong	1.130	6.672

Quelle: Henkel Geschäftsbericht 2000, S. 79.

geführt hatten, bemühte sich die Zentrale in Düsseldorf zunehmend um einheimische Führungskräfte, um die Integration der Auslandsgesellschaften „auf organischem Wege“ voranzutreiben. Um auch langfristig erfolgreich zu sein, setzte Henkel vor allem auf Joint Ventures. Sie sollten den gegenseitigen Austausch von Erfahrungen und das Lernen voneinander fördern.¹⁴⁶

Die in den letzten zehn Jahren erzielten Globalisierungsfortschritte sind beachtlich. Der Umsatzanteil der Überseegeschäfte hat sich seit 1991 fast verdoppelt. Henkel hat beim Aufbau der Auslandsaktivitäten typische Entwicklungsstufen durchlaufen: Nach dem Ausbau der Geschäfte in Deutschland folgte der Export, dann kamen lokale Agenten und Lizenznehmer, lokale Vertriebsgesellschaften und schließlich lokale Vollgesellschaften. Betrachtet nach Regionen war es zunächst Europa, danach die USA und anschließend Asien mit Japan und China. Heute ist Henkel ein Unternehmen, das sich, so Ulrich Lehner, Vorsitzender der Geschäftsführung, „aus einer multi-domestic-Position über ein transnationales Unternehmen zu einem globalen Anbieter entwickelt“.¹⁴⁷

Der Globalisierungsgrad der Geschäfte weist – gemessen am erzielten Umsatz außerhalb des „Heimkontinents Europa“ – eine große Bandbreite auf: Die Industrie- und Systemgeschäfte Klebstoffe, Oberflächentechnik und Cognis sind am weitesten globalisiert. Der Schwerpunkt der Markenartikelgeschäfte Kosmetik/Körperpflege und Wasch-/Reinigungsmittel liegt dagegen noch eindeutig in Europa. Globalisierung zeichnet sich bei Henkel laut Lehner durch drei Kriterien aus:

1. Sie ist weder Selbstzweck noch Zufalls- oder Gelegenheitsaktivität, sondern Zukunftssicherung.
2. Sie ist das Ergebnis strategischer Geschäftsanalysen.
3. Sie ist ausgerichtet auf den „Shareholder Value“, unter dem Henkel die Summe aller Maßnahmen zur stetigen Verbesserung der Wettbewerbspositionen seiner Geschäfte versteht, die zu profitablen Wachstum führt.¹⁴⁸

Die Konkurrenten von Henkel sind entweder Global Player oder starke internationale Spezialisten. Henkel ist es in diesem Wettbewerbsumfeld gelungen, in den letzten Jahren führende Weltmarktpositionen in den Kerngeschäften oder in Teilmärkten zu erreichen. Globalisierung resultiert bei Henkel aus der strategischen Analyse des jeweiligen Geschäfts. Dabei werden zwei Typen der Globalisierung unterschieden: „Muss“ und „Wünschenswert“. Beim ersten Typ ist die Globalisierung Pflicht, weil die weltweit tätigen Kunden es fordern: bei Klebstoffen, in der Oberflächentechnik, bei Oleochemikalien und bei Hygiene (gemeinsam mit Ecolab). Beim zweiten Typ ist es aus Kostengründen vorteilhaft, global zu agieren; aus marktstrategischen Gründen ist die Globalisierung jedoch weniger dringlich.

¹⁴⁶ Interview Hans-Dietrich Winkhaus, 26.6.2000, S. 15, 20.

¹⁴⁷ A 8, Ulrich Lehner, Globale Unternehmen brauchen globale Strukturen: Henkels Globalisierungsstrategie. Vortragsmanuskript vor der spanischen Business School Esade in Barcelona, 2/2001, S. 10.

¹⁴⁸ Ebenda, S. 11.

Das Wasch- und Reinigungsmittelgeschäft sowie das Kosmetikgeschäft „können sehr gut auf starker regionaler Basis geführt werden“. Ein wesentlicher Grund hierfür sind die erheblichen Besonderheiten der Konsumpräferenzen und des Konsumentenverhaltens auf diesen Märkten. Deshalb werden, so Lehner, die starken lokalen Marken ihre Bedeutung auch beibehalten: „In China beispielsweise erkannten wir, dass die Chinesen sehr stolz auf ihre bekannten nationalen Marken sind. Diese bilden das Verkaufsprogramm unserer kooperierenden vier Waschmittel-Joint Ventures.“ In Europa entwickle sich Henkel allerdings bei den Markenartikel-Geschäften „in Richtung Euro-Marken“, aber immer unter Akzeptanz der lokalen Bedingungen. Henkel globalisiere die Geschäfte stets, wenn es nötig sei, und bearbeite nur die Geschäftsfelder, in denen erwartet werden könne, die Nummer 1-, 2- oder 3-Position auf den jeweiligen Märkten einzunehmen.

Die sehr unterschiedlichen Märkte verlangen eine unterschiedliche Produktion und differenziertes Marketing. Die Henkel-Strategie berücksichtigt aus diesem Grund sowohl globale als auch lokale Elemente. Für Lehner ist sie „sozusagen glocal“.¹⁴⁹

¹⁴⁹ Ebenda, S. 13–17.

125 Jahre. Menschen + Marken



Image-Anzeige 2001: Im Jubiläumsjahr wird die Marken-orientierte Positionierung für die nächsten Jahre kommuniziert.

125 years. focus : future.

WWW.HENKEL.COM

Schlussbetrachtung **XI**

Die nunmehr 125-jährige Geschichte der Henkel-Gruppe ist geprägt von Kontinuitäten und Konstanten, aber auch von einer Vielzahl von Brüchen und Zäsuren. Die Entwicklung des unternehmerischen Mikrokosmos von Henkel steht in engem Zusammenhang mit den externen Rahmenbedingungen von Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. Sich mit der Geschichte eines 125 Jahre alten Unternehmens zu beschäftigen, bedeutet deshalb auch, die deutsche Wirtschafts- und Sozialgeschichte von der industriellen Take-off-Phase in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts über die Jahre der Kriege, der Wirtschafts- und Währungskrisen des 20. Jahrhunderts, die Wiederaufbauphase nach dem Zweiten Weltkrieg bis in das heutige Zeitalter der Globalisierung zu betrachten.

Fritz Henkel legte mit seinem Aachener Kleinbetrieb zur Entwicklung von neuartigen Waschmitteln die Grundlage für den heute international tätigen Hersteller von Markenprodukten der Konsumgüterchemie und von chemisch-technischen Erzeugnissen. Mit seinem Produkt-Portfolio nimmt Henkel eine Sonderstellung unter den internationalen Chemie- und Markenartikel-Konzernen ein. Durch ihr hohes Maß an Konsumnähe in Verbindung mit einer breiten Produktpalette und geographischer Streuung ist die Henkel-Gruppe heute gegen Schwankungen in einzelnen nationalen Märkten gut gerüstet.

Wie zuletzt die Verselbständigung des Chemiebereichs durch die Gründung und den geplanten Verkauf der Tochterfirma Cognis deutlich gemacht hat, beabsichtigt Henkel, sich zukünftig stärker über Markenartikel zu definieren.¹ Das Unternehmen hat seine Produkt- und Marken-Palette im Bereich der Waschmittel und Haushaltsreiniger durch Eigenaufbau, Akquisitionen und Beteiligungen nachhaltig erweitert und durch Diversifikationsmaßnahmen in den Kosmetik- und Klebstoffbereichen vorangetrieben. Dabei blieb stets der Bezug zu bereits bestehenden Geschäftsaktivitäten gewahrt, so dass die sorgfältige Diversifikationspolitik „aus dem Innern“ und die einfühlsame Integration der erworbenen Gesellschaften, die „nicht mit amerikanischen Holzhammermethoden“, sondern „mit sehr viel Fingerspitzengefühl“ erfolgte, zu den typischen Merkmalen der Expansionspolitik von Henkel zählen.²

Darüber hinaus lassen sich weitere Determinanten aufzeigen, die im Verlauf der 125-jährigen Firmengeschichte für den Unternehmenserfolg von herausragender Bedeutung gewesen sind. Angesichts des sich ständig wandelnden Wettbewerbsumfeldes und neuer zeitspezifischer Anforderungen bilden Flexibilität, Aufgeschlossenheit und Offenheit wesentliche Voraussetzungen für den Erfolg. Die notwendige Flexibilität bewies das Unternehmen immer wieder, so etwa als nach dem Ersten Weltkrieg aufgrund der Verkehrsblockade im Düsseldorf-Süd durch die Besatzungsmacht die Leimvorräte zum Verschließen der Waschmittelpackungen ausgingen und Henkel sich kurzerhand daran machte, den fehlenden Klebstoff selbst herzustellen.

¹ Interview Hans-Dietrich Winkhaus, 26.6.2000, S. 15: Hintergrund für die Ausgliederung bilde die „Konzentration auf die weniger kapitalintensiven Bereiche Markenartikel und Systemgeschäfte [...]“, ebenso die Tatsache, „dass wir von dem zyklischen Chemiegeschäft weg wollen“.

² „Unternehmenspolitik hat sich bewährt“, in: Henkel-Blick 7/1979, S. 6. „[...] wachsen, wo wir stark sind“, so die Charakterisierung Helmut Sihlers, in: „Neuer Auftakt in Amerika“, in: Henkel-Blick 5/1987, S. 3. Interview Hans-Dietrich Winkhaus, 26.6.2000, S. 2.

³ Streck, Chemische Industrie, S. 244–246. So auch Interview Hans-Dietrich Winkhaus, 26.6.2000, S. 3 und 18.

Aufgeschlossenheit gegenüber neuen Ideen zeigte Henkel auch im internationalen Wettbewerb: Als weltweit agierende Konzerne wie Procter & Gamble und Colgate-Palmolive ab den 1950er Jahren neue Produkt-, Marketing- und Vertriebsstrategien auf den europäischen Waschmittelmarkt brachten, weitete das Unternehmen seine Geschäftstätigkeit über das Stammgeschäft hinaus aus, investierte in neue Geschäftsbereiche wie Kosmetik und Körperpflege, Oberflächentechnik, Hygiene, Metallchemie sowie Nahrungsmitteltechnologie und erschloss neue Marktsegmente.³

Seine hohe Lernbereitschaft zeigte Henkel auch gegenüber der Umweltbewegung und dem zunehmenden Umweltbewusstsein der Verbraucher seit den 1960er Jahren. Früher als andere Chemieanbieter setzte sich das Unternehmen offensiv mit umweltpolitischen Fragen auseinander, führte die Diskussion mit der Öffentlichkeit und zog daraus Impulse für neue Marketingstrategien. Durch Produktinnovationen wie Phosphatersatzstoffe in Waschmitteln, den Einsatz nachwachsender Rohstoffe und abbaubarer Tenside oder Ersatzstoffe für Lösemittel eröffneten sich vor allem in den traditionellen Geschäftsbereichen wie dem Wasch- und Reinigungsmittelgeschäft, den Klebstoffen oder der Oleochemie eine Vielzahl von Wettbewerbsvorteilen.

Eine weiteres Spezifikum des Unternehmens besteht in der engen Familienbindung. Nach der Börseneinführung von Stammaktien wurde der Aktienbindungsvertrag der Familie Henkel, der für Kontinuität und Orientierung an den Familieninteressen steht, in modifizierter Form verlängert. Eng mit diesem Themenkreis verbunden ist die solide Finanzpolitik der Henkel-Gruppe. Wie schon zu Gründerzeiten bemühten sich Unternehmensleitung und Gesellschafter um eine angemessene Eigenkapitalbasis.

Angesichts des sich verschärfenden Wettbewerbs sowie der anhaltenden Rezessionserscheinungen sah sich das Unternehmen in den 1970er Jahren zu nachhaltigen Umstrukturierungsmaßnahmen gezwungen. Auch Joint Ventures und auf Minderheitsbeteiligungen gegründete strategische Allianzen, die für die Geschäftsleitung bis in die 1960er Jahre undenkbar waren, entwickelten sich zu wichtigen Elementen der Expansionspolitik.

Der Wandel von der Personengesellschaft zur Kommanditgesellschaft auf Aktien wurde durch eine kontinuierliche und den Zeiterfordernissen entsprechende Entwicklung der Unternehmensorganisation begleitet. Die Ablösung der funktionalen Struktur durch eine bereichsgesteuerte Spartenorganisation mündete in den 1980er Jahren in eine Matrixstruktur, die die operative Verantwortung der lokalen Einheiten mit einer globalen strategischen Steuerung der Unternehmensbereiche verbindet.

An der Schwelle zum 21. Jahrhundert verändern sich die Märkte schneller als je zuvor. Der Blick auf die 125-jährige Firmengeschichte von Henkel zeigt, dass sich das Unternehmen neuen Herausforderungen stets erfolgreich gestellt hat. Denn: Innovationskraft aus Know-how und Kreativität bildeten schon immer einen zentralen Bestandteil der Henkel-Kultur.

Archive

Konzernarchiv der Henkel
KGaA, Düsseldorf
National Archives, Washington

Literatur

75 Jahre Ausbildung bei Henkel
(= Schriften des Henkel-Archivs,
Sonderband 3), Düsseldorf 2000.

Bertrich, Fred, Kulturgeschichte
des Waschens, Düsseldorf/Wien
1966.

Blätter vom Hause, Hauszeit-
schrift der Henkel & Cie,
Düsseldorf, 1914 bis 1919,
1927 bis 1944, 1947 bis 1971.

Bohmert, Friedrich, Vom Fang
der Wale zum Schutz der Wale
(= Schriften des Werksarchivs
14), Düsseldorf 1982.

Bohmert, Friedrich, „Treuhän-
derschaft“. Das Unternehmen
Henkel zwischen April 1945 und
November 1947, Düsseldorf o.J.
[1984].

Bohmert, Friedrich, 75 Jahre
Henkel Glycerin (= Schriften
des Werksarchivs 18), Düssel-
dorf 1985.

Bornhofen, Ekkehard/Hämmer-
lein, Petra, 90 Jahre Persil.
Rechtsprobleme einer großen
Marke (= Schriften des Werks-
archivs 28), Düsseldorf 1997.

Cognis B.V. (Hrsg.), No. 1. Das
Geschäftsjahr 1999, Roermond
1999.

Cognis B.V. (Hrsg.), Cognis
Geschäftsbericht 2000, Roermond
2001.

Collins, James C./Porras, Jerry I.,
Built to last. Successful Habits of
Visionary Companies, New York
1997.

- Däbritz, Walther, E. Matthes & Weber A. G. Duisburg. Die Entwicklung einer Chemischen Fabrik in hundert Jahren 1838–1938, Duisburg 1938.
- De Geus, Arie, The Living Company, in: Harvard Business Review, March-April 1997, S. 52–59.
- Der Mensch im Betrieb. Förderung des Selbstbewußtseins durch soziale und kulturelle Fürsorge – ein Musterbeispiel: Die Henkel-Werke, in: Drei Groschenblatt, 8.7.1949.
- Eglau, Hans-Otto, Wenig Clan – mehr Elan, in: Die Zeit vom 26.3.1971.
- Eglau, Hans-Otto, Persil bleibt Persil. Der mühsame Wandel einer Familienfirma, in: Die Zeit vom 22.8.1985
- Erfmann, Martin, Wettbewerbsstrategien in reifen Märkten (= Europäische Hochschulschriften, Bd. 928), Frankfurt/Main 1988.
- Feldenkirchen, Wilfried, Siemens 1918–1945, München 1995.
- Feldenkirchen, Wilfried, Siemens. Von der Werkstatt zum Weltunternehmen, München 1997.
- Feldenkirchen, Wilfried, Das Inlandsgeschäft der Firma Henkel seit dem Zweiten Weltkrieg am Beispiel ausgewählter Tochtergesellschaften, internes, unveröffentlichtes Manuskript im Konzernarchiv Henkel, Düsseldorf 1999.
- Felletschin, Günther/Knaut, Jürgen/Schöne, Manfred, Deutsche Hydrierwerke (DEHYDAG), Stationen ihrer Geschichte (= Schriften des Werksarchivs 12), Düsseldorf 1981.
- Gadient, Hansjörg, 75 Jahre Henkel & Cie AG, Schweiz (= Schriften des Werksarchivs 22), Düsseldorf 1988.
- Gehlhoff, Joachim, Börsenneuling Henkel, in: Die Welt vom 27.8.1985.
- Goldstein, Josef, Deutschlands Sodaindustrie in Vergangenheit und Gegenwart. Ein kritischer Beitrag zur deutschen Zollpolitik (= Münchner volkswirtschaftliche Studien 13), Stuttgart 1896.
- Goosmann, Cornelia, Ein Jahrhundert Wasserglas von Henkel (= Schriften des Werksarchivs 17), Düsseldorf 1985.
- Gottschall, Dietmar, Geschenke, die sich bezahlt machen, in: Personal-Management 9/74, S. 107–113.
- Heissmann, Ernst, Der Paulssen-Flender-Brief, in: Der Volkswirt 43, 25.10.1963.
- Heller Hans (Hrsg.), Chemie und Technologie der Seifen und Waschmittel, 2. Auflage Leipzig 1930.
- Henkel & Cie (Hrsg.), Werden und Wirken, Düsseldorf 1926.
- Henkel Central Eastern Europe (Hrsg.), Henkel CEE kurz gefasst, Wien 2001.
- Henkel KGaA (Hrsg.), 1876–1976, Hundert Jahre Henkel, Düsseldorf 1976.
- Henkel KGaA (Hrsg.), Personal- und Sozialarbeit bei Henkel (= Schriften des Werksarchivs 15), Düsseldorf 1984.
- Henkel KGaA (Hrsg.), Das Wasser holt Luft. Ein Kristall macht Karriere. Sasil in Persil, Düsseldorf 1986.

Henkel KGaA (Hrsg.), Fettchemie. Eine Produktlinie der Henkel-Gruppe, 2. Auflage, Düsseldorf 1987.

Henkel KGaA (Hrsg.), Vorschlagswesen Henkel. 50 Jahre bwv, Düsseldorf 1992.

Henkel KGaA (Hrsg.), Leitbild – Grundsätze – Strategie, Düsseldorf o.J. [1994].

Henkel KGaA (Hrsg.), Der Sturm aus dem Wasserglas. 100 Jahre weltbewegende Forschung bei Henkel, Düsseldorf 1996.

Henkel KGaA (Hrsg.), 90 Jahre Persil. Die Geschichte einer Marke (= Schriften des Werksarchivs 27), Düsseldorf 1997.

Henkel KGaA (Hrsg.), Persil. Das Packungsbild in 9 Jahrzehnten, Düsseldorf 1997.

Henkel KGaA (Hrsg.), Henkel Geschäftsbericht 1975–2000, Düsseldorf 1976 bis 2001.

Henkel-Blick, Zeitung für die Henkel-Gruppe in Deutschland, Düsseldorf 1972 bis 9/2000.

Henkel-Life. Zeitung für die Mitarbeiter in Deutschland, Düsseldorf seit 10/2000.

Hilger, Susanne, Sozialpolitik und Organisation. Formen betrieblicher Sozialpolitik in der rheinisch-westfälischen Eisen- und Stahlindustrie seit der Mitte des 19. Jahrhunderts (1850–1933) (= Beiheft 94 der Zeitschrift für Unternehmensgeschichte), Stuttgart 1996.

Hoffmann, Klaus/Raithel, Helmut, Die Flop-Fabrik, in: Manager-Magazin 8/1977, S. 28–34.

Hudtwalcker, Carl-Heinrich, Der Walfang als volkswirtschaftliches Problem, Forchheim 1935.

Jäcker, Bernd Carlos, Die Marke. Markenschutz bei Henkel, Düsseldorf 1994.

Kaiser, Bernd, Produktions- und Umsatzentwicklung Henkel 1876–1945, unveröffentlichtes Manuskript, Nürnberg 2000.

Kaiser, Bernd, Quantitative Entwicklung der Henkel KGaA und ihrer Rechtsvorgänger 1876 bis 1998 in tabellarischer und graphischer Darstellung, unveröffentlichtes Manuskript, Nürnberg 2000.

Kaloff, Boris/Schwarz, Heinz, 100 Jahre Holthausen 1899–1999 (= Schriften des Werksarchivs, Sonderband 2), Düsseldorf 1999.

Krug, Volker, Matthes & Weber 150 Jahre Soda-Spezialist (= Schriften des Werksarchivs 23), Düsseldorf 1988.

Leitzbach, Christian, 75 Jahre Mitarbeitervertretung bei Henkel (= Schriften des Werksarchivs 26), Düsseldorf 1992.

Leitzbach, Christian/Schröder, Asta, Die Entwicklung des Henkel-Auslandgeschäftes, internes, unveröffentlichtes Manuskript, Düsseldorf 1995.

Lyngé, Erich, Der Walfang. Ein Beitrag zur Weltwirtschaft der Fettstoffe (= Wandlungen in der Weltwirtschaft, Heft 7), Leipzig 1936.

Mellinghoff, Frieder/Schmidt, Hilde/Dohmen, Jochen/Wündrich, Hermann, Werbung mit Plakaten von gestern bis heute (= Schriften des Werksarchivs 8), Düsseldorf 1978.

Peters, Thomas J./Watermann, Robert H., In Search of Excellence. Lessons from America's Best Run Companies, New York 1982.

Pierenkemper, Toni, Zur Finanzierung von industriellen Unternehmensgründungen im 19. Jahrhundert – mit einigen Bemerkungen über die Bedeutung der Familie, in: Petzina, Dietmar (Hrsg.), Zur Geschichte der Unternehmensfinanzierung (= Schriften des Vereins für Socialpolitik, Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Neue Folge Band 196), Berlin 1990, S. 69–97.

Pohl, Hans u. a., Die chemische Industrie in den Rheinlanden während der industriellen Revolution, Bd. 1: Die Farbenindustrie (= Zeitschrift für Unternehmensgeschichte, Beiheft 18), Wiesbaden 1983.

Reinhardt, Dirk, Von der Reklame zum Marketing. Geschichte der Wirtschaftswerbung in Deutschland, Berlin 1993.

Schaper-Rinkel, Wulf, Akquisitionen und strategische Allianzen. Alternative externe Wachstumswege, Wiesbaden 1998.

Schmitt, Elisabeth, Henkel & Cie AG, Chemische Produkte, Düsseldorf 1932.

Schöne, Manfred, Es begann mit P3. Aus der Geschichte der P3-Produkte und Verfahren zur Reinigung, Entfettung und Desinfektion (= Schriften des Werksarchivs 2), Düsseldorf 1970.

Schöne, Manfred, Arbeitsschutz bei Henkel (= Schriften des Werksarchivs 3), Düsseldorf 1971.

Schöne, Manfred, Die Anfänge der Firma Henkel in Aachen und Düsseldorf (= Schriften des Werksarchivs 5/6), Düsseldorf 1973.

Schöne, Manfred, Ein Vierteljahrhundert Betriebskrankenkasse Henkel, Düsseldorf (= Schriften des Werksarchivs 7), Düsseldorf 1977.

Schöne, Manfred, Von der Leimabteilung zum größten Klebstoffwerk Europas (= Schriften des Werksarchivs 9), Düsseldorf 1979.

Schöne, Manfred, Stammwerk Henkel. 80 Jahre in Düsseldorf-Holthausen (= Schriften des Werksarchivs 10/11), Düsseldorf 1981.

Schöne, Manfred, 100 Jahre Sichel. Spezialist für Kleb- und Dichtstoffe (= Schriften des Werksarchivs 25), Düsseldorf 1989.

Schulz, Roland, Alles eine Frage des Umdenkens. Change Management zum internen Marketing, in: Management der Werte im Wandel. Festschrift für Hans-Dietrich Winkhaus zum 60. Geburtstag, Düsseldorf 1997, S. 98–115.

Schwarz, Heinz/Bügel, Wolfgang, Bericht über den Einsatz Kriegsgefangener und ausländischer Zivilarbeiter bei Henkel, 17.10.1998, Teil II: Die Tochterfirmen, 11.1.1999. Internes, unveröffentlichtes Manuskript im Henkel-Archiv.

Steber, Jörg, Der Himmelschreiber. Geschichte und Technik der Luftwerbung, Planegg/München 1988.

Stratmann, Friedrich, Chemische Industrie unter Zwang? Staatliche Einflußnahme am Beispiel der chemischen Industrie Deutschlands 1933–1949 (= Zeitschrift für Unternehmensgeschichte, Beiheft 43), Stuttgart 1985.

Streck, Wolf-Rüdiger, Chemische Industrie. Strukturwandlungen und Entwicklungsperspektiven (= Struktur und Wachstum, Reihe Industrie, Heft 36), Berlin/München 1984.

Trux, Walter/Müller-Stewens, Günter/Kirch, Werner, Das Management Strategischer Probleme, 3. Auflage München 1988.

Uebbing, Helmut, Die Persil-Aktie. Henkel geht an die Börse, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 27.8.1985.

Umbach, Wilfried, Chemieprodukte aus nachwachsenden Rohstoffen – Antworten auf die Herausforderungen der Zukunft, in: Eierdanz, Horst (Hrsg.), Perspektiven nachwachsender Rohstoffe in der Chemie, Weinheim/New York 1996, S. XXIX–XLI.

Wilden, Josef, Fritz Henkel. Ein deutscher Unternehmer, Düsseldorf 1933.

Zengerling, Wolfgang, Mitwissen, Mitdenken, Mitarbeiten. Geschichte der Henkel-Publikationen für Mitarbeiter und Nachbarn (= Schriften des Werksarchivs 24), Düsseldorf 1990.

Zengerling, Wolfgang/Bügel, Wolfgang, Kriegsgefangene und ausländische Zivilarbeiter bei Henkel, Internes, unveröffentlichtes Manuskript, Düsseldorf 1999.

Zengerling, Wolfgang/Bügel, Wolfgang, Ausländische Zivilarbeiter und Kriegsgefangene bei Verbundenen Unternehmen, die nach 1945 von Henkel erworben wurden, Internes, unveröffentlichtes Manuskript, Düsseldorf 1999.

Tabellen und Grafiken

Wirtschaftliche Entwicklung

Umsätze der Henkel-Gruppe nach Unternehmensbereichen und Regionen im Jahr 2000	9
Umsätze der Henkel & Cie 1884 bis 1900 in Tausend Mark	24
Umsatz der Henkel & Cie in Tausend Mark 1901 bis 1920	44
Bruttoumsätze der Henkel & Cie GmbH 1924 bis 1945 in Millionen Reichsmark	60
Jahresüberschüsse der Henkel & Cie GmbH und ihre Verwendung in Reichsmark 1924 bis 1944	63
Umsatzrentabilität der Henkel & Cie GmbH (und AG) in Prozent 1924 bis 1944	87
Wachstumsraten des Sozialprodukts und Arbeitslosenquote in der Bundesrepublik Deutschland 1951 bis 1990 in Prozent	105
Produktionsmengen und Bruttoumsätze der Henkel & Cie 1946 bis 1973	146
Umsätze und Jahresüberschüsse Henkel Konzern 1974 bis 2000 in Millionen DM	186
Zinssaldo der Henkel & Cie GmbH sowie der Henkel & Cie AG 1934 bis 1948 in Tausend Reichsmark	219
Henkel & Cie GmbH, laufende Bankabhängigkeiten, 1970 bis 1976	223
Zinssaldo der Persil GmbH beziehungsweise der Henkel GmbH, der Henkel & Cie GmbH und der Henkel International GmbH 1949 bis 1976 in Tausend DM	226
Zinssaldo der Henkel KGaA in Millionen DM 1975 bis 1984	227

Produktion/Vertrieb

Produktionsmengen der Henkel & Cie 1900 bis 1913 in Tonnen	26
Produktionsmengen der Henkel & Cie in Tonnen 1914 bis 1918	46
Produktionsmengen der Henkel & Cie GmbH in Tonnen 1919 bis 1945	75
Produktionsmengen und Bruttoumsätze der Henkel & Cie 1946 bis 1973	146
Produktbereiche Henkel und Schwarzkopf	166
Anteil der Henkel-Gruppe am Weltmarkt für Industrieklebstoffe in Prozent, 1990	169
„Handlungsunkosten“ für Werbung, Gehälter der Reisenden und Reisespesen 1908 bis 1912 in Tausend Mark	250

Mitarbeiter

Lebenshaltungskosten und Realeinkommen im Deutschen Reich 1850 bis 1913 (1913 = 100)	19
Belegschaftsentwicklung 1876 bis 1918	40
Belegschaft der Henkel & Cie GmbH 1918 bis 1945	85
Mitarbeiter bei Henkel in Düsseldorf-Holthausen und bei Tochtergesellschaften, einschließlich ausländischer Zivilarbeiter und Kriegsgefangener 1941 bis 1945	94
Belegschaftsentwicklung der Henkel & Cie 1946 bis 1973	139
Belegschaftsentwicklung der Henkel KGaA 1974 bis 2000	180
Beteiligungen der Mitarbeiter am Firmenskapital	231
Eingereichte Verbesserungsvorschläge in den Jahren 1942 bis 2000	289
Entwicklung der Mitarbeiterzahlen Henkel-Gruppe 1961 bis 2000	310

Organisation

Organisationsstruktur 1911	27
Organisationsstruktur 1913	28
Beteiligungen der Henkel & Cie GmbH 1946	196
Organisation Henkel ab 1950	198
Spartenorganisation 1969	200
Zuordnung der Tochtergesellschaften zu den Sparten 1969	203
Organisation der Henkel KGaA 1977	204
Organisation der Henkel KGaA 1985	206
Boston Consulting Group, „Strategie 20“ (1986)	208
Strategische Geschäftseinheiten der Henkel-Gruppe 1992	209
Beteiligungen in China	378
Bedeutende ausländische Konzernunternehmen	387

Sonstiges

Die Verbreitung von Werbemedien in Deutschland	264
Die Ergebnisse der Kinder-Untersuchungen vom 1. April 1925 bis 1. April 1935	281

Zu den Autoren:

Prof. Dr. Wilfried Feldenkirchen, geboren 1947 in Köln. Studium der Geschichte, Anglistik und Volkswirtschaftslehre in Bonn, Promotion zum Dr. phil. 1974, Habilitation 1980, Maier-Leibnitz-Preis 1982, Newcomen Preis 1987, ab 1985 außerplanmäßiger Professor an der Universität Bonn, von 1985 - 1990 Direktor des Akademischen Auslandsamtes der Universität Bonn, 1989/1990 Professur an der Universität Saarbrücken, seit Wintersemester 1990/91 ordentlicher Professor für



Wirtschafts-, Sozial- und Unternehmensgeschichte an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Erlangen-Nürnberg.

Dr. Susanne Hilger, geboren 1965 in Gummersbach. Studium der Wirtschafts- und Sozialgeschichte, Kunstgeschichte und neueren Germanistik in Bonn, seit 1992 wissenschaftliche Assistentin am Lehrstuhl für Wirtschafts-, Sozial- und Unternehmensgeschichte der Universität Erlangen-Nürnberg, Promotion zum Dr. rer. pol. 1996 mit einer Dissertation über Sozialpolitik und Unternehmensorganisation in der rheinisch-westfälischen Eisen- und Stahlindustrie. Neben der Mitarbeit an Forschungs- und



Ausstellungsprojekten arbeitet sie zur Zeit an ihrer Habilitationsschrift, die sich mit der Amerikanisierung der deutschen Wirtschaft im 20. Jahrhundert befasst.



Henkel 125 years. focus:future.