

Die Implikationen wirtschaftspolitischer Rahmenbedingungen für die  
Rohstoffbeschaffung internationaler Industrieunternehmen und sich hieraus  
ergebende Unternehmensstrategien am Beispiel der Henkel-Gruppe

Inaugural-Dissertation  
zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors  
der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften  
(Dr. rer. pol.)  
der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg

vorgelegt von: Dipl.-Volkswirt Bernd Kaiser  
aus: Nürnberg

Erstreferent: Professor Dr. Wilfried Feldenkirchen

Zweitreferent: Professor Dr. Reinhard R. Doerries

letzte Prüfung: 19. November 2009

## Inhaltsverzeichnis

	<u>Seite</u>
<b>1 Einleitung</b>	<b>1</b>
1.1 Einführung in das Thema	1
1.2 Zielsetzung, Untersuchungsgegenstand und Themenabgrenzung	3
1.3 Forschungsstand, Literatur- und Quellenlage	5
1.4 Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit	11
<b>2 Das Umfeld einer Unternehmung</b>	<b>13</b>
2.1 Abgrenzung der Unternehmung von ihrem Umfeld	13
2.2 Mikro-Umwelt	16
2.3 Makro-Umwelt	20
2.4 Wirtschaftspolitik als bedeutendes Element der Unternehmensumwelt	24
2.5 Konzeptualisierung der Beziehung zwischen Unternehmen und Umwelt	30
<b>3 Die Henkel-Gruppe als Beispielunternehmen</b>	<b>33</b>
3.1 Skizzierung der Unternehmensentwicklung bis 1945	33
3.1.1 Die ersten Produkte: Geschäftsbehaftung von 1876 bis 1906	33
3.1.2 Der Durchbruch zum Großbetrieb: Die Markteinführung von Persil 1907	36
3.1.3 Die Nachkriegsjahre bis zum Höhepunkt der Inflation 1923 und die Aufnahme einer eigenen Klebstoffproduktion 1922	40
3.1.4 „Goldene Zwanziger“ und Weltwirtschaftskrise: Die Jahre 1924 bis 1932	42
3.1.5 Engpass bei der Rohstoffbeschaffung: Die Geschäftsentwicklung im Zeichen der Autarkiepolitik der Nationalsozialisten 1933 bis 1945	44
3.2 Skizzierung der Unternehmensentwicklung nach 1945	49
3.2.1 Wiederaufbau nach dem Zweiten Weltkrieg	49
3.2.2 Organisations- und Finanzierungsstrukturen bis 1985	49
3.2.3 Börsengang 1985 und weitere Entwicklung der Henkel-Gruppe bis 2001	51

	<u>Seite</u>
<b>4 Strategien der Henkel-Gruppe auf ihrem wichtigsten Rohstoffmarkt Öle und Fette unter besonderer Berücksichtigung wirtschafts- politischer Einflüsse</b>	<b>53</b>
4.1 Öle und Fette als Grundstoff für die Ernährung und die chemische Industrie	53
4.2 Die deutsche Fettwirtschaft bis 1913	60
4.3 Vertikale Integration der Fettverarbeitung in das Produktionsprogramm von Henkel 1907 bis 1913	67
4.4 Die „deutsche Fettlücke“	71
4.4.1 Fettmangel und die Suche nach Substituten im Ersten Weltkrieg 1914 bis 1918	76
4.4.2 Der deutsche Fettmarkt 1919 bis 1932	80
4.4.3 Staatliche Fettbewirtschaftung im Rahmen der nationalsozialistischen Autarkiepolitik 1933 bis 1945	86
4.4.3.1 Devisenbewirtschaftung	87
4.4.3.2 Der Fettplan	89
4.4.3.3 Die Organisation der NS-Einflussnahme in der Landwirtschaft und in der chemischen Industrie	91
4.4.3.4 Der Vierjahresplan 1936	93
4.4.3.5 Verstärkte Maßnahmen zur Schließung der Fettlücke	96
4.4.3.6 Der Übergang zur Kriegswirtschaft bis zum Zusammenbruch	100
4.5 Die allgemeine Fettversorgung und -verarbeitung Henkels 1914 bis 1945	103
4.5.1 Konsequenzen des Fettmangels im Ersten Weltkrieg	103
4.5.2 Versorgungsverbesserung 1919 bis 1932	104
4.5.3 Importbeschränkungen als Folge der nationalsozialistischen Autarkiepolitik	109
4.6 Akquisition der Deutsche Hydrierwerke AG, Rodleben (DEHYDAG) und der Böhme Fettchemie GmbH, Chemnitz (BFG) und Geschäfts- entwicklung der DEHYDAG bis 1945	114
4.6.1 Gründungsgeschichte beider Unternehmen	114

	<u>Seite</u>
4.6.2 Entwicklung der Herstellung und Verwendung von Fettalkoholen in den Laboratorien der Böhme und DEHYDAG	115
4.6.3 Übernahme beider Unternehmen durch Henkel	117
4.6.4 Organisation und Aufgaben der DEHYDAG innerhalb der Henkel-Gruppe	119
4.6.5 Patent- und Lizenzabkommen, Verkaufsvertretungen und Beteiligungen zur Absatzsicherung der DEHYDAG und BFG bis 1945	121
4.6.6 Geschäftsentwicklung der DEHYDAG nach Übernahme in die Henkel-Gruppe 1932 bis 1945	122
4.7 Verbreiterung der Rohstoffbasis der Henkel-Gruppe durch Erschließung neuer Fettquellen und -derivate bis 1945	130
4.7.1 Aufnahme eines eigenen Walfangs	130
4.7.1.1 Die Ausgangssituation in den 1930er Jahren	130
4.7.1.2 Wirtschaftspolitische Bedeutung einer Wiederaufnahme des deutschen Walfangs	132
4.7.1.3 Gründung der Ersten Deutschen Walfanggesellschaft mbH (EDWG) und der Aufbau der Henkel-Walfangflotte	134
4.7.1.4 Gründung deutscher Konkurrenzflotten	137
4.7.1.5 Die drei Fangreisen der EDWG 1936/37 bis 1938/39	137
4.7.1.6 Henkels Walfangflotte im Zweiten Weltkrieg und das Ende des deutschen Walfangs	142
4.7.2 Deutsche Fettsäure-Werke GmbH, Witten (DFW)	142
4.7.2.1 Die Herstellung synthetischer Fettsäuren	142
4.7.2.2 Geschäftsentwicklung der DFW 1936 bis 1945	147
4.7.3 Oxo-GmbH, Oberhausen-Holten (Oxo)	154
4.7.3.1 Bildung eines Konsortiums zwischen Henkel, IG Farben und Ruhrchemie	154
4.7.3.2 Bau und Finanzierung der Oxo-Anlage 1941 bis 1945	156
4.8 Die allgemeine Marktlage 1945 bis 1972	158
4.8.1 Die Versorgungslage bis 1954	158
4.8.2 Die allgemeine Marktlage 1955 bis 1972	159
4.8.3 Konkurrenz durch auf Erdöl basierende Produkte	166

	<u>Seite</u>
4.8.4 Nationale und supranationale Marktinterventionen	168
4.9 Aufbau neuer fettchemischer Produktionskapazitäten in Düsseldorf nach dem Verlust der DEHYDAG und der BFG	170
4.9.1 Die Fettversorgung Henkels 1945 bis 1949	170
4.9.2 Geschäftsentwicklung der DEHYDAG in Rodleben bis 1948	172
4.9.3 Henkels Verlust des materiellen Betriebsvermögens der DEHYDAG und der BFG in der sowjetischen Besatzungszone	174
4.9.4 Aufbau der DEHYDAG und der BFG nach 1945 in Düsseldorf	178
4.10 Entwicklung der übrigen inländischen fettchemischen Tochtergesellschaften der Henkel-Gruppe nach 1945	182
4.10.1 EDWG	182
4.10.2 DFW	184
4.10.3 Oxo	187
4.10.4 Akquisitionen weiterer deutscher fettchemischer Betriebe	193
4.10.4.1 Neynaber Chemie GmbH, Loxstedt (Neynaber)	193
4.10.4.2 Schmidt & Hagen GmbH & Co. KG, Uetersen (S & H)	196
4.11 Engagement auf dem Speisefettmarkt	198
4.12 Die allgemeine Fettversorgung und -verarbeitung Henkels in Düsseldorf 1950 bis 1972	200
4.12.1 Organisation	200
4.12.2 Einkaufspolitik	201
4.12.3 Allgemeine Geschäftsentwicklung und Investitionen	209
4.12.4 Konkurrenz der synthetischen Produkte	214
4.12.5 Interessenkonflikte mit anderen Unternehmensbereichen der Henkel-Gruppe	222
4.13 Die allgemeine Marktlage 1973 bis 2001	224
4.13.1 Die Ölkrisen der 1970er Jahre	226
4.13.2 Auswirkungen der Ölkrisen	227
4.13.3 Produktion auf Basis nachwachsender Rohstoffe	229
4.14 Aufbau eines globalen Rohstoffverbundes der Henkel-Gruppe für fettchemische Grundstoffe ab 1974	233

	<u>Seite</u>
4.14.1 Erwerb der Société des Produits Chimiques du Sidobre Sinnova S. A., Saint Martory-Boussens, Frankreich (Sidobre-Sinnova)	233
4.14.2 Errichtung fettchemischer Produktionsanlagen in Malaysia zur strategischen Rohstoffsicherung in Südostasien	239
4.14.2.1 Gescheiterte Investitionen auf den Philippinen	240
4.14.2.2 Standortbedingungen in Malaysia	241
4.14.2.3 Gründung der Henkel Oleochemicals (Malaysia) Sdn. Bhd. (HOM) in Kuala Langat, Selangor, zur Fettsäureproduktion	243
4.14.2.4 Das Joint Venture Henkel Rika Sdn. Bhd. (Rika) zur Herstellung von Fettalkoholen	247
4.14.3 Aufbau einer strategischen fettchemischen Grundstoffproduktion in Nordamerika	253
4.14.3.1 Bestrebungen Henkels nach einem Eintritt in den amerikanischen Fettchemiemarkt	253
4.14.3.2 Der Erwerb von Emery, Cincinnati/Ohio 1989	256
4.14.3.3 Das Fettsäure- und Glyzeringeschäft von Emery 1990-2001	260
4.14.3.4 Aufnahme einer Fettalkoholproduktion in Cincinnati 1992	262
4.14.4 Die allgemeine globale Fettversorgung und -verarbeitung der Henkel-Gruppe ab 1973	268
4.14.4.1 Krisenmanagement/Einkaufspolitik während der Ölkrisen	268
4.14.4.2 Nutzung alternativer Fettquellen auf Basis nachwachsender Rohstoffe heimischer Herkunft	272
4.14.4.3 Die allgemeine Geschäftsentwicklung	273
4.14.4.4 Bestrebungen nach Akquisitionen in Ostdeutschland im Zuge der deutschen Wiedervereinigung	280
4.14.4.5 Ausgliederung und Verkauf des Unternehmensbereichs Chemieprodukte	281
<b>5 Zusammenfassung und Ergebnisse</b>	<b>283</b>
<b>6 Anhang</b>	<b>287</b>
6.1 Datenbasis zu den Abbildungen im Text	287
6.1.1 Datenbasis zu Kapitel 4.1	287

	<u>Seite</u>
6.1.2 Datenbasis zu Kapitel 4.2	288
6.1.3 Datenbasis zu Kapitel 4.3	290
6.1.4 Datenbasis zu Kapitel 4.4	292
6.1.5 Datenbasis zu Kapitel 4.5	298
6.1.6 Datenbasis zu Kapitel 4.6	303
6.1.7 Datenbasis zu Kapitel 4.7	306
6.1.8 Datenbasis zu Kapitel 4.8	309
6.1.9 Datenbasis zu Kapitel 4.10	315
6.1.10 Datenbasis zu Kapitel 4.12	316
6.1.11 Datenbasis zu Kapitel 4.13	321
6.1.12 Datenbasis zu Kapitel 4.14	328
6.2 Abkürzungsverzeichnis	342
6.3 Verzeichnis der Abbildungen im Text	346
6.4 Verzeichnis der Tabellen im Text	352
<b>7 Quellen- und Literaturverzeichnis</b>	<b>353</b>
7.1 Ungedruckte Quellen	353
7.1.1 Mündliche Quellen	353
7.1.2 Konzernarchiv der Henkel-Gruppe, Düsseldorf	353
7.1.2.1 Einzelakten und Dokumentationsbestand (alpha-numerischer Archivplan)	353
7.1.2.2 Geschäftsbücher Henkel & Cie. bis 1930 (H & Cie. und lfd. Nr.)	357
7.1.2.3 Altbestand juristische Abteilung (Akten-Mappen (M und lfd. Nr.), Urkunden-Mappen (U und lfd. Nr.) und Stehordner (Zugangs-Nr./O und lfd. Nr.))	357
7.1.2.4 Magazinbestand: (Zugangs-Nr./lfd. Nr. und unverzeichneter Bestand (u. B.))	358
7.1.2.5 Monats- und Jahresberichte des Konzerncontrollings und der Funktionsbereiche/Ressorts 1975 bis 2001	367
7.2 Gedruckte Quellen und Sekundärliteratur	369
Eidesstattliche Erklärung	381



## **1 Einleitung**

### 1.1 Einführung in das Thema

„Es handelt sich bei uns darum, vorzügliche Rohmaterialien einzukaufen, die neben der Kontrolle und der Fabrikation von kolossaler Wichtigkeit sind. Sie wissen alle, daß [sic!] die Öle enorm teuer geworden sind (im Jahr 1910), und Sie wissen ganz genau, daß [sic!] die ganze Seifenindustrie heute darniederliegt und schwer zu kämpfen hat, weil sie die Preise nicht haben heraufsetzen können im Verhältnis zum Steigen der Öle. [...] auch wir haben die wesentlich höheren Preise bezahlen müssen. Auch wir haben unsere Preise nicht erhöhen können wie die Seifensieder, wir sind auch nicht dazu übergegangen, mit minderwertigen Ölen zu arbeiten. Wir haben das vorzüglichste, was zu haben war, nach wie vor gekauft. Um der Qualität ganz sicher zu sein, haben wir eben ein neues Ölwerk gebaut, um auch nach dieser Richtung hin unter allen Umständen in der Lage zu sein, die Fette zu verwenden, die für uns gut sind. Wir können Ihnen sagen, nicht von irgendeiner Seite ist je die Frage aufgeworfen worden: Sollen wir versuchen, ein anderes Öl zu gebrauchen, was billiger ist. Es war selbstverständlich, daß [sic!] wir von dem Besten das Beste aussuchten.“<sup>1</sup>

Dieses Zitat des Unternehmensgründers der Henkel-Gruppe, Fritz Henkel, aus einer Ansprache an seine Reisenden im Jahre 1910 belegt die Grundeinstellung des Unternehmensgründers, stets eine gleichbleibende, hohe Qualität seiner Produkte anzustreben. Das Zitat verdeutlicht die hohe Relevanz einer kontinuierlichen Versorgung mit hochwertigen Rohstoffen für Henkel im Allgemeinen und die herausragende Bedeutung der Rohstoffgruppe der Öle und Fette im Besonderen.

Unternehmen sind offene Systeme, die ohne ihre Umwelt als Inputgeber und Outputabnehmer nicht existieren können. Der Ressourcenaustausch bildet die Beziehungsgrundlage zwischen Unternehmung und Umwelt. Bei einer historischen Untersuchung der

---

<sup>1</sup> Zit. nach 1876-1976: 100 Jahre Henkel, hrsg. von der Henkel & Cie. GmbH, Düsseldorf 1976, S. 70 (zit. Henkel & Cie. GmbH (Hrsg.), 100 Jahre).

jeweiligen Rohstoffmarktlagen fällt insbesondere am deutschen Fettmarkt eine hohe Intensität staatlicher Eingriffe auf.

Die Autarkiepolitik des Dritten Reiches stellte sicherlich den Höhepunkt derartiger Interventionen dar. Hermann Göring, Reichsmarschall und Beauftragter des zweiten Vierjahresplanes 1936, konstatierte in seiner Rede am 28. Oktober 1936 im Berliner Sportpalast über die Fettversorgung des Deutschen Reiches: „Und doch wissen wir, daß [sic!] nun einmal die größte Spannung auf dem Gebiete des Fettes besteht. Hier ist der größte Auslandsbezug notwendig und so wird auch hier die stärkste Einschränkung aller notwendig sein. Trotzdem werden wir auch hier die Erzeugung stärken. (...) Die Proklamation des Führers, daß [sic!] unter allen Umständen für die Minderbemittelten billige und ausreichende Fette bereitstehen müssen, wird mir ein heiliger Befehl sein, der unter allen Umständen durchgeführt wird. Wir werden das in einer Bezugsorganisation ohne Karten dann schaffen können, wenn jeder genug Vernunft annimmt.“<sup>2</sup> Hugo Henkel, Sohn des Unternehmensgründers und damaliger Firmenchef des Henkel-Konzerns zog aus den wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen folgende Konsequenz: „Wir müssen uns, so weit es eben geht, von der Zufuhr ausländischer Rohstoffe unabhängig machen. Die Devisenknappheit zwingt uns, Schwerpunkte zu setzen und Devisen nur für den Kauf derjenigen Auslandsgüter einzusetzen, die für unser Wirtschaftsleben unerlässlich [sic!] sind.“<sup>3</sup>

Aus dem im Eingangszitat von Fritz Henkel erwähnten Bau der Ölfabrik und der konsequenten Fortsetzung seiner Unternehmensphilosophie durch seine Erben ist ein Unternehmensbereich der Henkel-Gruppe entstanden, der in den nächsten 100 Jahren auf dem Markt für Öle und Fette national und international sowohl qualitativ als auch quantitativ Marktführerschaften erreichte, innovative Vorreiterrollen besaß und schließlich ein Viertel des Gesamtumsatzes der Henkel-Gruppe global erwirtschaftete. Diese Entwicklung zeichnet die vorliegende Arbeit nach.

---

<sup>2</sup> Zit. nach Berndt, Alfred-Ingemar: Gebt mir vier Jahre Zeit! Dokumente zum ersten Vierjahresplan des Führers, München 1938, S. 214 und 217 (zit. Berndt, Jahre).

<sup>3</sup> Zit. nach Henkel & Cie. GmbH (Hrsg.), 100 Jahre, S. 115.

## 1.2 Zielsetzung, Untersuchungsgegenstand und Themenabgrenzung

Ziel der Arbeit ist es, Interdependenzen zwischen Unternehmensstrategien und wirtschaftspolitischen Entwicklungen und daraus resultierende Affinitäten oder Konflikte aufzudecken. Der langfristige Erfolg der Beschaffungsstrategien der Henkel-Gruppe soll gemessen und beurteilt werden.

Untersuchungsgegenstand der Arbeit sind die Ausstrahlungseffekte eines veränderten wirtschaftspolitischen Umfelds auf die Rohstoffbeschaffung von Industrieunternehmen und die sich hieraus ergebenden Reaktionen und Unternehmensstrategien in langfristiger, historischer Sichtweise. Die Henkel-Gruppe eignet sich hervorragend als Beispielunternehmen zur Behandlung dieser Thematik. Als internationaler Konzern der chemischen und der Konsumgüterindustrie weist Henkel traditionell eine vergleichsweise hohe Rohstoffintensität auf und reagiert sehr sensibel auf Veränderungen der Unternehmensumwelt. Externe Einflüsse auf die Beschaffungsseite des Unternehmens veranlassten die Geschäftsführung von Henkel, langfristige Unternehmensstrategien zu konzipieren. Konsequente vertikale Rückwärtsintegrationen bildeten die Grundlage einer überaus erfolgreichen Unternehmensentwicklung sowie die Basis für die Ausbildung neuer Geschäftsbereiche. Im Kontext historischer Rahmenbedingungen analysiert die vorliegende Arbeit die jeweilige Lage auf dem Beschaffungsmarkt des Beispielunternehmens.

Im Vordergrund der Untersuchung steht die strategische Beschaffungspolitik. Als Beschaffung wird in der betriebswirtschaftlichen Literatur ein strategisch ausgerichtetes Aufgabenfeld mit dem Ziel einer kostengünstigen und sicheren Versorgung des Unternehmens verstanden, während mit dem Begriff des Einkaufs Tätigkeiten der Versorgung und mittlerweile auch der Entsorgung beschrieben werden, die das Tagesgeschäft beinhalten und eher einen abwicklungstechnischen, operativen Charakter besitzen. Der Strategiebegriff beinhaltet entsprechend der vorherrschenden Meinung in der betriebswirtschaftlichen Literatur die Festlegung einer langfristigen Orientierung für die Unternehmensführung. Kurzfristige, operative Entscheidungen und Abwicklungstechniken der Materialwirtschaft stehen daher nicht im Vordergrund der Arbeit.

Erörtert wird weiterhin ausschließlich die Rohstoffbeschaffung, nicht die Versorgung mit Hilfs- und Betriebsstoffen, wie z. B. der Energieeinsatz. Es kann außerdem nicht das Ziel einer langfristigen Betrachtung sein, die strategische Entscheidungen der Unternehmensführung erörtert, jeden einzelnen Rohstoff oder jede einzelne veränderte Rezeptur aufzulisten und einzuordnen. Um eine profunde, langfristige Analyse zu gewährleisten, konzentriert sich die Arbeit auf den wichtigsten Rohstoffmarkt der Henkel-Gruppe, den der Öle und Fette. Allerdings sind in die Untersuchung nicht nur die primären Rohstoffquellen der Öle und Fette, sondern auch die ersten Weiterverarbeitungen derselben einbezogen. Bei den betrachteten Derivaten handelt es sich um die drei wichtigsten Grundstoffe Fettsäuren, Glycerine und Fettalkohole. Erst durch diese Erweiterung des Rohstoffbegriffs lässt sich die Gesamtentwicklung der Strategien der Henkel-Gruppe auf diesem Rohstoffmarkt untersuchen. Als Beispiel sei hier die Analyse der Wettbewerbssituation zu den synthetischen, das heißt auf Basis von Mineralöl hergestellten, Konkurrenzprodukten genannt. Die langfristige Entwicklung der Strategien der Henkel-Gruppe auf dem Markt für Öle und Fette bildet somit den zentralen Forschungsgegenstand der Arbeit.

Der betrachtete Zeitraum erstreckt sich vom ausgehenden 19. Jahrhundert bis ins Jahr 2001, das Jahr, in dem Henkel den Unternehmensbereich Chemieprodukte bzw. Cognis verkaufte. Die für die Produktion der Markenartikel der anderen Unternehmensbereiche vorgelagerten vertikalen Produktionsstufen, sei es bei der Muttergesellschaft oder bei den Tochterunternehmen, waren in diesem Unternehmensbereich zusammengefasst und somit auch alle in der vorliegenden Arbeit untersuchten Geschäftssparten und Tochterunternehmen. Der Verkauf des Unternehmensbereichs Chemieprodukte 2001 bildete somit eine eindeutige Zäsur in der Unternehmensgeschichte. Vor dem jeweiligen konkreten geschichtlichen Hintergrund wird die 125-jährige Unternehmensgeschichte von Henkel beleuchtet. Die Fokussierung auf Deutschland zu Beginn der Untersuchung wird entsprechend der Entwicklung Henkels zu einem internationalen Konzern zu einer globalen Betrachtung ausgedehnt. Akquisitionen der Henkel-Gruppe im Ausland, die einer Verbesserung der Rohstoffbeschaffung dienen sollten – beispielsweise in den letzten Jahrzehnten im Bereich der Chemieprodukte im asiatisch-pazifischen Raum – werden hinsichtlich ihres Erfolges untersucht. Der historische Ansatz der Dissertation wird durch fundierte volks- und betriebswirtschaftliche Analysen unterstützt.

### 1.3 Forschungsstand, Literatur- und Quellenlage

Die Thematik der Beschaffungspolitik ist in der betriebswirtschaftlichen Literatur zwar erforscht, beschränkt sich aber häufig nur auf das operative Geschäft der Materialwirtschaft und vernachlässigt die langfristige strategische Unternehmenspolitik. Die Auseinandersetzung mit dem Umsystem einer Unternehmung erfolgte in der Betriebswirtschaftslehre bis Ende der 1950er Jahre nur im Zusammenhang mit der Betrachtung der unmittelbaren Transaktionen, die ein Unternehmen mit seinen direkten Marktpartnern auf seinen Beschaffungs- und Absatzmärkten tätigte. Die Theorie von Adam Smith, dass der Markt von einer „invisible hand“ gesteuert werde, besaß in der betriebswirtschaftlichen Lehre noch immer Gültigkeit. Ein Einbezug strategisch relevanter gesellschaftlicher Anspruchsgruppen sowie generell der weiteren Umwelt fehlte. Dies änderte sich in den 1960er Jahren schrittweise. Die neuen Theorien gingen jedoch von einem einseitigen Wirkungsmechanismus der Umwelt auf die Unternehmen aus und vernachlässigten daher, dass Unternehmen – vor allem mit zunehmender Betriebsgröße – auf die Umweltbedingungen aktiv gestaltenden Einfluss nehmen können. In der Literatur wurde bis etwa 1970 von einer einseitigen Abhängigkeit der Unternehmung von ihrer Umwelt ausgegangen. Ansätze eines Umweltmanagements befassten sich dementsprechend nur mit den Reaktionen der Unternehmung auf die Umweltveränderungen. Die Beschäftigung mit der Unternehmensumwelt als eigenständigem Problemkomplex trat erst mit der zunehmenden strategischen Orientierung der Unternehmensführung und mit der Erkenntnis der vielfältigen Chancen und Risiken außerhalb der Unternehmung stärker in den Vordergrund. So sollten betriebliche Umsysteme in die Unternehmensplanung mit einbezogen werden.<sup>4</sup> Die herrschende Ignoranz der Umwelt, die das Unternehmensumfeld allenfalls als gegebene, konstante und unveränderliche Rahmenbedingung ansah, schwand zu Beginn der 1970er Jahre: „In the past, large corporations gave more lip service than real attention to changing environmental impacts on their companies because they found that they could operate reasonably well in their self centered milieu. But it is becoming increasingly apparent that the major opportunities to a company, and the most dangerous threats which it will face in the future, lie in the environ-

---

<sup>4</sup> Eulgem, Susanne: Die Beziehungen zwischen Unternehmung und Umwelt, theoretische Grundlagen und praktische Implikationen eines Umweltmanagementkonzepts, Diss. Münster 1992, S. 1-3 (zit. Eulgem, Beziehungen).

ment and using this knowledge in strategic planning will become increasingly the concern of the chief executive officers – in fact as well as in theory.“<sup>5</sup>

Allerdings fehlt bis heute eine umfassende Forschung auf diesem Gebiet: „Obwohl seit der Verbreitung dieser Auffassung von der Unternehmensumwelt als strategischem Faktor reichlich Zeit vergangen ist, liegt erstaunlicherweise bis auf den heutigen Tag kein Konzept für ein systematisches Umweltmanagement vor. Sind in der englischsprachigen, insbesondere in der amerikanischen Literatur wenigstens noch gelegentlich Einzelbeiträge zu speziellen Aspekten der Unternehmens-Umwelt-Beziehung zu finden, so kann die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dieser Problematik im deutschen Sprachraum getrost als Tabula rasa bezeichnet werden.“<sup>6</sup>

Hinsichtlich der Erörterung des Mikro- und Makroumfelds einer Unternehmung besteht noch erheblicher Forschungsbedarf. Untersuchungen, die die wirtschaftspolitischen Einflüsse auf die strategische Beschaffungspolitik von Industrieunternehmen in langfristiger, historischer Sicht zum Gegenstand haben, fehlen. Amtliche Statistiken des Deutschen Reiches und der Bundesrepublik Deutschland unterstützen lediglich eine quantitative Auseinandersetzung mit dieser Thematik.

Die wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen für die deutsche Fettwirtschaft, dem für die Henkel-Gruppe bedeutendsten Rohstoffmarkt, sind bislang nicht umfassend erforscht worden. Nur zu Zeiten intensivster staatlicher Markteingriffe, wie z. B. der Autarkiepolitik des Dritten Reiches, existieren Publikationen. Abhandlungen im Zeitraum von Anfang der 1930er Jahre bis 1939 beschäftigen sich zwar mit den Problemen der deutschen Fettwirtschaft, allerdings ist das Hauptthema dieser Arbeiten die Sicherstellung des Fettbedarfs für Ernährungszwecke. Die Verwendung von Fetten für technische Zwecke der chemischen Industrie wird nicht oder nur ergänzend erwähnt. Die Arbeiten sind teilweise NS-ideologisch motiviert. So werden Verfehlungen in der Fettwirtschaft

---

<sup>5</sup> Steiner, G. A.: Rise of the Corporate Planner, in: Harvard Business Review, Vol. 48 (1970), September/October, S. 133-139, S. 137.

<sup>6</sup> Eulgem, Beziehungen, S. 4. Vgl. zur Bedeutung der Umwelt als strategischen Faktor auch Organ, D.: Linking Pins between Organization and Environment, in: Business Horizons, Vol. 14 (1971), No. 6, S. 73-80, S. 74.

der Regierungen der Weimarer Republik herausgestellt, während die Maßnahmen der NS-Regierung nicht kritisch beurteilt werden.<sup>7</sup>

Die Betrachtung der Strategien bei der Rohstoffbeschaffung der Henkel-Gruppe in ihrer über 125-jährigen Unternehmensgeschichte basiert größtenteils auf den unveröffentlichten Quellen des Archivs der Henkel KGaA, Düsseldorf.<sup>8</sup> Übergreifende Veröffentlichungen, die auch nur ansatzweise die Beschaffungsseite des Beispielunternehmens, der Henkel-Gruppe, beleuchten, existieren nicht. Die 2001 erschienene Monographie *Menschen und Marken – 125 Jahre Henkel* ist überhaupt die erste wissenschaftlich fundierte Gesamtdarstellung der Unternehmensgeschichte der Henkel-Gruppe.<sup>9</sup>

Die Quellenbasis für die Zeit von 1876 bis etwa 1925 ist spärlich und lückenhaft. Für die quantitative Darstellung sind die ergiebigsten Quellen dieses Betrachtungszeitraums die leider nur unvollständig vorhandenen Geschäftsbücher der Henkel & Cie. Eine intensive Auseinandersetzung mit den monatlichen und auch täglichen Aufstellungen der Liefermengen und Rohstoffverbrauchsmengen war für die Erschließung dieses Zeitraums unumgänglich. Weiterhin konnten als Quelle für die ältere Unternehmensgeschichte die ab 1911 stattfindenden Düsseldorf-Holthausener Betriebsbesprechungen heran gezogen werden, die allerdings ebenfalls nicht vollständig erhalten sind.<sup>10</sup>

---

<sup>7</sup> Vgl. z. B. Ott, Michael: Die Entwicklung der deutschen Fettwirtschaft und ihr neuzeitlicher Ausbau, Kempten 1934 (zit. Ott, Entwicklung); Muths, Margarete: Die deutsche Fettlücke und die Möglichkeit ihrer Schließung durch die Rückgewinnung der ehem. deutschen Kolonien, Diss. Heidelberg 1938 (zit. Muths, Fettlücke).

<sup>8</sup> Alle ungedruckten Quellen beziehen sich neben den mündlichen Quellen auf die Bestände des Werksarchivs der Henkel KGaA in Düsseldorf und werden in dieser Arbeit folgendermaßen zitiert: Einzelakten und Dokumentationsbestand (alpha-numerischer Archivplan, z. B. D 401), Geschäftsbücher Henkel & Cie. bis 1930 (H & Cie. 243), Altbestand der juristischen Abteilung: Aktenmappen (M), Urkundenmappen (U) und Stehordner (z. B. 205/O 54), Magazinbestand (Zugangs-Nr./laufende Nr. (z. B. 169/2) oder unverzeichneter Bestand, der nach der Person, die diese Aktenbestände dem Werksarchiv zur Verfügung gestellt hat, benannt ist (u. B. Operbecke oder u. B. Schulenburg), Monats- und Jahresberichte des Konzerncontrollings (z. B. FCA).

<sup>9</sup> Feldenkirchen, Wilfried, Hilger, Susanne: *Menschen und Marken – 125 Jahre Henkel 1876-2001*, hrsg. im Auftrag der Henkel KGaA von Ernst Primosch und Wolfgang Zengerling, Düsseldorf 2001 (zit. Feldenkirchen, Menschen).

<sup>10</sup> Vgl. J 105: Betriebsbesprechungen, 24.1.1912 bis 1.12.1936.

Mit der Umstellung der Buchhaltung von Henkel auf maschinellen Betrieb im Jahre 1925 vergrößerte sich die Quellenausstattung des Archivs. Von 1925 bis etwa 1970 sind vergleichsweise zahlreiche interne Statistiken, Aktennotizen, Korrespondenzen, etc. archiviert. Dies ist auch dem Umstand zu verdanken, dass während des Zweiten Weltkrieges keine Akten durch Bombenschäden oder andere Kriegseinwirkungen zerstört worden sind. Ab Juni 1945 führte die Geschäftsführung von Henkel wöchentliche Postbesprechungen durch, in denen alle den gesamten Konzern betreffenden wichtigsten operativen und strategischen Entscheidungen besprochen und gefällt wurden. Diese Quellen ermöglichen dementsprechend auch einen Zugang zu der Beschaffungspolitik des Unternehmens und bilden außerdem eine Basis für die qualitative Einordnung und Beurteilung der strategischen Entscheidungen. Da die Postprotokolle abgesehen von wenigen Ausnahmen bis 1984 vollständig im Archiv einsehbar sind, bilden sie die zentrale Primärquelle der Dissertation.<sup>11</sup>

Generell ist die Zeit ab ca. 1970 nur schlecht im Konzernarchiv dokumentiert. Es existieren vornehmlich Publikationen; Korrespondenzen oder interne Aktennotizen sind selten. Erst ab 1971 veröffentlicht die Henkel-Gruppe Geschäftsberichte mit Jahresabschlüssen und folgt damit dem 1969 verabschiedeten Publizitätsgesetz. Ab 1992 erschienen zusätzlich Umweltberichte. Weitere Veröffentlichungen sind z. B. die seit 1969 erscheinenden „Schriften des Werksarchivs“, die sich neben der Behandlung von Einzelthemen auch mit der Geschichte des Stammwerks in Düsseldorf und einzelner Tochtergesellschaften (den sogenannten Verbundenen Unternehmen (VU)) beschäftigen. Für die Thematik der vorliegenden Arbeit sind insbesondere die Abhandlungen über die Deutsche Hydrierwerke AG (DEHYDAG) und die Erste Deutsche Walfanggesellschaft mbH (EDWG) von Interesse.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Vgl. 153/1-76: Postbesprechungsprotokolle der Geschäftsführung von Henkel, 1945-1984.

<sup>12</sup> Felletschin, Günter, Knaut, Jürgen und Schöne, Manfred: Deutsche Hydrierwerke (DEHYDAG), Stationen ihrer Geschichte (= Schriften des Werksarchivs der Henkel KGaA, Düsseldorf, Heft 12, hrsg. von der Henkel KGaA), Düsseldorf 1981 (zit. Felletschin, Stationen); Bohmert, Friedrich: Vom Fang der Wale zum Schutz der Wale. Wie Henkel Wale fing und einen Beitrag zu ihrer Rettung leistete (= Schriften des Werksarchivs der Henkel KGaA, Düsseldorf, Heft 14, hrsg. von der Henkel KGaA), Düsseldorf 1982 (zit. Bohmert, Fang). Diese Arbeit ging im wesentlichen aus folgender Abhandlung hervor: Ders.: Der Walfang der Ersten Deutschen Walfang Gesellschaft; Ein Beitrag zur Geschichte des Unternehmens Henkel, hrsg. von der Henkel KGaA, Düsseldorf 1982 (zit. Bohmert, Walfang).



Auch die Postbesprechungsprotokolle der Geschäftsführung sind ab 1985 lückenhaft und für die jüngste Unternehmensgeschichte de facto nicht im Archiv verfügbar.<sup>13</sup> Einer Bitte um Einsichtnahme in diese Protokolle wurde leider vom Sekretariat der Geschäftsführung nicht entsprochen. Bemühungen um Einsicht in interne Unterlagen der jüngsten Unternehmensgeschichte blieben somit zunächst erfolglos, bis schließlich durch intensive Vermittlung von Herrn Zengerling, dem Leiter des Konzernarchivs, ein Gespräch mit den Herren Weinke und Boomsluiters zustande kam.<sup>14</sup> Herr Weinke ermöglichte die Einsichtnahme in die Monats- und Jahresberichte des Konzerncontrollings ab 1975. Diese Unterlagen waren zur Erforschung der jüngsten Unternehmensgeschichte äußerst hilfreich, wenn auch im Wesentlichen nur für eine Darstellung der quantitativen Geschäftsentwicklung der Henkel-Gruppe. Um die jüngste Unternehmensgeschichte vertiefend darstellen zu können und die Arbeit um qualitative und persönliche Komponenten zu bereichern, wurden Interviews mit Zeitzeugen der Geschäftsführung der Henkel-Gruppe als mündliche Quellen herangezogen, namentlich neben den Herren Weinke und Boomsluiters mit den Herren Baumann, Dr. Hirsinger und Schatten.<sup>15</sup>

Kontraproduktiv für die Erstellung der Arbeit waren die zahlreichen unverzeichneten Bestände, die nur durch simples „Durchgehen“ der Regale erschlossen werden konnten, und die de facto fehlende Dokumentation des Unternehmensbereiches Beschaffung. Eine Erschließung des Themenbereichs der Dissertation war daher nur durch Heranziehen umfangreicher Quellen über die Gesamtentwicklung des Unternehmens und der Tochtergesellschaften mit Rohstoffversorgungscharakter für die Henkel-Gruppe „indirekt“ möglich.

---

<sup>13</sup> Vgl. 153: Postbesprechungsprotokolle der Geschäftsführung von Henkel, 1985-1999.

<sup>14</sup> Herr Weinke war ab 1990 Leiter der Funktion Logistik/Einkauf und ist seit dem 1. Januar 2002 Mitglied der Geschäftsführung, zuständig für die Bereiche Personal und Logistik/Einkauf. Herr Boomsluiters ist seit August 1999 in der Funktion Logistik/Einkauf als Mitglied des Führungskreises I tätig (Stand 2002).

<sup>15</sup> Herr Baumann war mehrere Jahrzehnte im Controlling Unternehmensbereich Chemieprodukte bzw. jetzt Cognis in leitender Stellung tätig. Herr Dr. Hirsinger arbeitet seit 1985 bei Henkel und nun bei Cognis in der Rohstoffforschung, insbesondere im Ressort Fettchemie. Herr Schatten war langjähriger Leiter verschiedener Abteilungen des Unternehmensbereiches Chemieprodukte und Assistent der Geschäftsführung. Weiterhin arbeitete er bei bedeutenden Akquisitionen des Konzerns und in den 1990er Jahren an der Asien-Pazifik-Strategie der Henkel-Gruppe mit. Ab 1994 war Herr Schatten Leiter des Projektteams zum Aufbau der Shanghai Henkel Oleochemicals, heute Shanghai Cognis Chemicals (Stand 2002).

Die Betrachtung der Tochtergesellschaften des Henkel-Konzerns basiert zum größten Teil ebenfalls auf den unveröffentlichten Quellen des Archivs der Henkel KGaA, Düsseldorf. Das Quellenmaterial der geographisch verstreuten deutschen Unternehmensstandorte wurde in Düsseldorf zentral gesammelt. Bei Kriegsende wurden die Unterlagen der in der sowjetisch besetzten Zone befindlichen Unternehmen (DEHYDAG und Böhme Fettchemie GmbH (BFG)) nach Düsseldorf verlegt. Das Archiv weist daher umfangreiches Material über die deutschen Tochtergesellschaften auf, das allerdings recht unsystematisch gesammelt wurde. Zwischen der Größe der Unternehmen, dem Beteiligungsumfang von Henkel an diesen sowie deren Bedeutung innerhalb des Henkel-Konzerns und dem jeweiligen Dokumentationsumfang lässt sich ein Zusammenhang feststellen. So finden sich für die BFG und die DEHYDAG, die beide zu 100 % Tochtergesellschaften des Henkel-Konzerns wurden, umfangreiche Informationen. Dagegen ist z. B. über N & T, deren Unternehmenszweck, die Verarbeitung von Fetten und Ölen für die Speisefettindustrie, vom Produktionsprogramm des Henkel-Konzerns abwich und an der Henkel im Betrachtungszeitraum nur mit bis zu 60 % beteiligt war, weniger Quellenmaterial vorhanden. Im allgemeinen sind Finanzierung der Übernahme, Investitionen und deren Finanzierung, technische Produktionsverfahren, Produktionsprogramm und -entwicklung sowie die Gewinnlage der einzelnen Unternehmen recht gut dokumentiert. Das Quellenmaterial über die Rohstoffbeschaffung ist dagegen weniger ergiebig. Für eine umfassende Recherche der ausländischen Tochterunternehmen, die für den in dieser Arbeit betrachteten Rohstoffmarkt der Öle und Fette etwa ab den 1980er Jahren von Bedeutung ist, stehen entsprechend der Gesamtdokumentation des Konzernarchivs der jüngsten Unternehmensgeschichte nur unzureichend Quellen zur Verfügung.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass für historisch langfristig angelegte Erforschungen der strategischen Rohstoffbeschaffung internationaler Industrieunternehmen noch erheblicher Bedarf besteht.

#### 1.4 Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit

Nach dem Einleitungskapitel eins wird in Kapitel zwei das Umfeld einer Unternehmung allgemeintheoretisch analysiert. Die einzelnen Umweltteilsysteme werden anhand der verschiedenen in der Literatur vorhandenen Kategorisierungen erfasst und systematisiert. Neben der allgemeinen Erfassung der Mikro- und Makro-Umwelt wird die Wirtschaftspolitik als einflussreiches Element der Unternehmensumwelt entsprechend der Zielsetzung der Arbeit eingehender charakterisiert. Weiterhin werden Merkmale der Wechselwirkungen zwischen Unternehmung und Umwelt erörtert. Kapitel zwei stellt somit den theoretischen Unterbau dar, der in Kapitel vier am Beispiel der Henkel-Gruppe praktisch untersucht wird.

Kapitel drei skizziert die Entwicklung der Henkel-Gruppe und schafft somit einen Rahmen für ein besseres Verständnis des vierten Kapitels. Kapitel drei ist nicht Schwerpunkt der Arbeit und demzufolge als Überblick knapp gehalten. Im Vordergrund stehen die Entwicklungen, die für das Untersuchungsziel der Dissertation relevant sind. Das Kapitel zeigt somit Organisation und Finanzierungsstruktur, Produktionsprogramm, Umsätze, internes und externes Wachstum sowie die regionale Ausbreitung der Gruppe in chronologischer Sichtweise auf, während z. B. Belegschaftsentwicklungen und Sozialpolitik vernachlässigt werden. Für eingehendere Betrachtungen kann auf übergreifende Darstellungen der Entwicklung der Henkel-Gruppe verwiesen werden, insbesondere auf die zum 125-jährigen Firmenjubiläum 2001 erschienene Veröffentlichung „Menschen und Marken – 125 Jahre Henkel“ von Prof. Dr. Wilfried Feldenkirchen und Dr. Susanne Hilger.<sup>16</sup>

Den Schwerpunkt und Kern der vorliegenden Arbeit bildet Kapitel vier und ist daher am umfangreichsten. Kapitel 4.1 vermittelt zunächst einen Überblick über den Zusammenhang zwischen chemischer Struktur und Verwendungsmöglichkeiten von Ölen und Fetten. Die darauf folgenden Kapitel sind chronologisch aufgebaut. Der mikroökonomischen Betrachtung der Strategien der Henkel-Gruppe ist jeweils eine makroökonomische Darstellung der allgemeinen Marktlage, also des Umfelds der Henkel-Gruppe, vor-

---

<sup>16</sup> Feldenkirchen, Menschen.

angestellt. Der Wechsel zwischen mikroökonomischer und makroökonomischer Perspektive erfolgt bei wirtschaftshistorischen Zäsuren. Untersucht wird neben der Entwicklung der Muttergesellschaft in Düsseldorf auch die Entwicklung der in- und ausländischen Tochtergesellschaften, sofern sie einen Rohstoffversorgungscharakter für die gesamte Henkel-Gruppe besitzen. Die Untersuchung wird durch eine Vielzahl von Abbildungen gestützt, die vor allem die quantitativen Entwicklungen der einzelnen Gesellschaften darlegen.

Kapitel fünf fasst die Arbeit zusammen und stellt die Untersuchungsergebnisse heraus. Der Anhang enthält, neben Abkürzungs-, Tabellen- und Abbildungsverzeichnis, die Datenbasis zu den Abbildungen im Text, um dem Leser eine Verwendung der statistischen Ergebnisse zu ermöglichen.

## **2 Das Umfeld einer Unternehmung**

### **2.1 Abgrenzung der Unternehmung von ihrem Umfeld**

Jedes Unternehmen ist in ein es umgebendes Umfeld, einem Um- oder Supersystem, eingebettet, mit dem es vielfältige Beziehungen unterhält. Es lässt sich daher als ein offenes, sozio-technisches System kennzeichnen. Aus dieser Offenheit der Unternehmung gegenüber ihrer Umwelt resultiert das Problem der Grenzziehung zwischen System und Umsystem. Starbucks oft zitierte Metapher zwischen Unternehmung und Umwelt und den Grenzen einer Wolke oder eines Magnetfeldes illustriert die Problematik der Abgrenzung: „When one is far enough inside it, he can see its characteristics and effects all about him; and when one is far enough outside it, he can see that it comprises a distinctive section of social space. But as he approaches the boundary, the boundary fades into ambiguity and becomes only a region of gradual transition that extends from the organization’s central core far out into the surrounding space. One can sometimes say ‘Now I am inside’ or ‘Now I am outside’, but he can never confidently say ‘This is the boundary.’“<sup>1</sup> Die Abgrenzung einer Unternehmung fällt noch schwerer als einer Wolke oder eines Magnetfeldes, da sie nicht anhand eines einzigen Phänomens – wie Feuchtigkeit oder Magnetismus in den genannten Beispielen – erfasst werden kann, sondern durch viele interdependente und korrelierende Phänomene charakterisiert ist.<sup>2</sup> Zudem verschiebt sich die Grenze je nach dem Blickwinkel, aus dem ein Unternehmen betrachtet wird, und durch den Übergang von der statischen zur dynamischen Analyse. Sind beispielsweise Aufgaben, die der betrieblichen Leistungserstellung dienen, aber aufgrund einer Make-or-Buy-Entscheidung externalisiert worden sind (Outsourcing), noch Bestandteil der betrachteten Unternehmung oder gehören sie elementar zu einem anderen System? Abgrenzungsprobleme treten insbesondere auf, wenn der Betrachtungsgegenstand vom System Unternehmung zu einem Konzern ausgedehnt wird und dessen Umfeld untersucht wird. Gehört nun nur eine Tochtergesellschaft, die zu 100% im Besitz der Muttergesellschaft ist, zum betrachteten System oder genügt als Schwelle bereits die einfache Aktienmajorität? Neben den Kapitalverflechtungen müssen auch

---

<sup>1</sup> Zit. nach Starbuck, W. H.: Organizations and their Environments, in: Dunnette, M. D. (Ed.): Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago 1976, S. 1069-1123, S. 1071.

<sup>2</sup> Eulgem, Beziehungen, S. 23.

funktionelle Verflechtungen berücksichtigt werden. Soll ein Unternehmen, das an das betrachtete System (Einzelunternehmen oder Konzern) 100 % seines Outputs liefert und daher völlig von ihm abhängig ist, dem System zugerechnet werden?

Entsprechend dieser Problematik wird in der Literatur die Abgrenzung zwischen Unternehmung und Umwelt pragmatisch dem jeweiligen Untersuchungsgegenstand und der Zielsetzung angepasst vorgenommen.<sup>3</sup> Sauter-Sachs unterteilt die Umwelt in drei Systeme, das Wirtschafts-, Gesellschafts- und Ökosystem, dem jeweils Interessengruppen zugeordnet werden. Hierdurch kann Sauter-Sachs eine weitgehend klare Abgrenzung zwischen Unternehmung und Umwelt ziehen (vgl. Abb. 1, S. 15).<sup>4</sup> Legt man eine funktionalistische Betrachtungsweise zugrunde, kann der Innenbereich einer Unternehmung modellhaft durch sechs interdependente Subsysteme determiniert werden: die Beschaffungs-, Produktions- und Absatzwirtschaft sowie die unterstützenden Bereiche Finanz-, Informations- und Personalwirtschaft. In der Literatur weit verbreitet ist die Unterteilung des Umfelds dieses Innenbereichs der Unternehmung nach der Art der Umweltbeziehung in eine engere, unmittelbare (Mikro-Umwelt) und eine globale Umwelt (Makro-Umwelt), die in den beiden folgenden Teilkapiteln charakterisiert werden.<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> Vgl. beispielsweise Duss, Peter: Umweltanalyse und Unternehmungsplanung, Identifikation, Beschaffung und Aufbereitung maßgebender Umweltinformationen, dargestellt am Beispiel einer Kleinfirma der Elektro-Industrie, Diss. Basel 1981, S. 8 (zit. Duss, Umweltanalyse); Eulgem, Beziehungen, S. 27-31; Jehle, Egon: Unternehmung und gesellschaftliche Umwelt: Grundlagen einer ökonomischen Theorie der pluralistischen Unternehmung (= Betriebswirtschaftliche Abhandlungen, Neue Folge, Band 50), Stuttgart 1980, S. 86-90.

<sup>4</sup> Böhi, Daniel M.: Wettbewerbsvorteile durch die Berücksichtigung der strategisch relevanten gesellschaftlichen Anspruchsgruppen, Integration strategischer Managementansätze zur Erzielung überdurchschnittlicher Unternehmungsrenten unter spezieller Berücksichtigung der gesellschaftlichen Umwelt der Unternehmung, Diss. Zürich 1995, S. 69f. (zit. Böhi, Wettbewerbsvorteile).

<sup>5</sup> Vgl. u. a. Nieschlag, Robert, Dichtl, Erwin, Hörschgen, Hans: Marketing, Berlin 1991<sup>16</sup>, S. 613-626 (zit. Nieschlag, Marketing); Diller, Hermann: Planung und Marketing, in: Marketingplanung, hrsg. von Hermann Diller, München 1998<sup>2</sup>, S. 3-29, S. 10; Duss, Umweltanalyse, S. 11-17.

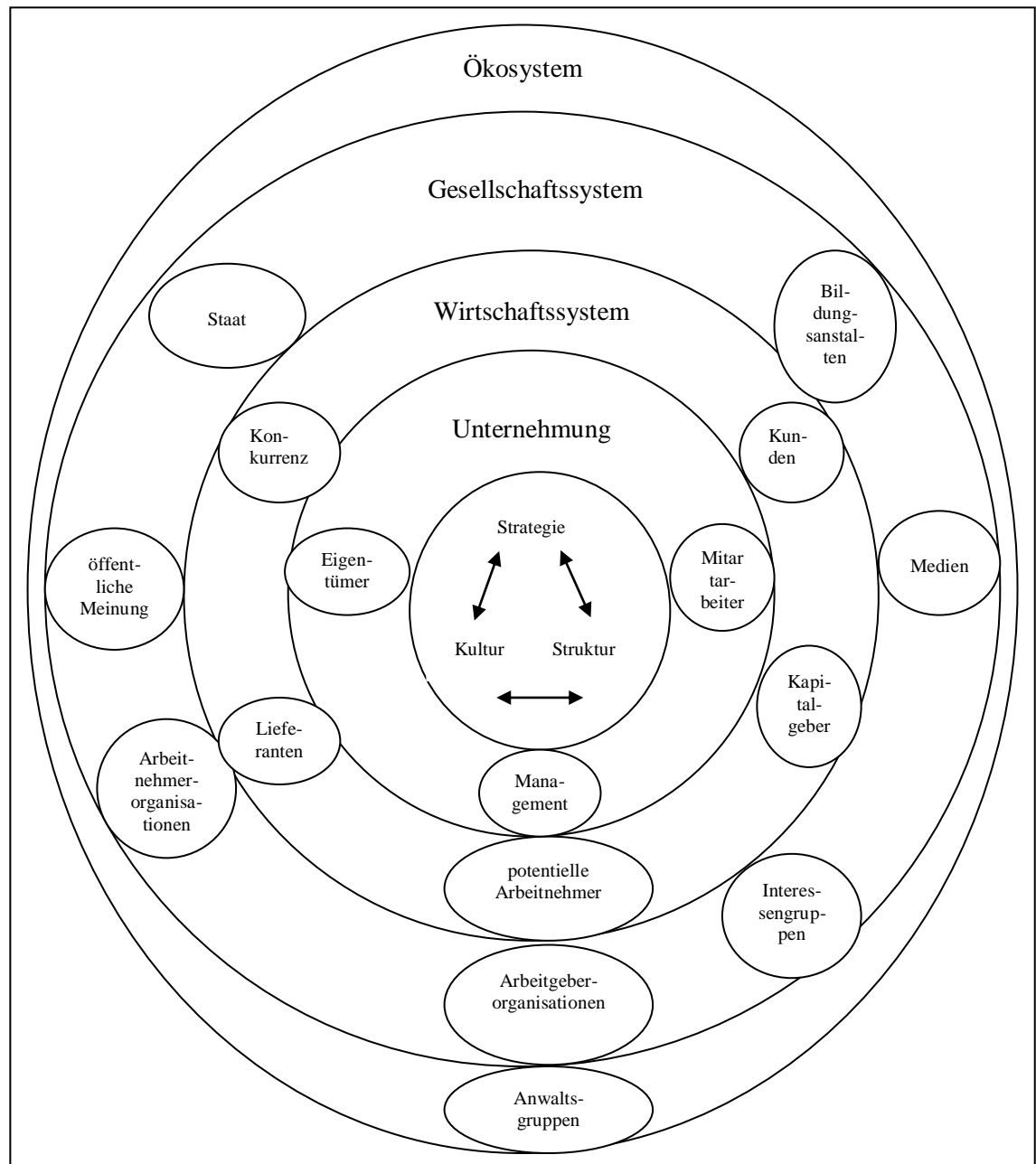


Abb. 1: Umweltkonzept nach Sauter-Sachs<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Böhi, Wettbewerbsvorteile, S. 71.

## 2.2 Mikro-Umwelt

Das Mikro-Umfeld eines Unternehmens wird auch als aufgabenspezifisches Umfeld bezeichnet und umfasst diejenigen Elemente, mit denen eine Unternehmung zur Erreichung ihrer Sachziele auf ihren Produktmärkten unmittelbar interagieren kann oder muss. Hierzu zählen der Beschaffungs- und Absatzmarkt sowie die Wettbewerber, also die Branche, in der die Unternehmung tätig ist. Die Abgrenzung des relevanten Marktes erweist sich jedoch häufig als schwierig. Eine Branche kann als eine Gruppe von Unternehmen definiert werden, deren Produkte sich gegenseitig nahezu substituieren können. Die Ähnlichkeit der Produkte kann sich chemisch-physikalisch, funktional oder perzipiert begründen.<sup>7</sup> Ein Zusammenhang zwischen zwei Gütern kann zum Beispiel durch die Kreuzpreiselastizität ermittelt werden.<sup>8</sup> Bei diversifizierten Unternehmen oder global agierenden Konzernen reicht die Analyse nur einer Branche nicht aus; die Mikro-Umwelt muss auf mehrere Branchen bzw. Produktmärkte als auch geographisch ausgedehnt werden und umfasst somit den gesamten Geschäftsbereich der Unternehmung. Weitere Probleme bei der Identifikation der Mikro-Umwelt resultieren aus dem Übergang von einer statischen zu einer dynamischen Betrachtung. Daher sollte eine Analyse der Branche deren Struktur aufdecken. Das (umstrittene) Bain/Mason-Paradigma besagt, dass innerhalb einer Branche kurzfristig relativ stabile Strukturen existieren, obgleich langfristig Rückwirkungen bestehen.<sup>9</sup>

Hierauf stützt sich auch Porter, dessen Entwicklung einer Wettbewerbsstrategie als Grundlagenwerk für die strategische Planung innerhalb der Mikro-Umwelt angesehen werden kann: „[...] ist der Ansatz von Porter zum aktuellen Zeitpunkt [1995, Anm. d. Verf.] der einzige derart umfassende, konzeptionell durchdachte, theoretisch sauber

---

<sup>7</sup> Nieschlag, Marketing, S. 613 und 623f.; Porter, Michael E.: Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy): Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, Frankfurt/Main, New York 1997<sup>9</sup>, S. 27 (zit. Porter, Wettbewerbsstrategie).

<sup>8</sup> Die Kreuzpreiselastizität ist ein Indikator für den Zusammenhang, der zwischen zwei Gütern besteht. Sie gibt die prozentuale Änderung der Nachfrage eines Gutes an, wenn sich der Preis des anderen Gutes ändert und umgekehrt:  $E_{x_1, p_2} = dx_1/dp_2$  multipliziert mit  $p_2/x_1$ . Beide Güter stehen in einer substitutiven Beziehung, wenn die Kreuzpreiselastizität positiv ist. Hat sie ein negatives Vorzeichen, besitzen beide Güter ein komplementäres Verhältnis zueinander. Beträgt die Kreuzpreiselastizität null, so sind die Güter voneinander unabhängig.

<sup>9</sup> Götz, Peter: Strategische Analyse, in: Marketingplanung, hrsg. von Hermann Diller, München 1998<sup>2</sup>, S. 33-71, S. 41 (zit. Götz, Analyse). Vgl. auch Porter, Wettbewerbsstrategie, S. 60f.



fundierte und empirisch erprobte Ansatz in der Strategischen Management-Forschung.“<sup>10</sup> Vor der Ausarbeitung der Wettbewerbsstrategie führt Porter zunächst als Ausgangspunkt eine Analyse der Branchenstruktur durch. Die Wettbewerbskräfte der Branchenstruktur bilden die Positionen der Marktpartner und -konkurrenten des Unternehmens:

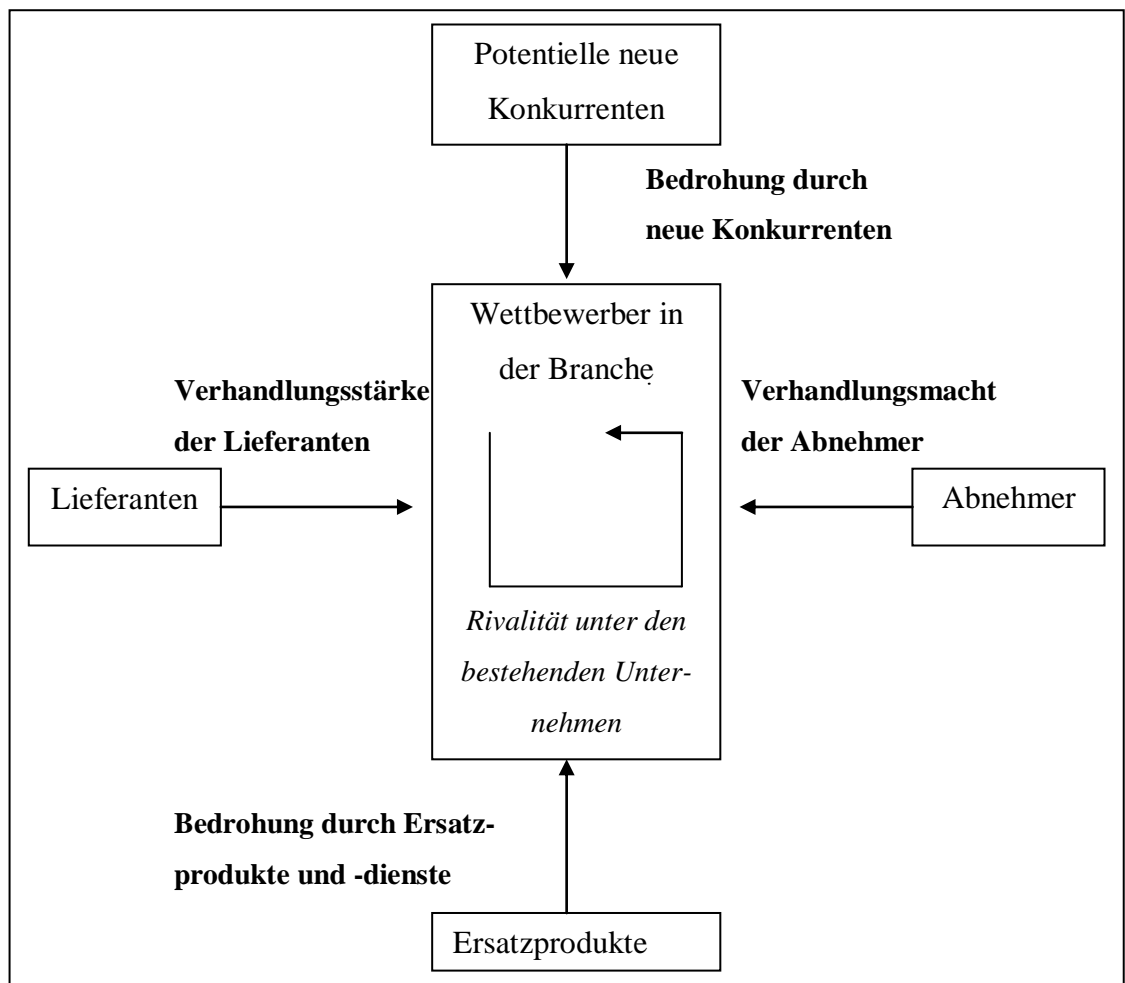


Abb. 2: Die fünf Wettbewerbskräfte der Branchenstruktur<sup>11</sup>

Die Ausprägung jeder einzelnen Wettbewerbskraft ist durch eine Vielzahl ökonomischer und technologischer Merkmale bestimmt. Abb. 3, S. 18 gibt eine Übersicht potentieller struktureller Determinanten:

<sup>10</sup> Böhi, Wettbewerbsvorteile, S. 81f.

<sup>11</sup> Porter, Wettbewerbsstrategie, S. 26.

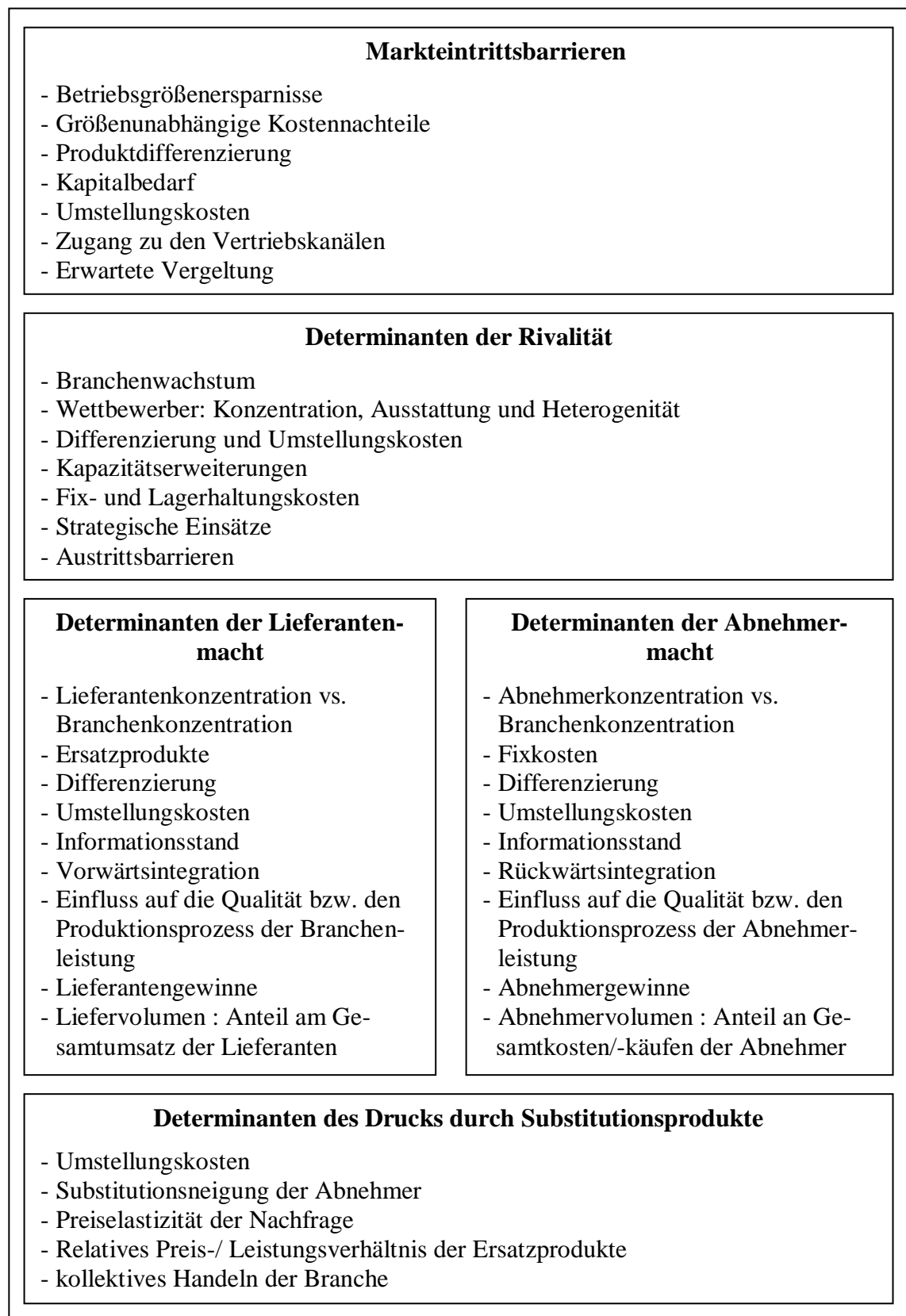


Abb. 3: Strukturelle Determinanten der fünf Wettbewerbskräfte<sup>12</sup>

<sup>12</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Porter, Wettbewerbsstrategie, S. 27-55.

Die Determinanten der Lieferantenmacht, die entsprechend der Zielsetzung im Vordergrund dieser Arbeit stehen, sind meist ein Spiegelbild der Merkmale der Abnehmermacht. Innerhalb der strategischen Analyse gilt es, jede einzelne Determinante auf Existenz und Ausprägung zu prüfen und den postulierten Zusammenhang mit der jeweiligen Wettbewerbskraft zu hinterfragen. Hierdurch lassen sich die maßgeblichen Spielregeln des Wettbewerbs innerhalb der Branche aufdecken.<sup>13</sup>

Neben dem oben betrachteten Produktivgütermarkt, der sowohl Produktionsgüter als auch Investitionsgüter beinhaltet, besteht der Beschaffungsmarkt eines Unternehmens noch aus dem relevanten Arbeits- und Kapitalmarkt. Die Möglichkeiten der Beschaffung von Eigen- und Fremdkapital mit ihren jeweiligen Konditionen determinieren den Kapitalmarkt, während Arbeitskräftepotential, Berufsstruktur und Lohnentwicklung den Personalmarkt eines Unternehmens bestimmen. Weiterhin sind der Mikro-Umwelt diejenigen gesellschaftlichen Institutionen oder Gruppen zuzuordnen, mit denen die Unternehmung zur Erreichung ihrer unmittelbaren Sachziele interagieren muss oder will. Alle Elemente der Mikro-Umwelt sind in ein übergeordnetes System, die Makro-Umwelt, eingebunden, die Untersuchungsgegenstand des folgenden Kapitels ist.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> Götz, Analyse, S. 42f.

<sup>14</sup> Duss, Umweltanalyse, S. 17 und 41.

### 2.3 Makro-Umwelt

Um die Komplexität der globalen Umwelt zu erfassen und zu strukturieren, ist es sinnvoll und notwendig, diese in einzelne Komponenten zu segmentieren. Jede dieser Komponenten sollte sich intern durch eine hohe Homogenität und untereinander durch große Heterogenität auszeichnen. In der Literatur findet sich eine Vielzahl möglicher Umweltklassifikationen, die sich durch unterschiedliche Zielsetzungen der Verfasser in ihrer Auseinandersetzung mit der Umwelt und durch das Fehlen eines logisch zwingenden und einzig richtigen Klassifikationsschemas erklären lässt. Die einzelnen Umweltbereiche werden im Rahmen des strategischen Umweltmanagements auf Schlüsselfaktoren reduziert, die dann sukzessive zu analysieren sind, um somit ein System zur Erfassung und Beobachtung der Umweltentwicklungen zu erhalten.<sup>15</sup> Die Grenzen der sich überlagernden und miteinander verflochtenen Umweltbereiche sind fließend und können nicht klar definiert werden. Daher lassen sich die einzelnen Schlüsselfaktoren den Umweltbereichen nicht immer eindeutig zuordnen. Folgende Strukturierung der globalen Umwelt entspricht im Kern vielen Ansätzen in der Literatur und führt beispielhaft jeweilige Schlüsselfaktoren an:

#### **makroökonomische Umwelt**

- Wirtschaftsordnung
- Bruttosozialprodukt, Bruttoinlandsprodukt, industrielle Nettoproduktion und ähnliche Indikatoren
- wirtschaftlicher Entwicklungsstand (Anteil der Wirtschaftssektoren am Bruttosozialprodukt)
- Produktionsentwicklung einzelner Wirtschaftszweige und Branchen
- Börsenentwicklung, Aktienkurse
- Außenhandel
- tarifäre und nichttarifäre Handelshemmnisse
- Wechselkurse
- Zahlungsbilanz
- Inflation

---

<sup>15</sup> Eulgem, Beziehungen, S. 36-39; Duss, Umweltanalyse, S. 13; Götz, Analyse, S. 40f.

- Zinsniveau
- Geldmenge
- Konsum (Bevölkerungsgruppen, Staat, Industriezweige)
- Arbeitslosenquote
- Steuerniveau
- Lohnentwicklung

### **politisch-rechtliche Umwelt**

- Regierungsform und -stabilität
- Parteiverhältnisse
- Wahltermine
- Konjunkturprogramme
- Arbeitsbeschaffungsprogramme
- Investitionsanreize
- Subventionen
- Infrastrukturbereitstellung und -förderung
- Preispolitik (Höchst- und Mindestpreise, Preisbindungen)
- Lohnpolitik
- Kartell- und Antitrustgesetze
- Steuer- und Abschreibungsbestimmungen
- wirtschaftsrechtliche Bestimmungen (Publizitätspflicht, Aktiengesetz, etc.)
- Kapitaltransferbestimmungen
- Ein- und Ausfuhrbestimmungen
- Umweltschutzgesetzgebungen
- Sozialgesetzgebungen (Rentenversicherung, Lohnfortzahlungen, etc.)
- internationale Politik (Wirtschaftsräume, GATT, Nord-Süd-Dialog, etc.)

### **technologisch-ökologisch-physische Umwelt**

- Infrastruktur
- Energieversorgung
- alternative Energien
- Rohstoffversorgung
- alternative Rohstoffe

- Entwicklung natürlicher Rohstoffe
- neue Werkstoffe
- Verfahrensinnovationen
- Produktinnovationen
- Entstehung, Änderung und Zerstörung von Wirtschaftszweigen durch technologischen Fortschritt
- klimatische Bedingungen
- geographische Bedingungen
- ökologische Belastung

### **sozio-kulturelle Umwelt**

- demographische Dimension: statistische Strukturmerkmale der Bevölkerung:
  - Bevölkerungsstruktur
  - Altersstruktur
  - Bevölkerungswachstum
  - Siedlungsstruktur
  - Haushaltsgröße
  - Bildungsstand
  - Erwerbsstruktur
- normative Dimension: gesellschaftliche Werte, Normen und festgefügte Verhaltensweisen:
  - Konsumverhalten
  - Freizeitverhalten
  - Mobilität
  - Flexibilität
  - Bedürfnisbefriedigung (z. B. nach der Bedürfnispyramide von Maslow)
- sozio-organisationale Dimension: Sozial- und Gesellschaftsstruktur, Einflüsse gesellschaftlicher Institutionen und Gruppen:
  - Gewerkschaften
  - Verbände
  - Medien
  - Parteien
  - Behörden

- Aufsichtsämter
- Umweltschutzorganisationen
- Stiftungen
- weitere gesellschaftliche Gruppen<sup>16</sup>

Da sich diese Strukturierung im Wesentlichen auf einzelne Staaten bzw. Wirtschaftsräume bezieht, gilt es für global agierende Unternehmen, für jeden Wirtschaftsraum die Schlüsselfaktoren zu analysieren. Die Kategorisierung der Unternehmensumwelt muss daher in der Praxis den Erfordernissen des konkreten Einzelfalls angepasst werden.

---

<sup>16</sup> Duss, Umweltanalyse, S. 39f.; Nieschlag, Marketing, S. 614-618. Diese Liste erhebt keinesfalls Anspruch auf Vollständigkeit und soll dem Leser lediglich einen Eindruck der Vielfalt möglicher Umweltfaktoren vermitteln. Vgl. auch die zum Teil umfangreichen Kataloge bei: Alder, G.: Der Aufbau eines Marketing-Informationssystems für Investitionsgüter-Unternehmen, Diss. St. Gallen 1974, S. 97ff.; Aurich, W., Schröder, H. U.: System der Wachstumsplanung im Unternehmen, München 1972, S. 47 ff.; Bircher, Bruno: Langfristige Unternehmungsplanung: Konzepte, Erkenntnisse und Modelle auf systemtheoretischer Grundlage (= Schriftenreihe „Unternehmung und Unternehmensführung“, Bd. 4), Bern und Stuttgart 1976, S. 165; Fopp, Leonhard: Marktplanung: so erfassen wir die Umweltveränderungen rascher und besser, in: Industrielle Organisation, 46. Jg. (1977), Nr. 4, S. 175-178, S. 176; Hinterhuber, Hans: Strategische Unternehmensführung, Berlin, New York 1977, S. 43f.; Mentzel, H. K., Hesse J.: Das Marketing-Informationssystem als Entscheidungsgrundlage für das Marketing-Management, in: Management International Review, Vol. 12, 1972, No.4-5, S. 59-69, S. 59ff.; Trautmann, N. P.: Die Praxis der Marketing-Planung, München 1973, S. 31ff.

### 2.4 Wirtschaftspolitik als bedeutendes Element der Unternehmensumwelt

Die Wirtschaftspolitik umfasst die Gesamtheit aller Regelungen und Maßnahmen, die Wirtschaftswissenschaftler vorschlagen (theoretische Wirtschaftspolitik) und wirtschaftspolitische Instanzen beschließen (praktische Wirtschaftspolitik), um die Volkswirtschaft oder Teile derselben zu ordnen und zu beeinflussen. Sie wirkt auf alle Bereiche der Mikro- und Makro-Umwelt von Unternehmungen ein. Ziel der wirtschaftspolitischen Aktivitäten ist es, einen als unbefriedigend erachteten Ist-Zustand (Lage) einem angestrebten Soll-Zustand (Ziel) durch den Einsatz von wirtschaftspolitischen Instrumenten (Mittel) bestmöglich anzupassen. Wirtschaftspolitischer Steuerungsbedarf und somit eine Intervention in den freien Marktmechanismus kann im Vorliegen von Marktunvollkommenheiten, externen Effekten, time lags oder Informationsmängeln begründet liegen. Die Ziele der Wirtschaftspolitik differieren entsprechend dem jeweiligen ordnungspolitischen Rahmen. Allerdings werden drei wesentliche ökonomische Ziele in allen Wirtschaftssystemen angestrebt und sind daher ordnungspolitisch neutral:

- Effizienzziel: vorhandene und erschließbare Ressourcen so wirtschaftlich wie möglich einzusetzen
- Allokations- und Distributionsziel: Einsatz der Produktionsfaktoren festlegen und die Produktionsergebnisse verteilen
- Sicherungs- und Stabilitätsziel: Rohstoffversorgung sichern und Produktionsschwankungen ausgleichen.<sup>17</sup>

Bei den Trägern der Wirtschaftspolitik muss zwischen Entscheidungs- und Einflussträger unterschieden werden. Entscheidungsträger sind legitimierte und autorisierte Instanzen, deren Aufgaben durch die Kompetenzzuordnung institutionell klar abgegrenzt und transparent sind. Im Wesentlichen können sieben Entscheidungsträger konkretisiert werden:

- Parlament (Legislative)
- Regierung (Exekutive)
- Rechtsprechung (Judikative)
- Zentralnotenbank

---

<sup>17</sup> Woll, Artur (Hrsg.): Wirtschaftspolitik, München 1992<sup>2</sup>, S. 52 (zit. Woll, Wirtschaftspolitik).



- supranationale Instanzen (z. B. Europäische Union): nur im Zuge wirtschaftlicher Integration
- Tarifpartner (Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände): nur, wenn Teile des Arbeitsmarktes oder der Lohnbildung weder privat noch staatlich gesteuert werden (Tarifautonomie)
- Kammern als Selbstverwaltungsorgane der Wirtschaft

Daneben können Parteien, Verbände, gesellschaftliche Organisationen, Massenmedien, Unternehmen mit Marktmacht, die Wissenschaft (in beratender Funktion) sowie das Ausland oder internationale Organisationen die politischen Entscheidungen beeinflussen.<sup>18</sup>

Die Wirtschaftspolitik wird im Allgemeinen in Ordnungs-, Prozess- und Strukturpolitik gegliedert. Jede arbeitsteilige Volkswirtschaft benötigt ein Lenkungssystem, das die Einzelpläne der Wirtschaftssubjekte koordiniert, um durch rationales Wirtschaften die Ressourcenknappheit bestmöglich zu verringern. Die Ordnungspolitik will die Rahmenbedingungen einer Volkswirtschaft festlegen und manifestiert sich in Wirtschaftsordnung, Wirtschaftsverfassung und Wirtschaftssystem. Sie determiniert somit den wirtschaftspolitischen Aktionsspielraum. Die Wirtschaftsordnung umfasst die Gesamtheit aller verhaltensbeeinflussenden Regeln (Sitten, Gebräuche, Traditionen und Konventionen sowie moralische und rechtliche Normen), die die notwendige Koordination und Kooperation aller Wirtschaftseinheiten ermöglicht und erzwingt. Morphologisch ist jede Wirtschaftsordnung eine Kombination der Ausprägungen von Ordnungsformen (vgl. Tabelle 1, S. 26). Soweit die Ordnungsformen in Verfassung, Gesetzen und Verordnungen verankert sind, bilden sie die Wirtschaftsverfassung einer Volkswirtschaft, die damit im Sinne einer rechtlichen Basis für die Herausbildung individueller und kollektiver Entscheidungen über den juristischen Begriff der Verfassung hinausgeht. Wirtschaftsordnung und Wirtschaftsverfassung prägen das Wirtschaftssystem, verstanden als Gesamtheit der Beziehungen zwischen Wirtschaftssubjekten, aus denen im Zeitablauf Produktions-, Verteilungs- und Konsumprozesse hervorgehen. Die Ordnungspolitik ist langfristig angelegt. Je nach der Dominanz des privaten oder öffentlichen Sektors kann zwischen primär marktorientierten oder zentralverwalteten Volkswirtschaften unter-

---

<sup>18</sup> Tuchtfeldt, Egon: Grundlagen der Wirtschaftspolitik, in: Allgemeine Wirtschaftspolitik, hrsg. von Otmar Issing, München 1993<sup>3</sup>, S. 1-22, S. 4-6 (zit. Tuchtfeldt, Grundlagen).

schieden werden.<sup>19</sup>

Ordnungsformen (Beispiele)	Ausprägungen (Beispiele)
Planung und Lenkung	zentral dezentral
Eigentum	Privateigentum Genossenschaftseigentum Staats-/Volkseigentum
Markt- und Preisbildung	Wettbewerb Oligopol Monopol
Einzelwirtschaftliche Organisation (Haushalt und Unternehmen)	AG, GmbH, KgaA, KG, OHG, Einzelunternehmung, VEB, LPG, VEG, VVB, etc. Gewinn-, Planerfüllungs-, Einkommensprinzip
Geld- und Finanzwirtschaft	Währungssystem Bankensystem Steuersystem Haushaltsprinzipien

Tabelle 1: Elemente von Wirtschaftsordnungen<sup>20</sup>

Die Prozesspolitik zielt auf Wirtschaftsabläufe ab und ist eher kurz- bis mittelfristig angelegt. Sie sucht innerhalb des ordnungspolitischen Rahmens Märkte oder die für ökonomische Entscheidungen relevanten Eckdaten wie z. B. Preise, Steuersätze, Nach-

<sup>19</sup> Cassel, Dieter: Wirtschaftspolitik als Ordnungspolitik, in: Cassel, Dieter et. Al. (Hrsg.), Ordnungspolitik, München 1988, S. 313-334, S. 314f.; Tuchfeldt, Grundlagen, S. 2. Wirtschaftsordnung, -verfassung und -system werden in der Literatur unterschiedlich ausgelegt. Vgl. hierzu u. a. Kolb, Gerhard: Funktionen der Wirtschaftsordnung, in: WISU 8-9, 1993, S. 713-718, S. 713f.; Peters, Hans-Rudolf: Ordnungspolitik, in: Allgemeine Wirtschaftspolitik, hrsg. von Otmar Issing, München 1993<sup>3</sup>, S. 23-53, S. 23f.; Ders.: Wirtschaftspolitik, München 1995<sup>2</sup>, S. 45-58 (zit. Peters, Wirtschaftspolitik); Streit, Manfred: Theorie der Wirtschaftspolitik, Düsseldorf 1991<sup>4</sup>, S. 24; Woll, Wirtschaftspolitik, S. 41.

<sup>20</sup> Thieme, H.-J.: Wirtschaftssystem, in: Vahlens Kompendium der Wirtschaftstheorie und Wirtschaftspolitik, Bd. 1, München 1995<sup>6</sup>, S. 3-48, S. 12.

frage- oder Einkommensänderungen, Zinssätze oder Subventionsbeträge zu beeinflussen und zu steuern. Die Strukturpolitik richtet sich auf die regionale und sektorale Zusammensetzung der Volkswirtschaft und ist eher mittel- bis langfristig angelegt. Wandlungen der Wirtschaftsstrukturen werden durch Anpassungs-, Erhaltungs- und Gestaltungsinterventionismus beeinflusst.<sup>21</sup> Ordnungs-, Prozess- und Strukturpolitik konkretisiert sich in allen Bereichen der Volkswirtschaft auf der Mikro-, Meso- und Makroebene (vgl. Tabellen 2 bis 4, S. 27-29).

Ansatzpunkte	Systembereiche	Wirtschaftsordnungen/Ordnungspolitik
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unternehmungen</li> <li>- Haushalte</li> <li>- Märkte</li> </ul>	Mikropolitik	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unternehmensordnung (Unternehmensverfassung, betriebliche Mitbestimmung)</li> <li>- Wettbewerbspolitik (allgemeine Wettbewerbsordnung, Deregulierung)</li> <li>- Verbraucherpolitik (Verbraucherschutznormen)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Branchen</li> <li>- Gruppen</li> <li>- Regionen</li> </ul>	Mesopolitik	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Regulierungspolitik (wettbewerbliche Ausnahmebereiche, spezielle Berufsordnungen)</li> <li>- Raumordnungspolitik (Ordnungsrahmen für die Raumstruktur)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gesamtwirtschaft</li> <li>- volkswirtschaftliche Kreislaufgrößen</li> </ul>	Makropolitik	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Finanzverfassung (Normen des Finanzwesens)</li> <li>- Währungsordnung (Ordnungsrahmen für Banken-, Geld- und Währungssystem)</li> <li>- Außenwirtschaftsordnung (Normen für Außenhandels- und internationalen Dienstleistungsverkehr)</li> </ul>

Tabelle 2: Ansatzpunkte der Ordnungspolitik<sup>22</sup>

<sup>21</sup> Klump, Rainer: Einführung in die Wirtschaftspolitik: theoretische Grundlagen und Anwendungsbeispiele, München 1992<sup>2</sup>, S. 5; Tuchtfeldt, Grundlagen, S. 2f.; Peters, Wirtschaftspolitik, S. 15.

<sup>22</sup> Ebenda, S. 14

Ansatzpunkte	Systembereiche	Wirtschaftsprozesse/Prozesspolitik
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unternehmungen</li> <li>- Haushalte</li> <li>- Märkte</li> </ul>	Mikropolitik	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produktionspolitik (kommunale Produktionsplanung, punktuelle Produktionseingriffe)</li> <li>- Preispolitik (administrativ vorgeschriebene Preise, punktuelle Preisbeeinflussung)</li> <li>- personelle Verteilungspolitik (Transferzahlungen)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Branchen</li> <li>- Gruppen</li> <li>- Regionen</li> </ul>	Mesopolitik	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Strukturkrisenbekämpfung (Abbau von Überkapazitäten und Engpässen, Umstrukturierung, Umschulung)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gesamtwirtschaft</li> <li>- volkswirtschaftliche Kreislaufgrößen</li> </ul>	Makropolitik	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Konjunktur- und Beschäftigungspolitik (Fiskal-, Geld- und Außenwirtschaftspolitik)</li> <li>- Wachstumspolitik (Mobilitätsförderung der Produktionsfaktoren, Stimulierung des Rationalisierungs- und Innovationsstrebens)</li> </ul>

Tabelle 3: Ansatzpunkte der Prozesspolitik<sup>23</sup>

<sup>23</sup> Ebenda.

Ansatzpunkte	Systembereiche	Wirtschaftsstrukturen/Strukturpolitik
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unternehmungen</li> <li>- Haushalte</li> <li>- Märkte</li> </ul>	Mikropolitik	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unternehmensstrukturpolitik (Kooperations-, Fusionsförderung)</li> <li>- gruppenorientierte Vermögensstrukturpolitik (Spar- und Wohnungsbauförderung)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Branchen</li> <li>- Gruppen</li> <li>- Regionen</li> </ul>	Mesopolitik	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sektorale Entwicklungspolitik (industrielle Forschungs- und Innovationsförderung)</li> <li>- betriebsgrößenorientierte Strukturpolitik (Mittelstandsförderung)</li> <li>- regionale Entwicklungspolitik (Industrieansiedlung, Entballung, Infrastrukturausbau)</li> <li>- sektorale und regionale Verteilungspolitik (Einkommensangleichung an höhere Standards)</li> <li>- indikative Strukturplanung (sektorale und regionale Programmierung)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gesamtwirtschaft</li> <li>- volkswirtschaftliche Kreislaufgrößen</li> </ul>	Makropolitik	<ul style="list-style-type: none"> <li>- indikative Wirtschaftsplanung (Programmierung volkswirtschaftlicher Kreislaufgrößen)</li> </ul>

Tabelle 4: Ansatzpunkte der Strukturpolitik<sup>24</sup>

<sup>24</sup> Ebenda.

### 2.5 Konzeptualisierung der Beziehungen zwischen Unternehmen und Umwelt

Aus dem Ressourcenaustausch folgt, dass die Beziehung zwischen Unternehmung und Umwelt nicht durch eine einseitige Abhängigkeit eines Unternehmens zu seiner Umwelt gekennzeichnet ist, sondern zwischen beiden ein dicht gesponnenes Netz von Interdependenzen besteht. Somit kann auch ein einzelnes Unternehmen Einfluss auf sein Umfeld ausüben und ist nicht der Rolle eines „ohnmächtigen Anpassers“ verfallen:<sup>25</sup> „An organization is [...] surrounded by, and in interaction with, its environment. [...] The relationship [...] is based on dependence. And this dependence is reciprocal; the organization acts on the environment as much as it is affected by it. The relationship is thus bidirectional. [...] [O]rganizations and environments are elements of an interactive system, and interaction is a two-way process.“<sup>26</sup>

Nach der Erfassung und Systematisierung des Umfelds einer Unternehmung müssen im Rahmen einer konsequenten Umweltanalyse aus der Fülle der Umweltelemente die für die Unternehmung relevanten Faktoren herausgefiltert werden. Die Relevanz ergibt sich aus dem Einfluss eines Faktors auf die unternehmerische Zielerfüllung oder – in einer vorgelagerten Stufe – auf die Zielformulierung. Indem Ursachen und Zusammenhänge zwischen Umweltfaktoren und Unternehmung aufgedeckt werden und an den Leistungspotentialen des Unternehmens gespiegelt werden, lassen sich Chancen und Risiken für das strategische unternehmerische Handeln ableiten. Somit steckt die Umweltanalyse den Möglichkeitsraum unternehmerischer Strategien ab, die sowohl mit der Unternehmenssituation (betriebliche Stärken- und Schwächenanalyse) als auch mit den Umweltsituationen in Einklang stehen müssen. Realistische Ziel- und Mittelentscheidungen setzen die Berücksichtigung der gegebenen Umweltsituation, das frühzeitige Erkennen veränderter Umweltbedingungen und die Antizipation der Umweltreaktionen auf die geplanten Strategien (Instrumentalinformationen) voraus.<sup>27</sup>

---

<sup>25</sup> Eulgem, Beziehungen, S. 5, 18 und 44.

<sup>26</sup> Gladwin, T. N., Terpstra, V.: Introduction, in: Terpstra, V. (Hrsg.): The Cultural Environment of Interactional Business, Cincinnati 1978, S. xi-xxiv, S. xvf.

<sup>27</sup> Nieschlag, Marketing, S. 612f., Eulgem, Beziehungen, S. 33f.; Götz, Analyse, S. 39 und 41; Perlitz, Manfred: Strategische Unternehmensführung, in: Unternehmungspolitik, hrsg. von Susanne Bartscher und Paul Bomke, Stuttgart 1995<sup>2</sup>, S. 251-301, S. 285.

Abb. 4 fasst die Einflussfaktoren der Ziel- und Strategienplanung zusammen:

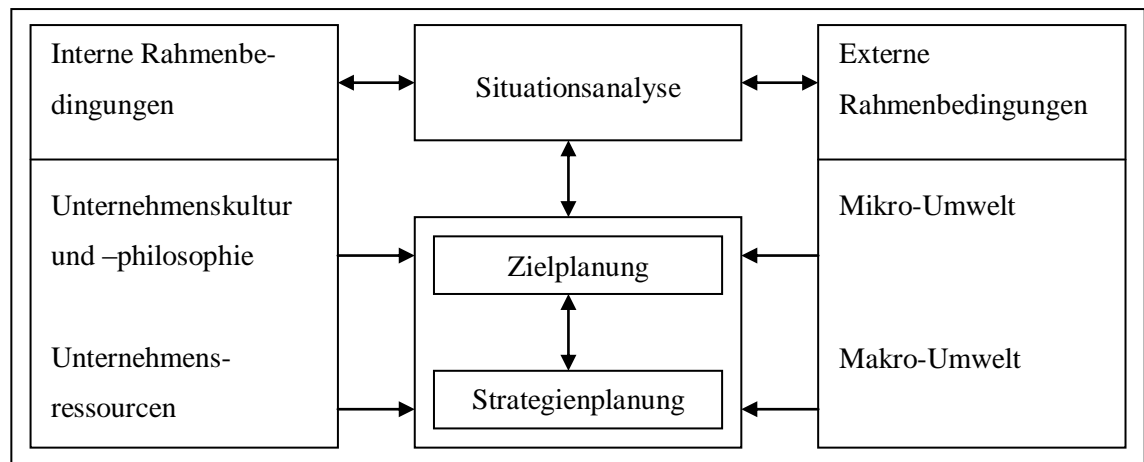


Abb. 4: Einflussfaktoren der Ziel- und Strategienplanung<sup>28</sup>

Aufgrund der Dynamik der Umweltveränderungen muss die Umweltanalyse ständig revidiert bzw. neu durchgeführt werden. Der unbedingt notwendige Einbezug zukünftiger Umweltentwicklungen führt zu Unsicherheit der Prognose. So kann sich die Relevanz der Umweltelemente ändern. Deshalb müsste theoretisch eine förmlich grenzenlose Vielzahl an aktuell irrelevanten Umweltfaktoren in die Umweltanalyse einbezogen werden, die in der Zukunft potentielle Relevanz erlangen könnten. Die Unsicherheit erstreckt sich weiterhin auf die Entwicklungs- und Verhaltensmuster aktuell und potentiell relevanter Faktoren sowie auf die Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge. Das Unternehmen müsste daher bei der Durchführung der Umweltanalyse resignieren, könnte es nicht auf Erfahrungswerte und Kenntnisse gewisser Wahrscheinlichkeiten bezüglich der einzelnen Umweltelemente zurückgreifen. Im einzelnen lassen sich folgende Fälle der Unsicherheit bzgl. der Umweltveränderungen unterscheiden:

- deterministischer Fall: Entscheidung unter Sicherheit; alles ist bekannt (vollkommene Information, Sonderfall)

<sup>28</sup> Die Unternehmenskultur beinhaltet die spezifischen, historisch gewachsenen Denkschemata und Problemlösungsmuster einer Unternehmung und umfasst z. B. die Organisationsstruktur, die Tradition im Führungsverhalten und überlieferte Geschäftspraktiken. Die Unternehmensphilosophie ist jener Teil der Unternehmenskultur, der die Wertbasis unternehmerischen Denkens und Handelns bildet und drückt sich im Ziel- und Wertesystem sowie in den Leitlinien des Unternehmens aus. Nieschlag, Marketing, S. 828f.

- stochastischer Fall: Entscheidung unter Risiko; es lassen sich objektive oder subjektive Wahrscheinlichkeiten angeben
- verteilungsfreier Fall: Entscheidung unter Unsicherheit; es bestehen keinerlei Anhaltspunkte<sup>29</sup>

Zusammengefasst lassen sich somit folgende Dimensionen der Unternehmens-Umweltbeziehungen feststellen:

- Interdependenz
- Komplexität
- Dynamik
- Unsicherheit

---

<sup>29</sup> Objektiv ist eine Wahrscheinlichkeit, die auf logischen Überlegungen oder Tests basiert; subjektive Wahrscheinlichkeit beruht auf Meinungen, Vermutungen und Expertisen. Eulgem, Beziehungen, S. 92 und 105f.; Nieschlag, Marketing, S. 826f.



### **3 Die Henkel-Gruppe als Beispielunternehmen**

#### **3.1 Skizzierung der Unternehmensentwicklung bis 1945**

##### **3.1.1 Die ersten Produkte: Geschäftsbehaftung von 1876 bis 1906**

„Schon als Knabe bekundete ich für chemische Vorgänge lebhaftige Neigung; es stand deshalb für mich fest, daß [sic!] ich mich diesem Beruf zuwenden würde.“

(Fritz Henkel, 1916)<sup>1</sup>

Henkel behielt in seiner über 125-jährigen Geschichte stets den Charakter eines familiengeführten Unternehmens bei. Gegründet wurde das Unternehmen als Firma Henkel & Cie. am 26. September 1876 in Aachen von Fritz Henkel und zwei weiteren Teilhabern in einem Jahr, das von der örtlichen Industrie- und Handelskammer als wirtschaftlich äußerst schlecht charakterisiert wurde. Die beiden Teilhaber schieden bereits 1877 bzw. 1879 aus der Firma aus. „Ihnen schien das Wagnis, wie Fritz Henkel später berichtete, zu groß.“<sup>2</sup>

Auf Basis von Wasserglas, einer völlig neuen Grundlage, produzierte Henkel & Cie. in den ersten beiden Jahren ein „Universal Waschmittel“. Lieferant des Hauptrohstoffes war die Rheinische Wasserglasfabrik. Ab April 1878 stellte Henkel & Cie. ihr erstes Markenprodukt, Henkel's Bleichsoda, her. Dieses wurde 1905 als Warenzeichen eingetragen und ab 1920 unter dem Namen Henco verkauft. Bleichsoda war eine Mischung aus Wasserglas und Soda. Zur Zeit der Markteinführung dieses Produktes existierten nur sehr wenig Waschmittel. Der Markt wurde von englischem Waschkristall dominiert. Bleichsoda hatte gegenüber dem Waschkristall den entscheidenden Vorteil, Vergil-

---

<sup>1</sup> Henkel, Fritz: An meine Mitarbeiter, in: Blätter vom Hause, Nr. 19, hrsg. von Henkel & Cie., Düsseldorf, 26.9.1916, S. 485-489, S. 485 (zit. Henkel, Mitarbeiter). Das Zitat entstammt aus einem Aufsatz, den Fritz Henkel am 26. September 1916 in Henkels Werkszeitschrift unter dem Titel „An meine Mitarbeiter“ veröffentlicht hat. Dieser Aufsatz schildert autobiographisch Unternehmenskonzeptionen und Intentionen des Firmengründers in den ersten vierzig Jahren des Unternehmens.

<sup>2</sup> Henkel & Cie. GmbH (Hrsg.), 100 Jahre, S. 30.

bungserscheinungen der Wäsche zu reduzieren.<sup>3</sup> Als erster Waschmittelproduzent verkaufte Henkel seine Produkte nicht lose in Fässern oder anderen Behältern, sondern in mit dem Logo der Firma und des Produktes bedruckten Packungen. Bereits mit Henkel's Bleichsoda versuchte Henkel die Idee des Markenartikels bei seiner Kundschaft zu etablieren. Das Produkt erhielt als Logo einen Löwen, das Wappentier seiner hessischen Heimat.<sup>4</sup>

Der Umsatz in Aachen war aufgrund der engen Produktionsmöglichkeiten und der geringen Absatzmengen als Folge der weniger günstigen Verkehrsanbindung offenbar gering. Daher entschloss sich Henkel, den Firmensitz im September 1878 nach Düsseldorf in die Schützenstraße zu verlegen. Hier stieg der Umsatz so rasch an, dass innerhalb eines Jahres ein erneuter Umzug in größere Fabrikgebäude in die Gerresheimer Straße in Düsseldorf notwendig wurde. 1899 wurde der Firmensitz schließlich nach Düsseldorf-Holthausen verlegt. Das schon damals große Fabrikgelände konnte durch Zukäufe ständig erweitert werden und somit bis heute Stammsitz des Henkel-Konzerns bleiben.<sup>5</sup>

Aus Gründen der Qualitätssicherung produzierte Henkel ab 1884 den Hauptrohstoff von Bleichsoda, Wasserglas, selbst und vollzog damit die erste vertikale Rückwärtsintegration in der Produktion. Wasserglas ist ein Gemisch aus Sand und kalzinierter Soda, die Henkel von Matthes & Weber in Duisburg bezog. Dieses Unternehmen erwarb Henkel 1917 und integrierte damit eine weitere vorgelagerte Produktionsstufe in den Unternehmensbereich. Obwohl ein großer Teil der Produktion zur Herstellung von Bleichsoda verwendet wurde, stellte Henkel Wasserglas über den eigenen Bedarf her. 1884 erzielte das Unternehmen bereits 40.000 Mark (M) aus dem Verkauf dieses Produktes.<sup>6</sup>

---

<sup>3</sup> E 3: Aktennotiz Geschichte der Henkel & Cie., o. J. [1941], S. 1; Schöne, Manfred: Die Anfänge der Firma Henkel in Aachen und Düsseldorf (= Schriften des Werksarchivs, Nr. 5/6, hrsg. von der Henkel GmbH), Düsseldorf 1973, S. 17f. (zit. Schöne, Anfänge); Henkel & Cie. GmbH (Hrsg.), 100 Jahre, S. 33.

<sup>4</sup> E 1: Bauliche und betriebliche Entwicklung der Firma Henkel, o. J. [1941], S. 2; E 3: Aktennotiz Geschichte der Henkel & Cie., o. J. [1941], S. 1; Kaloff, Boris und Schwarz, Heinz: 100 Jahre Holthausen (= 2. Sonderband der Schriftenreihe des Henkel-Werksarchivs, hrsg. von der Henkel KGaA, Düsseldorf), Düsseldorf 1999, S. 30 (zit. Kaloff, Holthausen).

<sup>5</sup> Ebenda, S. 16; Schöne, Anfänge, S. 85 und 92.

<sup>6</sup> Ebenda, S. 68; Henkel & Cie. GmbH (Hrsg.), 100 Jahre, S. 34 und 36.

Um das junge Unternehmen im Wettbewerb zu etablieren, vertrieb Henkel zur Verbesserung der finanziellen Situation neben der Produktion von Bleichsoda und Wasserglas in den 1880er Jahren Handelsgüter wie Glanzstärke, Putz- und Familienpomade und Ultramarin. In Relation zum Gesamtumsatz waren die Umsätze mit diesen Handelsgütern gering und bereits 1887/88 wurde der Verkauf eingestellt. Dafür nahm Henkel den Handel mit chinesischem Tee auf. Der Verkaufserfolg begründete sich im Wesentlichen auf die Verpackung des Tees, da Henkel diesen in luftdichten Blechdosen den Verbrauchern anbot. Hierdurch ließ sich das Aroma des Tees konservieren, das beim losen Verkauf in den Kolonialwarengeschäften verloren ging. Ab 1898 produzierte Henkel Düngemittel unter den Namen Martellin und Floral, die bei Tabak- und Gemüsepflanzen sowie Blumen angewandt wurden.<sup>7</sup>

Den Vertrieb organisierte Henkel durch einen Stab von Reisenden. Gemäß einer Statistik von 1896 erzielte Henkel in 203 deutschen Städten einen Wertumsatz zwischen 50 und 1.000 M, in 51 Städten zwischen 1.000 und 5.000 M, in zwölf Städten zwischen 5.000 und 10.000 M und in 14 Städten über 10.000 M. Spätestens 1896 erstreckte sich somit die Geschäftstätigkeit Henkels auf das gesamte Gebiet des Deutschen Reiches. Schon in den Anfangsjahren des Unternehmens suchte Henkel auch den Export zu etablieren. 1886 wurde eine erste ausländische Verkaufsfiliale in Wien gegründet. Hierbei übernahm sich Henkel teilweise, wie die unrentable Errichtung einer Wasserglasfabrik in Riga 1886 beweist, die zwei Jahre später wieder aufgegeben wurde. Weiterhin unterhielt Henkel ab 1889 Geschäftsverbindungen in Holland und der Schweiz und ab 1893 in Italien und England. 1904 trat der Sohn des Unternehmensgründers, Fritz Henkel jun., als Teilhaber in die Firma ein, die daher in eine OHG umgewandelt wurde.<sup>8</sup>

Die Vielseitigkeit des Produktions- und Handelsprogrammes ist ein Hinweis auf die Schwierigkeiten in der Gründungsphase des Unternehmens. Flexibilität und Improvisation waren nicht nur im Vertrieb, sondern auch in der Investition und Finanzierung zu dieser Zeit kennzeichnend für die Unternehmenstätigkeit von Fritz Henkel. Die Investitionen im Anlagevermögen konnten nur dem kurzfristigen Geschäftsverlauf angepasst

---

<sup>7</sup> Ebenda, S. 38; Schöne, Anfänge, S. 68.

<sup>8</sup> Ebenda, S. 68 und 98. Zur genaueren regionalen Differenzierung innerhalb des Deutschen Reiches 1896 vgl. ebenda, Abb. 39, S. 69.

getätigt werden, wie u. a. auch die Betriebsverlegungen, die meist aus im Zeitablauf zu engen Produktions- und Geschäftsräumen resultierten, beweisen.

### 3.1.2 Der Durchbruch zum Großbetrieb: Die Markteinführung von Persil 1907

Am 2. Mai 1907 meldete Henkel das Patent für den Markenartikel Persil an. Die Markteinführung des ersten selbsttätigen Waschmittels der Welt auf Seifenbasis bewirkte eine nachhaltige Geschäftsausdehnung des Unternehmens. Selbsttätig bedeutete, dass mittels sauerstoffhaltiger Salze (Perborat u. Ä.) eine bleichende Wirkung erzielt wurde, wodurch Vergilbungen der Wäsche reduziert werden konnten. Selbsttätig meinte dagegen nicht, dass beim Waschen die mechanische Arbeit in Form von Reiben und Bürsten entfiel. Aber die Arbeit der Hausfrau wurde wesentlich erleichtert, da der in Blasen frei werdende Sauerstoff auf den Schmutz auflockernd einwirkte. Persil war ein synthetisches chemisches Produkt, dessen Name sich aus den Silben Per- (Perborat) und -sil (Silikat) zusammensetzte, zwei entscheidende Bestandteile von Persil. Im einzelnen setzte sich Persil aus 43,2 % Reinseife, die wiederum 60 % Fett enthielt (bei ausreichender Fettversorgung), 15,5 % kalzinierte Soda, 2,5 % Wasserglas, 10 % Perborat und 28,8 % Wasser zusammen.<sup>9</sup>

Der Erfolg des neuartigen Waschmittels blieb von der Konkurrenz nicht unbeachtet. Zahlreiche ähnliche Sauerstoffwaschmittel drangen in den Markt. Die Firma Thompson, die 1933 von Henkel zu 100 % übernommen wurde, war Henkels schärfster Konkurrent. „Die starke Stellung Thompsons war sicher der Grund, daß [sic!] Persil ausgerechnet in Düsseldorf zunächst nicht die gleiche Marktstellung erringen konnte wie in vielen anderen Städten.“<sup>10</sup> Etablierung und Dominieren von Persil auf dem Waschmittelmarkt

---

<sup>9</sup> Henkel & Cie. GmbH (Hrsg.), 100 Jahre, S. 46 und 58; Heller, Hans: Die Rohstoffe der Seifenfabrikation, in: Ubbelohde's Handbuch der Chemie und Technologie der Öle und Fette. Chemie, Vorkommen, Gewinnung und Verarbeitung der Öle, Fette, Wachse und Harze, hrsg. von Hans Heller, Band III: Chemie und Technologie der Seifen und Waschmittel, Leipzig 1930<sup>2</sup>, S. 228-265, S. 228 (zit. Heller, Rohstoffe); Lederer, E. L.: Die Fabrikation der Seifenpulver, Seifenflocken und Waschmittel, in: Ubbelohde's Handbuch der Chemie und Technologie der Öle und Fette. Chemie, Vorkommen, Gewinnung und Verarbeitung der Öle, Fette, Wachse und Harze, hrsg. von Hans Heller, Band III: Chemie und Technologie der Seifen und Waschmittel, Leipzig 1930<sup>2</sup>, S. 549-605, S. 579 und 600f.

<sup>10</sup> Henkel & Cie. GmbH (Hrsg.), 100 Jahre, S. 67.

versuchte Henkel erfolgreich durch intensive Marketingmaßnahmen zu erreichen. Die Werbung war einerseits aufgrund der innovativen Wirkungsweise von Persil informativ, andererseits unkonventionell und spektakulär. So warben beispielsweise weiß gekleidete Männer mit einem weißen Sonnenschirm in belebten Geschäftsstraßen für das neue Waschmittel. Die Werbemaßnahmen betrugen 1908 etwa ein Fünftel des Umsatzes von Persil in diesem Jahr. In den 1920er Jahren schrieben Flugzeuge und warfen „Lichtboote“ Werbeslogans in den Himmel. Hierfür wurde eigens die Gesellschaft für Himmelschrift und Wolkenprojektion mbH gegründet. Die „weiße Dame“ auf Plakaten war jahrzehntelang ein Begriff.<sup>11</sup>

1908 nahm Fritz Henkel sen. seinen Sohn Hugo Henkel als Teilhaber auf. Mit Beginn der Produktion und des Verkaufs von Persil ab 1907 beschleunigte sich das Wachstum des Unternehmens. In den folgenden Jahren investierte Henkel vor allem in Produktionsanlagen zur Herstellung der Rohstoffe für Persil. Der Durchbruch zum Großbetrieb war gelungen. Persil wurde bei Markteinführung für 35 Pfennig pro halbes Pfund verkauft, während ein halbes Pfund anderer Waschmittel nur 10-15 Pfennig kosteten. „Die Hausfrauen haben rasch erkannt, daß die Ausgiebigkeit, die Zeitersparnis, die Schönheit der damit erzielten Wäsche den höheren Preis rechtfertigen, und man zahlte ihn in den meisten Kreisen gern und willig.“<sup>12</sup> Im ersten Verkaufsjahr produzierte Henkel 586 Tonnen (t) Persil und erzielte damit einen Umsatzerlös von 597.000 M. Bereits im zweiten Jahr nach der Markteinführung avancierte Persil zum mit Abstand umsatzstärksten Produkt innerhalb des Produktionsprogramms. Die Produktion stieg sprunghaft auf 4.096 t und der Wertumsatz auf 4,25 Millionen M (MM). 1908 bis 1915 trug Persil durchschnittlich zu 80 % zum Gesamtumsatz bei und verzeichnete dabei einen stetigen, stark ansteigenden Mengen- und Wertumsatz. 1915 konnten mit Persil bei einer Produktion von 32.446 t 32,8 MM umgesetzt werden. 1916 ging der Umsatz von Persil erstmals zurück und verringerte sich in den folgenden Jahren weiter. Die mangelnde Fettversorgung des Deutschen Reiches, die vor allem aus der erfolgreichen Handelsblockade der Alliierten resultierte, führte zu einem immer geringer werdenden Fettanteil von Persil, der sich wiederum direkt qualitätsmindernd auswirkte. Um das erfolgreiche Pro-

---

<sup>11</sup> Henkel & Cie. GmbH (Hrsg.), 100 Jahre, S. 63, 108f. und 193.

<sup>12</sup> Brief von Fritz Henkel an die Degussa 1908, zit. nach ebenda, S. 60.

dukt beim Verbraucher nicht in Misskredit zu bringen, wurde Persil mit einem geringeren Fettanteil ab dem 1. September 1916 als Kriegspersil verkauft. Ab 1917 musste auch die Produktion des Kriegspersils eingestellt werden. Der Kriegsausschuss für Öle und Fette der deutschen Regierung übertrug nur wenigen größeren Unternehmen – unter ihnen Henkel – Produktionsgenehmigungen für das K. A. (Kriegsausschuss für Öle und Fette) Seifenpulver, das einen Fettgehalt von nur 5 % hatte. 1916 verkaufte Henkel Persil für insgesamt 24,8 MM, 1917 und 1918 wurden die restlichen Lagerbestände vollständig veräußert. Die Umsatzeinbußen konnten jedoch mit dem Verkauf des K. A. Seifenpulvers teilweise kompensiert werden, den Umsatz von 1915 erreichte Henkel aber erst wieder ab 1920.<sup>13</sup>

Das Wachstum des Unternehmens wurde während des Ersten Weltkrieges, insbesondere ab 1916, gebremst. Die Verknappung und Verteuerung der Rohstoffe, die vor allem aus der erfolgreichen Handelsblockade der Alliierten resultierte, der Arbeitskräftemangel durch die zur Front Einberufenen und die außerordentlich umfangreichen Sozial- und Fürsorgemaßnahmen des Unternehmens für die Soldaten sowie deren Familienangehörigen führten zu einer Verschlechterung der Finanz- und Ertragslage von Henkel. Dennoch expandierte das Unternehmen auch in diesen Krisenjahren. 1916 erbaute es eine weitere Wasserglasfabrik und eine Laugenfabrik. 1917 übernahm Henkel als erste inländische Tochtergesellschaft die Firma Matthes & Weber in Duisburg, ihren Hauptlieferanten für Soda.<sup>14</sup>

Nachstehende Tabelle (S. 39) gibt einen Überblick über das Produktions- und Handelsprogramm von 1876 bis 1918:

---

<sup>13</sup> Schmitt, Elisabeth: Henkel & Cie. AG Chemische Produkte Düsseldorf (= Musterbetriebe deutscher Wirtschaft, Band 30: Die Waschmittel- und Seifen-Industrie), Leipzig 1932, S. 7, 10 und 14 (zit. Schmitt, Produkte); Bornhofen, Ekkehard, Hämmerlein, Petra: 90 Jahre Persil – Rechtsprobleme einer großen Marke (= Schriften des Werksarchivs der Henkel KGaA, Düsseldorf, Heft 28, hrsg. von der Henkel KGaA, Düsseldorf 1998, S. 115 und 117 (zit. Bornhofen, Rechtsprobleme).

<sup>14</sup> Kaloff, Holthausen, S. 65; Henkel & Cie. GmbH (Hrsg.), 100 Jahre, S. 72 und 76; Henkel & Cie. (Hrsg.): Werden und Wirken 1876-1926, Düsseldorf 1926, S. 34-39 (zit. Henkel & Cie. (Hrsg.), Werden).

Produkt	Produktions- bzw. Handelszeitraum
Universal-Waschmittel	1876-1878
Henkel's Bleichsoda (Henko)	Ab 1878
Ultramarin	Bis 1886
Familienpomade	Bis 1887
Putzpomade	Bis 1888
Glanzstärke	Bis 1889
Wasserglas	Ab 1884
Tee	1887-1912
Martellin	1898-1918
Floral	1902, 1906-1914 und 1918
Persil	Ab 1907
Polysol	1907
Dixin	1909 und 1914-1916
Glyzerin (inklusive Protol)	Ab 1910
Diverse Pflanzenrohstoffe	Ab 1910
Diverse Salze	Ab 1914
Kiesin	1914-1916
Krisit	Ab 1916
K. A. <sup>15</sup> Seifenpulver	Ab 1916
K. A. <sup>15</sup> Seife	Ab 1917
Sil	Ab 1917
Diverse	Ab 1916

Tabelle 5: Produktions- bzw. Handelsprogramm der Henkel & Cie. 1876-1918<sup>16</sup>

<sup>15</sup> Kriegsausschuss für Öle und Fette.

<sup>16</sup> Eigene Zusammenfassung anhand 159/26: Mark Umsatz 1884-1913; 156/36: Jahresumsätze 1908-1920. Für eine genauere Aufgliederung der hier als Diverse bezeichneten vgl. ebenda.

Mengen- und Wertumsatz des bisherigen, nicht von Persil induzierten Produktionsprogramms stieg wesentlich moderater als der Umsatz von Persil. Mit Persil, das den Waschmittelmarkt zu Beginn unseres Jahrhunderts entscheidend veränderte, erreichte Henkel schon bis 1918 eine herausragende Marktstellung und eine außerordentlich starke Geschäftsausdehnung. „Mit Persil hatte die Firma ihre eigentliche Zweckbestimmung, ihre Identität gefunden: Der Aufstieg zu einem führenden Markenartikel-Unternehmen [sic!] hatte begonnen.“<sup>17</sup>

### 3.1.3 Die Nachkriegsjahre bis zum Höhepunkt der Inflation 1923 und die Aufnahme einer eigenen Klebstoffproduktion 1922

Nachdem zwei Jahre zuvor das Wäschenachspülmittel Sil eingeführt wurde, brachte Henkel als vierten Markenartikel 1920 das Scheuerpulver Ata auf den Markt. Henkel's Bleichsoda nannte das Unternehmen in Henko um. Als die Zwangsbewirtschaftung in der Seifenindustrie aufgehoben wurde und sich die Rohstoffbeschaffung bei den Ölen und Fetten wieder verbessert hatte, war das Unternehmen in der Lage, ebenfalls ab November 1920 wieder Persil herzustellen. Damit konnte die sich ideal ergänzende Kombination in der Produktpalette wieder angeboten werden: Nach der „klassischen Waschmethode“ wurde die Wäsche mit Henko eingeweicht, mit Persil gewaschen und mit Sil nachgespült. 1918 bis 1923 konnte mit diesen Waschmitteln durchschnittlich etwa 3/4 des Gesamtumsatzes erwirtschaftet werden.<sup>18</sup>

Die aus dem politischen und wirtschaftlichen Umfeld des Unternehmens resultierenden Probleme während des Ersten Weltkrieges setzten sich auch in den Nachkriegsjahren fort. Die Rheinlandbesetzung der Alliierten von 1919 bis 1923 führte bei Henkel in besonderem Maße zu erheblichen Produktionsbehinderungen. Die Grenze des alliierten „Brückenkopfes Köln“ verlief in direkter Nähe des Werksgeländes von Henkel. Die Besetzung und der damit verbundene passive Widerstand als deutsche Antwort behinderte die Produktion von Henkel stärker als die Notlagen im Ersten Weltkrieg. Ein ge-

---

<sup>17</sup> Henkel & Cie. GmbH (Hrsg.), 100 Jahre, S. 77.

<sup>18</sup> Ebenda, S. 85.



regelter Produktionsprozess war nicht mehr möglich, zeitweise konnte nur an zwei Tagen in der Woche gearbeitet werden. Folgen der Ruhrbesetzung waren u. a. Beschlagnahmen, Behinderungen des Transportweges und erhöhte Frachtkosten. Henkel fürchtete, von seinen Lieferanten und Abnehmern logistisch isoliert zu werden. Die Inflation der Nachkriegsjahre lähmte die Geschäftstätigkeit bei Henkel ebenso wie in der gesamten deutschen Wirtschaft. Am 26. November 1923, auf dem Höhepunkt der Inflation, kostete ein 250-Gramm-Päckchen Persil 1,25 Billionen M. Wie auch andere große Industrieunternehmen ging Henkel dazu über, eigenes Notgeld zu emittieren, um den Bedarf an Papiergeld im Zahlungsverkehr zu decken. 1923 ging die Produktion um 70 % gegenüber 1922 auf nur 26.691 t zurück. Henkel erzielte lediglich einen Gesamtumsatz von 6,6 Millionen Goldmark. Im äußerst schwierigen Geschäftsjahr 1922 organisierte Henkel das Unternehmen neu. Die Henkel & Cie. OHG wurde in die beiden Stammhäuser Henkel & Cie. GmbH als Produktions- und Vermögensverwaltungs-gesellschaft und Henkel & Cie. AG als Vertriebsgesellschaft aufgeteilt.<sup>19</sup>

Aus der Rheinlandbesetzung resultierten vor allem zwei Reaktionen von Henkel. In Genthin in Mitteldeutschland wurde als Ausweichfabrikationsstätte eine Zweigfabrik errichtet. Die für die langfristige Unternehmensentwicklung bedeutendere Entscheidung war die Aufnahme einer eigenen Klebstoffproduktion im Jahre 1922. Da Henkel die Leime außerhalb des besetzten Gebietes von den Sichel-Werken in Hannover bezog, führte die verhinderte Leimlieferung zu einem Versorgungsengpass bei der Verpackung der Produkte und gefährdete daher den Vertrieb. Die Verpackung seiner Markenartikel war für Henkel aber schon damals zentrales Element der Marketingpolitik. Wie wichtig der Unternehmensführung die Rohstoffsicherung für die Verpackungen war beweist auch die Gründung der Holzwerke Zapfendorf 1922 und der Rheinischen Pappenfabrik 1925. Henkel erwarb außerdem in den folgenden Jahren umfangreiche Forstgebiete. Mit dem Beginn der Produktion im primären Wirtschaftsbereich hatte das Unternehmen sämtliche vorgelagerte Produktionsstufen im Verpackungsbereich in seine Gruppe ver-

---

<sup>19</sup> B 4: Statistik Produktion der Henkelwerke in Düsseldorf, 21.9.1950, S. 1-4 und 23.11.1950, S. 1-4; 159/25: Fabrikation & Umsatz 1899-1918, S. 11-13 und 20-22; 159/28: Versand Bleichsoda 1920-1922; Kaloff, Holthausen, S. 67f.; Schöne, Manfred: Stammwerk Henkel 80 Jahre in Düsseldorf-Holthausen (= Schriften des Werksarchivs, Nr. 10/11, hrsg. von der Henkel KGaA), Düsseldorf 1981, S. 81 (zit. Schöne, 80 Jahre); Henkel & Cie. GmbH (Hrsg.), 100 Jahre, S. 192; E 2: Betriebsratsbericht 1923, S. 1.

tikal integriert. Mit diesem Engagement, das aus der Not der Rohstoffsicherung entstand, konnte ein eigener Unternehmensbereich implementiert werden, der die Produktpalette der Markenartikel der Henkel-Gruppe wesentlich erweiterte. Das Klebstoffgeschäft war jedoch zunächst ein Verlustgeschäft. Lagerungs- und Transportschwierigkeiten führten zu Unzufriedenheit bei den Kunden. Der bisherige Hauptlieferant Sichel war mit einem Marktanteil von 75 % der größte Konkurrent und versuchte, den Markteintritt von Henkel zu verhindern. In den 1920er Jahren hatte Henkel einen Marktanteil von nur 10 %. Erst 1933, nachdem Chemiker die Qualität der Leime von Henkel verbessern konnten, erwirtschaftete die Klebstoffabteilung Gewinne. 1962/63 konnte Henkel die Sichel-Werke erwerben. Heute ist Henkel der weltweit größte Klebstoffproduzent.<sup>20</sup>

#### 3.1.4 „Goldene Zwanziger“ und Weltwirtschaftskrise: Die Jahre 1924 bis 1932

Mit dem Ende der Rheinlandbesetzung und der Währungsreform 1924 konnte Henkel wieder geregelt produzieren und die gute Geschäftsentwicklung fortsetzen. Die gesamte Produktionsleistung stieg 1924 auf 52.115 t und der Gesamtumsatz konnte 1924 im Vergleich zum Vorjahr sprunghaft um 888 % von 6,6 Millionen Goldmark auf 64,9 Millionen Reichsmark (MRM) ausgedehnt werden. Von 1924 bis 1930 stieg der Umsatz stetig um insgesamt 219 % auf 207,1 MRM. Die Produktionsleistung stieg von 1924 bis 1932 trotz der Weltwirtschaftskrise kontinuierlich um insgesamt 286 % auf 201.368 t an. Auf dem Höhepunkt der Konjunkturkrise 1931/32 verlangsamte sich das Wachstum des Produktionsvolumens lediglich. Der Wertumsatz reduzierte sich dagegen 1931 und 1932 um insgesamt 16 % auf 173,9 MRM.<sup>21</sup>

Das starke Wachstum des Geschäftsvolumens erreichte Henkel auch durch Erschließung neuer Kundenkreise. 1924 baute Henkel die Abteilung Großverbrauch auf, die fortan mit den Produkten Empor, Waschella, Typon und Oxygenol gewerbliche Wä-

---

<sup>20</sup> Henkel & Cie. GmbH (Hrsg.), 100 Jahre, S. 109-112 und 192; Kaloff, Holthausen, S. 67f., Schöne, 80 Jahre, S. 81; E 2: Betriebsratsbericht 1923, S. 1.

<sup>21</sup> B 4: Statistik Produktion der Henkelwerke in Düsseldorf, 21.9.1950, S. 3f. und 23.11.1950, S. 3f.; B 4: Aktennotiz Persilumsatz, 2.8.1982; 289/745: Aktennotiz Gegenüberstellung der Umsätze in den Jahren 1931-1935; 166/20: Heft 2/1930: Jahresumsätze ab 1924; 289/746: Aktennotiz Verkäufe 1923-1926.

schereien, Krankenhäuser, Hotels, Heime, Anstalten und die Gastronomie belieferte. Bei einer Studienreise in die USA 1928 lernte Hugo Henkel, Sohn des Werksgründers Fritz Henkel, eine neuartige Methode zur technischen Reinigung kennen, die durch den Einsatz von Trinatriumphosphat in den Reinigungsmitteln im Wesentlichen zu gründlicherer Reinigung und weitergehender Materialschonung bei einem günstigeren Preis als den bisherigen Industriereinigern führten. Nach seiner Rückkehr veranlasste Hugo Henkel daher umfangreiche Forschungen in den eigenen Düsseldorfer Laboratorien auf diesem Gebiet. Das Ergebnis war im Markenartikelbereich das Spül- und Reinigungsmittel für den Haushalt Imi und für gewerbliche Verbraucher das Produktsortiment P3. Henkel war in Deutschland der erste Anbieter derartiger technischer Reinigungsmittel. Abnehmer für P3 waren die Industrie und die Landwirtschaft, insbesondere die Getränkeindustrie und die Molkereien. Die Produktion von P3 konnte im Gegensatz zu anderen Produkten des Unternehmens während der Weltwirtschaftskrise ohne Produktionsrückgänge von 1929 bis 1932 um insgesamt 297 % auf 3.372 t gesteigert werden. Der rückläufigen Industrieproduktion wirkte Henkel durch verstärkte Konzentration auf die Verbrauchergruppe der Milch-, Getränke- und Nahrungsmittelwirtschaft entgegen. Hier fanden die neuen Produkte P3-steril mit keimtötender Wirkung und das metallschonende P3-zinnfest guten Absatz. Ein Beweis für den Erfolg von P3 lag auch in der Tatsache, dass einzelne Maschinenfabriken Spezial-Reinigungsapparaturen für die Verwendung von P3 konstruierten und zum Verkauf anboten. Allerdings kamen nach dem Erscheinen von P3 zahlreiche Trinatriumphosphat-Reiniger der Konkurrenz auf den Markt. Zudem konnten mit den vorhandenen P3-Produkten nicht alle Anforderungen der Praxis erfüllt werden. Weil das Geschäft mit P3 sich nicht selbst tragen konnte, legte Henkel ab 1933 den Reisetab für den Waschmittel-Großverbrauch mit dem P3-Vertrieb zusammen und konnte somit in beiden Bereichen die Personalkosten senken.<sup>22</sup>

Henkel finanzierte sich weiterhin im Wesentlichen unternehmensintern und wurde zum größten Teil nur von Mitgliedern der Familie Henkel außenfinanziert. Ein laufendes Forderungs- und Verbindlichkeitskonto gegenüber Mitgliedern der Familie Henkel regulierte neben den Forderungen und Verbindlichkeiten aus Warenlieferungen und Leis-

---

<sup>22</sup> Henkel & Cie. GmbH (Hrsg.), 100 Jahre, S. 85 und 103; Schöne, Manfred: Aus der Geschichte von P3 (= Schriften des Werksarchivs, Nr. 2, hrsg. von der Henkel GmbH), Düsseldorf 1970, S. 5-7 und 21-23 (zit. Schöne, P3).

tungen den kurzfristigen Finanzbedarf des Unternehmens. Verbindlichkeiten gegenüber Banken bestanden in der Zwischenkriegszeit nur in sehr geringem Umfang und wurden erstmalig in der Bilanz 1934 ausgewiesen. Nach dem Tod des Unternehmensgründers 1930 wurde das Firmenkapital der Henkel & Cie. GmbH und AG entsprechend dem Testament von Fritz Henkel sen. an seine Kinder verteilt. Jeweils 40 Prozent erhielten die Erben von Fritz Henkel jun. und sein Sohn Hugo Henkel und 20 Prozent seine Tochter Emmy Lüps. Diese Verteilung blieb bis heute prägend für die Leitungsstruktur des Unternehmens.<sup>23</sup>

#### 3.1.5 Engpass bei der Rohstoffbeschaffung: Die Geschäftsentwicklung im Zeichen der Autarkiepolitik der Nationalsozialisten 1933 bis 1945

In den Jahren während der nationalsozialistischen Diktatur vertiefte Henkel weniger das Produktionsprogramm der Muttergesellschaft, sondern erschloss sich vielmehr durch die Gründung neuer Tochtergesellschaften und den Erwerb von Unternehmen neue Produktionsfelder, die nach 1945 größtenteils in das Produktionsprogramm der Muttergesellschaft eingegliedert wurden. Durch die Zwangsbewirtschaftung der deutschen Fettwirtschaft im Rahmen der nationalsozialistischen Autarkiepolitik sah Henkel in den 1930er Jahren seine Rohstoffversorgung gefährdet. Beschränkungen des Importes von Ölen und Fetten durch Devisenbewirtschaftung und Rohstoffkontingentierung engten die unternehmerische Handlungsfähigkeit ein. Henkel setzte jedoch sein langfristiges Unternehmenskonzept, die Unabhängigkeit von den Rohstoffbeschaffungsmärkten, konsequent fort. Das Unternehmen integrierte durch die Übernahme bzw. Gründung neuer Tochtergesellschaften die Produktionsstufe der Weiterverarbeitung von Fettrohstoffen in die Unternehmensgruppe. Auch die Erfahrungen mit den Beschaffungsschwierigkeiten während des Ersten Weltkriegs und der unmittelbaren Nachkriegszeit waren

---

<sup>23</sup> 289/716: Bilanzen der Henkel & Cie. GmbH 1928-1931; 289/717: Bilanzen der Henkel & Cie. GmbH 1932 und 1933; 289/731: Bilanz der Henkel & Cie. GmbH 1945; 289/745: Bilanzen der Henkel & Cie. GmbH 1934 und 1935; 289/746: Goldmark-Eröffnungsbilanz der Henkel & Cie. GmbH vom 1.1.1924; 289/746: Bilanzen der Henkel & Cie. GmbH 1924-1927; Henkel & Cie. GmbH (Hrsg.) 100 Jahre, S. 76.

für die Diversifikation ausschlaggebend. Bei ihrem Engagement verfolgte die Henkel-Gruppe folgende Strategien und Ziele:

1. Erhöhung der Einflussmöglichkeiten auf dem Fettgebiet gegenüber dem Staat durch den Ausbau der Marktmacht,
2. Nutzung neuer Verfahrensweisen,
3. Ausschaltung von Konkurrenzprodukten durch Integration in die Gruppe und
4. Verbreiterung der Rohstoffbasis durch Erschließung neuer Fettrohstoffe.

Diese Ziele konnten bis zu einem gewissen Grad erreicht werden: Da die Aktivitäten Henkels auf diesem Gebiet mit der Autarkiepolitik der Nationalsozialisten konform waren, unterstützte die Regierung die Gründung der Tochtergesellschaften mit Subventionen und der Zusicherung von höheren Rohstoffkontingenten. So konstatierte Henkel in seinen Geschäftsberichten eine ausreichende Versorgung mit den notwendigen Rohstoffen, deren Beschaffung allerdings teilweise erhebliche Schwierigkeiten verursachte. Henkel betonte, dass die Umsatzsteigerungen bei Produkten, die die Verwendung ausländischer Rohstoffe, also vor allem Öle und Fette, bedingten, nicht so stark sein konnten wie bei denjenigen Produkten, die keinen staatlichen Beschränkungen hinsichtlich Herstellung und Vertrieb unterlagen.<sup>24</sup>

Die Gesamtproduktion der Henkel & Cie. GmbH konnte nach dem Ende der Weltwirtschaftskrise kontinuierlich um insgesamt 93 % von 202.225 t 1933 auf 390.280 t 1941 gesteigert werden. In den folgenden Kriegsjahren musste Henkel Produktionseinbußen hinnehmen. Die Ursachen lagen nicht in der Zerstörung von Fabrikanlagen durch Bombenangriffe – die Henkel-Werke wurden kaum beschädigt –, sondern vielmehr im Arbeitskräftemangel und dem allgemeinen Zusammenbruch der deutschen Volkswirtschaft gegen Ende des Krieges. Bei der Betrachtung der Produktionsentwicklung ist zu berücksichtigen, dass der Export aufgrund des starken Handelsprotektionismus in der Weltwirtschaft erschwert wurde. Um diese Problematik zu umgehen, übertrug die Henkel & Cie. GmbH insbesondere ab 1933 einen beträchtlichen Anteil ihres Exportge-

---

<sup>24</sup> 289/745: Geschäftsbericht der Henkel & Cie. AG 1936, S. 5 und 1939, S. 5; 268/24: Geschäftsbericht der Henkel & Cie. GmbH 1940, S. 1; 289/724: Geschäftsbericht der Henkel & Cie. AG 1940, S. 1; 289/1199: Prüfungsbericht Bilanz der Henkel & Cie. AG 1940, S. 48. Vgl. zur Thematik des Rohstoffmarktes Öle und Fette von 1918 bis 1945 ausführlich unten Kap. 4.4, S. 76 bis Kap. 4.11, S. 199.

schäftes ihren jeweiligen ausländischen Tochtergesellschaften. Die Persilproduktion entwickelte sich unterproportional zur Gesamtproduktion. 1933 bis 1939 lag sie zwischen 78.867 und 103.392 t jährlich. Die Umsatzerlöse betrugen im gleichen Zeitraum durchschnittlich 114,7 MRM. Somit erzielte Henkel von 1933 bis 1939 mit Persil durchschnittlich 56 % des Gesamtumsatzes. Den Fettgehalt von Persil musste Henkel ab 1934 von 40 % auf 32 % reduzieren. Vier Tage nach Beginn des Zweiten Weltkriegs musste die Produktion von Persil und dem Hauptprodukt der BFG, Fewa, eingestellt werden. An ihre Stelle trat das staatliche Einheitswaschpulver für Weiß-, Grob-, Bunt- und Feinwäsche, dessen Fettgehalt weiter reduziert wurde. Hiervon produzierte Henkel zunächst etwa 80.000 t, bis die Produktion des Einheitswaschmittels ab 1943 kontinuierlich bis 1945 auf 19.764 t fiel. Die Umsatzerlöse reduzierten sich durch die staatliche Preisbindung für das Einheitswaschmittel stark um 53 % auf 62,4 MRM.<sup>25</sup>

Die wirtschaftspolitischen Implikationen des Zweiten Weltkrieges belasteten die Henkel & Cie. GmbH erheblich. Ab 1944 bildete das Unternehmen Wertberichtigungen auf Anlage- und Umlaufvermögen infolge von Kriegsschäden und Enteignungen durch Bilanzausweis stiller Reserven und Einstellungen aus dem Betriebsergebnis auf der Passivseite der Bilanz. Diese ergaben bis 1948 197 MRM und entsprachen 45 % der Bilanzsumme. Die größten Verluste erlitt Henkel durch die entschädigungslosen Enteignungen in der russischen Besatzungszone und im Ausland. Die Kriegsschäden infolge von Luftangriffen und Artilleriebeschuss im Frühjahr 1945 waren gemessen am Umfang des Betriebes relativ gering.<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup> B 4: Statistik Produktion der Henkelwerke in Düsseldorf, 21.9.1950, S. 4f. und 23.11.1950, S. 4f.; B 4: Aktennotiz Persilumsatz, 2.8.1982; 289/745: Aktennotiz Gegenüberstellung der Umsätze in den Jahren 1931-1935; 166/20: Heft 2/1930: Jahresumsätze ab 1924; 289/746: Aktennotiz Verkäufe 1923-1926; 289/717: Geschäftsbericht der Henkel & Cie. GmbH 1933, S. 1; 268/24: Geschäftsbericht der Henkel & Cie. GmbH 1940, S. 2; 289/745: Geschäftsbericht der Henkel & Cie. GmbH 1934, S. 2; Kaloff, Holthausen, S. 33; Schöne, P3, S. 26.

<sup>26</sup> E 31: Finanzgeschichte Henkel, Aktennotiz Henkel & Cie. GmbH, 31.12.1946; 289/731: Bilanzen der Henkel & Cie. GmbH 1946 und 1947; 289/731: RM-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. Als unsicheres Vermögen wurde das gesamte von der Militärregierung gesperrte Vermögen ausgewiesen. E 31: Finanzgeschichte Henkel, Aktennotiz Interne Geschichte der Firma Henkel 1924-1948 vom 2.2.1972, S. 1.

Die finanziellen Mittel wurden weniger zur Ausdehnung der Produktionskapazitäten verwendet als vielmehr zur Expansion durch Beteiligungen und Gründungen von Tochtergesellschaften. Der Akquisition wurde der Vorzug vor der Investition gegeben: während die durchschnittliche Zunahme der Sachanlagen pro Jahr 616.000 RM betrug, erhöhten sich die Beteiligungen und Wertpapiere um durchschnittlich 7.890.000 RM pro Jahr. Diversifikationsbestrebungen bestimmten die Unternehmenspolitik. Durch Erschließung neuer Märkte und Kundenkreise verzeichnete Henkel ein beachtliches Wachstum. Die Bilanzsumme konnte von 1923 (in Goldmark) bis 1948 (unter Einbezug des unsicheren Vermögens) 23fach gesteigert werden.<sup>27</sup>

Tabelle 6 (S. 48) gibt einen Überblick über das Produktionsprogramm von 1919 bis 1945:

---

<sup>27</sup> Bei den absoluten Zahlen muss jedoch die einsetzende Geldentwertung 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 Persil GmbH heran, die nur das sichere Vermögen ausweist, konnte die Bilanzsumme im Betrachtungszeitraum nur um das 7,6fache erhöht werden. E 31: Finanzgeschichte Henkel, Aktennotiz Gesamtüberblick 1923/24-1948, S. 2f. und E 3: DM-Eröffnungsbilanz der Persil GmbH zum 21.6.1948. Die Persil GmbH hatte als Nachfolgesellschaft zu diesem Zeitpunkt die gleichen Funktionen innerhalb der Henkel-Gruppe wie die Henkel & Cie. GmbH. Damit ist die DM-Eröffnungsbilanz mit der RM-Schlussbilanz direkt vergleichbar.

Produkt	Produktionszeitraum
Henkel´s Bleichsoda (ab 1920 Henko)	Ab 1878
Wasserglas	Ab 1884
Martellin	1920
Persil (1939-1945 Einheitswaschpulver)	Ab 1907
Glyzerin (inklusive Protol)	Ab 1910
Diverse Pflanzenrohstoffe	Ab 1910
Diverse Salze	Ab 1914
Krisit	1916-1920
K. A. Seifenpulver	1916-1920
K. A. Seife	1916-1920
Diverse	Ab 1916
Sil	Ab 1918
Wasserstoffsperoxyd	Ab 1919
Kiesin	1919-1926
Dixin	Ab 1920
Ata	Ab 1920
Klebstoffe	Ab 1923
Gutso	Ab 1923
Waschmittel-Großverbrauch (Empor, Typon, Oxygenol und Waschella)	Ab 1923
Huhn im Winter	1928-1940
Imi	Ab 1929
P 3	Ab 1929

Tabelle 6: Produktionsprogramm der Henkel & Cie. und (ab 1922) der Henkel & Cie. GmbH 1919-1945<sup>28</sup>

<sup>28</sup> B 4: Aktennotiz Persilumsatz, 2.8.1982; 156/36: Jahresumsätze 1908-1920; 159/24: Wasserglas-Statistik 1906-1929, S. 16f.; 159/28: Versand Bleichsoda 1920-1922; 159/31: Versand Dixin 1920-1922; 159/33: Versand Sil 1920-1922; 159/35: Versand Ata 1920-1922; B 4: Jahresbericht Klebstoffwerk 1950, S. 7; 166/15: Aktennotizen Waschmittel-Monatsumsätze vom 17.2.1947, 29.3.1947, 19.5.1947, 21.6.1947, 26.7.1947, 20.8.1947, 16.9.1947, 16.10.1947, 5.12.1947 und 19.1.1948; E 1: Aktennotiz unsere Erzeugnisse 1876-1950, S. 2-4.



### 3.2 Skizzierung der Unternehmensentwicklung nach 1945<sup>29</sup>

#### 3.2.1 Wiederaufbau nach dem Zweiten Weltkrieg

Mit dem Zusammenbruch des Dritten Reiches und den wirtschaftspolitischen Folgen schien zunächst das gesamte Engagement auf dem Öl- und Fettmarkt ohne Zukunftsaussichten: Die beiden bedeutendsten Tochtergesellschaften, die BFG und die DEHYDAG, befanden sich auf sowjetischem Besatzungsgebiet und wurden 1945 und 1946 enteignet. Auf dem Gelände der Muttergesellschaft in Düsseldorf-Holthausen wurden beide Tochtergesellschaften neu aufgebaut. Allmählich wurde das alte Produktionsprogramm wieder aufgenommen und zusätzlich erweitert. Diese beiden Unternehmen wurden 1969 als Geschäftssparte „Organische Produkte“ in die Muttergesellschaft integriert. Bereits in den 1970er Jahren war Henkel auf dem Gebiet der Fettchemie in Europa führend. Das Engagement mit dem ursprünglichen Ziel der Rohstoffsicherung führte nach 1945 zu einer Diversifikation des Produktionsprogrammes des gesamten Konzerns. „Was zwischen den Kriegen von den Söhnen des Werksgründers gedacht und getan wurde, wirkt fast als vorgezeichnete Entwicklungslinie des Unternehmens fort. Der Grad der erreichten Diversifikation, aus dem Impuls der Rückwärtsintegration entstanden, sorgt für eine ausbalancierte Mischung von Risiken und Chancen.“<sup>30</sup>

#### 3.2.2 Organisations- und Finanzierungsstrukturen bis 1985

Nach einer weiteren Kapitalherabsetzung von 120 MRM auf 92 Millionen Deutsche Mark (MDM) im Zuge der Währungsreform am 21. Juni 1948 wurde die frühere (seit

---

<sup>29</sup> Entsprechend der Expansion der Henkel-Gruppe zu einem global agierenden Industrieunternehmen mit Verbundenen Unternehmen (VU) auf allen Kontinenten würde eine vollständige (auch nur skizzenhafte) Darstellung den Rahmen dieser Arbeit weit überschreiten und dem Untersuchungsziel nicht entsprechen. Es werden daher nur organisatorische und finanzielle Strukturen als Rahmen der für diese Arbeit relevanten Entwicklungen kurz zusammengefasst. Für eine wissenschaftlich umfassende Darstellung der Entwicklungslinien nach 1945 vgl. Feldenkirchen, Menschen und Zengerling, Wolfgang, Bügel, Wolfgang, Wölk, Thomas: 125 Jahre Henkel: Chronik 1876-2001, in: Feldenkirchen, Wilfried, Hilger, Susanne: Menschen und Marken: 125 Jahre Henkel, hrsg. von Ernst Priemoch und Wolfgang Zengerling im Auftrag der Henkel KGaA, Düsseldorf 2001 (zit. Zengerling, Chronik).

<sup>30</sup> Henkel & Cie. GmbH (Hrsg.), 100 Jahre, S. 127.

1922 bestehende) 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.<sup>31</sup>

Die Expansion der Henkel-Gruppe auf dem deutschen Markt in den 1960er Jahren mit Umsatzzuwachsraten von jährlich etwa neun Prozent und die starke Geschäftsausweitung im Ausland zu einer internationalen Firmengruppe veranlasste die Geschäftsführung unter Konrad Henkel 1969/70 erstens zu einer Neuorganisation des Unternehmens und zweitens 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. Das Wachstum des Geschäftsvolumens konnte ab 1970 erstmalig nicht mehr ausschließlich innenfinanziert bzw. mit Mitteln der Familie außenfinanziert werden. Aber auch die Konjunktureinbrüche der frühen siebziger Jahre während der Ölkrise führten zu einer Aufnahme von familienfremden Krediten, also Verbindlichkeiten gegenüber Banken. Zur Finanzierung von Akquisitionen und immobilem Anlagevermögen strebte die Geschäftsführung der Henkel-Gruppe bei ihrer Holdinggesellschaft eine breite Eigenkapitalbasis an, während die Produktionsgesellschaft sich stärker durch Fremdkapital finanzierte. Langfristige Bankkredite hatten sich daher in der Finanzierungsstruktur von Henkel etabliert.<sup>32</sup>

Die Henkel International GmbH (HI) vereinigte von 1961 bis 1976 die Exportinteressen der Henkel-Gruppe. Im Zuge der Neuorganisation innerhalb der Henkel-Gruppe 1969 übernahm die Henkel & Cie. GmbH das Geschäft in Europa, während die HI im Rahmen der Region „Außereuropäische Länder“ für das Geschäft außerhalb Europas zu-

---

<sup>31</sup> E 31: Finanzgeschichte Henkel, Aktennotiz Henkel & Cie. GmbH, 31.12.1948; 289/731: RM-Schlussbilanz der Henkel & Cie. GmbH zum 20.6.1948; JA der Persil GmbH 1949 und 1950; JA der Henkel & Cie. GmbH 1950; E 3: DM-Eröffnungsbilanz der Persil GmbH zum 21.6.1948.

<sup>32</sup> Jahresabschlüsse der Henkel & Cie. GmbH 1970-1976; Geschäftsberichte der Henkel & Cie. GmbH 1970, S. 17, 30f. und 33-35, 1971, S. 23f. und 26-28, 1972, S. 28-30, 1973, S. 27, 1974, S. 33f. und 36-38, 1975, S. 27-29, 31-33 und 38 und 1976, S. 24 und 26-28; Geschäftsbericht der Henkel GmbH 1970, S. 68; Henkel GmbH (Hrsg.): Konzern-Geschäftsbericht 1971, Düsseldorf 1972, S. 24; Henkel GmbH (Hrsg.): Konzern-Geschäftsbericht 1974, Düsseldorf 1975, S. 46; Feldenkirchen, Wilfried: Das Inlandsgeschäft der Firma Henkel seit dem Zweiten Weltkrieg am Beispiel ausgewählter Tochtergesellschaften, internes, unveröffentlichtes Manuskript im Konzernarchiv Henkel, Düsseldorf 1999, S. 49 (zit. Feldenkirchen, Inlandsgeschäft).

ständig war. Die HI konnte als Exportabteilung der Henkel & Cie. GmbH angesehen werden. Ihre durchschnittliche Bilanzsumme entsprach von 1961 bis 1968 nur 5,6 % der durchschnittlichen Bilanzsumme der Henkel & Cie. GmbH. Als Vertriebsgesellschaft besaß die HI keine Anlagen und Warenvorräte. Ihr Stammkapital betrug 5 MDM.<sup>33</sup>

Zur mittelfristigen Vorbereitung auf den Börsengang wurde am 1. Januar 1975 die Henkel GmbH in die Henkel KGaA umgewandelt und zum 1. Januar 1977 die Henkel & Cie. GmbH und die HI mit der Henkel KGaA fusioniert. Fremdkapital nahm die Henkel KGaA weiterhin größtenteils von Mitgliedern der Familie Henkel auf. Das Unternehmen versuchte Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten möglichst zügig abzubauen.

### 3.2.3 Börsengang 1985 und weitere Entwicklung der Henkel-Gruppe bis 2001

Gemäß Gesellschafterbeschluss vom 24. August 1985 emittierte die Henkel KGaA gegen Bareinzahlung am 2. Oktober 1985 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 an dem Eigenkapital des Unternehmens beteiligen. Es war die bis dahin größte Neuemission von Vorzugsaktien an deutschen Börsen. Die Stammaktien blieben zu 100 % im Eigentum der bisherigen Gesellschafter und sollten gemäß einem Aktienbindungsvertrag bis zum Jahr 2000 nicht an familienfremde veräußert werden.<sup>34</sup> „Wer das Kunststück fertig bringt, die Vorteile des Familienunternehmens in den großindustriellen Maßstab hinüberzuretten, der profitiert von den kurzen Entscheidungswegen, die das persönlich geführte Unternehmen auszeichnen.“<sup>35</sup>

---

<sup>33</sup> Jahresabschlüsse der Henkel International GmbH 1961-1968.

<sup>34</sup> Henkel KGaA (Hrsg.): Geschäftsbericht 1985, Düsseldorf 1986, S. 64 und 1986, Düsseldorf 1987, S. 11f.

<sup>35</sup> Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 27.8.1985, zit. nach Henkel KGaA (Hrsg.): Geschäftsbericht 1986, Düsseldorf 1987, S. 11.

1996, im 120. Geschäftsjahr, räumte Henkel erstmalig Familienfremden ein Stimmrecht in der Hauptversammlung ein. Im Verhältnis 10:1 wurde eine stimmrechtslose Vorzugsaktie im Nennbetrag von 50 DM in neun stimmrechtslose Vorzugsaktien zum Nennwert von je 5 DM und in eine Stammaktie mit Nennwert 5 DM umgewandelt.

1999 gliederte Henkel den Unternehmensbereich Chemieprodukte (U-C) aus, der im Wesentlichen alle VU mit Rohstoffversorgungscharakter für die Henkel-Gruppe umfasste. U-C ging in die Cognis GmbH (Cognis) ein, die 2001 schließlich verkauft wurde.

2001 erzielte die Henkel-Gruppe einen Gesamtumsatz von 13.060 Millionen Euro (MEUR), darunter bei Wasch- und Reinigungsmitteln 3.082 MEUR, bei Kosmetik/Körperpflege 2.085 MEUR, bei Klebstoffen für Konsumenten und Handwerker 1.275 MEUR und bei Henkel Technologies 2.828 MEUR. Das Unternehmen erwirtschaftete ein Ergebnis vor Ertragssteuern von 1.059 MEUR.<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> Henkel KGaA (Hrsg.): Geschäftsbericht 2001, Düsseldorf 2002, S. 1.

## **4 Strategien der Henkel-Gruppe auf ihrem wichtigsten Rohstoffmarkt Öle und Fette unter besonderer Berücksichtigung wirtschaftspolitischer Einflüsse**

### **4.1 Öle und Fette als Grundstoff für die Ernährung und die chemische Industrie**

Die Unterscheidung der Fettstoffe in Öle und Fette erfolgt nach ihrer Konsistenz: Während als Fette feste Fettstoffe bezeichnet werden, sind Öle Fettstoffe in flüssiger Form. Öle und Fette lassen sich durch Temperaturveränderung und Fetthärtung in die jeweils andere Konsistenz überführen und werden daher hinsichtlich ihrer physikalischen und chemischen Eigenschaften im Folgenden zusammengefasst betrachtet als Fette bezeichnet.<sup>1</sup> Fettrohstoffe sind animalischer oder vegetabilischer Natur. Pflanzliche Fette werden hauptsächlich aus Samen und Früchten gewonnen. Ihr Fettgehalt steigt mit zunehmend wärmerem Klima, daher ist die Gewinnung von Fetten aus Samen und Früchten tropischer Herkunft am ergiebigsten. Die wichtigsten tropischen Fettquellen sind das Samenfleisch der Kokospalme (Kopra) und deren Fruchtfleisch (Kokosöl) sowie Samen (Palmkernöl) und Fruchtfleisch (Palmöl) der Ölpalme. Die Rückstände bei der Ölgewinnung aus den Fettpflanzen (Ölkuchen) können als Futtermittel für Tiere verwendet werden. Bei Tieren wird Fett aus Knochenmark, Fettgewebe und Milch gewonnen. Außerdem erhält man aus Fischen und Walen Tran (vgl. Abb. 5, S. 54).<sup>2</sup> Mineralöle nehmen hinsichtlich ihrer Gewinnung und Verwendung eine Sonderstellung ein. Während Fettrohstoffe in der Regel primär von der Landwirtschaft gewonnen und von der Industrie lediglich weiterverarbeitet werden, werden Mineralöle durch Erdölförderung oder synthetisch durch Verflüssigung von Kohle, Destillation von Stein- und Braunkohlenteeren und Verkoken von Holz oder Torf gewonnen. Zu den chemischen Fetten im weiteren Sinne gehören die Wachse, deren Verwendungsbereiche sich auf die Kerzen-, Putz- und Poliermittelproduktion erstrecken. Wachse werden in der Literatur gemeinhin nicht zur Öl- und Fettwirtschaft gezählt. Eine weitere Rohstoffgruppe sind die ätherischen Öle, die vor allem in der Riechstoffindustrie verwendet werden. Sie weichen in ihrer chemischen und physikalischen Beschaffenheit von den fetten Ölen ab und zählen

---

<sup>1</sup> Vgl. unten Kap. 4.2, S. 61.

<sup>2</sup> Muths, Fettlücke, S. 38; Ott, Entwicklung, S. 5f.; Schwarzkopf, Emil: Entwicklung der deutschen Futtermittelversorgung, Diss. Köln 1936, S. 91 (zit. Schwarzkopf, Futtermittelversorgung).

auch wirtschaftlich nicht zu dieser Rohstoffart. Sowohl Wachse als auch ätherische Öle werden daher in dieser Arbeit nicht berücksichtigt.<sup>3</sup>

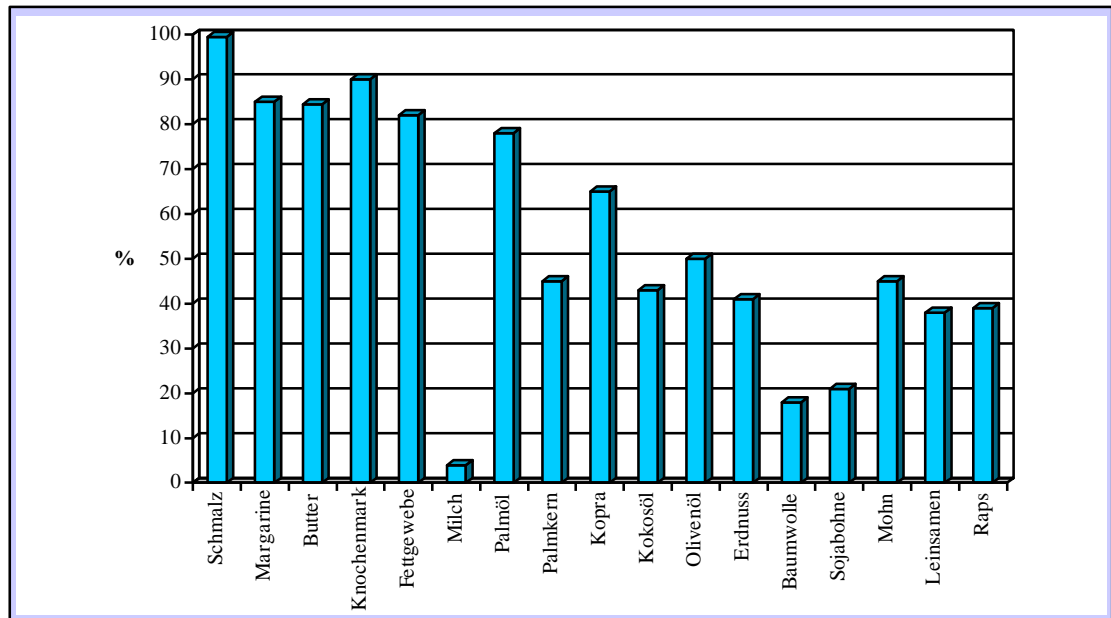


Abb. 5: Durchschnittlicher Fettgehalt (Reinfett) einiger wichtiger Fettrohstoffe in %<sup>4</sup>

Die meisten Fettrohstoffe werden sowohl für Ernährungszwecke als auch für industrielle (technische) Zwecke verwendet. Diese Substitutionsmöglichkeit hinsichtlich des Verwendungszwecks hat innerhalb einer Volkswirtschaft, in der Fette nicht ausreichend vorhanden sind, vor allem für die Fettversorgung zur technischen Verwendung negative Auswirkungen: Um ein Verhungern der Bevölkerung zu vermeiden, werden diesem Verwendungsgebiet Fette entzogen. Fette sind für die menschliche Ernährung als höchstkonzentrierte Kalorienquelle zur Speicherung von Energie und Wärmeerzeugung unerlässlich und nicht ersetzbar: „Aus der falschen Auffassung, die in Eiweiß, Fett und

---

<sup>3</sup> Arbeitswissenschaftlichen Institut der Deutschen Arbeitsfront (Hrsg.): Die Öl- und Fettücke, in: DAF-Rohstoffdienst, Heft 29, Berlin 1939, S. 977-1046, S. 980f. (zit. DAF-Rohstoff-Dienst, Öllücke).

<sup>4</sup> Eigene Berechnungen anhand Ott, Entwicklung, S. 6; Muths, Fettücke, S. 18, 33 und 55f.

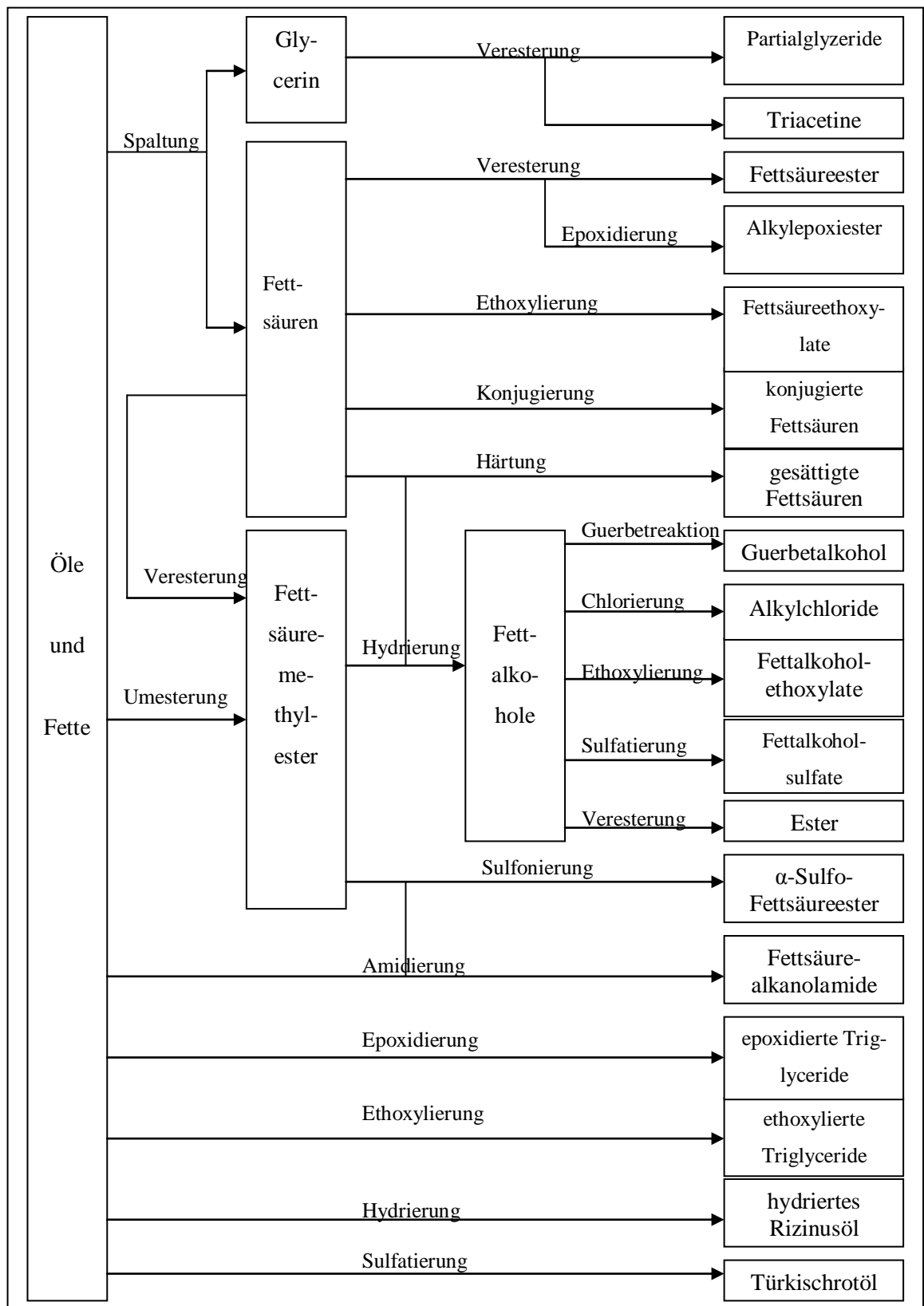


Abb. 6: Wichtigste fettchemische Derivate im Produktionsprozess von Henkel<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Henkel KGaA (Hrsg.): Fettchemie, eine Produktlinie der Henkel-Gruppe, Düsseldorf 1987<sup>3</sup>, S. 23 (zit. Henkel KGaA (Hrsg.), Fettchemie).

in den Kohlehydraten enthaltenen Kalorien könnten einander gegenseitig in vollkommener Weise vertreten, entsprang eine viel zu optimistische Ansicht von einer gesicherten deutschen Ernährungslage und auch später noch mancher Mißgriff [sic!] der Kriegsernährungswirtschaft; [...].<sup>6</sup> Eine Substitution der Fette bei der industriellen Verwendung wirkt sich meist direkt auf die Qualität aus und ist daher nur sehr eingeschränkt möglich. Technische Fette werden hauptsächlich für die Seifenproduktion und ihre Derivatproduktionen verwendet. Daneben bilden sie u. a. einen Grundstoff für die Glycerin-, Farben-, Lacke-, Linoleum-, Wachs-, Ledertuch- und Stearinherstellung.<sup>7</sup>

Abb. 6 (S. 55) gibt einen Überblick über die bei der Henkel-Gruppe angewandten Produktionsverfahren der Fettverarbeitung und ihrer Derivate. Die chemische Reaktion der Verseifung der Fette kann direkt aus den Neutralfetten erreicht werden oder durch Fettspaltung. Bei der Spaltung zerfallen die Fette in Fettsäuren und Glycerin. Fettsäuren sind Karbonsäuren mit langen Kohlenwasserstoffketten, deren Natriumsalze als Seifen verwendet werden. Sie werden auch als Oleine bezeichnet und setzen sich schon bei niedriger Temperatur mit Sodalösungen leicht und vollständig um. Glycerin als Bestandteil des Fettes entdeckte Carl Wilhelm Scheele bereits 1783. Allerdings bekam es erst 1866 wirtschaftliche Bedeutung, als es Alfred Nobel gelang, Dynamit herzustellen, indem er das Trinitrat des Glycerins (Nitroglycerin) stabilisierte und den Sprengstoff somit transportfähig machte.<sup>8</sup> Die große Nachfrage nach Glycerin für ökonomische und militärische Zwecke führte dazu, dass die Seifenindustrie dazu überging, anstelle der

---

<sup>6</sup> Ott, Entwicklung, S. 12f. Daher muss bei der nachfolgenden Betrachtung der deutschen Fettlücke die gesamte Fettversorgung innerhalb des Deutschen Reiches unabhängig von ihrem Verwendungszweck betrachtet werden. Andererseits wird in der zeitgenössischen Literatur der 1930er Jahre auch die Meinung vertreten, den Fettbedarf bis zu einem gewissen Grad durch Kohlehydrate, z. B. durch den Mehrkonsum von Zucker, substituieren zu können. DAF-Rohstoff-Dienst, Öllücke, S. 990; Muths, Fettlücke, S. 11f.; Matthies, Adolf: Probleme der deutschen Fettwirtschaft, Hamburg 1937, S. 137.

<sup>7</sup> DAF-Rohstoff-Dienst, Öllücke, S. 1039; Keppler, Wilhelm: Industrielle Fette und Öle, in: Der Vierjahresplan, Folge 5 (1937), S. 269-271, S. 270 (zit. Keppler, Fette); Muths, Fettlücke, S. 52f.

<sup>8</sup> Atkins, Peter W., Beran, Jo A.: Chemie einfach alles, Weinheim, New York, Basel, Cambridge, Tokyo 1996, S. 430f. und 910 (zit. Atkins, Chemie); Meyer, Julius: Theorie der Fettverseifung auf reaktionskinetischer Grundlage, in: Ubbelohde's Handbuch der Chemie und Technologie der Öle und Fette. Chemie, Vorkommen, Gewinnung und Verarbeitung der Öle, Fette, Wachse und Harze, hrsg. von Hans Heller, Band III: Chemie und Technologie der Seifen und Waschmittel, Leipzig 1930<sup>2</sup>, S. 1-15, S. 1; Heller, Rohstoffe, S. 261; Bohmert, Friedrich: 75 Jahre Henkel Glycerin (= Schriften des Werksarchivs, Nr. 18, hrsg. von der Henkel KGaA), Düsseldorf 1985, S. 6, 11 und 17 (zit. Bohmert, Glycerin).



Neutralfette Fettsäuren zu verseifen, um damit das für die Seifenproduktion nicht verwendbare Nebenprodukt Glycerin besser gewinnen und verkaufen zu können. Während die Unterlaugen bei der Neutralverseifung lediglich 5 bis 8 % stark verunreinigtes Rohglycerin enthielten, konnte mit dem Verfahren der Fettspaltung etwa 15 % reineres Glycerin aus den Süßwässern gewonnen werden. Neben der Spaltung im Autoklaven setzten sich noch vier andere Verfahren zur Fettspaltung durch: das Twitchellverfahren, das fermentative Fettspaltungsverfahren, das Schwefelsäureverfahren und das Krebitzverfahren.<sup>9</sup> Heute existieren über 2.000 Verwendungsmöglichkeiten für Glycerin. 25 % der Weltproduktion werden zur Produktion von Lebensmitteln verbraucht, 20 % zur Herstellung von Kosmetika und 13 % zur Produktion von Pharmazeutika. Nur noch ein sehr geringer Anteil (1985 2,5 % der Weltproduktion) wird als Sprengstoff verwendet.<sup>10</sup>

Eine ökonomische Herstellung und Gewinnung von Fettalkoholen war zunächst schwierig. 1817 gelang Chevreul die Isolierung von Cetylalkohol aus Sperml. 1903 patentierten Bouveault und Blanc die Reduktion von Fettsäureestern durch Natrium. Erste großtechnische Fettalkoholproduktionen mittels Hydrierung setzte die DEHYDAG ab Ende der 1920er Jahre um. 1954 entwickelte Prof. Karl Ziegler ein Verfahren zur Fettalkoholherstellung auf Basis von Erdöl, das ab den 1960er Jahren kommerziell genutzt wurde (Ziegler-Alkohole).<sup>11</sup> Durch Sulfatierung erhält man Fettalkoholsulfonate, die sich

---

<sup>9</sup> Heller, Hans: Die geschichtliche Entwicklung der Seifenfabrikation, in: Ubbelohde's Handbuch der Chemie und Technologie der Öle und Fette. Chemie, Vorkommen, Gewinnung und Verarbeitung der Öle, Fette, Wachse und Harze, hrsg. von Hans Heller, Band III: Chemie und Technologie der Seifen und Waschmittel, Leipzig 1930<sup>2</sup>, S. 222-228, S. 227 (zit. Heller, Seifenfabrikation); Bühring, Magdalene: Die wirtschaftliche Entwicklung und Lage der deutschen Seifenindustrie, in: Ubbelohde's Handbuch der Chemie und Technologie der Öle und Fette: Chemie, Vorkommen, Gewinnung und Verarbeitung der Öle, Fette, Wachse und Harze, hrsg. von Hans Heller, Band III: Chemie und Technologie der Seifen und Waschmittel, Leipzig 1930<sup>2</sup>, S. 701-733, S. 704-706 (zit. Bühring, Seifenindustrie). Zu den Verfahren der Fettspaltung vgl. Herbig Walter: Die Öle und Fette in der Textilindustrie (= Monographien aus dem Gebiet der Fett-Chemie, hrsg. von K. H. Bauer, Band III), Stuttgart 1929<sup>2</sup>, S. 127-130 (zit. Herbig, Öle).

<sup>10</sup> Bohmert, Glycerin, S. 12 und 67; Henkel KGaA (Hrsg.): Entwurf Pressemeldung 90 Jahre Glycerin bei Cognis/Henkel (1910-2000), Stand 27.7.2000, S. 1.

<sup>11</sup> Fellertschin, Stationen, S. 44-48; D 1830: Agasse, M., Referat über Sidobre-Sinnova, 1984, S. 2 (zit. D 1830: Agasse, Referat). Als Veresterung bezeichnet man die Verbindung einer Karbonsäure (Fettsäure) mit einem Alkohol. Das Reaktionsprodukt nennt man Ester. Hydrierung ist die Anlagerung von Wasserstoff an Kohlenstoff-Doppelbindungen bei hohen Temperaturen und überführt diese in Kohlenwasserstoff-Einfachbindungen:  $H_2 + C=C \rightarrow CH-CH$ . Molekülketten aus Einfachbindungen sind flexibler als Molekülketten aus Doppelbindungen und lassen sich daher in eine andere Konsistenz überführen. Atkins, Chemie, S. 707 und 910f. Zur DEHYDAG vgl. unten Kap. 4.6, S. 114-129, zu den Ziegler-Alkoholen und deren kommerzieller Nutzung siehe unten Kap. 4.8.3, S. 166.

durch eine hohe Stabilität gegenüber Säuren und Alkalien auszeichnen. Sie enthalten nicht die Carboxylgruppe, die in Seifen vorhanden ist und die aufgrund ihrer Unverträglichkeit mit den Kalksalzen im Gebrauchswasser beim Waschen zu unangenehmen Wirkungen führt. Fettalkoholsulfate werden in der Waschmittel-, Kosmetik-, Pharma- und Textilveredelungsindustrie eingesetzt. Abb. 7 (S. 59) gibt einen Überblick über die Verwendungsmöglichkeiten von Fettalkoholen.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Unter Sulfatierung (auch Sulfonierung oder Sulfurierung genannt) versteht man die Einwirkung konzentrierter Schwefelsäure auf Fette. Herbig, Öle, S. 249. Felletschin, Stationen, S. 44; Ders.: Zur Geschichte der Fettalkohole, in: Felletschin, Günter u. a.: Fettalkohole: Rohstoffe, Verfahren und Verwendung, hrsg. von der Henkel KGaA, Düsseldorf 1981, S. 7-11, S. 8. Für eine weitergehende Studie der Chemie der Öle und Fette sowie der Fettalkohole vgl. Knaut, J., Richtler, H. J.: 50 Jahre natürliche Fettalkohole, in: Fette und Öle, Tenside, Waschmittel, Seifen – Öle – Fette – Wachse, Zeitschrift für die Waschmittel-, Seifen- Öl- und Fettindustrie, Nr. 3/1982 (108. Jg.), 18.2.1982, S. 59-64 (zit. Knaut, 50 Jahre Fettalkohole); Komp, Horst-Dieter, Kubersky, Hans Peter: Technische Verfahren zur Herstellung von Fettalkoholen, in: Felletschin, Günter u. a.: Fettalkohole, Rohstoffe, Verfahren und Verwendung, hrsg. von der Henkel KGaA, Düsseldorf 1981, S. 51-77 (zit. Komp, Verfahren); Schütt, Hartwig: Natürliche Rohstoffe zur Herstellung von Fettalkoholen, in: Felletschin, Günter u. a.: Fettalkohole, Rohstoffe, Verfahren und Verwendung, hrsg. von der Henkel KGaA, Düsseldorf 1981, S. 13-49 (zit. Schütt, Rohstoffe).

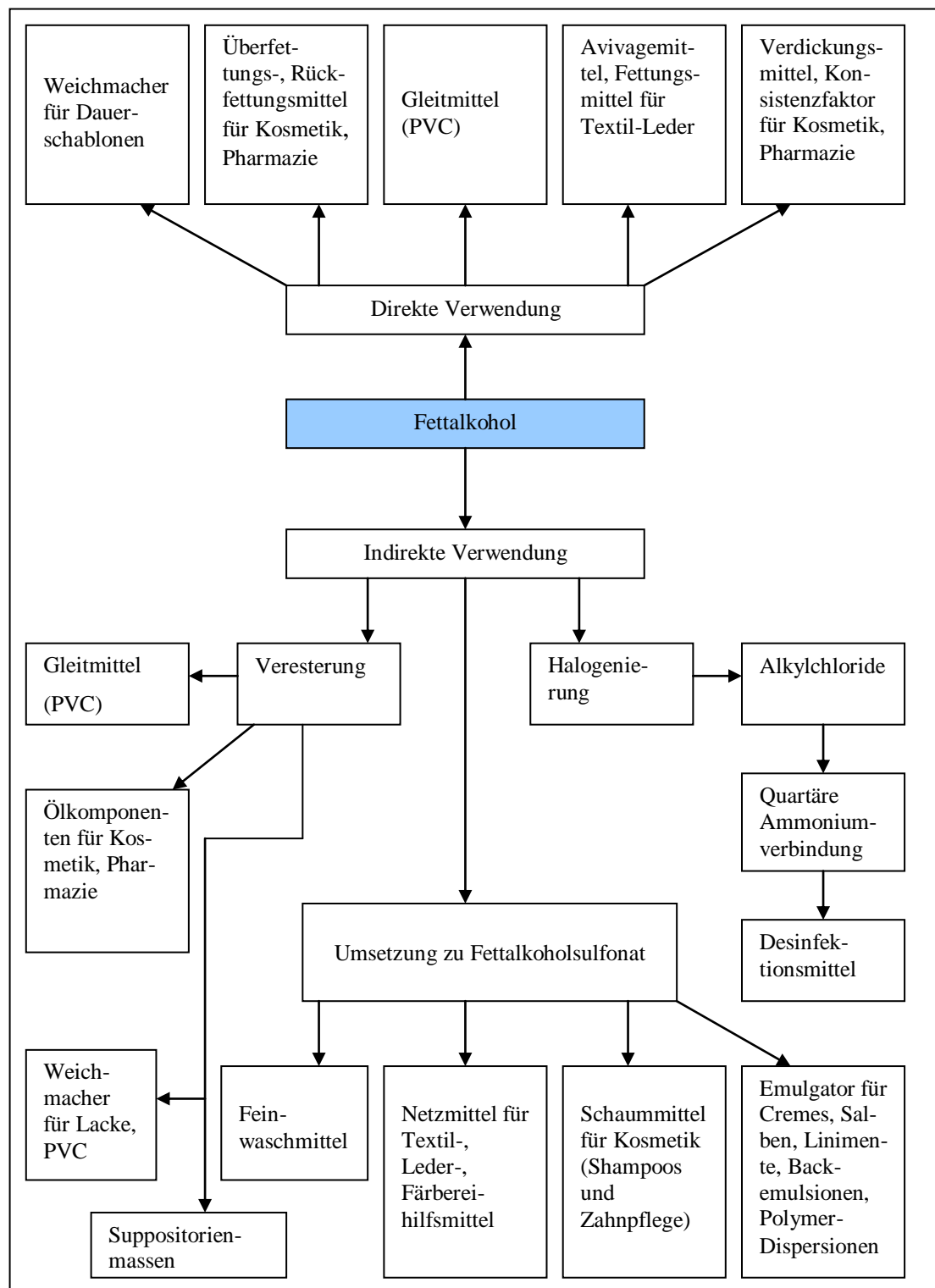


Abb. 7: Verwendungsmöglichkeiten der Fettalkohole<sup>13</sup>

<sup>13</sup> Felletschin, Stationen, S. 52.

#### 4.2 Die deutsche Fettwirtschaft bis 1913

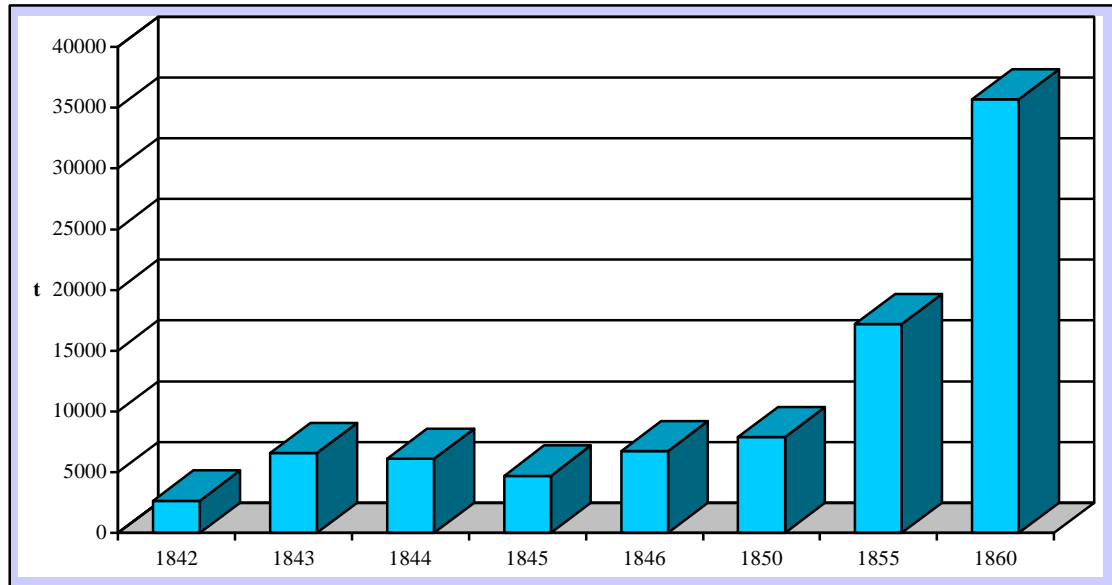


Abb. 8: Einfuhren von Palmöl, Kokosnussöl und Walratöl in den deutschen Zollverein in t  
1842-1846, 1850, 1855 und 1860<sup>14</sup>

Bis zur Mitte des 19. Jahrhunderts bestand in Deutschland im Wesentlichen kein Importbedarf an Fetten. Die wichtigsten inländischen tierischen Fette waren Milch, Schweineschmalz und Rinderfett. Pflanzliche Öle wurden etwa ab 1830 vor allem aus Raps, Rübsen, Hanf, Leinsaat und Mohn gewonnen. Im Ernährungssektor bewirkte das sprunghafte Bevölkerungswachstum und im technischen Sektor die Industrialisierung einen starken Anstieg des Verbrauchs an Fetten in Deutschland. Steigende Einkommen und die Bereitstellung billiger Fette trugen ebenfalls zu einer Erhöhung des Fettverbrauchs bei (elastische Nachfragefunktion bezüglich des Fettverbrauchs). Die durch die Industrialisierung bedingte Verschiebung vom primären zum sekundären Wirtschaftssektor führte außerdem trotz gesteigerter Produktivität des Agrarsektors zu einer Verminderung des inländischen Angebotes an Ölen und Fetten. Die hierdurch induzierte Preissteigerung verstärkte den nun ohnehin notwendigen Import von vergleichsweise billigen ausländischen Fettrohstoffen. Neben südamerikanischem Talg wurden vor al-

---

<sup>14</sup> Bühring, Seifenindustrie, S. 704.

lem tropische Öle wie Palm- oder Kokosöl eingeführt (vgl. Abb. 8, S. 60).<sup>15</sup> Vermehrte Viehhaltung verbreiterte zwar die Basis inländischer tierischer Fette, diese war jedoch wiederum zum Teil vom Import der ausländischen Futtermittel abhängig.<sup>16</sup> Das von dem deutschen Chemiker Wilhelm Norman 1901/02 erfundene Verfahren zur Härtung von Fett ermöglichte die Umwandlung von Ölen in Fette.<sup>17</sup> Hierdurch konnte die Fettrohstoffbasis erheblich verbreitert werden. Öle wurden nun auch für Verwertungen, die bisher nur mit festen Fettstoffen möglich waren, verwendet und aus pflanzlichen Saaten zunehmend extrahiert. In Deutschland entwickelte sich eine Ölmühlenindustrie, die in Europa die führende Rolle innehatte. 1913 verarbeiteten 110 deutsche Ölmühlen 1.175.130 t Saaten.<sup>18</sup> Abb. 9 (S. 62) zeigt die Entwicklung der Durchschnittspreise für pflanzliche Öle von 1881 bis 1913.

Als Ersatz für Butter konsumierte die ärmere deutsche Bevölkerung Margarine. Während heute Margarine – unabhängig von der Einkommenssituation – der Butter oft auch aus gesundheitlichen Gründen vorgezogen wird, war sie bis vor wenigen Jahrzehnten ein billiges Fettprodukt für ärmere Bevölkerungsschichten und wurde von den Verbrauchern hinsichtlich einer gesunden Ernährung kritisch beurteilt. Die Margarine wurde 1869 in Frankreich erfunden und setzt sich aus einer Emulsion von 85 % Speisefett und 15 % Magermilch zusammen. Die Fettrohstoffe der Margarine können tierischer und pflanzlicher Natur sein. Im 19. Jahrhundert verwendete man als Rohstoff hauptsächlich

---

<sup>15</sup> Henkel & Cie. GmbH (Hrsg.), Werden, S. 64; Macht, Theodor: Die deutsche Fettwirtschaft in und nach dem Kriege, Hamburg 1936, S. 8 (zit. Macht, Fettwirtschaft); Muths, Fettlücke, S. 6f.; Ott, Entwicklung, S. 8 und 10. 1800 lebten auf dem Gebiet des Deutschen Reiches in den Grenzen von 1913 23 Mio. Menschen, 1850 35 Mio., 1875 43 Mio., 1900 56 Mio., 1913 67 Mio. und 1933 71 Mio. 1800 arbeiteten 62 % aller Beschäftigten im primären Sektor, 1850 55 %, 1875 49 %, 1900 38 %, 1914 34 % und 1935 30 %. Die Produktivität im Agrarsektor nahm von 1873 bis 1913 um etwa 65 % zu: 1873 betrug der Produktionswert je Arbeitskraft (in Preisen von 1913) 620 Mark im Jahr und 1913 1.020 Mark im Jahr. Henning, Friedrich-Wilhelm: Die Industrialisierung in Deutschland 1800 bis 1914 (= Wirtschafts- und Sozialgeschichte, Band 2), Paderborn, München, Wien, Zürich 1995<sup>9</sup>, S. 17, 20 und 236 und ders.: Das industrialisierte Deutschland 1914 bis 1992 (= Wirtschafts- und Sozialgeschichte, Band 3), Paderborn, München, Wien, Zürich 1997<sup>9</sup>, S. 14 (zit. Henning, Industrialisierung).

<sup>16</sup> Vgl. hierzu ausführlich Schwarzkopf, Futtermittelversorgung.

<sup>17</sup> Vgl. oben Kap. 4.1, S. 53.

<sup>18</sup> Bühring, Seifenindustrie S. 714f.; Henkel & Cie. GmbH (Hrsg.), Werden, S. 50; Herbig, Öle, S. 80; Ott, Entwicklung, S. 5f.

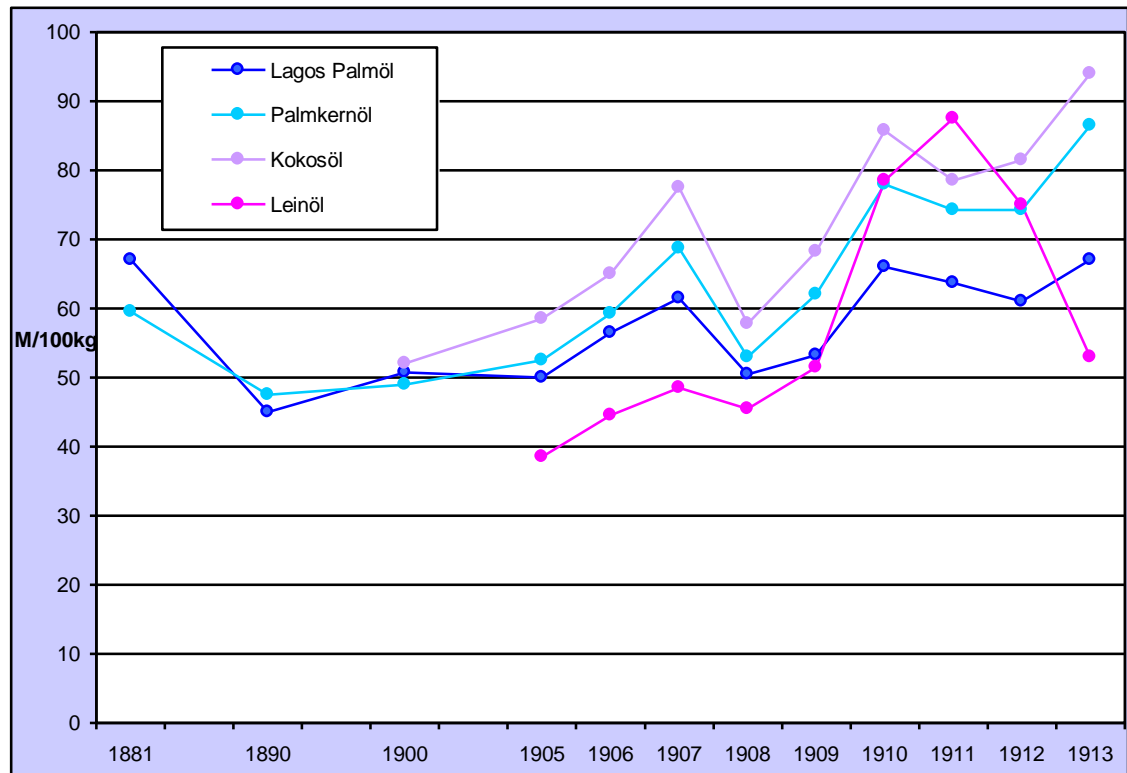


Abb. 9: Jährliche Durchschnittspreise pflanzlicher Öle in M/100 kg 1881-1890, 1900 und 1905-1913<sup>19</sup>

Oleomargarine (Rindertalg), die zu Beginn des 20. Jahrhunderts mit Erfindung der Fett-härtung allmählich von pflanzlichen Ölen ersetzt wurde. Diese bildeten zusammen mit dem preisgünstigen Walfischtran in den 1920er und 1930er Jahren die Hauptbestandteile der Margarine. Während also die Margarineproduzenten durch die technischen Möglichkeiten beliebige und damit auch preisgünstige Fettrohstoffe verwenden konnten, war die Butterproduktion nur auf Milchbasis durchzuführen und musste gemäß einem Gesetz von 1902 einen Fettgehalt von 80 % besitzen. Die Produktion von Schmalz, einer weiteren Quelle zur Deckung des menschlichen Fettbedarfs, war ebenfalls kostenintensiver als die Margarineproduktion, weil Schmalz aus dem Fettgewebe von Tieren hergestellt wird, vor allem von Schweinen (Schweineschmalz) und Rindern (Talg).<sup>20</sup>

<sup>19</sup> Notierungen in Hamburg. Bühring, Seifenindustrie, S. 715.

<sup>20</sup> DAF-Rohstoff-Dienst, Öllücke, S. 1008; Zorn, Erich: Die Speisefettversorgung Deutschlands, Diss. Nürnberg 1936, S. 2-5 (zit. Zorn, Speisefettversorgung).

Deutschland entwickelte sich seit der Erfindung der Margarine in den folgenden Jahrzehnten, nur unterbrochen durch den Ersten Weltkrieg, zum größten Margarineproduzenten der Welt und deckte den größten Teil seines Fettbedarfs für die menschliche Ernährung durch dieses Produkt. Die Margarineindustrie war 1913 der zweitgrößte Verbraucher an Fettrohstoffen und wurde vom Unilever-Konzern dominiert, der 80 % der deutschen Margarine herstellte.<sup>21</sup>

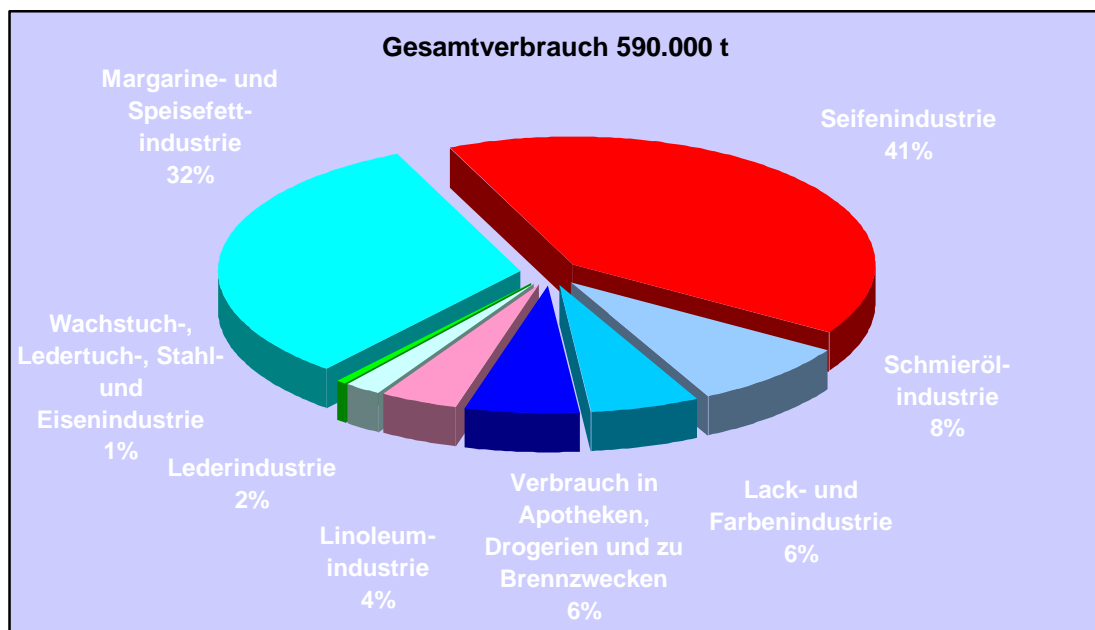


Abb. 10: Fettverbrauch in Deutschland nach Verbrauchergruppen in % 1913<sup>22</sup>

Die größte Verbraucherbranche von Fetten war die Seifenindustrie inklusive Derivatprodukten. Der Übergang von der auf Erfahrung und Tradition beruhenden handwerklichen Arbeitsweise des späten Mittelalters zu einem Manufakturbetrieb, der auf wissenschaftlicher Basis arbeitete, begann in der Seifenindustrie vergleichsweise sehr spät, nämlich gegen Mitte des 19. Jahrhunderts. Die Untersuchungen von Chevreul 1818 bis 1823, der als Pionier der wissenschaftlichen Fett- und Seifenforschung gilt, führten zu der Erkenntnis, dass alle Öle und Fette zum Sieden der Seife verwendet werden konn-

---

<sup>21</sup> Ebenda, S. 12. Beispielsweise erzeugte Deutschland 1934 ein Drittel der Weltmargarineproduktion. Muths, Fettlücke, S. 14 und 16.

<sup>22</sup> Bühring, Seifenindustrie, S. 701.

ten. Der bisher in Deutschland fast ausschließlich verwendete Talg wurde daher um die Öle, vor allem von tropischen Pflanzen, ergänzt. Durch die wachsende industrielle Produktion der Leblancsoda konnte den Seifensiedern ein weiterer Hauptrohstoff in großen Mengen zur Verfügung gestellt werden. Außerdem wurde der Rohstoffimport durch die Gründung des Deutschen Zollvereins 1834, der gleichzeitig einen Schutzzoll für Seife erhob und damit die Rentabilität der deutschen Seifensieder verbesserte, wesentlich erleichtert. Die aus diesen Gründen größere und kostengünstigere Rohstoffbasis ermöglichte den Seifensiedern eine industrielle Massenproduktion. Diese günstigen wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen veränderten sich jedoch schon durch den Zolltarif von 1879, der zwar auf die Einfuhr ausländischer Seifen einen Schutzzoll, zugleich aber einen hohen Importzoll auf Öle und Fette erhob. Der am 1. März 1906 in Kraft getretene Zolltarif von 1902 erhob auf die meisten Öle einen Importzoll von 10 bis 12 Mark pro 100 kg, was zu erheblichen internationalen Wettbewerbsnachteilen der deutschen Industrie führte, insbesondere gegenüber den französischen und englischen Seifenproduzenten. Die Konkurrenzsituation verschärfte sich zudem durch die stark wachsende Margarineindustrie, die über einen größeren Kalkulationsspielraum als die Seifenindustrie verfügte und dieser daher ihre bisher wertvollsten Rohstoffe entzog. Durch Perfektion bestehender und Aufnahme neuer Produktionsverfahren, wie z. B. der Einführung des Autoklaven zur Fettspaltung oder der Destillations- und Raffinationsanlagen zur Reinigung der Fette, versuchte die Seifenindustrie erfolgreich auch minderwertige Fette zu verarbeiten. Die hierdurch bedingten Erhöhungen des Investivkapitals in den Unternehmen führten zu einer Konzentration der Seifenbetriebe. Um aus Konkurrenzgründen zu niedrigeren Preisen anbieten zu können, reduzierte die Seifenindustrie den Fettgehalt der Seifenpulver und fügte ersatzweise Bleichmittel oder andere Füllstoffe hinzu.<sup>23</sup> Mit der Möglichkeit, ein Nebenprodukt der Seifenherstellung, das Glycerin, auf dem Markt abzusetzen, konnte die Seifenindustrie ihre Rentabilität verbessern und so die Preiserhöhung der Fette durch die steigende Nachfrage der Margarineindustrie in ihrer Kalkulation kompensieren.<sup>24</sup> Abb. 11 bis 14 (S. 65f.) stellen den deutschen Außenhandel mit Glycerin und Unterlaugen dar:

---

<sup>23</sup> Bohmert, Glyzerin, S. 11; Bühring, Seifenindustrie, S. 703-705 und 709; Heller, Seifenfabrikation, S. 225 und 227.

<sup>24</sup> Siehe oben Kap. 4.1, S. 56f.



4.2 Die deutsche Fettwirtschaft bis 1913

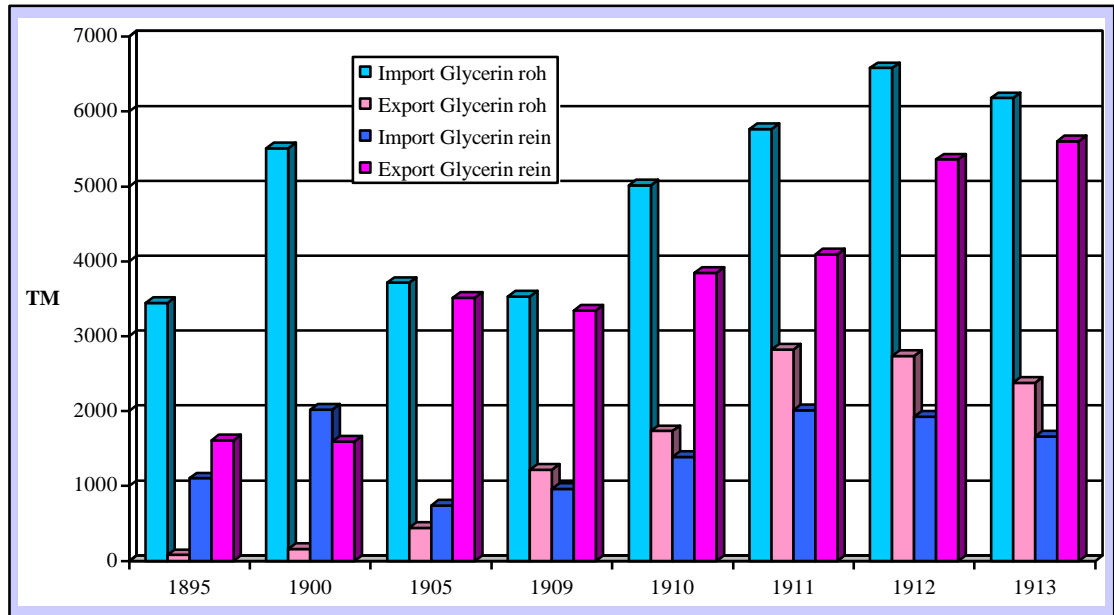


Abb. 11: Deutscher Außenhandel mit Glycerin in TM 1895, 1900, 1905 und 1909-1913<sup>25</sup>

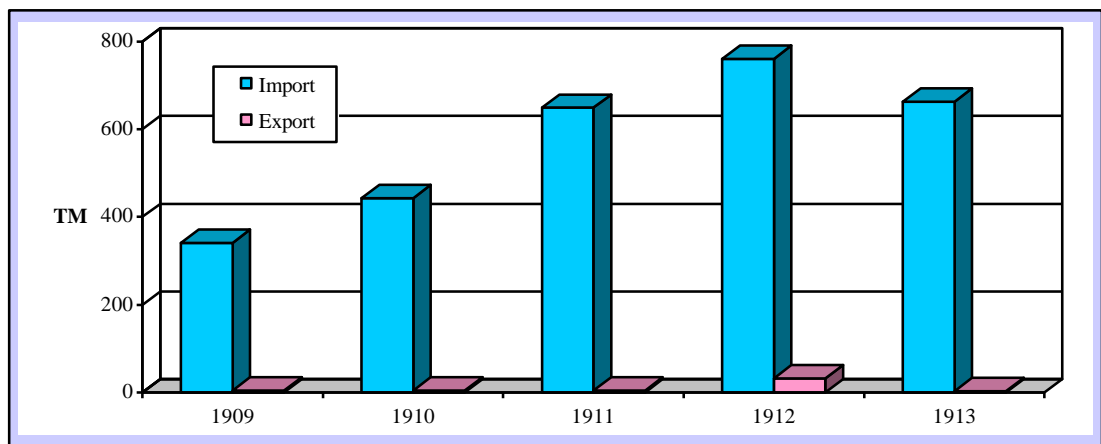


Abb. 12: Deutscher Außenhandel mit Unterlaugen von Seifensiedereien in TM 1909-1913<sup>26</sup>

<sup>25</sup> Bühring, Seifenindustrie, S. 723; Schlenker, Ernst: Das Glycerin (= Monographien aus dem Gebiete der Fett-Chemie, hrsg. von K. H. Bauer, Leipzig, Band XIV), Stuttgart 1932, S. 265 (zit. Schlenker, Glycerin).

<sup>26</sup> Bühring, Seifenindustrie, S. 723; Schlenker, Glycerin, S. 266.

4.2 Die deutsche Fettwirtschaft bis 1913

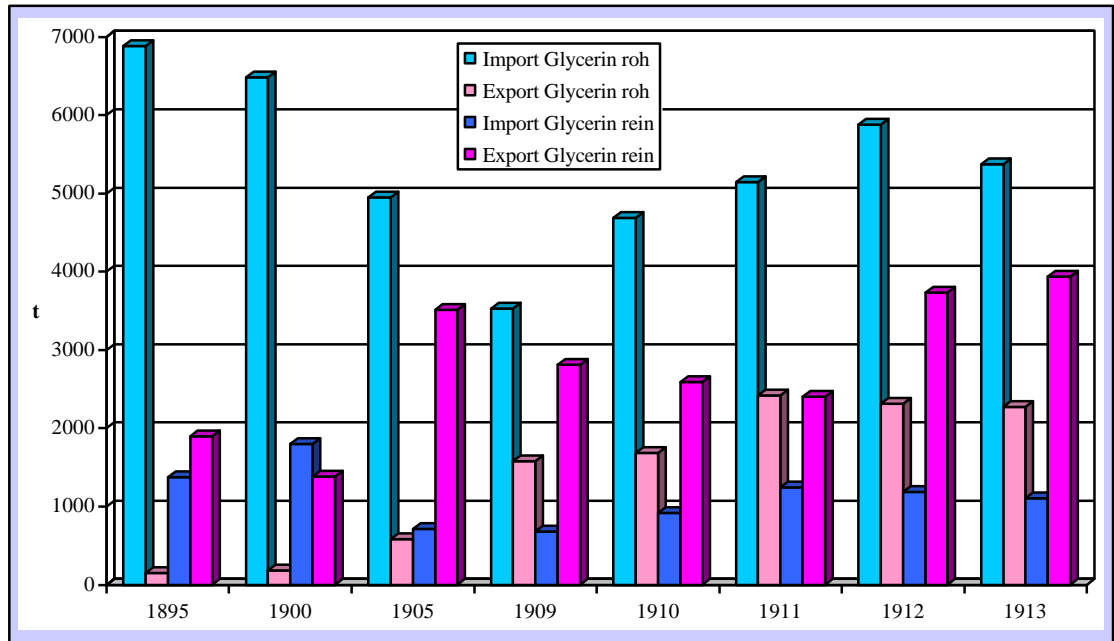


Abb. 13: Deutscher Außenhandel mit Glycerin in t 1895, 1900, 1905 und 1909-1913<sup>27</sup>

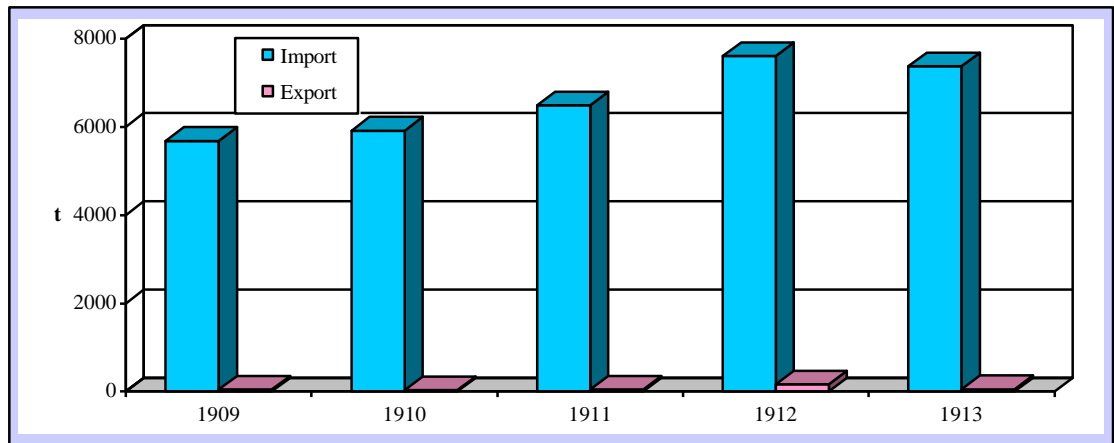


Abb. 14: Deutscher Außenhandel mit Unterlaugen von Seifensiedereien in t 1909-1913<sup>28</sup>

<sup>27</sup> Bühring, Seifenindustrie, S. 723; Schlenker, Glycerin, S. 265.

<sup>28</sup> Bühring, Seifenindustrie, S. 723; Schlenker, Glycerin, S. 266.

#### 4.3 Vertikale Integration der Fettverarbeitung in das Produktionsprogramm von Henkel 1907 bis 1913

Bis zur Markteinführung von Persil im Juni 1907 verbrauchte Henkel lediglich für die Herstellung des Bleich-Sodas sehr geringe Mengen Olein. Mit der Produktionsaufnahme von Persil, das sich schnell als Hauptprodukt des Unternehmens etablierte, benötigte Henkel neben Perborat als neuen Rohstoff Seife, die zu ca. 50 % in Persil enthalten war und einen Fettanteil von 60 % besaß.<sup>29</sup> Wie schon 1884 bei der Fabrikation von Wasserglas als Rohstoff für Bleich-Soda verfolgte Fritz Henkel auch für Persil die Strategie, möglichst alle Hauptbestandteile dieses Produktes selbst herzustellen, um damit unabhängiger von dem jeweiligen Rohstoffmarkt zu sein. Der Unternehmensgründer sah nur in einer gleichbleibend hohen und damit garantierbaren Qualität den Schlüssel zu einem dauerhaften Erfolg der Marke Persil. Nach der Produktionsaufnahme von Persil vollzog Henkel demnach in den folgenden Jahren äußerst zügig eine schrittweise vertikale Integration vorgelagerter Produktionsstufen des neuen Hauptproduktes durch den Aufbau eigener Verarbeitungskapazitäten für Seifen und Fette in Holthausen. Diese Bauphase kennzeichnete das bis dahin größte interne Wachstum der Unternehmensgeschichte. Dazu vermerkte Fritz Henkel, dass die Produktionsstätten „jahraus jahrein Vergrößerungen erfahren haben, zumal das im Jahre 1907 eingeführte Waschmittel Persil einen außerordentlichen Anklang in Verbraucherkreisen des In- und Auslandes fand, und wir in treuer Verfolgung unserer bisherigen Grundsätze nach und nach dazu übergingen, sämtliche Rohstoffe für dieses Fabrikat auch selbst herzustellen.“<sup>30</sup> Mit der Standortverlegung des Unternehmens auf ein mehr als 50.000 qm große Industriegelände in Holthausen, das Henkel bis 1916 durch Zukauf auf 340.000 qm erweiterte, stand ausreichend Grundfläche für den Ausbau des Werkes zur Verfügung.<sup>31</sup>

---

<sup>29</sup> Persil enthielt folglich zunächst 30 % Fett. Siehe oben Kap. 3.1.2, S. 36. Zur Umsatzentwicklung von Persil siehe oben Kap. 3.1, S. 37-46.

<sup>30</sup> Henkel, Mitarbeiter, S. 488.

<sup>31</sup> Ebenda.

1908 baute Henkel in Holthausen zunächst eine Seifenpulverfabrik, um Seife nach dem Verfahren der Neutralverseifung herstellen zu können. Die dabei verwendeten Siedekessel hatten ein Fassungsvermögen von 700 t und zählten damit zum damaligen Zeitpunkt zu den größten in Deutschland. Die Inbetriebnahme der Seifenpulverfabrik erfolgte am 4. Juli 1908. Dadurch war das Unternehmen, das bisher seine benötigten Seifen extern bezogen und zu Flocken geschabt Persil hinzugefügt hatte, vom Seifenmarkt völlig unabhängig geworden.<sup>32</sup> Als nächsten Schritt der Qualitäts- und Rohstoffsicherung von Persil errichtete Henkel 1909 am 18. Dezember in Betrieb genommene Spaltanlagen, in denen Fette hauptsächlich nach dem Twitchell-Verfahren in Fettsäuren und Glycerin zerlegt wurden. Die Fettsäuren wurden zur Herstellung der Seifen für Persil verwendet. Neben der kaustischen Verseifung in der Seifenpulverfabrik wandte Henkel auch die Carbonatverseifung in den Spaltanlagen an und konnte daher auch Glycerin durch zwei Herstellungsverfahren gewinnen. Dieses veredelte Henkel in den 1910 gebauten Destillationsanlagen und verkaufte es an die Pharmaindustrie und in Form von Dynamit-Glycerin (Nitroglycerin) an die Sprengstoffindustrie. Besonders in diesem Sektor war im Zuge der Aufrüstung im Vorfeld des Ersten Weltkrieges eine erhöhte Nachfrage nach Glycerin vorhanden. Schon im ersten Produktionsjahr 1910 stellte Henkel bereits 328 t Glycerin her und setzte damit insgesamt 387.000 M um. Zu Beginn des Ersten Weltkriegs war Henkel bereits der größte Glycerinproduzent in Europa. Die Entscheidung, Fette betriebsintern zu spalten, erwies sich schon durch die damit verbundenen höheren Glycerinumsätze als äußerst rentabel.<sup>33</sup> 1911 integrierte Henkel durch die Errichtung eigener Ölextraktionsanlagen, die am 28. Juni fertiggestellt wurden, auch die primäre Ölgewinnung aus Saaten und Kernen in den Produktionsprozess und verringerte dadurch die Abhängigkeit von der Ölmühlenindustrie. Bis 1911 waren Palmkerne und Palmkernöl, vor allem aus Afrika, die Hauptrohstoffe (vgl. Abb. 15, S. 70). 1912

---

<sup>32</sup> 1914 folgte der Bau einer zweiten Seifenfabrik, die jedoch direkt nach Fertigstellung mit Beginn des Ersten Weltkrieges in ein Lazarett für Verwundete umgebaut wurde und daher zunächst nicht für Produktionszwecke genutzt werden konnte. J 105: Betriebsbesprechung, 7.7.1914; Henkel & Cie. GmbH (Hrsg.), Werden, S. 30f. und 34; Schmitt, Produkte, S. 12; Zengerling, Chronik, S. 14.

<sup>33</sup> Dr. Hugo Henkel promovierte 1905 mit einer Arbeit über Glycerin. Die Tochterfabriken in der Schweiz (ab 1913) und in Genthin (ab 1921/23), die in kleinem Umfang ebenfalls Fette verarbeiteten, sandten ihr Rohglycerin nach Düsseldorf zur Veredelung in den Destillationsanlagen. 156/36: Jahresumsätze 1908-1920; 159/26: Mark Umsatz 1884-1913; 159/27: Umsatz in kg 1884-1913; Bohmert, Glycerin, S. 17, 19 und 23; Henkel & Cie. GmbH (Hrsg.), Werden, S. 58 und 66; Zengerling, Chronik, S. 15. Zur Entwicklung der Glycerinproduktion und -umsätze bis 1945 siehe unten Kap. 4.5.3, S. 112.

sollten in den Extraktionsanlagen zu 35-45 % Palmkernöl, zu 30-35 % Mowrahöl, zu 15-20 % Cottonöl und zu 10 % Erdnussöl gewonnen werden. Bis zum Kriegsausbruch 1914 bildeten Sojabohnen, vor allem aus Indien, China und der Mandschurei, mit einem Anteil von 62,5 % aller in der Ölextraktion verarbeiteten Saaten den Hauptrohstoff, während Palmkerne und Mowrahsaaten mit einem Anteil von 37,5 % in den Hintergrund traten. Daneben bezog Henkel weiterhin hauptsächlich Talg als tierisches und Palmöl als pflanzliches Fett. Schon 1912, also noch bevor Fette als Folge des Ersten Weltkrieges nicht mehr ausreichend zur Verfügung standen, wies Fritz Henkel seine Mitarbeiter an, Möglichkeiten der Fettrückgewinnung zu eruieren. Deshalb ließ er in den Abwasserkanälen „Ölfänger“ und „Ölabscheider“ installieren. Dies verdeutlicht geradezu beispielhaft den sparsamen Umgang des Unternehmensgründers mit Betriebsressourcen – eine Grundvoraussetzung der Gewinnmaximierung. Auch die bei der Extraktion von Ölen anfallenden eiweiß- und stickstoffhaltigen Rückstände verarbeitete Henkel in einer Mahlanlage zu Viehfutter und Düngemittel und verkaufte diese als „Henkel’s Sojamehl“ und „Henkel’s Palmkernschrot“. Den Schrot und die Ölsaaten lagerte Henkel in den im April und Mai 1913 fertiggestellten Silos, die 1916 bereits ein Fassungsvermögen von 25.000 t hatten und in den folgenden Jahren permanent vergrößert wurden. Somit war der vertikale Produktionsaufbau von der Ölgewinnung bis zur Verarbeitung der Seifen in den Endprodukten komplett vollzogen und zur Rentabilitätsmaximierung perfekt ausgenutzt und rationalisiert.<sup>34</sup>

Abb. 15 (S. 70) veranschaulicht die Dynamik der vertikalen Integration: Nach dem Bau der Seifenpulverfabrik reduzierten sich die Seifeneinkäufe ab 1909 drastisch, bis Henkel schließlich 1911 vom Seifenmarkt unabhängig war. Ähnlich entwickelten sich die Umsätze im Bereich der Fettsäuren, mit denen 1911 erstmals ein Verkaufsüberschuss erzielt werden konnte. Auch die Öleinkäufe verliefen unterproportional zum Fettbedarf, der ab 1911 zunehmend durch die Extraktion von Ölsaaten gedeckt wurde. Die über den eige-

---

<sup>34</sup> H & Cie. 243: Abschlussbuch A 1907-1911, S. 9, 18, 28, 37, 39 und 41; J 105: Betriebsbesprechungen, 15.2.1912, 2.10.1912, 19.11.1912, 3.12.1912, 22.4.1913, 6.1.1914 und 3.3.1914; 196/1: Henkel & Cie., Berichte der Extraktion (Abt. 13-16) und der Ölverarbeitung (Abt. 12), 27.4.1933, S. 2; Henkel & Cie. GmbH (Hrsg.), Werden, S. 31f. und 64; Kaloff, Holthausen, S. 84; Schöne, 80 Jahre, S. 56; Zengerling, Chronik, S. 17. Für eine ausführliche Beschreibung der Produktionsverfahren vgl. Henkel & Cie. GmbH (Hrsg.), Werden, S. 48-69.

nen Bedarf hinaus produzierten Öle sowie überschüssige Saaten verkaufte Henkel aufgrund der begrenzten Lagerhaltbarkeit der Rohstoffe und zur Gewinnmaximierung.

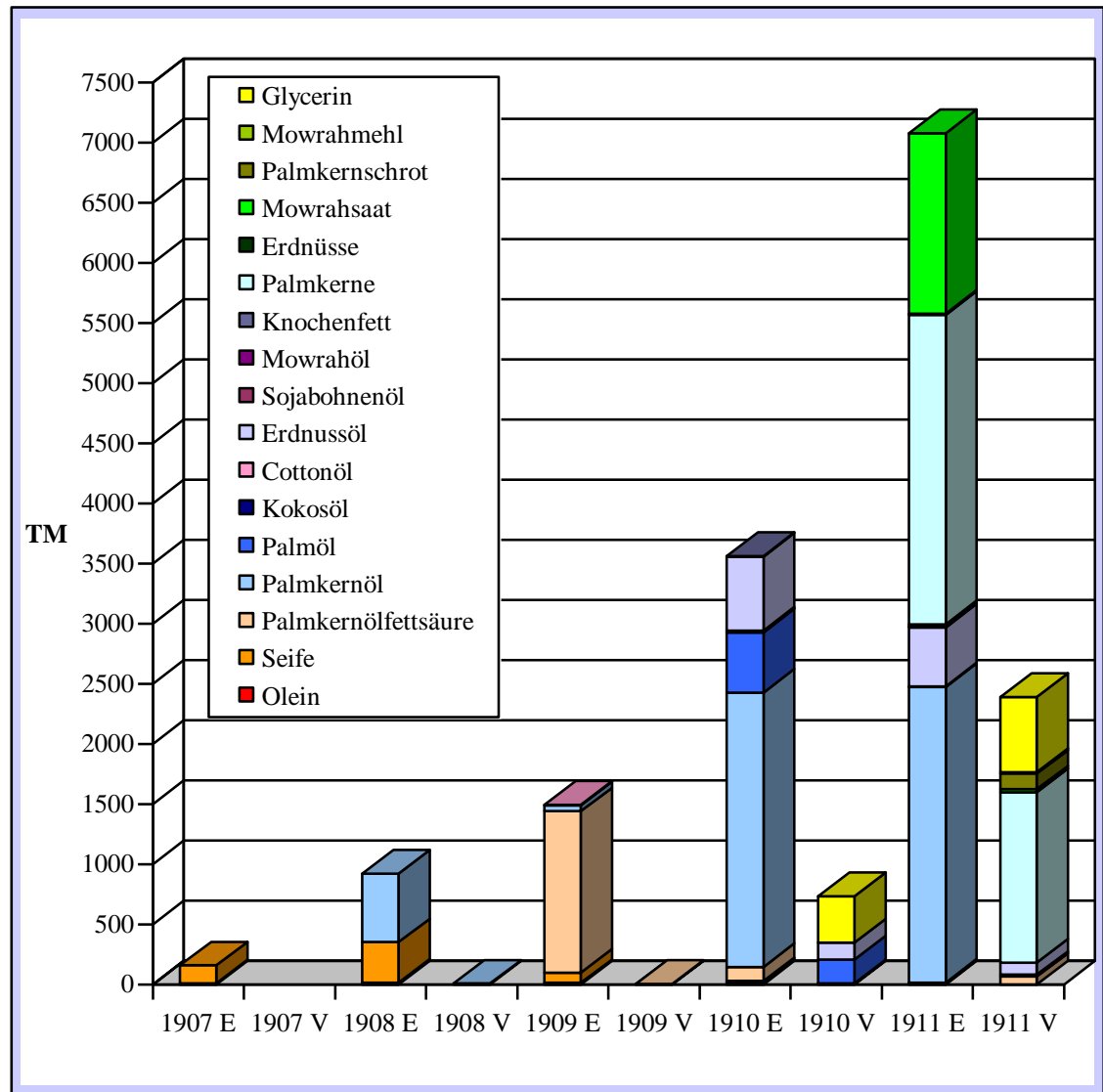


Abb. 15: Einkaufs- (E) und Verkaufsumsatz (V) mit Fettrohstoffen und -derivaten der Henkel & Cie. in TM 1907-1911<sup>35</sup>

<sup>35</sup> H & Cie. 243: Abschlussbuch A 1907-1911, S. 1, 9, 18, 28, 37, 39 und 41. Leider existieren für nachfolgende Jahre keine entsprechenden Geschäftsbücher der Henkel & Cie.

#### 4.4 Die „deutsche Fettlücke“

Der relativ ausgeprägte Liberalismus im 19. und 20. Jahrhundert bis 1913<sup>36</sup> führte im Wesentlichen zu Importen des Deutschen Reiches von Rohstoffen und Halbfertigwaren, während das industrialisierte, an Rohstoffen aber vergleichsweise arme Deutschland diese weiterverarbeitete und die Fertigfabrikate exportierte. Entsprechend einer internationalen Arbeitsteilung in einer weit gehenden Freihandelssituation war dies ökonomisch sinnvoll und rentabel. Bis zu den 1930er Jahren war der deutsche sekundäre Wirtschaftssektor mit einer Importquote von über 50 % weit mehr von ausländischen Rohstoffen und Halbfabrikaten abhängig als die Industrien vergleichsweise hochentwickelter Volkswirtschaften.<sup>37</sup>

Unter dem Begriff „deutsche Fettlücke“ war das Defizit zwischen der inländischen Produktion und dem volkswirtschaftlichen Bedarf an Fetten zu verstehen. Sie drückte sich daher im Fettimportbedarf Deutschlands aus. Der Grad der Selbstversorgung Deutschlands mit Ölen und Fetten lag erheblich unter dem durchschnittlichen Autarkiegrad mit anderen Nahrungsmitteln und Rohstoffen. Eine „reale“ Fettlücke für die Volkswirtschaft entstand allerdings erst, wenn durch Protektionismus, Devisenmangel und Handelsblockaden der Import von Fetten nicht oder nur unzureichend gewährleistet war. Dies war für Deutschland im Ersten Weltkrieg und in der unmittelbaren Nachkriegszeit der Fall. Aufgrund der Autarkiepolitik der Nationalsozialisten und der damit verbundenen Devisenbewirtschaftung und staatlichen Kontingentierung des Konsums bestand auch im Dritten Reich eine im weiteren Sinne reale Fettlücke. Die deutsche Fettwirtschaft wurde in diesem Zusammenhang auch als „Achillesferse der deutschen Volkswirtschaft“<sup>38</sup> bezeichnet.

---

<sup>36</sup> In Deutschland traten protektionistische Handelshemmnisse verstärkt nur etwa 1879 und während der Jahrhundertwende im Zusammenhang mit konjunkturellen Wirtschaftskrisen auf. Teichert, Eckart: Autarkie und Großraumwirtschaft in Deutschland 1930-1939. Außenwirtschaftliche Konzeptionen zwischen Wirtschaftskrise und Zweitem Weltkrieg (= Studien zur modernen Geschichte, Band 30), München 1984, S. 1 (zit. Teichert, Autarkie).

<sup>37</sup> Ebenda, S. 23.

<sup>38</sup> Ott, Entwicklung, S. 5.

Die in der Literatur angegebenen Daten zur deutschen Fettlücke differieren zum Teil erheblich. Der DAF-Rohstoffdienst ermittelte die Importe und die Inlandsproduktion von Fetten unter Berücksichtigung der Einfuhr von Futtermitteln für 1913 und 1928 bis 1937:

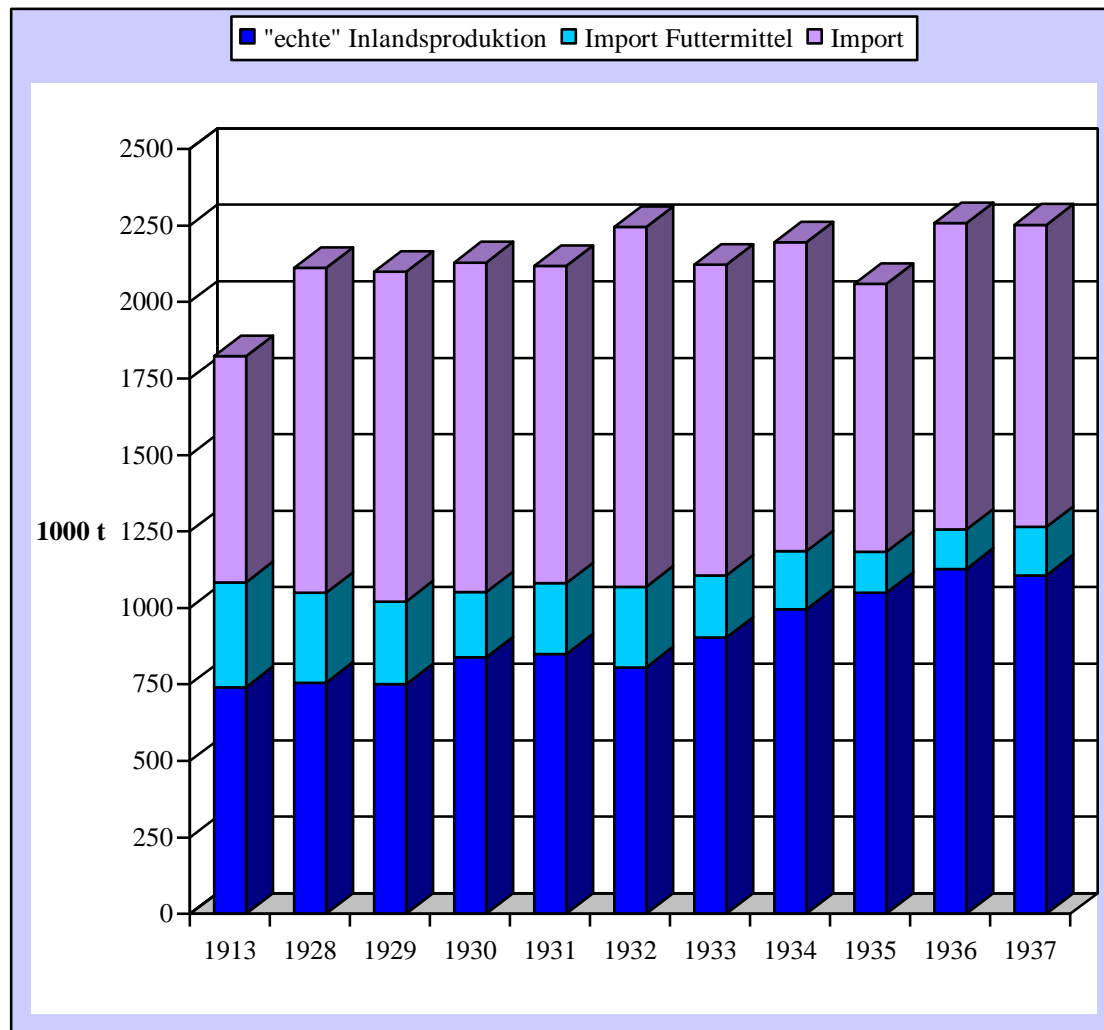


Abb. 16: Fettversorgung des Deutschen Reiches nach Import und Inlandsproduktion gegliedert in 1000 t Reinfett 1913 und 1928-1937<sup>39</sup>

<sup>39</sup> Eigene Berechnungen anhand DAF-Rohstoffdienst, Öllücke, S. 991f. Der Wert „Import Futtermittel“ bezeichnet diejenige Menge inländisch produzierter tierischer Fette, die nur durch die Einfuhr von Futtermitteln möglich war. Die Differenz zwischen der Inlandsproduktion und dieser Menge stellte somit die „echte“ Inlandserzeugung dar.



Um eine Vergleichbarkeit der Importe von Fettrohstoffen herzustellen, ist es sinnvoll, die Einfuhrmengen in Reinfett umzurechnen und für eine Aussagefähigkeit über die Fettlücke auf die Gesamtversorgung des Deutschen Reiches zu beziehen:

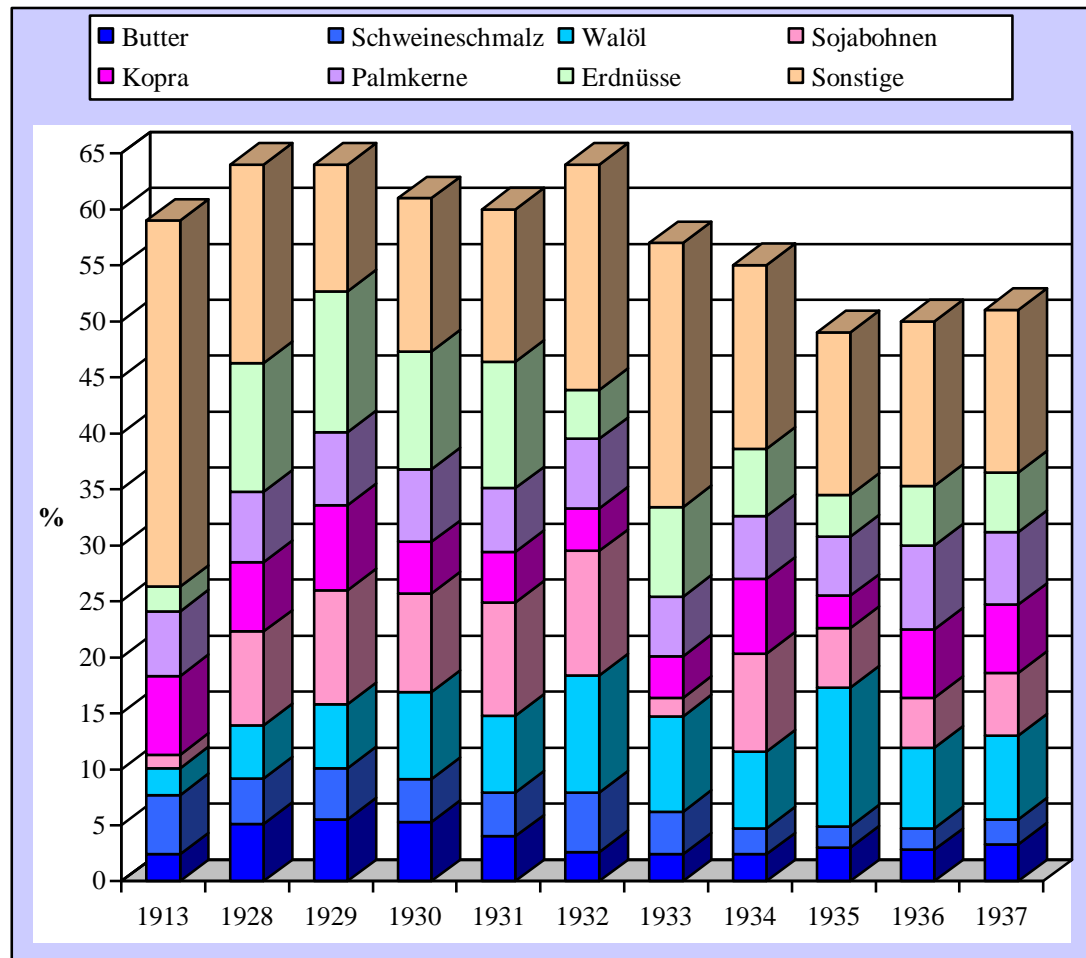


Abb. 17: Die deutsche Fettlücke nach Importen von Fettprodukten und -rohstoffen in % der Gesamtversorgung des Deutschen Reiches strukturiert 1913 und 1928-1937<sup>40</sup>

<sup>40</sup> Eigene Berechnungen anhand DAF-Rohstoffdienst, Öllücke, S. 992, 995 und 1002; Muths, Fettlücke, S. 7, 29, 31f. und 37; Kühn, Helmut: Die Verlagerungen in der deutschen Lebensmittel- und Rohstoffeinfuhr 1933 bis 1938 (Ein Problem nationalsozialistischer Außenhandelspolitik), Würzburg 1938, S. 52 und 54; Stange, Willy: Die Margarine-Industrie in Deutschland, der Kampf um die Vertrustung, ihre Konjunktorempfindlichkeit und die neue deutsche Fettwirtschaft, Diss. Jena 1934, S. 90 (zit. Stange, Margarine-Industrie). Wiederum ist die Einfuhr von Futtermitteln zur Erzeugung inländischer tierischer Fette für Nahrungsmittel berücksichtigt, wodurch die tatsächliche Fettlücke dargestellt wird. Berechnung: Nettoeinfuhr in t des Fettrohstoffs bzw. -produktes x Fettgehalt (in %) dividiert durch die Gesamtversorgung (Reinfett in t) x 100. Der Berechnung werden die in Abb. 5, S. 54 ermittelten Fettgehalte und die in Abb. 19, S. 75 dargelegte Gesamtversorgung zu Grunde gelegt.

Eine Aufteilung in Importe und Inlandsproduktion nach dem Verwendungszweck ist aufgrund der Möglichkeit der gegenseitigen Substitution bei der Verwendung schwierig zu ermitteln. Anhand der Literatur lässt sich dies nur folgendermaßen darstellen:

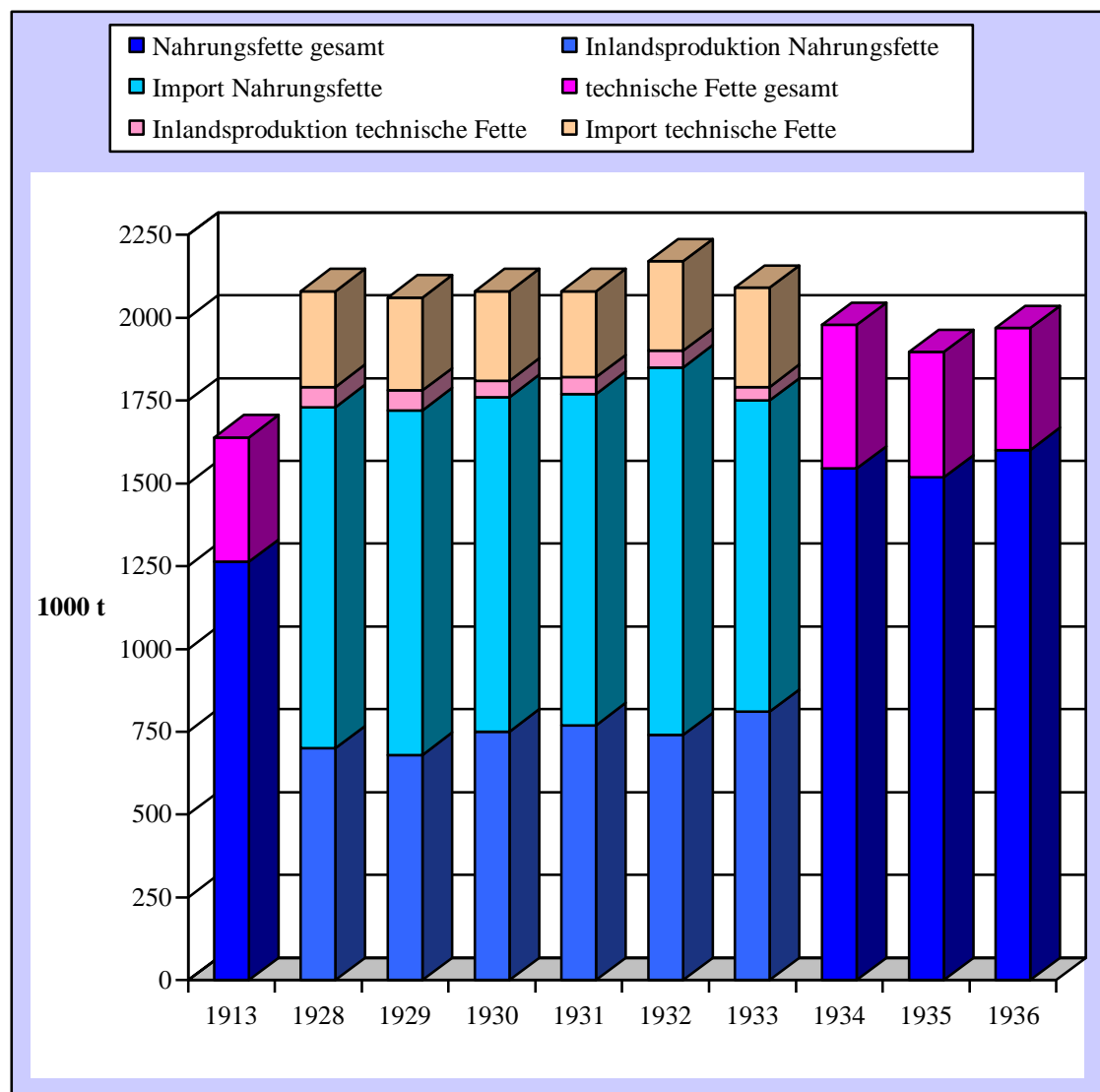


Abb. 18: Fettversorgung des Deutschen Reiches, gegliedert nach dem Verwendungszweck sowie nach Importen und Inlandsproduktion in 1000 t Reinfett 1913 und 1928-1936<sup>41</sup>

<sup>41</sup> Eigene Berechnungen anhand Backe, Herbert: Warum wurde eine Neuordnung des Fettverbrauchs und Fettbezuges notwendig?, in: Der Vierjahresplan, Folge 1 (1937), S. 4-8, S. 5 (zit. Backe, Neuordnung); Macht, Fettwirtschaft S. 33. Für 1928-1933 werden in die Importe die zur Produktion inländischer tierischer Fette notwendigen Einfuhren von Futtermitteln einbezogen.

Die Gesamtversorgung eines Jahres entspricht nur annähernd dem Gesamtverbrauch, weil durch Vorratshaltung zwischen den einzelnen Jahren Verschiebungen auftreten können. Der Verbrauch wiederum kann z. B. bei einer Mangelversorgung niedriger als der volkswirtschaftliche Bedarf sein. Während der Verbrauch an Nahrungsfetten im Betrachtungszeitraum schwankte, blieb der Verbrauch an technischen Fetten relativ konstant bei 300.000 bis 400.000 t im Jahr. Die Auslandsabhängigkeit bei technischen Fetten lag durchschnittlich wesentlich höher als bei den Nahrungsfetten:

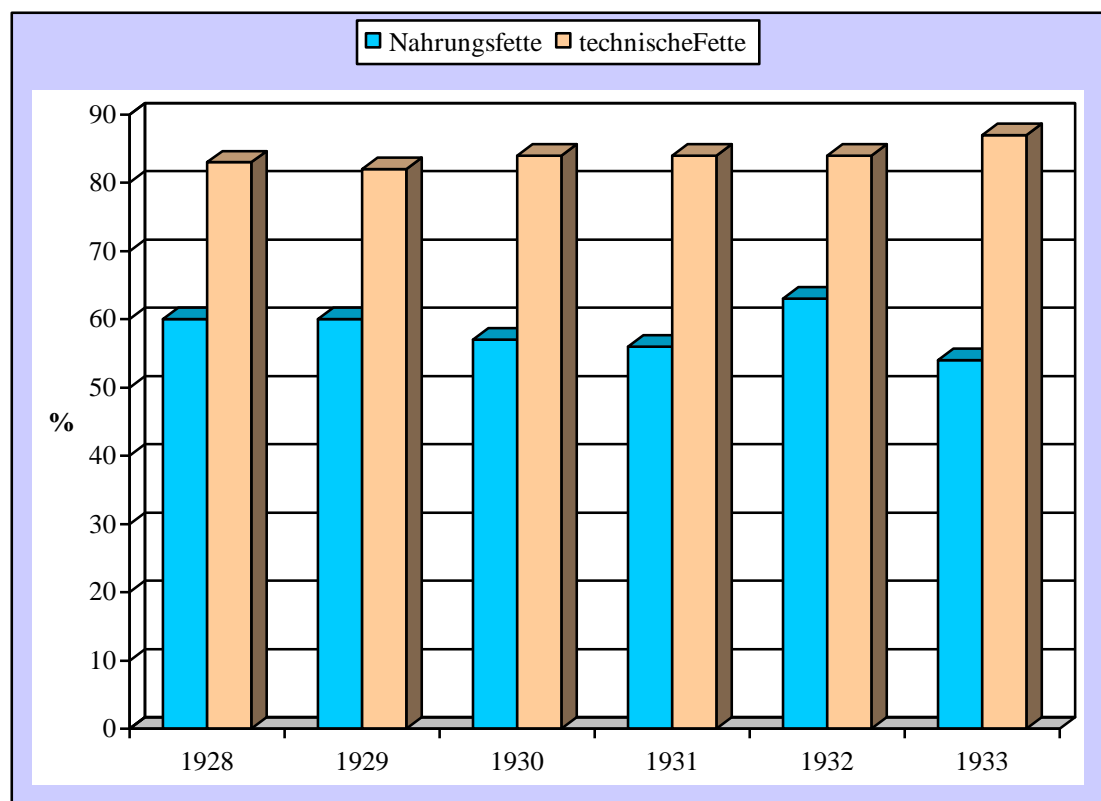


Abb. 19: Die Fettlücke des Deutschen Reiches in % der Gesamtversorgung 1928-1933<sup>42</sup>

Keppler gab 1937 eine Auslandsabhängigkeit von über 90 % bei den technischen Fetten an.<sup>43</sup>

---

<sup>42</sup> Ebenda.

<sup>43</sup> Keppler, Fette, S. 270.

#### 4.4.1 Fettmangel und die Suche nach Substituten im Ersten Weltkrieg 1914 bis 1918.

Mit dem Ersten Weltkrieg brach das seit Mitte der 1890er Jahre fast ununterbrochene gesamtwirtschaftliche Wachstum ein. Im Vergleich zu allen vorherigen kriegerischen Auseinandersetzungen wurde dieser Krieg in erheblich größerem Ausmaße auch unter Einbezug wirtschaftlicher Aspekte geführt. Mit der Entwicklung zur protektionistischen Handelspolitik 1914 infolge der politischen Lage bzw. dem Erliegen des deutschen Außenhandels durch die erfolgreiche alliierte Handelsblockade ab 1915, die auch die Fracht von Schiffen neutraler Länder einschloss, befand sich Deutschland zwangsweise in einem autarkieähnlichen Zustand, war jedoch keineswegs autark. Der Überseehandel wurde durch die Blockade fast völlig unterbunden und die Möglichkeit der Versorgung mit tropischen Pflanzenölen entfiel. Außenhandel war nur noch zwischen den Mittelmächten (Deutschland und Österreich-Ungarn) und deren benachbarten Verbündeten sowie mit dem nahegelegenen neutralen Ausland möglich.<sup>44</sup>

Obwohl Deutschland in großem Ausmaß von der Einfuhr von Fetten abhängig war, traf die deutsche Regierung am Vorabend des Ersten Weltkrieges keine Vorbereitungen zur Sicherung dieser Rohstoffe, wie z. B. eine größere Vorratshaltung, weil man in Deutschland allgemein von einer kurzen Kriegsdauer ausging. Die Regierung erhob lediglich keine Zölle mehr auf Importe von Fetten. Die verfügbare Menge inländischer Fette hing fast ausschließlich von tierischen Fetten ab, ihr Verhältnis zur Gewinnung inländischer pflanzlicher Fette betrug 40:1. Das Ausbleiben von Futtermittelimporten verringerte zudem den deutschen Viehbestand. Hinzu kam, dass Futtermittel wie z. B. Kartoffeln und Steckrüben direkt zur menschlichen Ernährung verwendet wurden, um Kalorienverluste über den „Umweg“ durch den Tiermagen zu verhindern. Zeitgenössischen Berechnungen zufolge verbrauchten 10 Mio. Schweine beispielsweise ebenso viele Kartoffeln wie 64 Mio. Menschen und zusätzlich eine Getreidemenge, die ein Jahr zur Ernährung von fast 20 Mio. Menschen ausreichte. Daher wurden allein im Frühjahr

---

<sup>44</sup> Für den Import von Fetten waren dies 1915 Norwegen, Schweden, Dänemark, Holland, Rumänien, Bulgarien, Türkei und die Schweiz. Die Alliierten kontrollierten jedoch weitgehend auch diesen Handel und versuchten ihn zu unterbinden, so z. B. mittels der englischen Überwachungsstelle in Norwegen, das aufgrund seiner Walölproduktion ein bedeutender Lieferant war. Feldenkirchen, Menschen, S. 19; Kriegsausschuß für pflanzliche und tierische Öle und Fette, Bericht 1915, Berlin o. J. [1916], S. 119 (zit. Kriegsausschuß, Bericht 1915).

1915 etwa neun Mio. Schweine (= ca. 36 % des Gesamtbestandes) geschlachtet („Schweinemord“). Die Verringerung des Viehbestandes während der Kriegsjahre um insgesamt 26 % bei Milchkühen und 72 % bei Schweinen hatte nicht nur verheerende Folgen für die Fettversorgung, sondern führte auch zu einem Mangel an Düngemitteln, was sich wiederum negativ auf die Produktivität der Landwirtschaft auswirkte.<sup>45</sup> Bis Herbst 1915 konnte durch Abbau der Lagerbestände, die für den Friedensbedarf im Winter 1914/15 vorgesehen waren, die Nachfrage nach Fetten noch einigermaßen ausreichend befriedigt werden. Der Verbrauch an Nahrungsfetten betrug 1915 950.000 t gegenüber 1.500.000 t im Jahr 1913. Die Ernährungslage der deutschen Bevölkerung entwickelte sich in den folgenden Kriegsjahren bedrohlich. Nach der Kartoffelmissernte 1916 entstand eine Hungersnot. Schätzungen zufolge starben während des Ersten Weltkrieges über 800.000 Menschen direkt an Unterernährung.<sup>46</sup>

Durch den Nachfrageüberhang stiegen die Preise für Fettprodukte erheblich an und wurden daher vom Staat durch Höchstpreise begrenzt. Am 8. November 1915 vollzog die deutsche Reichsregierung mit dem bereits im Januar 1915 konstituierten „Kriegsausschuß [sic!] für pflanzliche Oele [sic!] und Fette“ als zentraler Koordinationsstelle eine vollständige Zwangsbewirtschaftung der Öle und Fette. Der Kriegsausschuß erfasste die am Markt vorhandenen Öle und Fette und übernahm sie zu Höchstpreisen, die zwischen 205 M (für Fischöl- und Transäure) und 330 M (für raffiniertes Palmkernöl und Kokosfett, Kokosbutter, premier jus und Oleomargarine) pro Doppelzentner festgesetzt wurden. Weiterhin führte der Kriegsausschuß die planmäßige Distribution der Öle und Fette gemäß den Bestimmungen des Reichskanzlers durch.<sup>47</sup> Die Verteilung der Nahrungsfette wurde durch Lebensmittelkarten rationiert. Soldaten, Schwer- und Rüs-

---

<sup>45</sup> Ebenda, S. 119; Henning, Industrialisierung, S. 35f.; Macht, Fettwirtschaft, S. 8f.; Ott, Entwicklung, S. 8 und 18.

<sup>46</sup> Ebenda, S. 18; Corni, Gustavo, Gies, Horst: Brot, Butter, Kanonen. Die Ernährungswirtschaft in Deutschland unter der Diktatur Hitlers, Berlin 1997, S. 401 (zit. Corni, Brot); Macht, Fettwirtschaft, S. 10 und 12; Kriegsausschuß, Bericht 1915, S. 9.

<sup>47</sup> In den folgenden Monaten richtete die Reichsregierung weitere Koordinationsstellen zur Bewirtschaftung der Öle und Fette ein, so z. B. noch im November 1915 die „Zentrale Einkaufsgenossenschaft“, im Mai 1916 das „Kriegsernährungsamt“ und im Juli 1916 die „Reichsstelle für Speisefette“. Macht, Fettwirtschaft, S. 10, 12 und 20; Kriegsausschuß, Bericht 1915, S. 9; Corni, Brot, S. 401; Ott, Entwicklung, S. 15; Bekanntmachung über Öle und Fette, in: Deutscher Reichsanzeiger und Königlich Preussischer Staatsanzeiger Nr. 265 vom 9.11.1915, S. 1f.

tungsarbeiter erhielten Sonderrationen. Der aufblühende Schwarzhandel unterwanderte die staatlichen Maßnahmen allerdings in großem Ausmaß. Zur Steigerung der inländischen Fettproduktion wurde die Anbaufläche für Ölsaaten bis 1918 vervierfacht (von 36.234 Hektar (ha) 1913 auf 142.012 ha 1918), was jedoch nicht einmal annähernd zur Deckung des Bedarfs ausreichte. Aus den verschiedensten Pflanzen, die meist jedoch nur einen geringen Fettanteil besaßen, versuchte man Öle zu extrahieren.<sup>48</sup> Weiterhin wurden für die Ernährung Fettersatzmittel zur Verfügung gestellt: „Sie waren nichts anderes als stark gestreckte Fettpräparate, die durch die Art ihrer Streckung sehr leicht gesundheitsgefährlich werden konnten.“<sup>49</sup>

Auf dem Markt der Fette für industrielle Zwecke existierte eine noch größere Angebotslücke als auf dem Fettmarkt zu Nahrungszwecken. Der Industrie wurden Fette zugunsten des Ernährungssektors entzogen, während gleichzeitig die Nachfrage nach technischen Fetten durch die Kriegswirtschaft anstieg.<sup>50</sup> Die verfügbare Menge an Fetten für industrielle Zwecke verringerte sich von ca. 450.000 t 1913 auf ca. 90.000 t 1915 und in den folgenden Kriegsjahren auf ca. 28.000 t. Sie betrug schließlich nur noch etwa 6,2 % der Angebotsmenge in den Friedensjahren und war damit völlig unzureichend.<sup>51</sup> Schon 1916 musste der „Kriegsausschuß [sic!] für pflanzliche und tierische Oele [sic!] und Fette“ feststellen, dass „das äußerste Minimum in der Absenkung des Konsums für technische Zwecke [erreicht war]. [Er würde] damit nur noch dasjenige Quantum Oele [sic!] und Fette für diese Zwecke zur Verfügung zu stellen haben, das ausreichend sein würde, um im wesentlichen [sic!] den notwendigen Bedarf der Kriegstuchindustrie, der Kriegslederindustrie, der Apotheken und desjenigen zur Herstellung der für die Erhaltung der Gesundheit des Volkes benötigten Waschmittel zu decken, während auf den vielen anderen Gebieten Oele [sic!] und Fette völlig in Fortfall kommen oder durch an-

---

<sup>48</sup> Muths, Fettlücke, S. 15; Henning, Industrialisierung, S. 38. Zu den Bemühungen, aus diversen inländischen Ressourcen der Natur Öle zu extrahieren vgl. Henkel & Cie. (Hrsg.): Neue Wege der Fettgewinnung und Oel, Fettgewinnung ohne Einfuhr-Rohstoffe, in: BvH 1918/II, S. 626-628.

<sup>49</sup> Ott, Entwicklung, S. 17.

<sup>50</sup> Die Sprengstoffindustrie benötigte beispielsweise große Mengen an Glycerin.

<sup>51</sup> F 31: Auszug aus Reichs-Gesetzblatt 1917/I vom 21.6.1917; Ott, Entwicklung, S. 16; Macht, Fettwirtschaft, S. 7; Kriegsausschuß, Bericht 1915, S. 9.

dere Mittel ersetzt werden würden.“<sup>52</sup> Zur Erhöhung der Fetterzeugung unternahm die Industrie die Rückgewinnung von Fetten aus z. B. Knochen oder Spülwasser (sogenannte Abfallfette). Insgesamt wurden von 1916 bis 1918 allerdings nur rund 28.000 t auf diese Weise zurückgewonnen. Die verfügbare Menge an industriellen Fetten während des Krieges konnte damit jedoch verdoppelt werden.<sup>53</sup>

Als Hauptverbraucher technischer Öle und Fette war die Seifenindustrie durch den Fettmangel besonders stark betroffen. Bereits 1916 standen dieser Branche gegenüber einem Friedensbedarf von 20.000 t im Monat nur 1.500 t Öle und Fette äußerst schlechter Qualität zur Verfügung. Um die unzureichende Versorgung einzelner Teile des Deutschen Reichs mit Waschmitteln zu verbessern, wurde durch die Bundesratsverordnung vom 16. Juni 1917 die „Seifen-Herstellungs- und Vertriebs-Gesellschaft“ gegründet, in der sämtliche deutsche Seifenbetriebe zwangsweise zusammengeschlossen wurden. Ungefähr 150 größere Seifenbetriebe erhielten Produktionsaufträge zur Lohnherstellung der staatlichen Einheitsfabrikate K. A. (für Kriegsausschuss) Seifenpulver mit 5 % Fettgehalt, K. A. Toilettenseife mit 20 % Fettanteil sowie einer Rasierseife, einer Kaliseife für medizinische Zwecke und der notwendigen Industrieseifen. Die übrigen ca. 900 Betriebe wurden gegen eine laufende Vergütung aus Rationalisierungsgründen stillgelegt und nur am Vertrieb der Produkte beteiligt.<sup>54</sup>

---

<sup>52</sup> Ebenda, S. 8f.

<sup>53</sup> Ott, Entwicklung, S. 17.

<sup>54</sup> Bühring, Seifenindustrie, S. 706f.

#### 4.4.2 Der deutsche Fettmarkt 1919 bis 1932

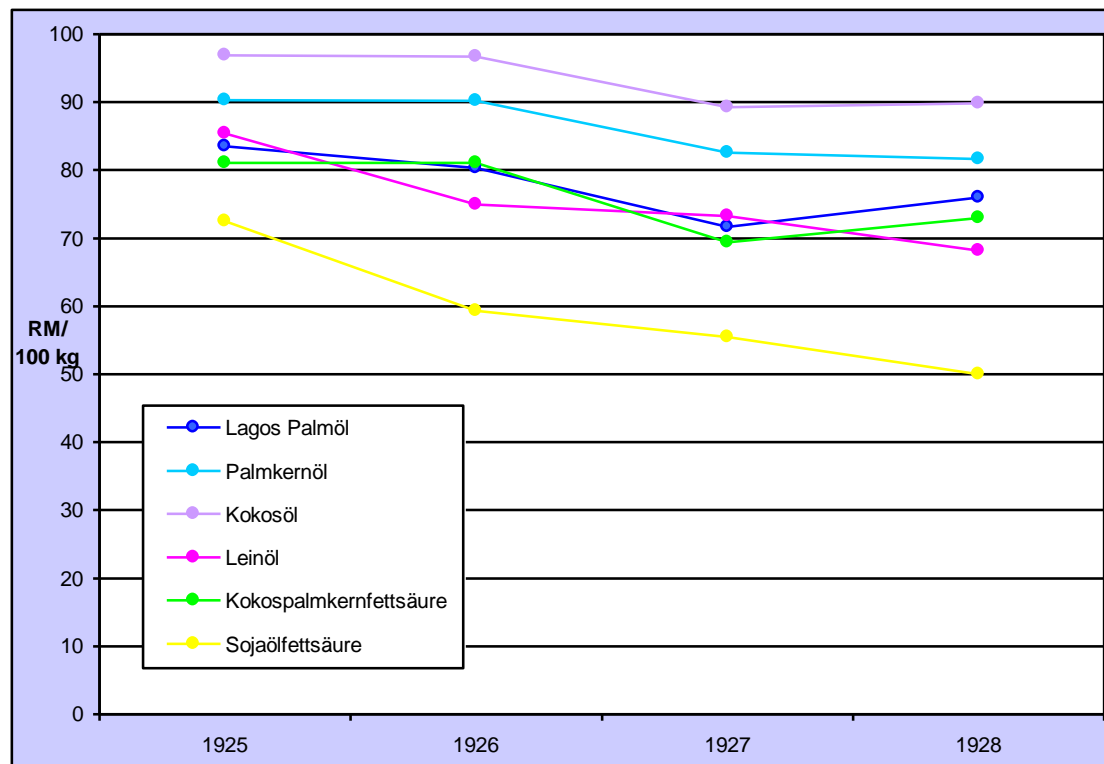


Abb. 20: Jährliche Durchschnittspreise pflanzlicher Öle und Fettsäuren in RM/100 kg 1925-1928<sup>55</sup>

Als eine Partizipation am Welthandel nach allmählicher Aufhebung der alliierten Blockade im Sommer 1919 wieder möglich wurde, sah sich die inländische Fettproduktion einer ausländischen Konkurrenz ausgesetzt, die Fette wesentlich billiger anbieten konnte. Um den Fettmangel zu beheben, erleichterte die deutsche Regierung die Einfuhr von Fetten. Für die Seifenindustrie erhöhte der in „Reichsausschuß [sic!] für pflanzliche und tierische Oele [sic!] und Fette“ umbenannte ehemalige Kriegsausschuss das monatliche Rohstoffkontingent von 1500 t auf 4000 t. Importiert wurden vor allem pflanzliche Öle aus Asien (Soja aus China), Afrika und Südamerika, aber auch Waltran aus Norwegen, deren Bezug über den deutschen, niederländischen, englischen und norwegischen Großhandel erfolgte. Die deutsche Inflation und der damit verbundene geringe Außenwert

<sup>55</sup> Notierungen in Hamburg. Bühring, Seifenindustrie, S. 715.



der Mark begrenzte zunächst noch die Einfuhren, nach der Währungsstabilisierung 1924 stiegen jedoch die Importe von Fetten stärker an. Abb. 20 (S. 80) zeigt die Preisentwicklung pflanzlicher Öle und Fettsäuren 1925 bis 1928. Um die Konkurrenzfähigkeit des Agrarsektors zu erhalten, erhob die deutsche Regierung Schutzzölle für ausländische landwirtschaftliche Produkte, die allerdings aufgrund der Bestimmungen des Versailler Vertrages erst ab dem 1. Oktober 1925 in Kraft treten konnten. Der Agrarsektor erhielt zusätzlich Subventionen und steigerte seine Wettbewerbsfähigkeit außerdem durch den verstärkten Zusammenschluss zu genossenschaftlichen Organisationen. Bis zum Beginn der Weltwirtschaftskrise 1929 erreichte die landwirtschaftliche Produktion annähernd ihr Vorkriegsniveau. Der während der Weltwirtschaftskrise anhaltend starke Rückgang der Preise für Nahrungsmittel führte zu einer Krise der deutschen Landwirtschaft. Die Verkaufserlöse erreichten in diesem Sektor 1932/33 nur noch 62 % des Niveaus von 1928/29.<sup>56</sup>

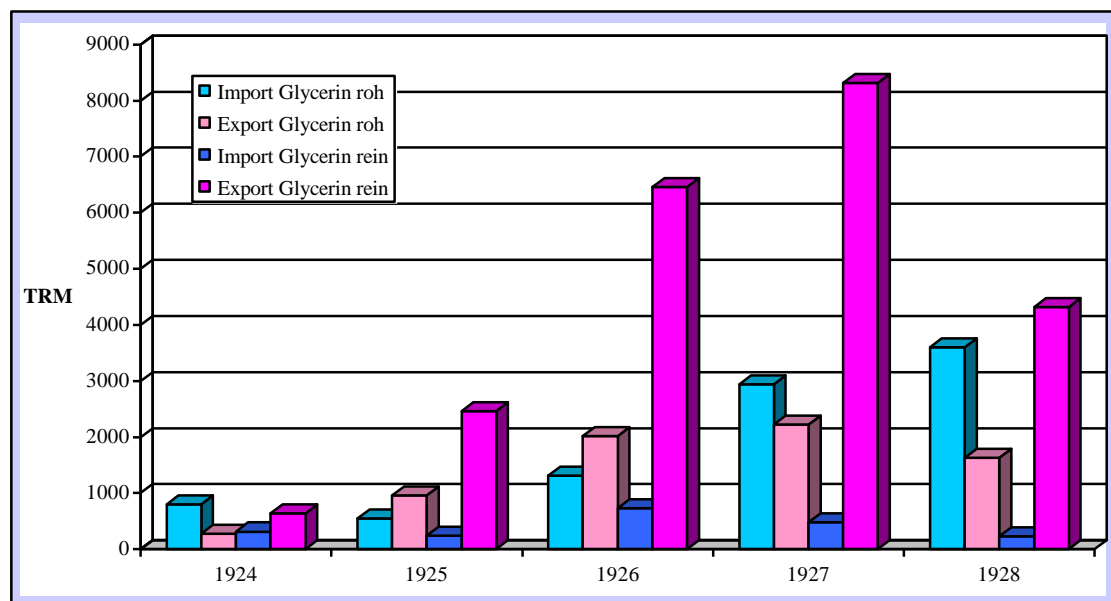


Abb. 21: Deutscher Außenhandel mit Glycerin in TRM 1924-1928<sup>57</sup>

<sup>56</sup> Zur Auflösung des Seifensyndikats, in: Der Seifenhändler, Nr. 19 (6. Jg.), 4.10.1919, S. 6-8; Petzina, Dietmar: Die deutsche Wirtschaft in der Zwischenkriegszeit (= Wissenschaftliche Paperbacks Sozial- und Wirtschaftsgeschichte 11, hrsg. von Hans Pohl), Wiesbaden 1977<sup>1</sup>, S. 99 (zit. Petzina, Zwischenkriegszeit); Macht, Fettwirtschaft, S. 32-34; Bühring, Seifenindustrie, S. 707 und 715; Stange, Margarine-Industrie, S. 73; Henning, Industrialisierung, S. 117.

<sup>57</sup> Bühring, Seifenindustrie, S. 723.

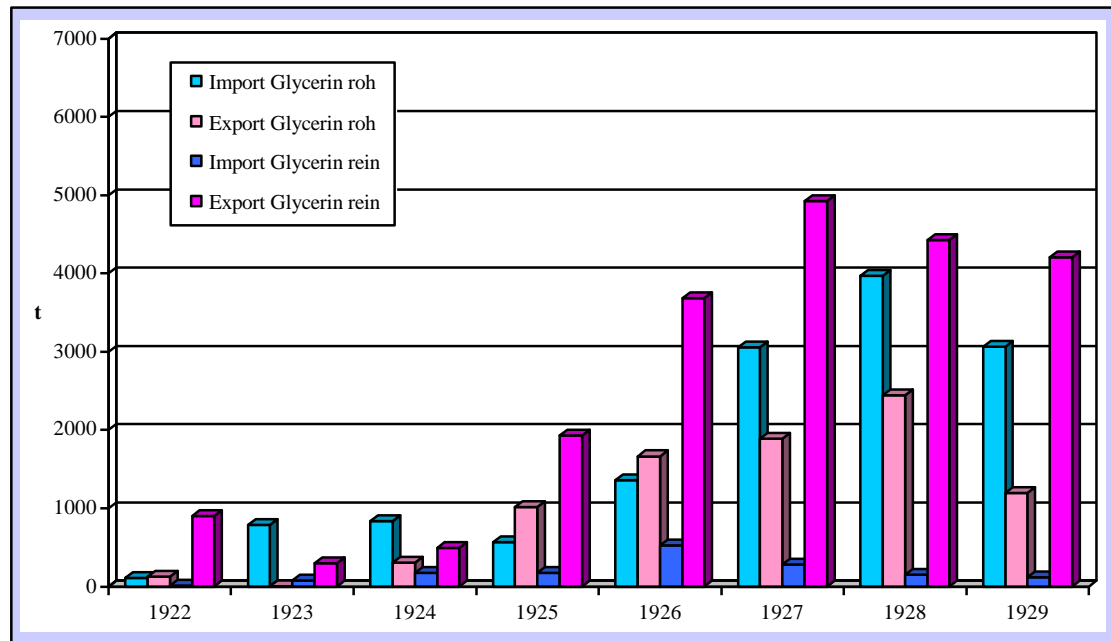


Abb. 22: Deutscher Außenhandel mit Glycerin in t 1922-1929<sup>58</sup>

Seit der Währungsstabilisierung konnte sich Deutschland innerhalb weniger Jahre erneut zu einer der führenden Welthandelsmächte entwickeln. Während der Weltwirtschaftskrise baute die Industrie ihre Position im Welthandel sogar noch aus: Bis 1931 verbesserten sich für Deutschland die terms of trade. Der Preisverfall bei Fertigfabrikaten war nämlich wesentlich geringer als bei Nahrungsmitteln und Rohstoffen. Mit der akuten internationalen Finanzkrise Mitte 1931 nahmen protektionistische Handelshemmnisse in einem bis dahin noch nicht gekannten Ausmaß zu. Die einzelnen Länder hofften durch „beggar my neighbour“-Strategien (z. B. Reduzierung der Importe durch Einfuhrverbote und -kontingente, Zollerhöhungen und Abwertungen) ihre wirtschaftlichen Probleme zu reduzieren. Das wertmäßige Volumen des Außenhandels sank vom Höchststand 1929 mit 26,9 Milliarden RM auf 8,4 Milliarden RM 1935. Die weitgehende Desintegration im Welthandel induzierte nun auch einen Preisverfall bei Fertigprodukten und verschlechterte daher die deutschen Exportmöglichkeiten drastisch. Abb. 21 bis 24 (S. 81 bis 84) stellen den deutschen Außenhandel mit Glycerin beispielhaft als

<sup>58</sup> Bühring, Seifenindustrie, S. 723; Schlenker, Glycerin, S. 265.

ein Produkt der fettchemischen Industrie dar. 1927 wurde nahezu 40 % der gesamten Importmenge an Rohglyzerin aus Russland eingeführt. Im Außenhandel mit gereinigtem Glycerin wies Deutschland eine aktive Handelsbilanz auf. Exportiert wurde sowohl Rein- als auch Rohglyzerin hauptsächlich in die Niederlande und in die USA.<sup>59</sup>

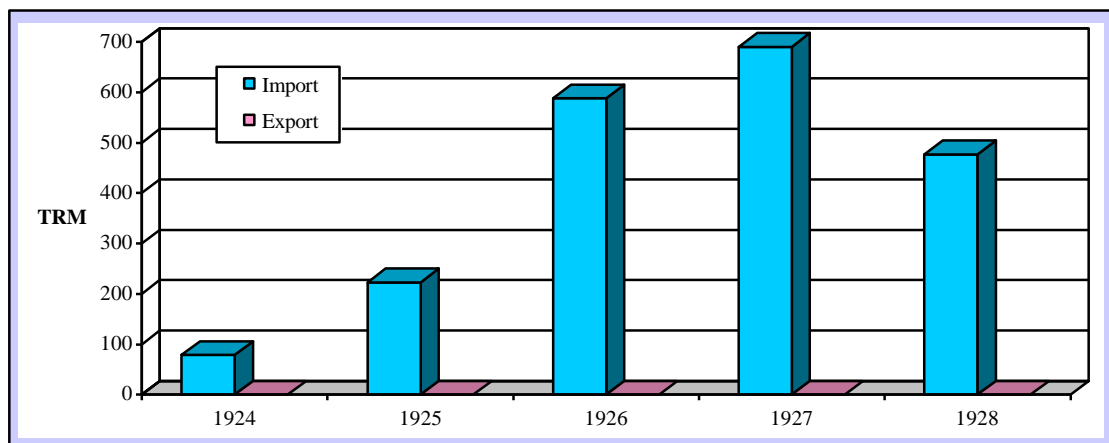


Abb. 23: Deutscher Außenhandel mit Unterlagen von Seifensiedereien in TRM 1924-1928<sup>60</sup>

In der Seifenindustrie wurde die während des Ersten Weltkrieges verordnete Fabrikation von Einheitsmarken bis zum 1. November 1920 beibehalten. Danach fungierte die „Seifen-Herstellungs- und Vertriebs-Gesellschaft“ nur noch als Rohstoffverteilungsstelle und trat am 21. Juni 1921 in Liquidation. Die im Ersten Weltkrieg stillgelegten Seifenbetriebe erhielten für die Wiederingangsetzung ihrer Produktion Subventionen. Eine erneute Konzentrationsphase entstand durch die Bildung eines Zwangskartells am 9. Januar 1934, das den Absatz (Preise und Lieferbedingungen) in der Seifenindustrie einheitlich regeln sollte. Auch im Zweiten Weltkrieg wurden kleinere Betriebe der Seifenindustrie zwangsweise stillgelegt. Die herstellenden Unternehmen mussten 15 % ihres Gesamtumsatzes mit den stillgelegten Betrieben tätigen, die damit die Funktion von

---

<sup>59</sup> Petzina, Zwischenkriegszeit, S. 122; Bühring, Seifenindustrie, S. 725f.; Schröter, Verena: Die deutsche Industrie auf dem Weltmarkt 1929 bis 1933. Außenwirtschaftliche Strategien unter dem Druck der Weltwirtschaftskrise (= Europäische Hochschulschriften, Reihe III: Geschichte und ihre Hilfswissenschaften, Band 251), Frankfurt am Main, Bern, New York, Nancy 1984, S. 30-37 (zit. Schröter, Industrie).

<sup>60</sup> Bühring, Seifenindustrie, S. 723.

Großhändlern übernahmen. Während die 1925 gegründete Interessengemeinschaft Farbenindustrie AG, Frankfurt/Main, Leverkusen, Ludwigshafen (IG Farben) die gesamte chemische Industrie Deutschlands dominierte, war Henkel auf dem Gebiet der Seifen- und Waschmittelindustrie marktführend. 1938 produzierte Henkel 31,7 % der gesamten Produktionsmenge der deutschen Seifenindustrie. Geht man von einem durchschnittlichen Verbrauch der Seifen- und Waschmittelindustrie von 70 % der technischen Fette aus, verbrauchte Henkel demnach etwa 45 % aller in Deutschland verfügbaren industriellen Fette.<sup>61</sup> Abb. 25 (S. 85) veranschaulicht die Struktur des Fettverbrauchs der Seifenindustrie.

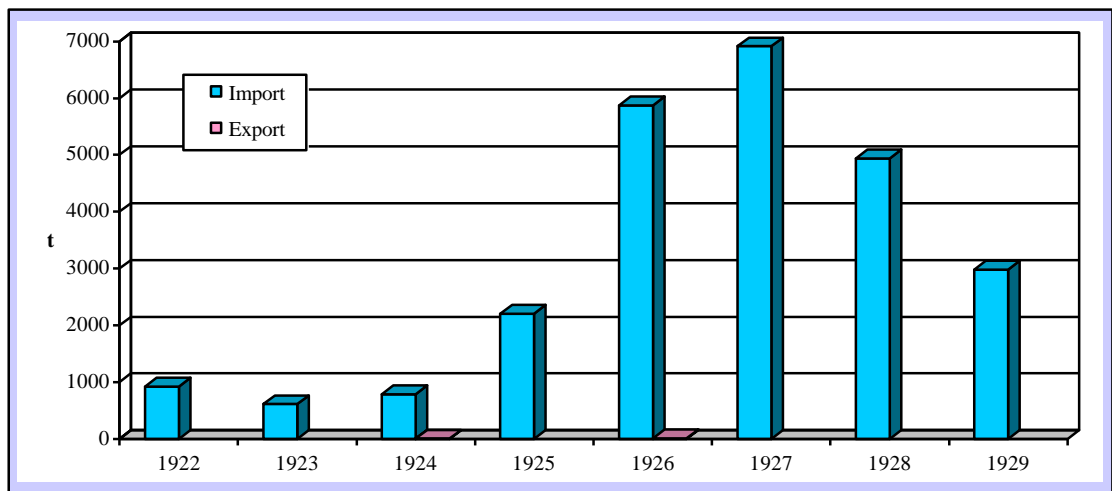


Abb. 24: Deutscher Außenhandel mit Unterlagen von Seifensiedereien in t 1922-1929<sup>62</sup>

---

<sup>61</sup> 205/O 96: Zur Rohstoff-Frage auf dem Gebiet der Fettchemie, 17.6.1937, S. 2; Bühring, Seifenindustrie, S. 707f.; Stratmann, Friedrich: Chemische Industrie unter Zwang? Staatliche Einflussnahme am Beispiel der chemischen Industrie Deutschlands 1933-1945 (= Zeitschrift für Unternehmensgeschichte, hrsg. von Hans Pohl und Wilhelm Treue, Beiheft 43), Stuttgart 1985, S. 69, 124 und 129f. (zit. Stratmann, Zwang); Schneider, Rolf: Absatzbedingungen und Absatzorganisation in der deutschen Seifen- und Waschmittelindustrie, Diss. Nürnberg 1949, S. 225-227 (zit. Schneider, Absatzbedingungen).

<sup>62</sup> Bühring, Seifenindustrie, S. 723; Schlenker, Glycerin, S. 266.

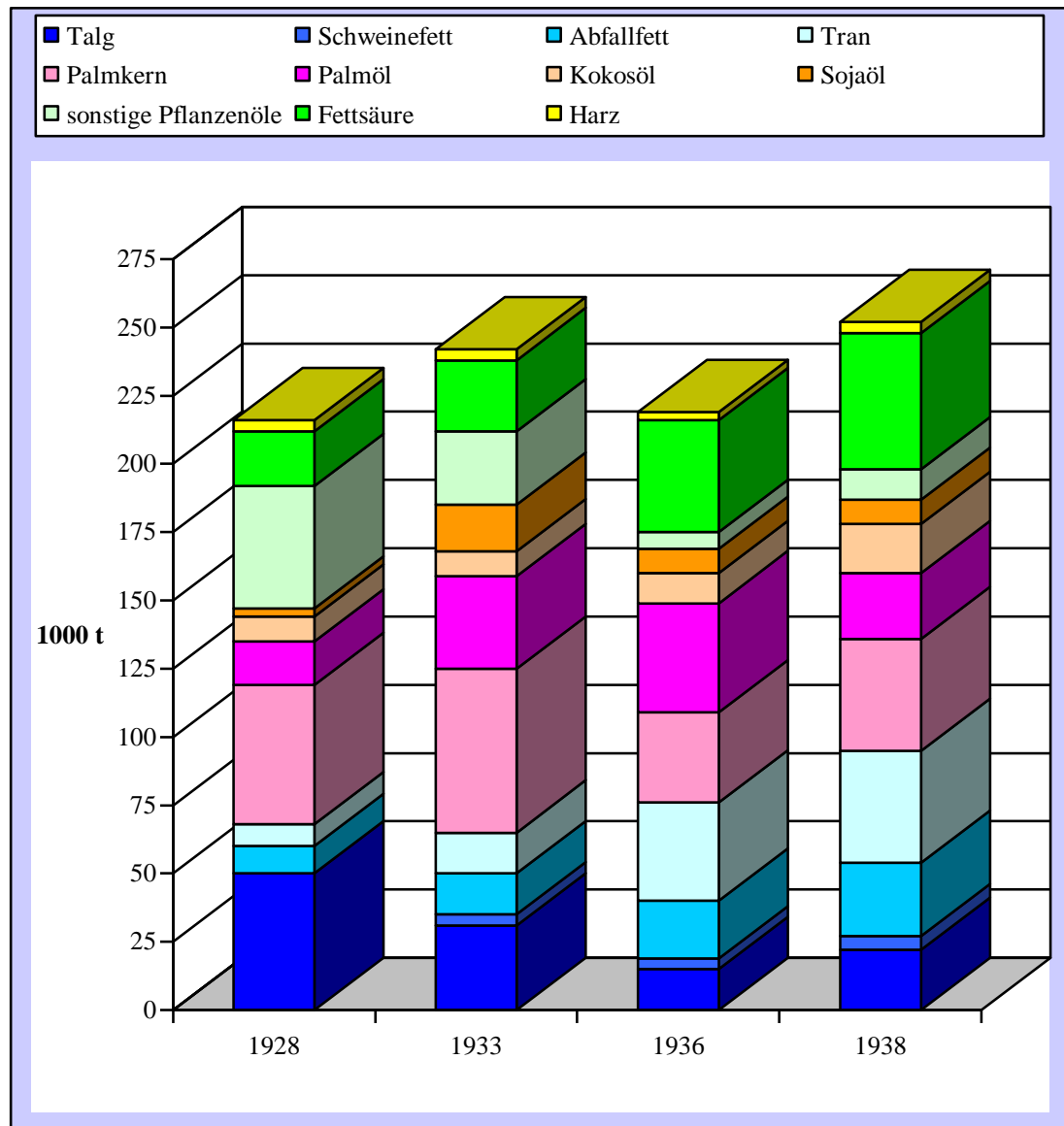


Abb. 25: Struktur des Fettverbrauchs der Seifenindustrie in 1000 t Reinfett 1928, 1933, 1936 und 1938<sup>63</sup>

<sup>63</sup> Eigene Berechnungen anhand Statistisches Reichsamt Berlin (Hrsg.): Statistisches Jahrbuch für das Deutsche Reich, 53. Jg., Berlin 1934, S. 138, 56. Jg., Berlin 1937, S. 167, 57. Jg., Berlin 1938, S. 181 und 59. Jg., Berlin 1941/42, S. 213.

#### 4.4.3 Staatliche Fettbewirtschaftung im Rahmen der nationalsozialistischen Autarkiepolitik 1933 bis 1945

Die Nationalsozialisten (NS) strebten nach ihrer Machtergreifung am 30. Januar 1933 einen autarken Zustand Deutschlands an und setzten zunächst den Protektionismus der vorhergehenden Regierungen der Weimarer Republik fort bzw. perfektionierten ihn. Die Sicherung des Lebensraumes und der Selbstversorgung des deutschen Volkes war ein zentraler Bestandteil der NS-Ideologie. Basierend auf den Erfahrungen des Ersten Weltkrieges versuchten die NS im Rahmen ihrer Kriegsvorbereitungen einen möglichst hohen Autarkiegrad der deutschen Volkswirtschaft zu erreichen, weil der Kriegszustand eine erneute Isolierung Deutschlands vom Welthandel implizieren konnte. Das in der Öffentlichkeit weitverbreitete „Blockadesyndrom“, das auf den Erfahrungen aus dem Ersten Weltkrieg beruhte, diente als Propaganda für die NS-Außenwirtschaftskonzeptionen Autarkie und Großraumwirtschaft. Durch die Eroberung neuen Lebensraumes sollte die Unabhängigkeit des Deutschen Reiches von ausländischen Rohstoffen erreicht werden, die sich innerhalb der deutschen Grenzen von 1937 niemals verwirklichen lassen konnte. Ziel war die Errichtung einer Großraumwirtschaft in einem geographisch geschlossenen Gebiet in Kontinentaleuropa unter der Hegemonie Deutschlands. Großraumwirtschaft sollte ferner die Voraussetzung für eine nach NS-Vorstellungen geprägte Weltwirtschaftsordnung sein und bezeichnete deshalb eine Stufe zwischen Nationalwirtschaft und Weltwirtschaft. Vor Kriegsbeginn versuchten die NS durch zahlreiche bilaterale Handels- und Clearingabkommen mit südosteuropäischen Ländern, die größtenteils relativ gering entwickelte Agrarländer waren, eine Großraumwirtschaft auf diesem Gebiet zu konstituieren. Für die eigentliche Großraumwirtschaft sollte jedoch durch gewaltsame Eroberung das Gebiet der Sowjetunion als Kolonie dienen. Autarkiepolitik wurde daher durch eine militärisch-expansionistische Konzeption ergänzt.<sup>64</sup>

Die Sicherung der Selbstversorgung bei Nahrungsmitteln wurde mit der Forderung nach Schutz der deutschen Agrarwirtschaft und Erhaltung ihrer Rentabilität verknüpft.<sup>65</sup> Die

---

<sup>64</sup> Teichert, Autarkie, S. 264-271; Schröter, Industrie, S. 41.

<sup>65</sup> Auch heute noch werden Subventionen an die Landwirtschaft mit der Sicherung eines gewissen Grades der Selbstversorgung Deutschlands in Krisenzeiten begründet. Gröbner, Bruno F.: Subventionen. Eine kritische Analyse (= Abhandlungen zu den wirtschaftlichen Staatswissenschaften, hrsg. von Horst Claus Recktenwald, Band 23), Göttingen 1983, S. 260.

Interessengruppen der Landwirtschaft hatten in den 1920er und 1930er Jahren großen politischen Einfluss. Die Bauern bildeten ein wichtiges Wählerpotential der NSDAP. Die Agrarschutzfrage war für die NS vor ihrer Machtergreifung ein zentraler Bestandteil der politischen Agitation und war ein Hauptziel des ersten Vierjahresplanes, der am 1. Februar 1933 von Adolf Hitler in seinem Aufruf zusammenfassend formuliert wurde: „Binnen vier Jahren muß [sic!] der deutsche Bauer der Verelendung entrissen sein. Binnen vier Jahren muß [sic!] die Arbeitslosigkeit endgültig überwunden sein.“<sup>66</sup>

Autarkiepolitik beinhaltete keine Abschottung vom Weltmarkt und keine Aufhebung des Außenhandels. Vielmehr sollte eine durch die Aufrüstung und die bessere Konjunkturlage insgesamt nötige höhere Einfuhr von Nahrungsmitteln, Rohstoffen und Halbfertigwaren mittels Substitution importierter Fertigprodukte durch inländische Fabrikate und eine Steigerung der Exporte ermöglicht werden. Die Fettversorgung Deutschlands war aufgrund ihrer hohen Auslandsabhängigkeit ein Hauptproblem der nationalsozialistischen Autarkiepolitik. Sie war mit der Devisenbewirtschaftung, der Sicherung der Nahrungsmittelversorgung, der Wettbewerbsfähigkeit des Agrarsektors und dem Aufbau industrieller Kapazitäten für die Aufrüstung eng verknüpft.

#### 4.4.3.1 Devisenbewirtschaftung

Der durch die Weltwirtschaftskrise implizierte Rückgang der deutschen Exporte wirkte sich negativ auf die deutsche Devisenbilanz aus und führte zu einer Gefährdung der Versorgung der deutschen Volkswirtschaft mit Nahrungsmitteln und Rohstoffen aus dem Ausland. Die bereits durch die Notverordnung vom 1. August 1931 eingeführte Devisenbewirtschaftung wurde von den NS mit der Devisenregelung für den Warenverkehr vom 24. September 1934 („Neuer Plan“) neu organisiert. 25 zentrale Überwachungsstellen ersetzten die bisherigen Devisenbefugnisse der Landesfinanzämter. Die Überwachungsstellen unterstanden der Reichsstelle für die Devisenbewirtschaftung, die die gesamten deutschen Devisentransaktionen zusammenfasste und kontrollierte. Leiter

---

<sup>66</sup> Birkenfeld, Wolfgang: Der synthetische Treibstoff 1933-1945: Ein Beitrag zur nationalsozialistischen Wirtschafts- und Rüstungspolitik (= Studien und Dokumente zur Geschichte des Zweiten Weltkrieges, hrsg. vom Arbeitskreis für Wehrforschung in Stuttgart, Band 8), Göttingen, Berlin, Frankfurt 1964, S. 86 (zit. Birkenfeld, Treibstoff).

war der Reichsbankpräsident Hjalmar Schacht, der am 2. August 1934 zusätzlich zum Reichswirtschaftsminister ernannt wurde. Für die chemische Industrie war die „Überwachungsstelle Chemie“ zuständig. Für technische Fette wurde 1934 eine eigene Überwachungsstelle eingerichtet, die später in „Reichsstelle für industrielle Fette“ (Rif) umbenannt wurde. Schachts Konzeption zur Verbesserung der Devisenbilanz basierte auf dem Abschluss bilateraler Handelsverträge mit Ländern vor allem in Südosteuropa, die hauptsächlich Agrarprodukte und Rohstoffe exportierten, auf Verrechnungskonten den Gegenwert ihrer Waren in deutscher Währung erhielten und damit deutsche Güter einkaufen konnten. Deutschland bot diesen Ländern die Abnahme von Agrarprodukten zu einem Preis über dem Weltmarktniveau an, wenn sie im Gegenzug deutsche Industriewaren abnahmen. Damit fand ein Warenaustausch ohne Zahlungen in Devisen statt. In wenigen Jahren konnte das Dritte Reich sehr vorteilhafte Handelsbeziehungen vor allem mit Rumänien, Ungarn, Bulgarien und Jugoslawien aufbauen. Mit der wirtschaftlichen Abhängigkeit erreichte das Deutsche Reich außerdem politischen und militärischen Einfluss in Südosteuropa und damit einen ersten Schritt zur Konstitution einer Großraumwirtschaft. Bis Frühjahr 1938 schloss Deutschland mit 25 Ländern derartige Handelsverträge ab. Die deutschen Importe sollten sich möglichst auf diese Länder beschränken. Weiterhin sollten nur unbedingt notwendige Waren eingeführt werden (Zuteilung der Devisen nach einer Dringlichkeitsskala) und eine negative Devisenbilanz vermieden werden.<sup>67</sup>

Mit dem „Neuen Plan“ konnte bereits 1935 eine aktive Handelsbilanz der noch 1934 passiven Bilanz erreicht werden. Durch Herabsetzung der Einfuhr bei gleichzeitiger Erhöhung der eigenen Exporte der Fertigwarenproduktion konnte der steigende Devisenbedarf des Dritten Reiches gedeckt werden. Exportstärkster deutscher Industriesektor war die Chemieindustrie. Die Importe von Rohstoffen und Halbwaren stiegen von 26 Mio. t 1933 auf 40 Mio. t 1935.<sup>68</sup> Die Einfuhr von Fettrohstoffen war innerhalb der Direktiven der Devisenpolitik äußerst problematisch, was u. a. auch zu Konflikten zwischen Schacht und Darré führte.<sup>69</sup> Die Hauptlieferanten pflanzlicher Öle waren die Ko-

---

<sup>67</sup> Zorn, Speisefettversorgung, S. 51f.; Corni, Brot, S. 395; Stratmann, Zwang, S. 78; Birkenfeld, Treibstoff, S. 35f.

<sup>68</sup> Ebenda, S. 77.

<sup>69</sup> Siehe auch unten Kap. 4.4.3.4, S. 93.



lonien Englands, Frankreichs und der Niederlande, die ihren ohnehin geringen Bedarf an industriellen Fertigfabrikaten durch Importe aus ihrem jeweiligen Mutterland deckten. Einfuhren aus diesen Ländern konnten daher nur in Devisen bezahlt werden.<sup>70</sup>

#### 4.4.3.2 Der Fettplan

1933 intervenierte der deutschnationale Koalitionspartner Hitlers, Alfred Hugenberg, als Reichsernährungs- und Reichswirtschaftsminister mit der Realisation des sogenannten Fettplanes auf dem Öl- und Fettmarkt. Erste Zwangsregulierungen fanden allerdings bereits vor der Machtergreifung Hitlers statt. Ziel der staatlichen Maßnahmen war die Verbesserung der deutschen landwirtschaftlichen Rentabilität und die Senkung der deutschen Fettimporte durch Substitution mit inländischen Fetten. Hauptansatzpunkt des Fettplans war die Reduzierung des Verbrauchs der Margarine, deren Zusammensetzung mittlerweile nur aus den billigsten ausländischen Fettprodukten (pflanzliche Öle und Waltran) bestand. 1932 wurde die Margarine nur zu 4 % mit inländischen Fetten hergestellt. Auf dem Inlandsmarkt verdrängte sie immer mehr die Butter. Ermächtigt durch eine Verordnung des Reichspräsidenten vom 23. September 1932 beschränkte die Regierung durch eine zweite Verordnung vom 21. Juni 1933 die Produktion von Margarine auf 50 bis 60 % der Menge des Jahres 1932. Gemäß der Verordnung vom 23. Dezember 1933 musste die Margarineindustrie ihren Produkten Butter beimischen. Ferner wurden ihr Verarbeitungskontingente für nur noch drei Margarinesorten – die Konsumware (75 %), die Mittelsorte (12,5 %) und die Spitzensorte (12,5 %) – auferlegt, deren Preise die Regierung festsetzte. Generell legte der Staat durch zahlreiche Gesetze die Verwendung bestimmter heimischer Fettrohstoffe zu einem Mindestanteil in den Produkten fest, z. B. Verwendung von inländischem Talg bei der Seifenherstellung und neutralem inländischem Schweineschmalz bei der Margarineproduktion. Diese Maßnahmen wurden durch Zölle auf ausländische Fette ergänzt. Ein generelles Einfuhrverbot vermied die Regierung, da protektionistische Gegenmaßnahmen des Auslands den Export gefährden konnten. Die Konsumenten wurden mit einer Verbrauchssteuer auf Margarine, Kunstspeisefett, Speiseöl, Pflanzenfette und gehärteten Tran belegt, die

---

<sup>70</sup> Muths, Fettlücke, S. 39. Muths schlug deshalb die Rückgewinnung der ehemaligen deutschen Kolonien vor. Ebenda, S. 54f. und 75f.

durchschnittlich für 1 kg 0,50 RM betrug. Die Steuereinnahmen verwendete der Staat zur Unterstützung der ärmeren Bevölkerungsschichten, deren Fettkonsum durch die Preissteigerungen gefährdet war. Sie erhielten Reichsverbilligungsscheine für teure Margarine und andere Fette und Reichsbezugsscheine für billige Margarine.<sup>71</sup>

Die Verbrauchssteuer propagierte die Regierung als soziale Ausgleichsabgabe. Tatsächlich bewirkte sie jedoch nur eine allgemeine Preissteigerung für Fette und bedeutete für die ärmeren Bevölkerungsteile lediglich ein gleichbleibendes Preisniveau und keine Verbilligung. Der Fettplan bewirkte demnach eine Umverteilung zu Lasten der industriellen Produzenten, insbesondere der Margarineindustrie, sowie der privaten Haushalte und zugunsten der Landwirte. „Die Opfer, die dadurch einem kleinen Kreis von Industriebetrieben auferlegt werden, können gegenüber dem großen Ziel der Erhaltung des Bauerntums und der Wehrhaftigkeit des Landes nicht ins Gewicht fallen. Den 7 bis 8 Millionen viehhaltenden landwirtschaftlichen Betrieben mit 10 bis 12 Millionen in der Viehhaltung beschäftigten Menschen und den 12 000 Molkereien mit rund 100 000 Beschäftigten stehen in der gesamten Margarine- und Oelmühlenindustrie zusammen nur etwa 130 Betriebe mit 50 000-60 000 Beschäftigten gegenüber.“<sup>72</sup> Diese Begründung Otts für die Subventionierung der Bauern berücksichtigt weder die Belastung der privaten Haushalte noch die der Verbraucher von technischen Fetten. Der Fettplan war eindeutig allokativ ineffizient. Die Fettimporte gingen zwar 1934 leicht zurück, das eigentliche Problem der Auslandsabhängigkeit löste der Fettplan jedoch nicht. Schon 1935 verschärfte sich die Lage bei den Importen für Ernährungszwecke (Brotkrise).<sup>73</sup> Für die Landwirtschaft bedeutete er jedoch nach jahrelangem Preisverfall einen Anstieg der Großhandelspreise für Butter und Schmalz um 40 bis 50 % und erhöhte damit die Rentabilität des deutschen Agrarsektors.<sup>74</sup> Der Fettplan war keine grundlegende Neuregelung der deutschen Fettwirtschaft, sondern setzte sich aus zahlreichen Gesetzen und Verordnungen zusammen. „Allen diesen Maßnahmen lag freilich kein ‘System’, keine

---

<sup>71</sup> Fisch, Wilhelm: Die Bedeutung der inländischen Speisefette in der deutschen Ernährungswirtschaft mit besonderer Berücksichtigung des Fettplanes, Diss. Köln 1935, S. 37f.; Zorn, Speisefettversorgung, S. 40, 42, und 44; Schwarzkopf, Futtermittelversorgung, S. 94f.; Stange, Margarine-Industrie, S. 72.

<sup>72</sup> Ott, Entwicklung, S. 73.

<sup>73</sup> Siehe unten Kap. 4.4.3.4, S. 93.

<sup>74</sup> Petzina, Zwischenkriegszeit, S. 115.

‘Weltanschauung’ zugrunde, es waren punktuelle Regulierungsversuche und Abwehrreaktionen in Krisenzeiten, Augenblickseingriffe ohne Anspruch auf Dauer. Gleichwohl sind sie in Deutschland zusammen mit einschlägigen wissenschaftlichen und publizistischen Vorschlägen als gesetzgeberische Vorarbeiten und Wegbereitung der Agrarmarktpolitik des Reichsnährstandes zu betrachten.“<sup>75</sup>

#### 4.4.3.3 Die Organisation der NS-Einflussnahme in der Landwirtschaft und in der chemischen Industrie

Ende Juni 1933 löste der nationalsozialistische Agrarideologe Walther Darré den deutschnationalen Politiker Hugenberg als Reichsernährungsminister ab.<sup>76</sup> Das Reichsnährstandsgesetz vom 13. September 1933 bildete die Grundlage für den Aufbau des Reichsnährstandes, der von Darré als „Reichsbauernführer“ geleitet wurde. Der Reichsnährstand organisierte und gliederte als öffentlich-rechtliche, ständische Körperschaft die gesamte deutsche Landwirtschaft regional in Landes-, Kreis- und Ortsbauernschaften. Die Mitgliedschaft war Pflicht. Aufgabe des Reichsnährstands war die staatliche Regulierung des Agrarmarktes zwischen Produzent, Händler und Konsument. Ziel war der Schutz und die Steigerung der Rentabilität in der Landwirtschaft, um mit dadurch induzierten Produktionssteigerungen das NS-Ziel der „Sicherstellung der Ernährungsgrundlage des deutschen Volkes“ zu verwirklichen. Die deutsche Fettwirtschaft wurde innerhalb des Reichsnährstandes in der Reichshauptabteilung III („Der Markt“) durch wirtschaftliche Hauptvereinigungen, wie z. B. die „Hauptvereinigung der deutschen Milchwirtschaft“ und die „Wirtschaftliche Vereinigung der Margarine- und Kunstspeisefettindustrie“ sowie einer Reichsstelle reguliert. Die Hauptvereinigungen waren syndikatsähnliche Zusammenschlüsse ganzer Produktionsbereiche und dienten zur staatlichen Regulierung des Inlandsmarktes. Sie wurden mit weitgehenden Vollmachten zur Festsetzung von Preisen und Preisspannen sowie Erzeugungs-, Verarbeitungs- und Absatzkontingenten ausgestattet (unter der Voraussetzung der Genehmigung durch den Reichsernährungsminister bzw. den Reichspreiskommissar). Bereits am

---

<sup>75</sup> Corni, Brot, S. 61.

<sup>76</sup> Hugenberg wurde auch als Reichswirtschaftsminister durch Schacht ersetzt (siehe oben Kap. 4.4.3.1, S. 87f.) und damit aller Ämter enthoben. Die Koalition zwischen NS und Konservativen wurde beendet. Ab diesem Zeitpunkt regierten die NS allein. Ebenda, S. 364.

4. April 1933 wurde die Reichsstelle für Öle und Fette gegründet, die am 20. Dezember 1933 um die Milcherzeugnisse erweitert wurde. Hauptaufgabe der Reichsstelle war die Überwachung der Fetterzeugung sowie die Zentralisierung und Kontrolle des Einkaufs von Fetten aus dem Ausland. Außerdem setzte sie die Abnahmepreise der importierten Güter für die deutschen Verbraucher fest. Die Reichsstelle war damit Instrument staatlicher Außenhandelspolitik auf dem Agrarsektor und unterstand unmittelbar Darré.<sup>77</sup>

Der Wirtschaftsverband der chemischen Industrie wurde wie die anderen Wirtschaftsverbände im engeren Sinne nach der Machtergreifung zunächst „personell gleichgeschaltet“. Dies bedeutete, dass Leiter, die den politischen Absichten des Regimes im Wege standen, in der Regel – im Gegensatz zu vielen Gewerkschaftsfunktionären, die in Konzentrationslagern eingesperrt wurden – zum Rücktritt gezwungen und durch „ideologisch loyale“ Personen ersetzt wurden. Durch das Gesetz zur „Reorganisation der gewerblichen Wirtschaft“ vom 27. Februar 1934, das die Verbände den NS-Organisationsprinzipien Führerprinzip, Grundsatz der Ausschließlichkeit der Organisation und Grundsatz der Zwangsmitgliedschaft<sup>78</sup> unterwarf, wurde der Wirtschaftsverband der Chemieindustrie als Fachgruppe „Wirtschaftsgruppe Chemische Industrie“ in das „Organisationsschema der gewerblichen Wirtschaft“ eingegliedert. Diese Fachgruppe umfasste auch die technischen Fette. Insgesamt verlor der Verband der chemischen Industrie durch die Eingliederung in die NS-Wirtschaftsorganisation an Bedeutung.

Zwecks „Marktregelung“ wurden durch das Gesetz über die Errichtung von Zwangskartellen vom 15. Juli 1933 Unternehmen gezwungen, sich in Kartellen zusammenzuschließen. Die Aufsicht über diese Zusammenschlüsse oblag dem Staat. Er konnte die Gründung neuer Unternehmen bzw. die Erweiterung vorhandener Betriebskapazitäten verbieten. Von 1934 bis 1936 fanden in der chemischen Industrie acht Zwangskartellierungen statt.

---

<sup>77</sup> Ebenda, S. 104 und 150-162; Blaich, Fritz: Staat und Verbände in Deutschland zwischen 1871 und 1945 (= wissenschaftliche Paperbacks Sozial- und Wirtschaftsgeschichte 14, hrsg. von Hans Pohl), Wiesbaden 1979, S. 103-106 (zit. Blaich, Verbände); Zorn, Speisefettversorgung, S. 33-36; Ott, Entwicklung, S. 68f.

<sup>78</sup> Vgl. hierzu ausführlich Blaich, Verbände, S. 109f.

Die Führungsschicht der staatlichen Institutionen zur Lenkung der Wirtschaft war mit Parteifunktionären sowie Vertretern der Wehrmacht und der Unternehmen besetzt. Die Vielzahl der Institutionen führte zum Aufbau eines riesigen Bürokratieapparates, unklaren Befehlswegen und Kompetenzüberschneidungen, die durch die Institution des Vierjahresplanes noch verstärkt wurden.<sup>79</sup>

#### 4.4.3.4 Der Vierjahresplan 1936

Im Herbst 1935 verschlechterte sich die Versorgungslage mit Nahrungsmitteln in Deutschland so sehr, dass die Notwendigkeit einer Rationierung der Grundnahrungsmittel drohte (Brotkrise). Darré benötigte daher bis Frühjahr 1936 wiederholt Bardevisen, die Schacht nicht zur Verfügung stellen wollte. Schacht kritisierte die Importpolitik des Reichsernährungsministeriums, die seiner Ansicht nach die Devisen- und Handelspolitik durch ständige Fehlkalkulationen, die plötzliche und unregelmäßige Mehrforderungen verursachten, gefährdete. Er warf Darré ein Versagen in der Agrarpolitik vor. Erst durch Einschaltung von Göring, der dem Ernährungssektor kurzfristig höchste Priorität bei der Zuteilung von Devisen einräumte, um die innenpolitische Stabilität nicht zu gefährden, erhielt Darré die benötigten Devisen. Die Aufrüstung, die 1934 allmählich begann und ab 1936 mit dem Vierjahresplan forciert wurde, erforderte ebenfalls kontinuierlich höhere Rohstoffimporte, für die Schacht die Devisenbereitstellung ab dem 1. April 1936 nicht mehr zu 100 % genehmigte. Am 4. April 1936 setzte Hitler Reichsmarschall Hermann Göring als Rohstoff- und Devisenkommissar ein, der die auf diesem Gebiet anstehenden Probleme lösen sollte. Dies beendete die „Ära Schacht“ der nationalsozialistischen Wirtschaftspolitik und leitete die Durchführung des Vierjahresplanes ein.<sup>80</sup>

Aufgrund der forcierten Aufrüstung konnten die Rohstoffimporte nicht mehr allein durch die Erhöhung der Ausfuhr kompensiert werden, zumal die weltweite protektionistische Wirtschaftspolitik den Absatz der Exportgüter beschränkte, der auch durch eine

---

<sup>79</sup> Ebenda, S. 98-101; Stratmann, Zwang, S. 67f. und 70-74.

<sup>80</sup> Birkenfeld, Treibstoff, S. 77-80; Petzina, Zwischenkriegszeit, S. 127. Nach vielen Auseinandersetzungen zwischen Schacht und Göring bzgl. der Weisungskompetenzen wurde Schacht am 26.11.1937 als Reichswirtschaftsminister entlassen. Sein Nachfolger wurde Walther Funk, der sich Göring völlig unterordnete. Birkenfeld, Treibstoff, S. 114.

Abwertung der RM nicht ausreichend erhöht werden konnte. Außerdem verschlechterten sich die terms of trade des Deutschen Reiches. Die Importpreise stiegen von 1933 bis 1936 um durchschnittlich 9 %, während die Exportpreise im selben Zeitraum etwa im gleichen Maße sanken. Für dieselbe Menge an Rohstoffen und Nahrungsmitteln musste 1936 zur Kompensation ein Fünftel mehr exportiert werden als drei Jahre zuvor. Weiterhin erhöhte sich durch den konjunkturellen Aufschwung und den Abbau der Arbeitslosigkeit die Massenkaufkraft, wodurch der Import von Konsumgütern und Nahrungsmitteln stieg und die Exportindustrie sich zunehmend auf den Binnenmarkt konzentrierte. Vor einer weitgehenden Einschränkung dieser Einfuhren und einer Umstellung auf eine reine Rüstungsindustrie scheute die Regierung zunächst noch zurück.<sup>81</sup> Somit musste die inländische Nahrungsmittel- und Rohstofferzeugung gesteigert werden, um die Aufrüstung im gewünschten Maße voranzutreiben. Diese Steigerung war das zentrale wirtschaftspolitische Ziel des zweiten Vierjahresplanes, dessen Ziele Hitler im August 1936 in einer Denkschrift darlegte und der auf dem Reichsparteitag am 9. September 1936 verkündet wurde: „Und ich stelle dies nun heute als das neue Vierjahresprogramm auf: In vier Jahren muß [sic!] Deutschland in allen jenen Stoffen vom Ausland gänzlich unabhängig sein, die irgendwie durch die deutsche Fähigkeit, durch unsere Chemie und Maschinenindustrie sowie durch unseren Bergbau selbst beschaffen werden können. [...] Es ist gänzlich belanglos, immer wieder festzustellen, daß [sic!] uns Lebensmittel oder Rohstoffe fehlen, sondern es ist entscheidend, jene Maßnahmen zu treffen, die für die Zukunft eine endgültige Lösung, für den Übergang eine vorübergehende Entlastung bringen können. Die endgültige Lösung liegt in einer Erweiterung des Lebensraumes bzw. des Rohstoff- und Ernährungsbaus unseres Volkes. Es ist die Aufgabe der politischen Führung, diese Fragen dereinst zu lösen. Die vorübergehende Entlastung kann nur im Rahmen unserer heutigen Wirtschaft gefunden werden.“<sup>82</sup> Demnach diente die Steigerung der inländischen Nahrungsmittel- und Rohstofferzeugung als Voraussetzung für die „endgültige Lösung“, das Erlangen der vollständigen

---

<sup>81</sup> Petzina, Zwischenkriegszeit, S. 126 und 146f. Hitler war aufgrund der Erfahrungen des Ersten Weltkrieges überzeugt, dass bei einem Krieg, der die gesamte Gesellschaft erfasste, nicht nur die Bereitschaft der Streitkräfte, sondern auch die Zufriedenheit in der Bevölkerung sicherzustellen war (überzeugter Glaube an die Wahrheit der „Dolchstoß-Legende“). Corni, Brot, S. 399.

<sup>82</sup> Teltschik, Walter: Geschichte der deutschen Großchemie: Entwicklung und Einfluß in Staat und Gesellschaft, Weinheim, New York, Basel, Cambridge, Tokyo 1992, S. 111 (zit. Teltschik, Großchemie).

deutschen Selbstversorgung durch die gewaltsame „Erweiterung des deutschen Lebensraumes“. Die Kriegsabsicht Hitlers wird am Ende der Denkschrift offenkundig: „Ich stelle daher folgende Aufgabe: I. Die deutsche Armee muß [sic!] in vier Jahren einsatzfähig sein. II. Die deutsche Wirtschaft muß [sic!] in vier Jahren kriegsfähig sein.“<sup>83</sup> Somit wurde explizit „die Wirtschaftspolitik zum ausschließlichen Instrument der Rüstungspolitik degradiert und wirtschaftliche Autarkie und Expansionspolitik miteinander verbunden.“<sup>84</sup> An anderer Stelle der Denkschrift betonte Hitler das Ziel der Autarkiepolitik: „Kurz zusammengefaßt: [sic!] Ich halte es für notwendig, daß [sic!] nunmehr mit eiserner Entschlossenheit auf all den Gebieten eine 100 %ige Selbstversorgung eintritt, auf denen diese möglich ist und daß [sic!] dadurch nicht nur die nationale Versorgung mit diesen wichtigsten Rohstoffen vom Ausland unabhängig wird, sondern daß [sic!] dadurch *auch* [Hervorhebung im Original, Anm. d. Verf.] jene Devisen eingespart werden, die wir im Frieden für die Einfuhr unserer Nahrungsmittel benötigen.“<sup>85</sup>

In der Verordnung vom 18. Oktober 1936 wurde Göring von Hitler mit der Durchführung des Vierjahresplanes beauftragt und mit einer umfassenden Vollmacht ausgestattet, die ihm ein Weisungsrecht gegenüber allen Reichsministerien und Partei- und Wirtschaftsinstanzen einräumte, „um eine einheitliche Lenkung aller Kräfte des deutschen Volkes und die straffe Zusammenfassung aller einschlägigen Zuständigkeiten in Partei und Staat“<sup>86</sup> zu erreichen. Am 22. Oktober 1936 richtete Göring das Amt für deutsche Roh- und Werkstoffe unter Leitung von Fritz Löb, General der Luftwaffe, ein, das innerhalb der Organisation des Vierjahresplanes eine zentrale Stellung hatte und die oberste wirtschaftspolitische Instanz war. Der Organisation angeschlossen waren für bestimmte Bereiche zuständige Geschäftsgruppen. Es entstand ein komplexer Bürokratieapparat. Die Geschäftsgruppe Ernährung leitete Herbert Backe, die Geschäftsgruppe Devisen Erich Neumann und die dem Amt für deutsche Roh- und Werkstoffe unterstehende Abteilung Forschung und Entwicklung Karl Krauch, der bei der IG Farben tätig

---

<sup>83</sup> Zit. nach Birkenfeld, Treibstoff, S. 86.

<sup>84</sup> Petzina, Zwischenkriegszeit, S. 129.

<sup>85</sup> Zit. nach Birkenfeld, Treibstoff, S. 86.

<sup>86</sup> Verordnung zur Durchführung des Vierjahresplanes vom 18.10.1936, zit. nach Berndt, Jahre, S. 211.

war. Die Geschäftsgruppe industrielle Fette leitete Wilhelm Keppler.<sup>87</sup>

#### 4.4.3.5 \_Verstärkte Maßnahmen zur Schließung der Fettlücke

Zusammengefasst wurden folgende Maßnahmen zur Schließung der deutschen Fettlücke ergriffen:

1. Erhöhung der Anbaufläche für Fettpflanzen
2. Vermehrung des Kuh- und Schweinebestandes
3. Rückgewinnung von Abfallfetten
4. Entwicklung von Verfahren zur Herstellung synthetischer Fette und deren Produktion
5. Lenkung des Fettverbrauchs
6. Verwendung von Ersatzrohstoffen

Neben den Maßnahmen des Fettplanes wurden ab 1934 zur Steigerung der Produktion im Agrarsektor mit aufwändiger Propaganda landwirtschaftliche „Erzeugungsschlachten“ ausgerufen und durchgeführt, deren konkrete Ergebnisse enttäuschend waren.

Bereits ab 1933 wurde der Ölsaatenanbau subventioniert. Die Anbaufläche für Raps und Rüben, die ebenso wie bei Leinsamen durch die erhöhte Ölsaateneinfuhr in den 1920er Jahren stark zurückging, steigerte sich von 5.103 ha im Jahr 1933 auf 26.738 ha 1934, 47.023 ha 1935 und 51.950 ha 1936. Bei Leinsamen konnte eine Erhöhung der Anbaufläche von 4.900 ha im Jahr 1933 auf 41.000 ha 1936 verzeichnet werden. Trotz klimatisch schlechter Bedingungen wurden auch tropische Ölf Früchte angebaut, ihre Anbau-

---

<sup>87</sup> Backe übernahm die Aufgaben und die Macht von Darré, Neumann die von Schacht. Hier wird wiederum die allen anderen Instanzen übergeordnete Position der Institutionen des Vierjahresplanes deutlich. Keppler war ehemaliger Chemieindustrieller und ab 1931 persönlicher Wirtschaftsberater Hitlers. Ende 1934 wurde er mit der Leitung der neu eingerichteten Dienststelle „Sonderaufgabe deutsche Roh- und Werkstoffe“ betraut. Diese Dienststelle hatte bereits die Aufgabe, die inländische Rohstoffproduktion zu steigern, allerdings nur in dem von Schacht zugelassenen Rahmen, der eine durch diese Anstrengungen induzierte Verteuerung der Exportgüter nicht zuließ. Bülow, Ralf: Imhausen-Papiere. Aus der Pionierzeit der deutschen Chemie, in: Nachrichten aus Chemie, Technik und Laboratorium 39 (1991) Nr. 4, S. 439-440, S. 440 (zit. Bülow, Imhausen-Papiere); Birkenfeld, Treibstoff, S. 36 und 93-95; Kehrl, Hans: Krisenmanager im Dritten Reich, 6 Jahre Frieden – 6 Jahre Krieg, Erinnerungen, Düsseldorf 1973, S. 82 und 98-102.



fläche betrug im Jahr 1934 300 ha, steigerte sich 1935 auf 1.100 ha und 1936 auf 4.600 ha.<sup>88</sup>

Bei den tierischen Fetten war die mittels vermehrter Viehhaltung angestrebte Autarkie durch die Einfuhr ausländischer Futtermittel begrenzt. Der Rinderbestand konnte von 1928 bis 1938 nicht erhöht werden, die Zahl der Schweine konnte jedoch von 20,1 Mio. Tiere im Jahr 1928 auf 23,9 Mio. Tiere 1933 und 25,2 Mio. Tiere im Jahre 1938 gesteigert werden. Milchleistungskontrollen des Reichsnährstandes steigerten die Buttererzeugung von 547.500 t im Jahr 1939 auf 624.700 t im Jahr 1944. Durch die Wiederaufnahme des Walfangs konnten deutsche Fangflotten bis 1938/39 Waltran und Walfleischmehl (zur Verwendung als Futtermittel) gewinnen.<sup>89</sup>

Außerdem wurde die Rückgewinnung der im Spülwasser der Haushalte und in den Abwässern (z. B. der Schlachthöfe und Margarinefabriken) enthaltenen Abfallfette durch den Einbau von Fettabscheidern in den Abwasserleitungen unternommen. 1938 gewann man etwa 4.000 t Fett aus den Abwässern. Weiterhin wurden Fette, Futter- und Düngemittel aus Knochen und Klauen von Tierkadavern gewonnen. 1933 erhielt man aus diesen 5.817 t, 1936 5.991 t und 1937 7.071 t Fett. Die Abfallfette wurden ausschließlich für technische Zwecke verwendet. Insgesamt spielten diese Fette für die Versorgung des Deutschen Reiches nur eine untergeordnete Rolle.<sup>90</sup>

Die ersten Maßnahmen des Vierjahresplanes bezogen sich auf die Erstellung von Produktionsanlagen für den gesamten Bereich industrieller Roh- und Grundstoffe sowie für die Landwirtschaft. Es wurde versucht, die natürlichen, in Deutschland nicht vorkommenden Rohstoffe synthetisch herzustellen. Bei seiner Erklärung zum Vierjahresplan im Berliner Sportpalast am 28. Oktober 1936 appellierte Göring an die Forschungsabteilungen der Unternehmen und der Wissenschaft in diesem Bereich: „Ich wende mich in erster Linie um restlose Mitarbeit an alle Erfinder, an die Männer der Wissenschaft, an

---

<sup>88</sup> Berndt, Jahre, S. 141f.; Corni, Brot, S. 484.

<sup>89</sup> Siehe unten Kapitel 4.7.1, S. 130-142. DAF-Rohstoff-Dienst, Öllücke, S. 997; Corni, Brot, S. 309-312 und 484; Schwarzkopf, Futtermittelversorgung, S. 96.

<sup>90</sup> DAF-Rohstoff-Dienst, Öllücke, S. 1030-1033 und 1035; Herbig, Öle, S. 84f.

alle Unternehmer und Wirtschaftler. Denkt nicht an eure Profite, denkt an eine starke, unabhängige Wirtschaft.“<sup>91</sup> Hier sprach er vor allem die chemische Industrie an, die volumenmäßig nur mit etwa 9 % an der Rüstungsendfertigung im engeren Sinn beteiligt war, im Rahmen des Vierjahresplanes aber in den Mittelpunkt rückte. Sie sollte durch die Entwicklung neuer Verfahren nicht vorhandene Rohstoffe synthetisch produzieren. Die synthetische Herstellung von Kautschuk, Chemiefasern, Treibstoffen und Fetten bildete den Schwerpunkt der staatlichen Förderungen und Investitionsprogramme. Treibstoffe und Fette konnten aus Kohle synthetisch gewonnen werden, einem Rohstoff, der in Deutschland reichlich vorhanden war. Dadurch glaubte der Staat, auf diesen beiden äußerst wichtigen Gebieten autark werden zu können, die Hoffnungen erfüllten sich jedoch nicht. Technische Fette sollten nur noch auf synthetischer Basis produziert werden. Die IG Farben hatte im Vierjahresplan eine zentrale Rolle und wurde bevorzugt berücksichtigt.<sup>92</sup> „Ohne die I. G. Farben, insbesondere ohne die I. G. Produktion auf den Gebieten des synthetischen Gummis, des synthetischen Treibstoffs und des Magnesiums wäre es für Deutschland ausgeschlossen gewesen, einen Krieg zu führen.“<sup>93</sup>

Mit dem Vierjahresplan wurde die staatliche Preisregulierung verstärkt, insbesondere durch die LSÖ, die die Gewinnmargen der Unternehmen erheblich verkleinerte.<sup>94</sup> Göring betonte in seiner Erklärung zum Vierjahresplan: „Es wird die Aufgabe des Kommissars für die Preisbildung sein, immer wieder festzustellen, ob der Preis berechtigt ist oder Eigennutz und Ichsucht entspringt. Gegen alle, die versuchen, die Konjunktur und den Aufschwung Deutschlands auszunutzen, gegen Parasiten werde ich mit drakonischen Maßnahmen einschreiten.“<sup>95</sup>

---

<sup>91</sup> Zit. nach Berndt, Jahre, S. 217.

<sup>92</sup> Petzina, Zwischenkriegszeit, S. 136; Stratmann, Zwang, S. 44 und 61; DAF-Rohstoff-Dienst, Öllücke, S. 979.

<sup>93</sup> Zit. nach Stratmann, Zwang, S. 56.

<sup>94</sup> Die LSÖ (Leitsätze für die Preisermittlung auf Grund der Selbstkosten bei Leistungen für die öffentlichen Auftraggeber) diktierten den Unternehmen ihre Verkaufspreise auf Basis eines standardisierten Kalkulationsschemas. Vgl. hierzu ausführlich Bässler, Konrad: Ziele und Methoden der Preispolitik und Preisbildung im Vierjahresplan, Diss. Nürnberg 1941, S. 141-150.

<sup>95</sup> Zit. nach Berndt, Jahre, S. 217.

Der Vierjahresplan trat als zusätzlicher Bedarfsträger für Rohstoffe und damit Devisen auf. In seiner Aufbauphase verstärkte er daher die Probleme der Devisenbewirtschaftung. 1938 wurde erkannt, dass die ursprünglichen Zielvorgaben des Vierjahresplanes nicht realisiert werden konnten, der Vierjahresplan wurde umgestaltet.<sup>96</sup> „Damit wurde der Vierjahresplan der vielleicht deutlichste Ausdruck für jene maßlose Überschätzung der wirtschaftlichen Möglichkeiten Deutschlands, der die nationalsozialistische Führung immer wieder erlag [...].“<sup>97</sup> Seine Maßnahmen konzentrierten sich nun stärker auf die kriegswirtschaftliche Mobilmachung und damit auf die Investitions- und Rüstungsgüterindustrie – zu Lasten der Konsumgüter- und Nahrungsmittelindustrie. An die Bevölkerung „appellierte“ die Regierung, ihren Konsum, insbesondere auch ihren Fettverbrauch, einzuschränken. Durch Reglementierungen wurden diese „Appelle unterstützt“. Im Bereich des industriellen Fettverbrauchs setzte die RfV Verarbeitungskontingente fest. Der Fettgehalt von Kitten und Anstrichmitteln wurde begrenzt, für die übrigen fetthaltigen Produkte gab es keine Beschränkung des Fettgehaltes. Es sollten damit Devisen eingespart werden, um die Einfuhr von zur Aufrüstung notwendigen Rohstoffen sicherzustellen. Ab Mitte 1938 wurde der Vierjahresplan endgültig und ausschließlich zu einem Instrument der Rüstungspolitik. Seine ursprüngliche, breiter ausgelegte Zielsetzung wurde aufgegeben.<sup>98</sup>

Die staatliche Einflussnahme auf dem Fettmarkt konnte die Fettlücke im Wesentlichen nicht schließen. Auch die zeitgenössischen Autoren resümierten die Unmöglichkeit der vollständigen Schließung. Bei Kriegsbeginn betrug der Selbstversorgungsgrad bei Fetten 57 % (1928/29: 44 %).<sup>99</sup> Der Selbstversorgungsgrad bei den Nahrungsmitteln insgesamt erhöhte sich von 68 % im Jahre 1927/28 auf 83 % 1938/39 (vgl. Abb. 26, S. 100). Allerdings muss bei diesem Vergleich auch die Steigerung des Nahrungsmittelkonsums im Allgemeinen und des Fettkonsums im Besonderen seit 1936 aufgrund der Erhöhung

---

<sup>96</sup> Birkenfeld, Treibstoff, S. 114.

<sup>97</sup> Ebenda, S. 91f.

<sup>98</sup> Ebenda, S. 114; DAF-Rohstoff-Dienst, Öllücke, S. 1039f.; Corni, Brot, S. 394f.

<sup>99</sup> Petzina, Zwischenkriegszeit, S. 150; Zorn, Speisefettversorgung, S. 87-89; Muths, Fettlücke, S. 52.

der Massenkaukraft berücksichtigt werden (elastische Nachfragefunktion bzgl. des Fettkonsums bei steigendem Einkommen).<sup>100</sup>

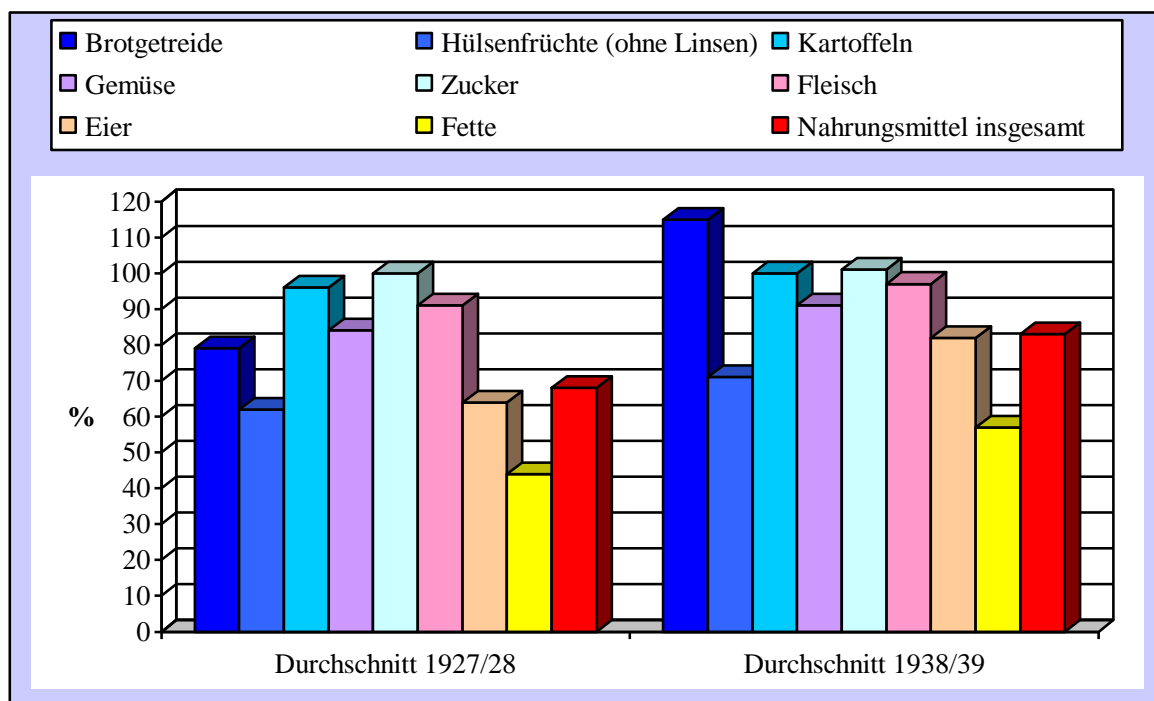


Abb. 26: Durchschnittlicher Selbstversorgungsgrad des Deutschen Reiches bei wichtigen Nahrungsmitteln in % 1927/28 und 1938/39<sup>101</sup>

#### 4.4.3.6 Der Übergang zur Kriegswirtschaft bis zum Zusammenbruch

Der Vierjahresplan verbreiterte erst ab 1939 die Rohstoffgrundlage für die Rüstungsproduktion. 1939 bis 1942 war er die wichtigste kriegswirtschaftliche Institution, in der die chemische Industrie immer mehr Bedeutung erlangte. Während der Zeit der Blitzkriege bis Anfang 1942 konnte die deutsche Wirtschaft als „friedensähnliche Kriegswirtschaft“ charakterisiert werden. Verglichen mit den Kriegsgegnern nahm die Rüstungsproduktion relativ langsam zu, die sich allerdings infolge der forcierten Aufrüstungsphase der vorhergehenden Jahre auf einem vergleichsweise höheren Niveau befand. Die Blitzkriege ermöglichten nach erfolgreicher Eroberung immer wieder Regene-

<sup>100</sup> Petzina, Zwischenkriegszeit, S. 150.

<sup>101</sup> Ebenda.

rationsphasen für Heer und Rüstungswirtschaft. Das Scheitern der Konzeption des Blitzkrieges wurde spätestens ab dem Frühjahr 1942 offenkundig. Erst ab diesem Zeitpunkt ging die Regierung zur vollständigen Kriegswirtschaft über (Beginn der Ära Speer, Proklamation des „totalen Krieges“). Trotz gewaltiger Steigerungen der Kriegsgüterproduktion konnte Deutschland nicht mehr das Rüstungspotential seiner Gegner erreichen und verlor den Krieg.<sup>102</sup>

Kurz vor Kriegsbeginn wurden u. a. die wichtigsten Lebensmittel, darunter auch die Fette, und die Seifen- und Waschmittel dem noch relativ freien Markt entzogen und mit Bezugsscheinkarten zwangsbewirtschaftet. Die Zuteilungsrationen wurden nach einem genau spezifizierten System für verschiedene Bevölkerungsgruppen unterschiedlich festgesetzt. Erneut konnte Deutschland die Öle und Fette aus Übersee nicht mehr einführen. Es erfolgte eine Substitution zwischen Ernährungsfetten und technischen Fetten, die jedoch aufgrund der allgemein vergleichsweise besseren Versorgungslage kein ähnliches Ausmaß wie im Ersten Weltkrieg annahm. Allerdings verschlechterte sich ab 1943 die Versorgung mit technischen Fetten: die Rohstoffmenge reduzierte sich auf 70.000-80.000 t. Bei einer Verbrauchsmenge von 246.000 t betrug die Angebotslücke bei industriellen Fetten demnach etwa 170.000 t. Die Rif reduzierte daher die Kontingentierungsmengen. Aufgrund des geringeren Fettanteils verschlechterte sich z. B. die Qualität der Seifen.<sup>103</sup>

Die Versorgung mit Rohstoffen und Nahrungsmitteln konnte bis Sommer 1944 trotz Kontingentierungen und Lebensmittelrationierungen als relativ sichergestellt angesehen werden. Dies war jedoch nicht auf eine erfolgreiche Autarkiepolitik, sondern vielmehr auf die rücksichtslose Ausbeutung der besetzten Gebiete, insbesondere der Sowjetunion, zugunsten der deutschen Wirtschaft zurückzuführen (vgl. Abb. 27, S. 102). Die Großraumwirtschaft, die sich im Idealfall in Produktion und Konsum vollständig ergänzen und damit autark sein sollte, entsprach einer Ausraubung der Ressourcen der eroberten Gebiete. Mit dem Rückzug der Wehrmacht entstand daher ein Mangel an Rohstoffen und Nahrungsmitteln. Dies und die zunehmenden alliierten Bombardierungen der Pro-

---

<sup>102</sup> Ebenda, S. 132, 137 und 151f.; Henning, Industrialisierung, S. 175-179.

<sup>103</sup> Schneider, Absatzbedingungen, S. 225; Stratmann, Zwang, S. 128.

duktionsanlagen führten zu einem Absinken der volkswirtschaftlichen Produktion ab 1944, die schließlich 1945 vollständig zusammenbrach. Ebenfalls ab dem letzten Kriegsjahr hungerte die deutsche Bevölkerung.<sup>104</sup>

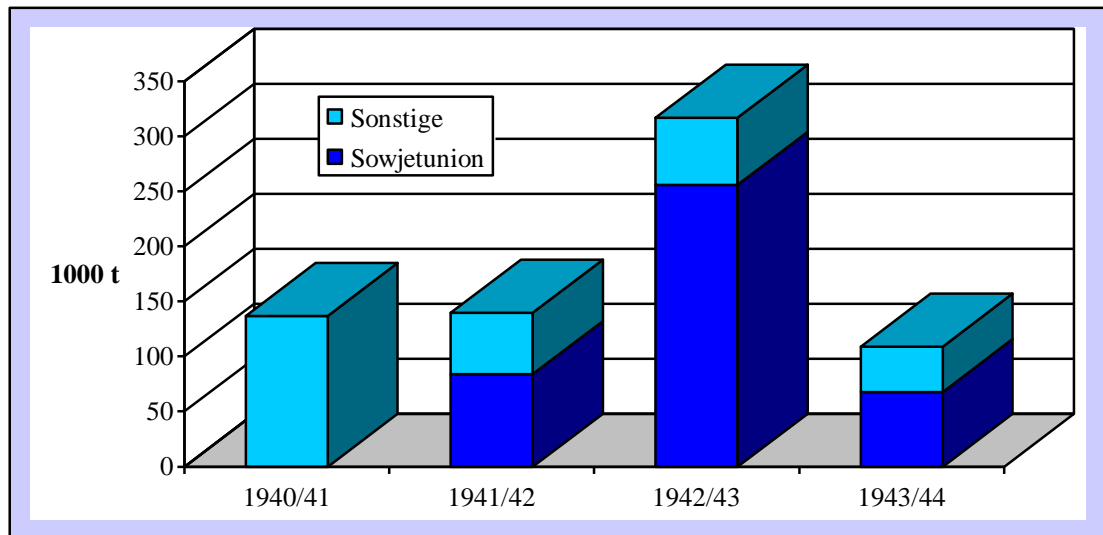


Abb. 27: Ausbeutung der okkupierten Gebiete durch das Dritte Reich bezüglich Fett in 1000 t 1940/41-1943/44<sup>105</sup>

---

<sup>104</sup> Corni, Brot, S. 413-415 und 555-584.

<sup>105</sup> Eichholtz, Dietrich: Geschichte der deutschen Kriegswirtschaft 1939-1945, Band II: 1941-1943, Berlin (Ost) 1985, S. 504.

#### 4.5 Die allgemeine Fettversorgung und -verarbeitung Henkels 1914 bis 1945

##### 4.5.1 Konsequenzen des Fettmangels im Ersten Weltkrieg

Wie existenziell notwendig eine ausreichende Fettversorgung für die Produktion von Henkel war, wurde erstmals während des Ersten Weltkrieges evident. Das Unternehmen konnte wegen der alliierten Handelsblockade u. a. keine tropischen Öle mehr importieren. Die extreme Angebotslücke an technischen Fetten im Deutschen Reich in Höhe von 93,8 % des Friedensbedarfes zwang Henkel ab etwa 1916 ebenso wie die gesamte deutsche fettverbrauchende Industrie, die verschiedensten minderwertigen pflanzlichen und tierischen Öle und Fette, einschließlich der Abfallfette, zu verarbeiten.<sup>106</sup>

Obwohl Fette und Seifen im Deutschen Reich bereits ab 1915 zwangsbewirtschaftet wurden, konnte Henkel bis Sommer 1916 durch den Abbau eigener Lagerbestände Persil in bester Qualität, das heißt mit einem Fettgehalt von 30 %, produzieren und verkaufte das Markenwaschmittel noch zu Vorkriegspreisen. Allerdings drosselte Henkel bereits ab Mitte August 1914 die Persilproduktion drastisch auf 30 t pro Tag. Ab dem 1. September 1916 wurde der Fettanteil von Persil, der nun vorwiegend aus minderwertigen Ölen und Fetten bestand, sukzessive auf zunächst 20 %, dann 10 % und schließlich auf nur noch 5 % reduziert. Dies implizierte eine direkte Qualitätsminderung des Hauptproduktes. Um einem Imageverlust des erfolgreichen Waschmittels vorzubeugen, propagierte Henkel das qualitätsschlechtere Produkt öffentlichkeitswirksam als „Kriegspersil“. Als einer von wenigen deutschen Waschmittelproduzenten überhaupt erhielt Henkel eine Produktionsgenehmigung für das staatlich angeordnete K. A. Seifenpulver, das nur noch 5 % Fett enthielt. Demzufolge ersetzte dieses Produkt ab 1917 das Kriegspersil. Daneben stellte Henkel auch die ebenfalls staatlich normierte K. A. Toilettenseife mit einem Fettgehalt von 20 % her. Um das kriegsbedingt völlig unzureichende Angebot an Waschmitteln zu erhöhen, konzentrierte sich Henkel verstärkt auf die Produktion fettloser Waschmittel. Im Zuge dessen gewann das vom Kriegsausschuss als geeignetes Waschmittel anerkannte Bleichsoda wieder an Bedeutung. Außerdem

---

<sup>106</sup> Dies belegen eine Vielzahl neu auftretender Umsatzpositionen diverser (Abfall-)Fettrohstoffe, deren sehr geringe Überschussspitzen, die nicht in die eigene Produktion eingingen, ab 1916 verkauft wurden. 156/36: Jahresumsätze 1908-1920; D 500: Aktennotiz, 30.10.1916.

nahm Henkel die Herstellung neuer Produkte auf, wie z. B. das Scheuerpulver Krisit ab 1916 und das Wäschenachspülmittel Sil ab 1918, das eine ähnliche Rezeptur wie Persil besaß – allerdings ohne Fett. Die Waschmittelproduktion wurde jedoch auch durch den auftretenden Sodamangel begrenzt.<sup>107</sup> Die unzureichende Fettversorgung reduzierte folglich auch die Produktion von Glycerin. Um die kriegsbedingt stark angestiegene Nachfrage der deutschen Heeresverwaltung zu bedienen, wandte Henkel alternativ das Protolverfahren zur Glyceringewinnung an. Hierfür waren keine Fette als Ausgangsstoffe erforderlich. Bei ausreichender Fettversorgung erwies sich dieses Verfahren allerdings als vergleichsweise unrentabel.<sup>108</sup>

#### 4.5.2 Versorgungsverbesserung 1919 bis 1932

Mit der schrittweisen Aufhebung der Zwangsbewirtschaftung konnte Henkel ab Juli 1919 wieder Öle importieren und ab November 1920 die Produktion von Persil in „Friedensqualität“ mit 30 % Fettsäuregehalt wieder aufnehmen. Im Gegenzug wurde die Herstellung des K. A. Seifenpulvers und der K. A. Toilettenseife ab dem 1. November 1920 eingestellt. Ata ersetzte nun Krisit, während Henkel Sil weiterhin produzierte. Außerdem gab Henkel das Protolverfahren zur Glyceringewinnung auf und wandte wieder das herkömmliche und wirtschaftlichere Spaltungsverfahren an. Weiterhin bestehende Rohstoffengpässe und politische Ereignisse wie die Rheinlandbesetzung zwangen Henkel allerdings bis 1923 wiederholt zu vorübergehenden Stilllegungen der fettverarbeitenden Anlagen.<sup>109</sup>

---

<sup>107</sup> J 105: Betriebsbesprechung, 13.8.1914; Henkel & Cie. GmbH (Hrsg.), 100 Jahre, S. 72 und 76; Schmitt, Produkte, S. 13f.; Bornhofen, Rechtsprobleme, S. 115; Feiter, Wolfgang, Boy, Alexandra: 90 Jahre Persil: Die Geschichte einer Marke (= Schriften des Werksarchivs, Nr. 27, hrsg. von der Henkel KGaA), Düsseldorf 1997, S.42 (zit. Feiter, 90 Jahre Persil); Henkel & Cie. GmbH (Hrsg.), Werden, S. 39.

<sup>108</sup> Das Protolverfahren war ein spezielles Gärverfahren, nach dem aus Hefepilzen Glycerin hergestellt werden konnte. Mrozek, Hinrich: 50 Jahre Mikrobiologie (= Schriften des Werksarchivs, Nr. 21, hrsg. von der Henkel KGaA), Düsseldorf 1988, S. 13 und 19 (zit. Mrozek, Mikrobiologie).

<sup>109</sup> J 105, Betriebsbesprechungen, 16.7.1919, 29.10.1918 und 26.10.1920; 156/36: Jahresumsätze 1908-1920; 159/33: Versand Sil 1920-1922; 159/35: Versand Ata 1920-1922; E 2: Jahresbericht 1923, 9.2.1925; Henkel & Cie. GmbH (Hrsg.): Werden, S. 41; Bohmert, Walfang, S. 14; Bühring, Seifenindustrie, S. 45. Zur Rheinlandbesetzung der Alliierten und den Konsequenzen für Henkel vgl. oben Kap. 3.1, S. 40f.



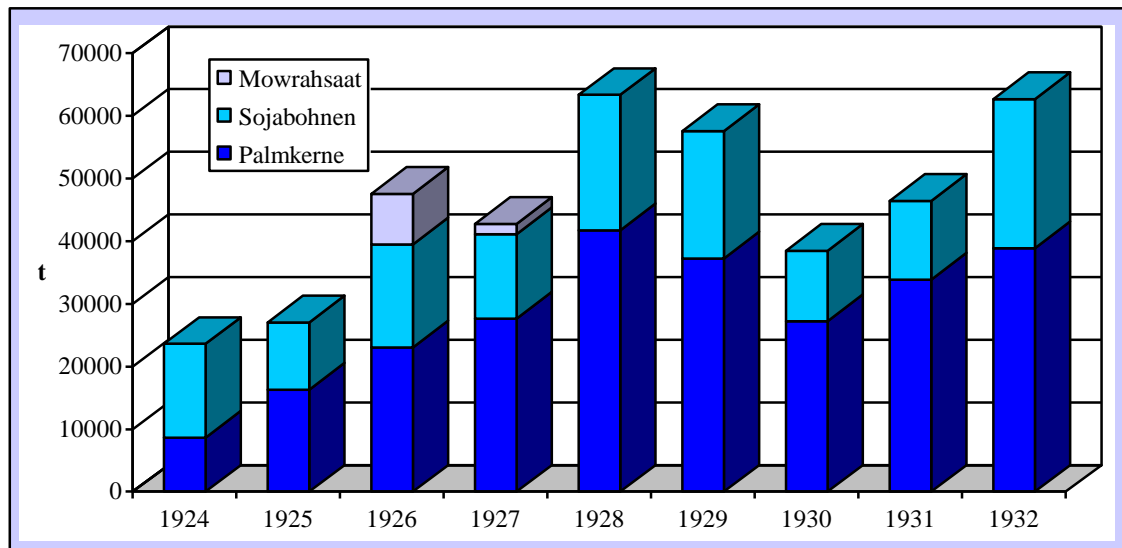


Abb. 28: Saateneinkauf der Henkel & Cie. GmbH in t 1924-1932<sup>110</sup>

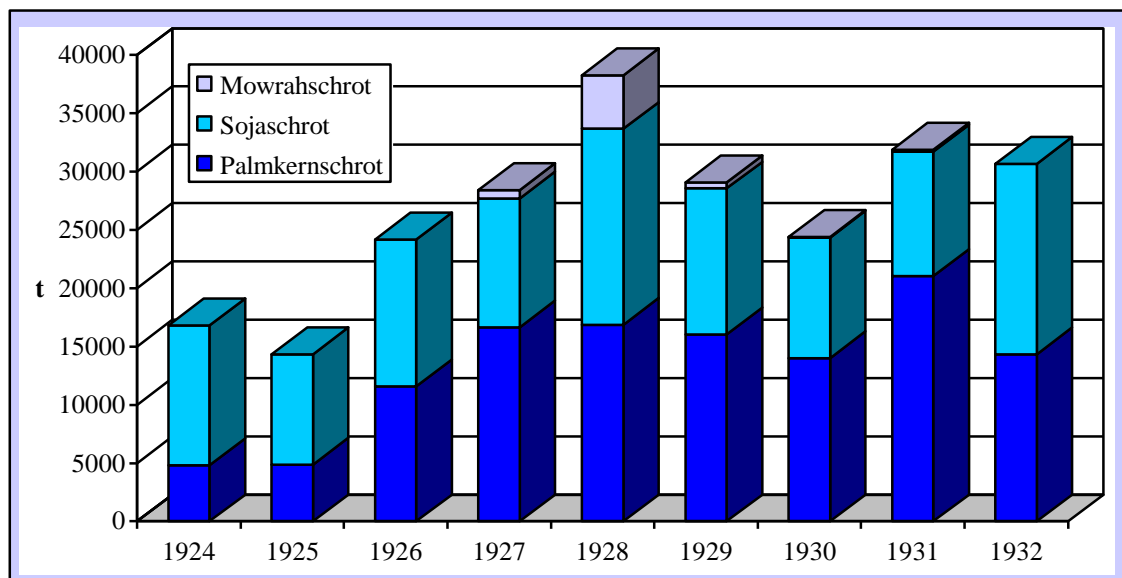


Abb. 29: Futtermittelverkauf der Henkel & Cie. GmbH in t 1924-1932<sup>111</sup>

<sup>110</sup> 196/1: Henkel & Cie., Berichte der Extraktion (Abt. 13-16) und der Ölverarbeitung (Abt. 12), 27.4.1933, S. 15.

<sup>111</sup> Ebenda.

Erst ab 1924 expandierten entsprechend der sich erholenden deutschen Konjunkturlage Produktionstätigkeit der fettverarbeitenden Anlagen und Umsätze. Trotz Einbrüchen während der Weltwirtschaftskrise 1929 bis 1931 konnte Henkel 1932 den Produktionshöchststand von 1928 beinahe wieder erreichen (vgl. Abb. 28 bis 31, S. 105 bis 107).

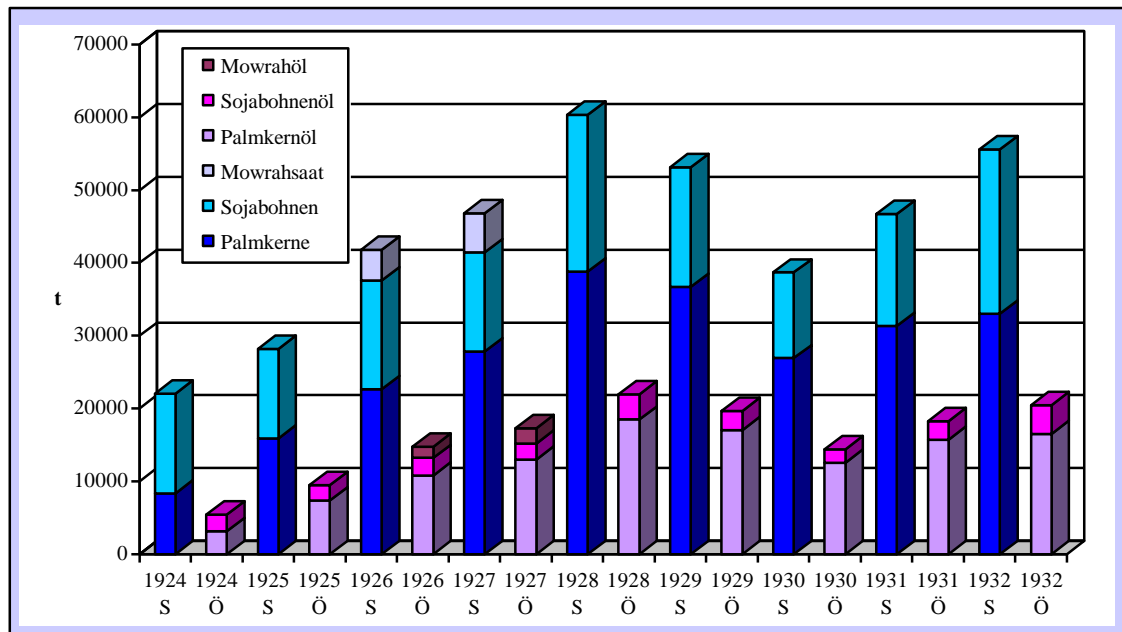


Abb. 30: Saatenverarbeitung (S) und Ölgewinnung (Ö) der Extraktion der Henkel & Cie. GmbH in t 1924-1932<sup>112</sup>

Während Benzin ab 1911 nur teilweise als Lösungsmittel zur Ölextrahierung nach dem Diffusionsverfahren verwendet wurde, ersetzte Henkel im Juni 1925, als Benzin wieder ausreichend zur Verfügung stand, die bisher hauptsächlich angewandte Extraktion durch hydraulische Pressung vollständig durch das Diffusionsverfahren. Hierdurch erzielte das Unternehmen mit geringeren Herstellkosten eine höhere Qualität der extrahierten Öle.<sup>113</sup>

<sup>112</sup> Eigene Berechnungen anhand ebenda, S. 14 und 18.

<sup>113</sup> J 105, Betriebsbesprechung, 3.6.1925; 196/1: Die Extraktion mittels Lösemittel (Diffusion), Nachteile des bisherigen Pressverfahrens, o. J.; 196/1: Bericht über die Umstellung der Extraktion auf Benzin am 28.1.1925.

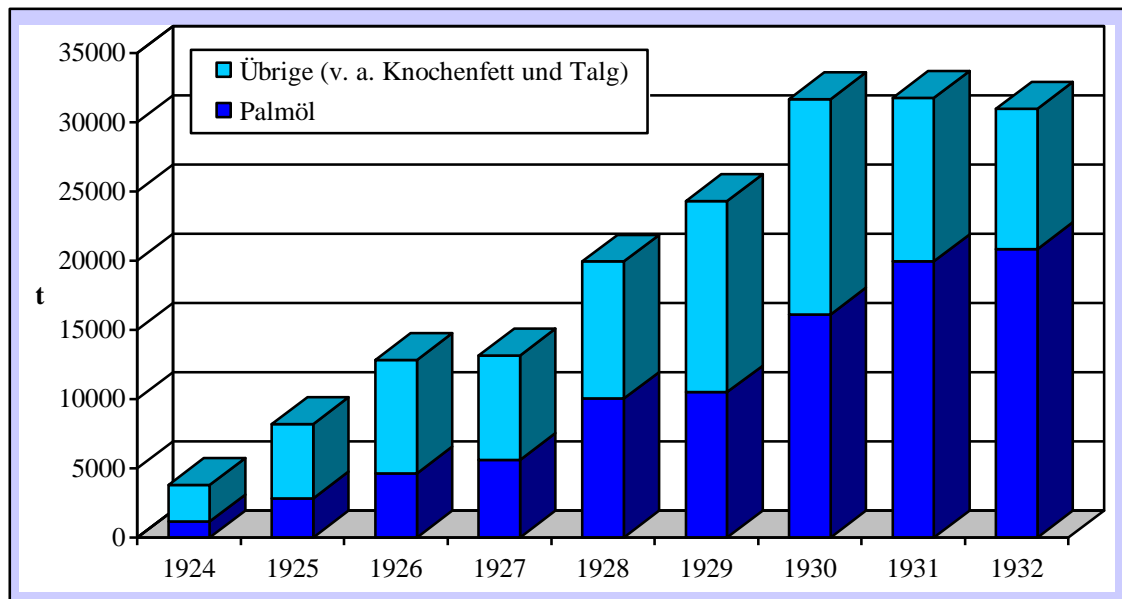


Abb. 31: Öl- und Fetteinkauf der Henkel & Cie. GmbH in t 1924-1932<sup>114</sup>

Ab 1925 erhöhte Henkel entsprechend der verbesserten Rohstoffsituation den Fettsäuregehalt von Persil um 10 % auf 40 %.<sup>115</sup> Palmkernöl und Palmöl waren die wichtigsten Rohstoffe für die Fettsäuren (vgl. Abb. 32, S. 108), während durchschnittlich 37,5 % aller in der Extraktion verarbeiteten Saaten von 1924 bis 1932 Sojabohnen waren (vgl. Abb. 30, S. 106). Das dadurch gewonnene hochwertige Sojaöl wurde zum Großteil an die Nahrungsmittelindustrie verkauft und nicht zu Fettsäuren weiterverarbeitet. Anfang der 1930er Jahre ersetzte Henkel in den Fettspaltungsanlagen das Twitchell-Verfahren durch das Autoklaven-Verfahren. Durch Verwendung des neuen Werkstoffs V<sub>2</sub>A-Stahl von Krupp als fettsäurebeständiges Material für die Autoklaven war es nun möglich, Fette nur mit Hilfe von Wasserdruck ohne Zusatz von Chemikalien zu spalten. Die Anwendung des Autoklaven-Verfahrens senkte nicht nur die Herstellkosten erheblich, sondern führte daneben zu einer deutlichen Geruchsverbesserung der Fettsäuren und gleichzeitig zu einer höheren Qualität des Glycerins, dessen Ausbeute sich zudem von durchschnittlich 9-10 % auf 16 % steigerte. Dies war vor allem für Henkel deshalb ent-

---

<sup>114</sup> 196/1: Henkel & Cie., Berichte der Extraktion (Abt. 13-16) und der Ölverarbeitung (Abt. 12), 27.4.1933, S. 30.

<sup>115</sup> Bohmert, Walfang, S. 14.

scheidend, weil das Unternehmen im Glyzeringeschäft aufgrund des Angebotsüberhangs am Markt bis 1933 sinkende Verkaufspreise hinnehmen musste (vgl. Abb. 35, S. 112). Weiterhin konnten nun auch Öle und Fette als Rohstoff verwendet werden, deren Verarbeitung nach dem Twitchell-Verfahren bislang nicht zu befriedigenden Ergebnissen geführt hatte. Anstelle der bisherigen Spaltung einzelner Fette spaltete Henkel nun die Sudfettmischung.<sup>116</sup>

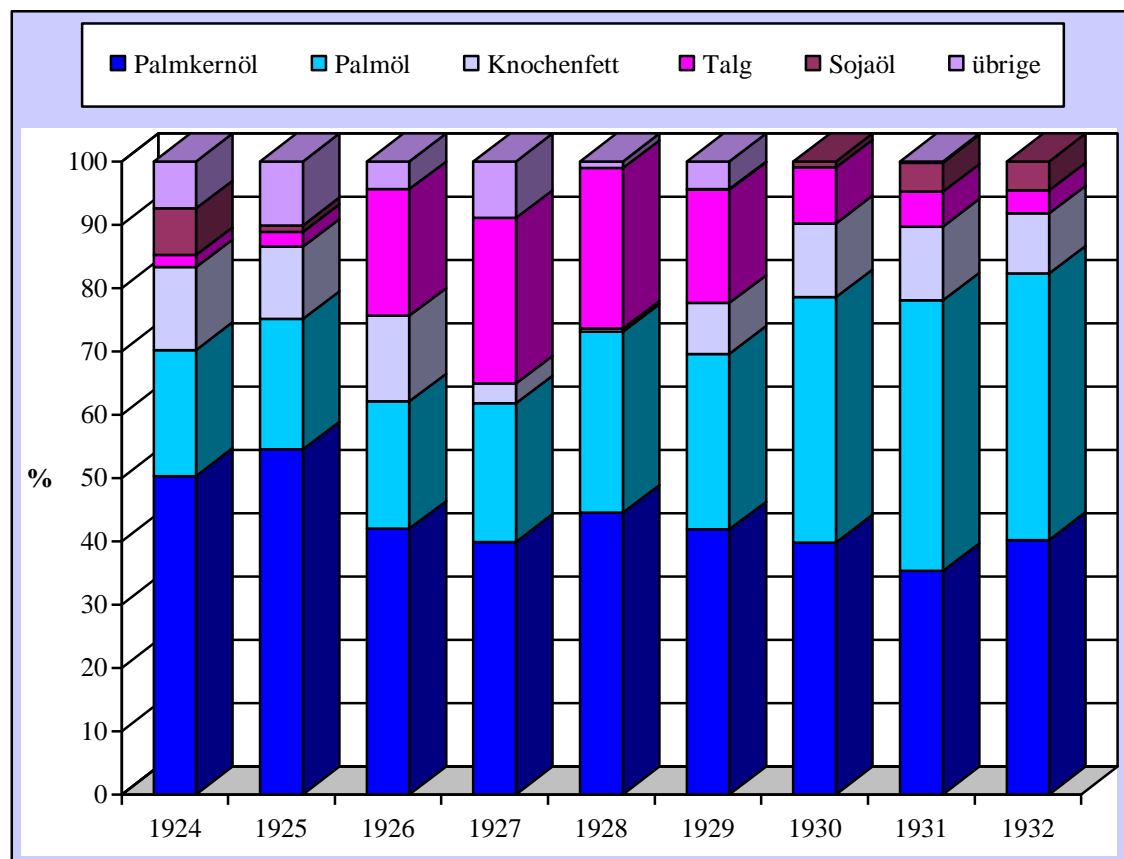


Abb. 32: Durchschnittliche Sudzusammensetzung der Fettsäure der Henkel & Cie. GmbH in % 1924-1932<sup>117</sup>

<sup>116</sup> 196/1: Henkel & Cie., Berichte der Extraktion (Abt. 13-16) und der Ölverarbeitung (Abt. 12), 27.4.1933, S. 26f.; Bohmert, Glycerin, S. 26 und 29; 280/987: Geschäftsberichte der Henkel & Cie. AG 1925-1929; 289/716: Geschäftsberichte der Henkel & Cie. AG 1930 und 1931; 289/717: Geschäftsbericht der Henkel & Cie. GmbH 1933, S. 1.

<sup>117</sup> 1924 und 1925 bei Palmkernöl inklusive Kokosöl und Margarinefettsäure. Die Summe der Einzelwerte ergibt für 1924 101,4 %. Die Überschreitung um 1,4 % ist in einer fehlerhaften Berechnung in der Primärquelle begründet. 196/1: Henkel & Cie., Berichte der Extraktion (Abt. 13-16) und der Ölverarbeitung (Abt. 12), 27.4.1933, S. 37.

#### 4.5.3 Importbeschränkungen als Folge der nationalsozialistischen Autarkiepolitik

Auf Anordnung der Devisenbewirtschaftungsstellen musste Henkel ab 1933 die Importe von Ölen und Fetten überseeischer Herkunft reduzieren. Während der Vorratsbestand dieser Rohstoffe 1933 noch einen Produktionsbedarf von 4,5 Monaten deckte, sanken die Vorräte bereits im Folgejahr um 1,73 MRM auf eine Deckung von nur noch 2,5 Monate für den Bedarf. Trotz dieser Reglementierungen der Rohstoffimporte errichtete Henkel in Holthausen 1935 eine Fetthärtungsanlage, die 1943 erweitert wurde, und 1937 eine Fettsäuredestillationsanlage.<sup>118</sup> Ab 1935 versuchte das Unternehmen wieder das Protolverfahren einzusetzen, konnte dieses aber nicht zu ökonomisch rentablen, großtechnischen Produktionen umsetzen.<sup>119</sup>

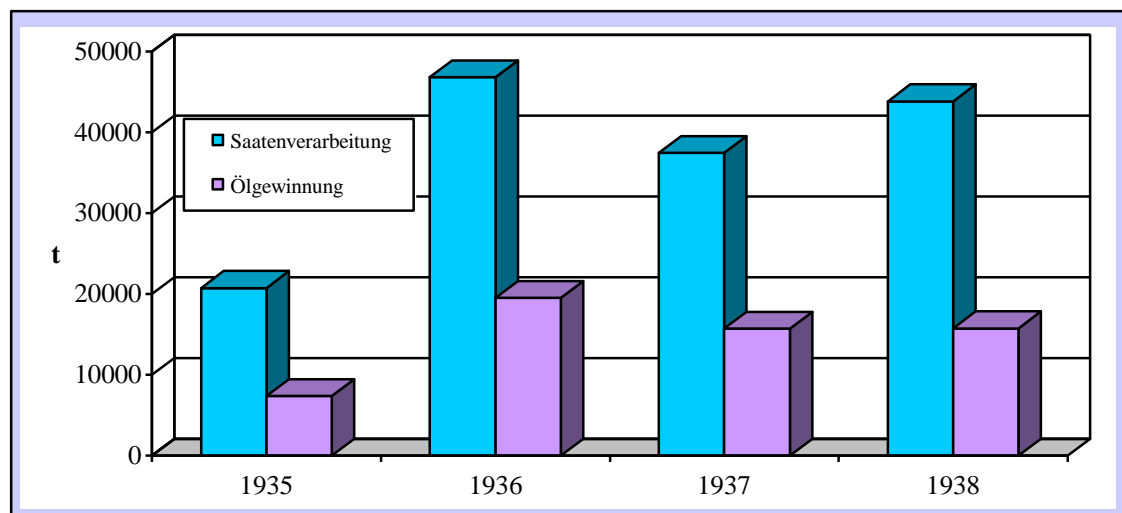


Abb. 33: Saatenverarbeitung und Ölgewinnung der Extraktion der Henkel & Cie. GmbH  
in t 1935-1938<sup>120</sup>

Aufgrund des Ölsaatenmangels musste Henkel zum einen die Extraktionsanlagen zeitweise stilllegen und zum anderen alternativ auch Saaten heimischer Pflanzen wie z. B.

---

<sup>118</sup> 289/717: Geschäftsbericht der Henkel & Cie. GmbH 1933, S. 4; Bohmert, Walfang, S. 13; Zengerling, Chronik, S. 33.

<sup>119</sup> Mrozek, Mikrobiologie, S. 40-47.

<sup>120</sup> M 259: Aktennotiz betr. Ölmühlen-Industrie, 20.9.1939, S. 4.

Raps, Mais und Sonnenblumen verarbeiten. Abb. 33 (S. 109) verdeutlicht die relativ niedrige Produktionstätigkeit der Extraktionsanlagen von 1935 bis 1938. Dennoch hielt Henkel am Betrieb der Ölmühle und der damit verbundenen Fettproduktion auch für Ernährungszwecke fest, um nicht nur Kenntnisse über die Markt- und Versorgungslage von Speisefetten zu erhalten, sondern insbesondere auch jeweilige Restkontingente des Sektors für Ernährungs- und technische Fette vorteilhaft zu nutzen. Durch die regional am Standort Düsseldorf konzentrierte vertikale Produktionskette konnte Henkel in Abstimmung mit den staatlichen Verteilungsstellen Fette nur theoretisch dem jeweiligen Verwendungszweck zuordnen, praktisch aber ungetrennt lagern. Hierdurch konnten höhere Bestände gehalten und die Restkontingente flexibel in Anspruch genommen werden. Dies war insbesondere für die Seifenfabrikation vorteilhaft, weil das Ernährungsministerium für die Einfuhr von Ölsaaten im Wesentlichen Bardevisen zur Verfügung hatte, während die RiF auf Verrechnungs- und Abkommensgelder angewiesen war. Innerhalb der DÖR hatte Henkel ein Pflanzenölkontingent von ca. 2,5 % und besaß durch die Beteiligung an einer großen deutschen Ölmühle, der Noblée und Thörl GmbH (N & T), die allerdings nur an die Nahrungsmittelindustrie und nicht an Henkel lieferte, indirekt weiteres Einflusspotential.<sup>121</sup> Palmkerne aus dem Kongo kaufte Henkel selbst ein und unterlag hierfür nicht den festgesetzten Preisen des Einkaufskartells. Allerdings wurde das Öl-Äquivalent dieser Rohstoffe auf das Kontingent angerechnet. Mit Beginn des Zweiten Weltkrieges entfiel aufgrund der alliierten Handelsblockade die Möglichkeit, Ölsaaten aus Übersee zu importieren. Der drastische Rückgang der Futtermittelproduktion von 27.000 t im Jahr 1939 auf 5.700 t im Folgejahr belegt die deutlich verringerte Kapazitätsauslastung der Extraktion. Nachdem 1940 noch Restbestände an Ölsaaten verarbeitet werden konnten, legte Henkel ab Januar 1941 die Extraktionsanlagen still und nahm die Beschäftigung nur bei angewiesenen Produktionsaufgaben der staatlichen Bewirtschaftungsstellen auf, die aus zeitweiligen Lieferungen von Rohstoffen, vor allem aus den besetzten Gebieten, resultierten.<sup>122</sup>

---

<sup>121</sup> Zu N & T siehe unten Kap. 4.11, S. 198f.

<sup>122</sup> J 105: Betriebsbesprechungen, 19.3.1935, 16.7.1935 und 19.11.1935; 289/717: Geschäftsbericht der Henkel & Cie. GmbH 1933, S. 4f.; 289/745: Geschäftsbericht der Henkel & Cie. GmbH 1934, S. 2f.; 268/24: Geschäftsbericht der Henkel & Cie. GmbH 1940, S. 3; M 259: Aktennotiz betr. Ölmühlen-Industrie, 20.9.1939; 196/1: Aktennotizen, 20.11.1942 und 31.5.1943.

Die zunehmenden Importbeschränkungen der nationalsozialistischen Wirtschaftspolitik zwangen Henkel zu alternativen Rezepturen der fetthaltigen Produkte. 1934 senkte das Unternehmen demzufolge den Fettsäuregehalt von Persil um 8 % auf 32 %. Trotz dieser qualitätsmindernden Maßnahme konnte Henkel noch vor dem Zweiten Weltkrieg die Nachfrage nach Persil phasenweise nicht vollständig befriedigen. Der Fettsäureanteil des Einheitswaschmittels, das Persil am 5. September 1939 ersetzte, wurde in den folgenden Jahren durch staatliche Anordnung sukzessive reduziert. Henkel verwendete während des Zweiten Weltkriegs das von der IG Farben produzierte Seifenersatzmittel Mersol als Grundstoff für das Einheitswaschmittel und substituierte natürliche durch synthetische Fettsäuren. Außerdem konzentrierte sich Henkel verstärkt auf die Produktion von Wasch- und Reinigungsmitteln mit sehr geringem Fettgehalt wie Imi, Ata und Henko, während sich der Umsatz mit Waschmitteln, die relativ viel Fette enthielten, deutlich senkte. Die Glycerinproduktion sank ab 1940 um über zwei Drittel (vgl. Abb. 34 und 35, S. 112).<sup>123</sup>

Henkel versuchte seinen erheblich eingeschränkten Unternehmensspielraum durch eine stärkere Diversifikation im Fettchemiebereich zu erweitern. Mit dem Erwerb bzw. der Gründung neuer Tochtergesellschaften, deren Unternehmenszweck die Produktion und Weiterverarbeitung von Fetten beinhaltete, erhöhte Henkel seine Einflussnahme gegenüber staatlichen Kontingentierungsstellen und erreichte damit eine Verbesserung der Rohstoffbasis. Es ist anzunehmen, dass diese Unternehmensstrategie auch auf die schlechten Erfahrungen im Ersten Weltkrieg zurückzuführen ist. Neben den in den folgenden Kapiteln dargestellten Akquisitionen bzw. Gründungen erwarb Henkel 1931 die Firma Siegert & Cie. GmbH (Siegert) in Neuwied, die neben Seifen- und Waschmitteln

---

<sup>123</sup> 289/717: Geschäftsbericht der Henkel & Cie. GmbH 1933, S. 4f.; 289/745: Geschäftsbericht der Henkel & Cie. GmbH 1934, S. 2f.; 289/745: Geschäftsbericht der Henkel & Cie. AG 1935, S. 1; 268/24: Geschäftsbericht der Henkel & Cie. GmbH 1940, S. 1; 289/724: Geschäftsbericht der Henkel & Cie. AG 1940, S. 1; Feiter, 90 Jahre Persil, S. 66; Bohmert, Walfang, S. 44f.; Ders., Glycerin, S. 37 und 39. Zu den synthetischen Fettsäuren siehe unten Kap. 4.7.2, S. 142-154.

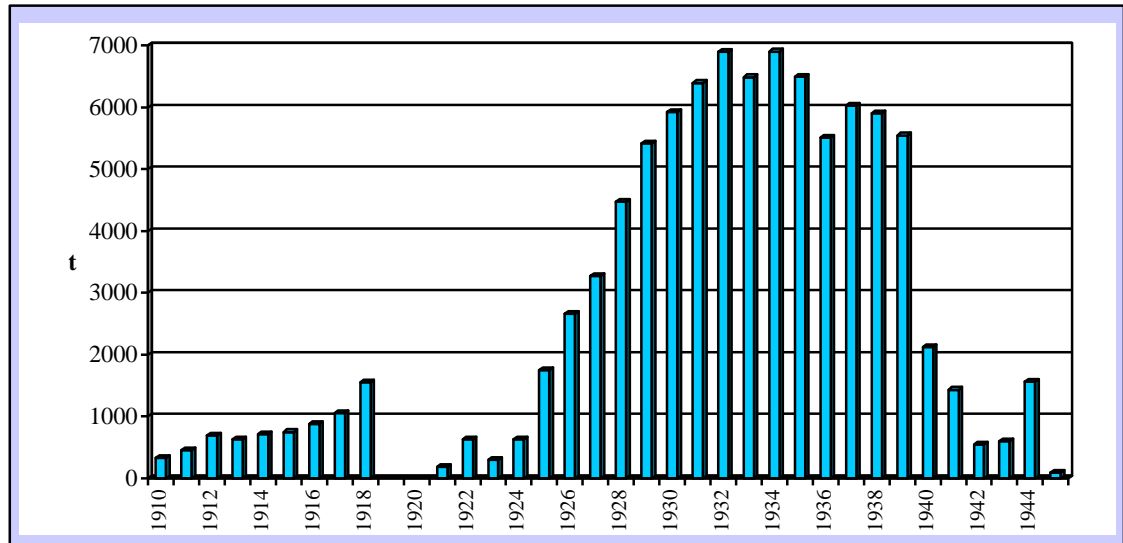


Abb. 34: Glycerinproduktion der Henkel & Cie. bzw. Henkel & Cie. GmbH in t 1910-1945<sup>124</sup>

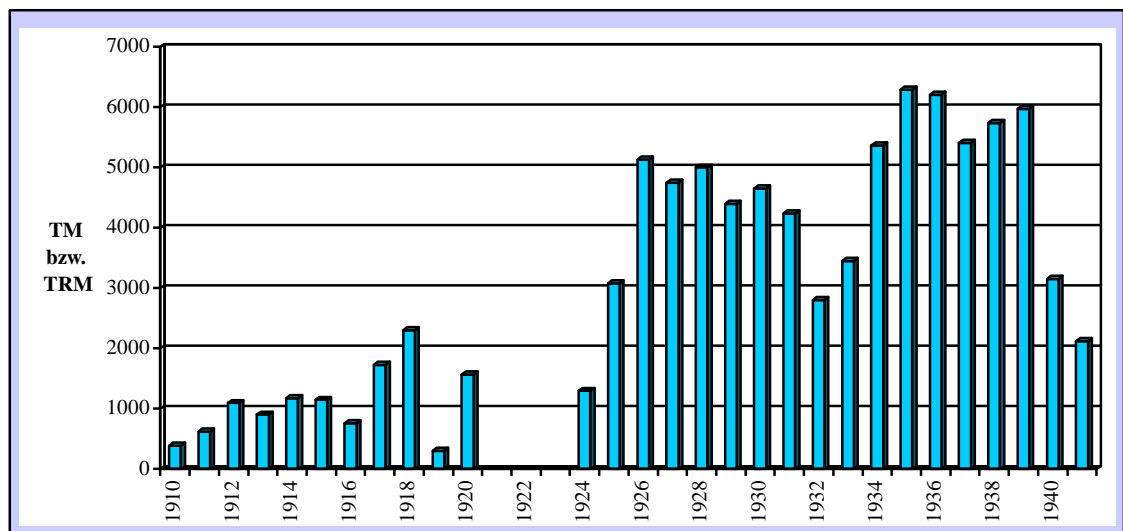


Abb. 35: Glycerinumsatz der Henkel & Cie. in TM 1910-1920 und der Henkel & Cie. GmbH in TRM 1924-1941<sup>125</sup>

<sup>124</sup> B 4: Statistik Produktion der Henkelwerke in Düsseldorf, 23.11.1950, S. 2-5.

<sup>125</sup> 156/36: Jahresumsätze 1908-1920; 289/746: Aktennotiz Verkäufe 1923-1926; B 4: Aktennotiz Umsatzzahlen 1926-1938; 205/O 148: Aktennotiz Gegenüberstellung der Umsätze in den Jahren 1931-1936; 289/724: Aktennotiz Gegenüberstellung der Umsätze 1937-1941.



auch Stearin und Olein produzierte,<sup>126</sup> und gründete 1940 die Fettrückgewinnung GmbH in München, die bis zur Stilllegung 1944 allerdings nur sehr geringe Mengen Fett an Henkel lieferte.<sup>127</sup>

---

<sup>126</sup> Die Siegert & Cie. GmbH war eine relativ kleine Firma, die 1977 beispielsweise mit 51 Mitarbeitern insgesamt 24.000 t Textil- und Lederhilfsmittel, Stearin, Olein und Fettsäurederivate produzierte. Gegründet wurde das Unternehmen 1777. 1951 übernahm Henkel alle Anteile an der Firma und gliederte sie 1970 in die Henkel GmbH ein. 1995 wurde der Betrieb stillgelegt. 153/6: Niederschrift über die Sitzung des Geschäftsleitungsausschusses, 3.1.1950, S. 1; 153/49: Post ZGF, 30.6.1970, S. 2; FCA: Monatsbericht Dezember 1995 Henkel-Gruppe, 17.1.1996, Teil 3, S. 7; Henkel KGaA (Hrsg.): 200 Jahre Siegert & Cie. GmbH, Sonderdruck aus Henkel-Blick, Juli 1977. Für eine kurze Studie der Unternehmensgeschichte von Siegert vgl. ebenda.

<sup>127</sup> Die am 20. März 1940 gegründete Fettrückgewinnung GmbH war ein sehr kleines Unternehmen mit einem Stammkapital von 20 TRM und einer durchschnittlichen Bilanzsumme von etwa ebenfalls 20 TRM. Sie diente der Rückgewinnung von Abfallfetten und lieferte 1940 30 t, 1941 69 t, 1942 17 t und 1943 9 t Fett an Henkel. 268/34: Vertrag zwischen Henkel und Fettrückgewinnung GmbH, 3./12.4.1940; 268/34: Abschrift des Notariatsregisters Nr. 231/1940, 20.3.1940, S. 1f.; D 204: Geschäftsbericht der Fettrückgewinnung GmbH 1940; 268/34: Geschäftsbericht der Fettrückgewinnung GmbH 1942; 289/765: Bilanz der Fettrückgewinnung GmbH 1942; 268/34: Bilanz der Fettrückgewinnung GmbH 1943; 289/1189: Bilanz der Fettrückgewinnung GmbH 1944 und 1945.

#### 4.6 Akquisition der Deutsche Hydrierwerke AG, Rodleben (DEHYDAG) und der Böhme Fettchemie GmbH, Chemnitz (BFG) und Geschäftsentwicklung der DEHYDAG bis 1945

##### 4.6.1 Gründungsgeschichte beider Unternehmen

Die BFG ging aus der Firma H. Th. Böhme hervor, die der Kaufmann Hermann Theodor Böhme am 1. Dezember 1881 in Chemnitz als „Drogen-, Farben- und technische Produktenhandlung“ in das Handelsregister eintragen lassen hatte. Den zu Beginn des 20. Jahrhunderts entstandenen Gedanken, einen Teil der gehandelten Produkte selbst zu produzieren, verwirklichte Böhme am 4. Juni 1906 mit der Gründung der Abteilung Chemische Fabrik H. Th. Böhme (Böhme) im sächsischen Oberlichtenau. Böhme stellte dort vor allem Textil- und Lederhilfsmittel her. Das Hauptprodukt war das 1907 eingeführte Türkischrotöl Avirol. Um die Produktionskapazitäten ausbauen zu können, wurde die Chemische Fabrik 1908 zum Hauptsitz der Firma nach Chemnitz verlegt. Nach dem Tod des Firmengründers wurde die H. Th. Böhme 1908 in eine Familienaktiengesellschaft mit einem Grundkapital von 1,5 MM umgewandelt.<sup>128</sup>

Am 8. Juni 1916 gründete ein Firmenkonsortium die Tetralin GmbH in Rodleben bei Dessau (Anhalt). Hauptprodukte der Tetralin GmbH waren die aus Teerprodukten wie z. B. Naphthalin hydrierten Lösungsmittel<sup>129</sup> Tetralin und Dekalin. Die Forschungsarbeiten der Tetralin GmbH, die die Hydrierung von Kohle zu synthetischem Benzin zum Ziel hatten, stießen auf großes Interesse der Ruhrbergbauindustrie. Am 13. Juli 1927 erwarben in Folge dessen neun Firmen der westdeutschen Montanindustrie die Tetralin

---

<sup>128</sup> D 402: Grunert, Heinz, Kloubert, Udo: Chronologische Aufstellung der Historie der Textilabteilung, 1881-1989, 1989, S. 1 (zit. D 402: Grunert, Aufstellung); Böhme Fettchemie GmbH (Hrsg.): Forschen und Finden: Eine Festschrift zum Gründungstag der Böhme Fettchemie GmbH vor 25 Jahren: Zugleich ein Rückblick auf ihre Vorgeschichte, Düsseldorf 1960, S. 16 und 19f. (zit. BFG (Hrsg.), Forschen).

<sup>129</sup> Lösungsmittel sind organische Flüssigkeiten, die Stoffe, die in Wasser unlöslich sind (z. B. Fette), verflüssigen können, ohne dass diese ihre chemischen Eigenschaften aufgeben. Die Lösungsmittel dienen z. B. als Hilfsmittel bei der Extraktion von Fetten, der Herstellung von Lacken aller Art, der Bereitung von Klebstoffen, der chemischen Reinigung sowie der Produktion von künstlichen Werkstoffen. Gnam, Hellmut: Die Lösungsmittel und Weichhaltungsmittel (= Monographien aus dem Gebiete der Fettchemie, hrsg. von K. H. Bauer, Band I), Stuttgart 1941<sup>3</sup>, S. 1.

GmbH und wandelten diese in die Deutsche Hydrierwerke AG (DEHYDAG) mit einem Grundkapital von 4 MRM um.<sup>130</sup>

#### 4.6.2 Entwicklung der Herstellung und Verwendung von Fettalkoholen in den Laboratorien der Böhme und DEHYDAG

Unter Leitung von Professor Dr. Walter Schrauth, der vorher in der Seifenindustrie gearbeitet hatte, forschten Chemiker der Tetralin GmbH ab 1917 auf dem Gebiet der Fettchemie. Durch Fettsäurespaltung wurde Mitte der 1920er Jahre die Produktpalette u. a. um Fettsäuren erweitert, die auch an Böhme geliefert wurden. Dieses Unternehmen war in der Forschung im Bereich der Fettchemie weiter vorangeschritten als die Tetralin GmbH. Die Abteilung Chemische Fabrik der H. Th. Böhme begann 1922 mit eigenen Forschungen durch den Aufbau von Laboratorien und der Einstellung von Chemikern und Laboranten, deren Leiter ab 1924 Heinrich Bertsch war. Mit den Forschungsarbeiten des neu eingestellten Chemikers Wilhelm Norman, dem Erfinder der Fetthärtung durch Hydrierung, konnte Böhme in Kooperation mit der DEHYDAG 1928/29 die Herstellung von Fettalkoholen aus Fettsäuren bzw. Fettsäureestern mittels Hochdruckhydrierung entwickeln.<sup>131</sup>

Dieses neue Verfahren ermöglichte im Gegensatz zur Natrium-Reduktion eine rentable Produktion von größeren Mengen.<sup>132</sup> Alternativ zur Spaltung von Spermlöl konnte nun auf preisgünstigere und ausreichend vorhandene Fette als Rohstoffe für Fettalkohole

---

<sup>130</sup> 205/O 97: Anlage zu Nr. 307 des Notariatsregisters 1932, 10.6.1932; D 401: Spilker: Exposé über die DEHYDAG, 22.10.1931, S. 2f.; Deutsche Hydrierwerke AG (Hrsg.): Im Spiegel der Zeiten: Ein Rückblick auf schaffensfrohe Jahre am Tage des 25-jährigen Bestehens der Deutschen Hydrierwerke A.-G.: DEHYDAG 1916/1941, Dessau 1941, S. 6 und 8 (zit. DEHYDAG (Hrsg.), Spiegel); Felletschin, Stationen, S. 13 und 21.

<sup>131</sup> Brodzinski, Anneliese: Aus der Kinderstube der Tenside, in: Seifen-Öle-Fette-Wachse, Nr. 2, 90. Jg. (1964), S. 27f., S. 28 (zit. Brodzinski, Kinderstube); D 402: Heidrich, Alfred, u. a.: Chronik der H. Th. Böhme Aktiengesellschaft, Abteilung „Chemische Fabrik“ und der BFG in Chemnitz, Teil C und D, 1956, S. 4 (zit. D 402: Heidrich, Chronik, Teil C bzw. Teil D); D 402: Grunert, Aufstellung, S. 1; BFG (Hrsg.), Forschen, S. 29f.

<sup>132</sup> Das Natrium-Reduktionsverfahren war in den 1920er und 1930er Jahren äußerst umständlich: Das in Blöcken angelieferte Natrium musste von Hand zugeschnitten und ebenfalls von Hand in einen Reaktionskessel eingeschleust werden und war daher für Großproduktionen nicht wirtschaftlich. Felletschin, Stationen, S. 44.

zurückgegriffen werden. Durch systematische Experimente erschloss Böhme breite Verwendungsmöglichkeiten für Fettalkohole. Ihre Umsetzung mittels Sulfatierung zu Fettalkoholsulfaten ergab oberflächenaktive Substanzen, die als Netz-, Avivage- und Waschmittel genutzt werden konnten.<sup>133</sup> Mit den aus Fettalkoholsulfaten hergestellten synthetischen, d. h. seifenfreien Produkten wurde ein hoher Qualitätsstand erreicht, der in der Welt führend war: „Das Jahr 1928 bringt den praktischen Erfolg aller theoretischen Konzeptionen und Vorversuche. Es ist nicht allein ein Markstein in der Geschichte des Werkes, im Grunde ist es überhaupt das Geburtsjahr der Waschmittelsynthese, denn bisher waren neben der Seife keine anderen, wirklich brauchbaren Waschmittel bekannt. Die Fettalkoholsulfonate, heute exakter Fettalkoholsulfate genannt, da es Ester der Schwefelsäure sind, [...] treten ihren Siegeszug in der Textilindustrie der ganzen Welt an.“<sup>134</sup>

Die Hydrieranlagen der DEHYDAG, ursprünglich für die Verflüssigung von Kohle zu Benzin errichtet, wurden 1930 auf die Hydrierung von Fettalkoholen umgerüstet, deren Herstellung nun rentabler war als das bisherige Produktionsprogramm, das nicht zu den gewünschten Ergebnissen geführt hatte. Als erstes Unternehmen weltweit begann die DEHYDAG 1931 mit der großtechnischen Produktion von Fettalkoholen und stellte im ersten Produktionsjahr 600 t Fettalkohole her. Aus hydriertem Kokosfettalkohol produzierte die DEHYDAG ein bedeutendes Produkt, das Lorol. Aber auch das Verfahren der Natrium-Reduktion wurde weiterhin angewandt, da hiermit auch ungesättigte Fettalkohole gewonnen werden konnten, während durch Hochdruckhydrierung zunächst nur gesättigte Fettalkohole produziert werden konnten. Die ungesättigten Fettalkohole wurden unter der Bezeichnung Ocenol hergestellt. Durch Sulfonierung erhielt man Lorol- und Ocenolsulfonat.<sup>135</sup>

---

<sup>133</sup> D 402: Gellendien, Walter: Geschichte der BFG, o. J., S. 4 (zit. D 402: Gellendien, Geschichte); Felletschin, Stationen, S. 44-48. Zu den Eigenschaften, Produktionsverfahren und Verwendungsmöglichkeiten der Fettalkohole und ihren Sulfaten siehe oben Kapitel 4.1, S. 57-59.

<sup>134</sup> D 402: Gellendien, Geschichte, S. 4.

<sup>135</sup> Knaut, 50 Jahre Fettalkohole, S. 60; Felletschin, Stationen, S. 40-48. Gesättigte Kohlenwasserstoffe (Alkane oder Paraffine) haben keine Kohlenstoff-Mehrfachbindungen, während ungesättigte Kohlenwasserstoffe (Alkene) mindestens eine Kohlenstoff-Mehrfachbindung enthalten. Atkins, Chemie, S. 868f.

#### 4.6.3 Übernahme beider Unternehmen durch Henkel

Die Verlagerung des Produktionsschwerpunktes auf die Herstellung von Rohstoffen für synthetische Waschmittel entsprach kaum den Interessen der Eigentümerunternehmen der DEHYDAG. Dagegen waren die Forschungsarbeiten der DEHYDAG und Böhme sowie die Produktionsanlagen der DEHYDAG für Henkel höchst interessant. Zunächst behielt sich Henkel durch einen Studienvertrag vom 21. Mai 1931 die Möglichkeit vor, zu prüfen, ob die Produkte der DEHYDAG für Henkel als Rohstoffe zu verwenden waren. Weiterhin vereinbarten die beiden Unternehmen einen Erfahrungsaustausch auf dem Gebiet der Fettalkohole. Nach dem positiven Ergebnis dieser Untersuchung entschied sich Henkel zur Übernahme der DEHYDAG. Zwischen Ende 1932 und 1934 erwarb Henkel alle Aktien der DEHYDAG zu einem Gesamtkaufpreis von 5.123.800 RM.<sup>136</sup>

Durch die Übernahme der DEHYDAG unterhielt Henkel nun auch mit Böhme automatisch Geschäftsbeziehungen. Diese hatte 1931 mit Gardinol das erste synthetische Waschmittel der Welt auf Basis von Fettalkoholsulfaten entwickelt, das an die Textilindustrie verkauft wurde. Durch das erkennbare Interesse an einer Zusammenarbeit mit Böhme seitens zwei der bedeutendsten Hersteller für Waschmittel auf dem Markenartikelgebiet, Henkel und Procter & Gamble in Cincinnati/USA (P & G), erhielt Böhme den Anstoß zur Entwicklung eines Markenartikels für private Haushalte. 1933 führte Böhme Fewa als erstes synthetisches Waschmittel der Welt (für den privaten Haushalt) zur Pflege von Feinwäsche ein. Fewa enthielt 50 % Fettalkohole und zeichnete sich durch seine neutralen Eigenschaften sowie Hartwasser- und Säurebeständigkeit aus. Da es weder alkalisch noch laugenhaft wirkte, griff Fewa beim Waschen die Fasern nicht an.<sup>137</sup> Somit boten sich für das Feinwaschmittel hervorragende Marktchancen, die Böhme allerdings aufgrund fehlender Finanzmittel nicht ausnutzen konnte. Ebenso war

---

<sup>136</sup> D 401: Studienvertrag zwischen DEHYDAG und Henkel, 21.5.1931; 289/1295: Korrespondenz Gesellschaft für Teerverwertung mbH/Bankhaus C. H. Trinkaus Inh. Engels & Co., 23.12.1932; D 401: Entwicklung des Grundkapitals der DEHYDAG 1932 bis 1948, o. J.; 268/19: Aktennotiz, 23.3.1938.

<sup>137</sup> 140/1: Geschäftsführerbericht der BFG 1940, S. 5; D 402: Heidrich, Chronik, Teil C, S. 29; D 402: Gellendien, Geschichte, S. 7f.; D 402: Auszüge aus einer Studie zu einer Chronik der BFG, o. J., S. 43.

das sehr gut ausgebaute Forschungslabor für die finanziellen Verhältnisse der Böhme zu groß; die Forschungsergebnisse konnten nicht effektiv in der Produktion umgesetzt werden. Daher hatte auch Böhme ein Interesse an einer Zusammenarbeit mit der Henkel-Gruppe, die über entsprechende finanzielle Möglichkeiten verfügte. Henkel bzw. deren neue Tochter DEHYDAG drohte dagegen eine starke Konkurrenz mit Böhme. Während die DEHYDAG den Aufbau eines eigenen Textilgeschäftes anstrebte, plante Böhme den Bau einer Hochdruckanlage in ihrer Zweigfabrik Mohsdorf zur Hydrierung von Fettalkoholen.<sup>138</sup> Mit der Übernahme der Abteilung „Chemische Fabrik“ der Böhme in die Henkel-Gruppe konnten daher Fehl- und Doppel-Investitionen vermieden werden.<sup>139</sup> So konstatierte Direktor Erbslöh aus der Geschäftsführung von Henkel im Februar 1935: „Auf alle Fälle ist der Kaufpreis von rund RM 3 Millionen um 1 bis 1½ Millionen zu hoch und kann nur verantwortet werden unter den Gesichtspunkten:

der Ergänzung der Dehydag

der Ersparnis von wesentlichen Kosten der Dehydag für die Schaffung einer Absatz-Organisation

der Vermeidung eines scharfen Konkurrenzkampfes mit Böhme, der auch die Bilanz der Dehydag wesentlich verschlechtern könnte, und  
der wissenschaftlichen Bereicherung.“<sup>140</sup>

Es drohte jedoch nicht nur eine Konkurrenz zur DEHYDAG, sondern auch Fewa konnte sich zum Konkurrenzprodukt zu Persil entwickeln. Mit dem vertikalen Verbund zwischen der DEHYDAG als Rohstofflieferanten und der Böhme als Hersteller von Endprodukten erschlossen sich für die Henkel-Gruppe ausgezeichnete Möglichkeiten, die Marktposition im Fettchemie- und Waschmittelgeschäft zu verstärken, so dass Henkel auch die Böhme akquirierte. Auch die Stoßrichtung dieses durch den Verbund vergrößerten Potentials wird aus folgender Aktennotiz deutlich: „Wesentlich ist ferner die endgültige Zusammenfassung der neuen Richtung auf dem Seifen-Gebiete und damit

---

<sup>138</sup> D 402: Heidrich, Chronik, Teil D, S. 2. Beide Pläne wurden durch die Eingliederung der BFG in die Henkel-Gruppe nicht verwirklicht.

<sup>139</sup> 158/5: Aktennotiz, 7.2.1935, S. 10.

<sup>140</sup> 158/5: Bericht über die Besprechung am 5./6.2.1935, S. 2.

auch ein wirkungsvolles und aktionsfähiges Gebilde gegenüber der I. G. [IG Farben, Anm. d. Verf.].“<sup>141</sup>

Am 7. März 1935 wurde mit Wirkung vom 1. Juli 1934 die Abteilung Chemische Fabrik aus dem Unternehmen H. Th. Böhme ausgegliedert und in eine eigenständige GmbH unter dem Namen „Böhme Fettchemie GmbH“, Chemnitz (BFG), umgewandelt. Bei Gründung der BFG übernahm Henkel 40 % des Stammkapitals sofort und in den folgenden Jahren bis 1941 jeweils weitere 10 %. Entsprechend den Übernahmekonditionen verpflichtete sich die H. Th. Böhme, ihr Know-How bezüglich Wasch- und Reinigungsmittel Henkel zu überlassen und keine Konkurrenzposition gegenüber Henkel aufzubauen, weder durch eigene Betätigung noch durch Beteiligung an anderen Unternehmen. Insgesamt zahlte Henkel in den Jahren 1935-1941 an die H. Th. Böhme 3,1 MRM: 1,5 MRM für das Stammkapital, 750 TRM als Agio und 850 TRM als Vergütung gemäß dem abgeschlossenen Konkurrenz- und Wissenschaftsabkommen.<sup>142</sup>

#### 4.6.4 Organisation und Aufgaben der DEHYDAG innerhalb der Henkel-Gruppe

Während die DEHYDAG nach Eingliederung in die Henkel-Gruppe als Rohstofflieferant fungierte, führte die BFG hauptsächlich die Weiterverarbeitung der von der DEHYDAG gelieferten Fettalkohole zu Verkaufsprodukten an die Industrie und den Endverbraucher durch. Nach der für die vorliegende Arbeit äußerst wichtigen Erörterung der Forschungsarbeiten der Böhme und der Abgrenzung des Aufgabengebietes der BFG innerhalb der Henkel-Gruppe kann daher im Sinne der Zielsetzung dieser Arbeit auf eine Betrachtung der weiteren Geschäftsentwicklung der BFG weitgehend verzichtet werden. Die DEHYDAG als eine zentrale Tochtergesellschaft für die Rohstoffbeschaffung der Gruppe soll im folgenden allerdings hinsichtlich ihrer Geschäfts- und Produktionsentwicklung eingehender betrachtet werden.

---

<sup>141</sup> 158/5: Aktennotiz, 7.2.1935, S. 10.

<sup>142</sup> 268/10: Abschrift des Notariatsregisters Nr. 59-61/1935, 7.3.1935; 268/10: Korrespondenz BFG/Finanzamt Chemnitz, 7.8.1941.

Im Vorstand und Aufsichtsrat der DEHYDAG waren auch immer Vertreter von Henkel und der BFG vertreten. Bis zu seinem Tod am 1. Mai 1939 war Prof. Dr. Walter Schrauth, der seit der Gründung in der Geschäftsführung der DEHYDAG tätig gewesen war und insbesondere die Erforschung des Produktionsfeldes der Fettchemie richtungsweisend eingeleitet hatte, Vorstandsvorsitzender der DEHYDAG. Nachdem 1939 kurzzeitig Dr. Willy Manchot den Vorstandsvorsitz innegehabt hatte, übernahm Dr. Heinrich Bertsch die Gesamtleitung der DEHYDAG, der zugleich als Geschäftsführer der BFG fungierte. Der Aufsichtsrat setzte sich überwiegend aus Vorstandsmitgliedern der Muttergesellschaft zusammen, den Vorsitz hatte immer ein Vertreter des alleinigen Kapitaleigners.<sup>143</sup>

Die DEHYDAG wurde organisatorisch in zwei Abteilungen getrennt: für das ursprüngliche Produktionsgebiet die Lösungsmittelabteilung (L) und für den neuen Produktionszweig die Fettchemieabteilung (F). 1937/38 errichteten Henkel, DEHYDAG und BFG mit einem Aufwand von 1,4 MRM in Rodleben ein zentrales Forschungslabor („Forla“) für die Henkel-Gruppe. Die Arbeiten dieses Labors konzentrierten sich auf die Erschließung neuer Anwendungsbereiche für Fettalkohole und eine Verbesserung der bereits entwickelten Produkte. Die bis 1945 erzielten Forschungsergebnisse waren jedoch nicht von entscheidender technischer Bedeutung.<sup>144</sup>

Nicht nur in der Forschung und Entwicklung, sondern zunehmend auch im kaufmännischen Bereich arbeiteten DEHYDAG und BFG zusammen. Ab 1938 stellten beide Unternehmen neben ihren eigenen auch gemeinsame Bilanzen auf.<sup>145</sup> Im November 1939

---

<sup>143</sup> Für die detaillierte Zusammensetzung von Vorstand und Aufsichtsrat der DEHYDAG vgl. 169/2: Geschäftsberichte der DEHYDAG 1932 und 1939; 336/764: Korrespondenzen Henkel/DEHYDAG, 7.10.1936, 3.11.1936 und 23.1.1937; 336/764: Korrespondenz Henkel/Wolf, 10.12.1938; 336/764: Aktennotiz, 10.12.1938; 336/764: Korrespondenz Bartz/Henkel, 28.9.1938; 169/2: Auszug aus dem Geschäftsbericht der DEHYDAG 1938; 268/17: Abschrift der Urkundenrolle Nr. 297/1942, 12.10.1942, S. 1 und 4; 169/4: Prüfungsbericht Bilanzen der DEHYDAG 1944 und 1945, S. 8f.; 336/764: Aktennotiz, 26.5.1951; Felletschin, Stationen, S. 119.

<sup>144</sup> Die Forschungsergebnisse waren vollständig Eigentum der Henkel & Cie. GmbH, die über die Verwertung der Verfahren entschied. Bei einer Lizenzierung oder einem Verkauf an Dritte teilten sich Henkel, DEHYDAG und BFG die Einnahmen entsprechend dem Verhältnis der Finanzierung des Forschungsetats 3:1:1. 169/2: Vertraulicher Jahresbericht der DEHYDAG 1937, S. 29; 268/19: Aktennotiz, 23.3.1938, S. 1; U 85: Satzung betr. Forschungslaboratorium Henkel, DEHYDAG und BFG, o. J., S. 1-3; 140/3: Die BFG und ihre Produktion, o. J. [1945], S. 2.

<sup>145</sup> Beispielsweise 142/15: Gemeinschaftsbilanz DEHYDAG – BFG am 30.9.1938.



wurden die Hauptverwaltung und die Verkaufsabteilung der DEHYDAG nach Chemnitz verlegt und mit den entsprechenden Ressorts der BFG fusioniert. DEHYDAG und BFG bildeten eine gemeinsame Finanzabteilung, Buchhaltung und Kostenrechnung. Der Export beider Unternehmen wurde ab 1942 ebenfalls zusammengefasst.<sup>146</sup>

#### 4.6.5 Patent- und Lizenzabkommen, Verkaufsvertretungen und Beteiligungen zur Absatzsicherung der DEHYDAG und BFG bis 1945

Die Forschungserfolge der DEHYDAG und BFG weckten großes Interesse der internationalen Chemieindustrie. Bei Verhandlungen über Lizenz- und Patentabkommen traten beide Unternehmen meistens als ein gemeinsamer Verhandlungspartner auf. Im Inland sicherten BFG und DEHYDAG ihren regionalen Absatz durch Verkaufsvertretungen, die zum Teil den Unternehmen angegliedert waren und teilweise selbständig auf Provisionsbasis arbeiteten. Auch die IG Farben beschäftigte sich mit der Herstellung von Fettalkoholen und deren Derivaten und war im Inland der schärfste Konkurrent der DEHYDAG und BFG. Der Fattalvertrag zwischen DEHYDAG, BFG und IG Farben vom 18. September 1931, der am 29. März 1938 modifiziert wurde, beinhaltete eine Verständigung über die Patente und über die Herstellung und den Verkauf von Fettalkoholen und deren Sulfatprodukten. Er legte die Produktions- und Verkaufskontingente der Vertragspartner nach einer differenzierten Aufteilung fest. Im Wesentlichen wurde eine Produktionsquote von je 36 % für die DEHYDAG und BFG sowie 28 % für die IG Farben vereinbart. Weiterhin wurde eine gemeinsame Festlegung der Verkaufspreise beschlossen. Der Fattalvertrag war mit Ausnahme der USA und Kanada weltweit gültig.<sup>147</sup> Daneben schlossen DEHYDAG und BFG zahlreiche weitere Inlandsverträge ab, die die Absatzsicherung für bestimmte Produkte und Lizenzvergaben zum Inhalt hatten. Im Ausland musste aufgrund protektionistischer Handelsmaßnahmen, beispielsweise der Schutzzollpolitik in Frankreich und England, ein Produktionsstandort im jeweiligen Land aufgebaut werden, um in dessen Markt einzudringen. DEHYDAG bzw. BFG lie-

---

<sup>146</sup> DEHYDAG (Hrsg.), Spiegel, S. 11; 140/2: Geschäftsführerbericht der BFG 1941, S. 6; 140/2: Jahresbericht 1942 der Export-Abteilung der BFG und der DEHYDAG.

<sup>147</sup> 98/235: Fattal-Vertrag, 18.9.1931 und neue Fassung, 29.3.1938; M 270: Korrespondenz C. G. Trin-  
kaus Inh. Engels & Co./Henkel, 17.10.1931, S. 1.

ferten nur die Ausgangsstoffe, die Weiterverarbeitung wurde von den ausländischen Beteiligungsgesellschaften oder von Lizenznehmern durchgeführt. Beide Unternehmen besaßen Beteiligungen und Lizenzvergaben in den wichtigsten und größten Auslandsmärkten. Insgesamt erhielten DEHYDAG und BFG aus diesen Beteiligungen und Lizenzvergaben an ausländische Unternehmen für die Zeit von 1936 bis 1942 einen Devisenbetrag von 3.131.807,- RM. Hiervon reinvestierten sie im Ausland 882.335,- RM (= 28,2 %) und stellten 2.249.472,- RM (= 71,8 %) der Reichsbank zur Verfügung.<sup>148</sup> Während des Zweiten Weltkrieges schrieben DEHYDAG und BFG ab 1940 ihre Auslandsbeteiligungen zunächst in den jeweiligen Feindstaaten ab. Bis 1945 waren so alle Auslandsbeteiligungen vollständig abgeschrieben.<sup>149</sup>

#### 4.6.6 Geschäftsentwicklung der DEHYDAG nach Übernahme in die Henkel-Gruppe 1932 bis 1945

Die Hydrierung von Fettalkoholen bildete den Grundstein für eine erfolgreiche Geschäftsentwicklung der DEHYDAG in den 1930er Jahren. Haupterzeugnisse der Abteilung L waren Tetralin und Dekalin sowie Terpentin- und Gärungsprodukte. Hauptprodukte der Abteilung F bildeten Ocenol, Lorol und deren Sulfonate. Der Anteil der Abteilung L an den gesamten Umsatzerlösen war in Relation zum Anteil an der Gesamtproduktionsmenge geringer. Für Produkte der Abteilung F konnten nicht nur höhere Preise erzielt werden, sondern die Gewinnmarge der Fettprodukte war ebenfalls durchschnittlich höher. Beispielsweise betrugen 1934 die Umsatzerlöse der Abteilung L 4,64 MRM, die der Abteilung F 2,39 MRM. Der Rohgewinn belief sich dagegen in der Abteilung L auf 1,2 MRM und in der Abteilung F auf 1,1 MRM. Besonders der Auslandsmarkt für Lösungsmittel war einer scharfen Konkurrenz ausgesetzt; der Absatz stagnierte. Bei einigen Erzeugnissen der Abteilung L konnten die variablen Kosten zeitweilig nicht gedeckt werden. Dennoch wurde die Produktion nicht vermindert, weil sonst der

---

<sup>148</sup> 203/1-3: Devisenprüfungsbericht DEHYDAG und BFG 1936-1942/43 vom 28.8.1943, passim; D 402: Heidrich, Chronik, Teil D, S. 31-39 und 41.

<sup>149</sup> 169/3: Prüfungsbericht Bilanz der DEHYDAG 1940, Anlage 1, S. 31-33; 268/17: Vertraulicher Vorstandsbericht der DEHYDAG 1941, Anlage I; 268/18: Bilanz und G. u. V. der DEHYDAG 1942; 289/1189: Bilanzen und G. u. V. der DEHYDAG 1943-1945; 268/7: Bilanzen und G. u. V. der BFG 1940 und 1941; 142/2: Beteiligungen der BFG 1942-1946 in Handels- und Steuerbilanz.

Fixkostenanteil bei den anderen Produkten erheblich gestiegen wäre. Allerdings erhöhte die DEHYDAG die Produktionsmenge der Fettprodukte in Relation zu den Lösungsmitteln stärker. Während in der Abteilung L hauptsächlich das Ziel der Kostensenkung verfolgt wurde, steigerte die DEHYDAG in der Abteilung F die Umsätze durch Qualitätsverbesserungen, Entwicklung neuer Fettderivate sowie Erschließung neuer Märkte. Auf dem Fettalkoholmarkt erreichte die DEHYDAG besonders im Ausland hohe Gewinnmargen und konnte somit erhebliche Devisenüberschüsse erzielen und diese an die Reichsbank abführen.<sup>150</sup> Abb. 36 und 37 (S. 124) veranschaulichen die Expansion des Geschäftsvolumens der DEHYDAG:

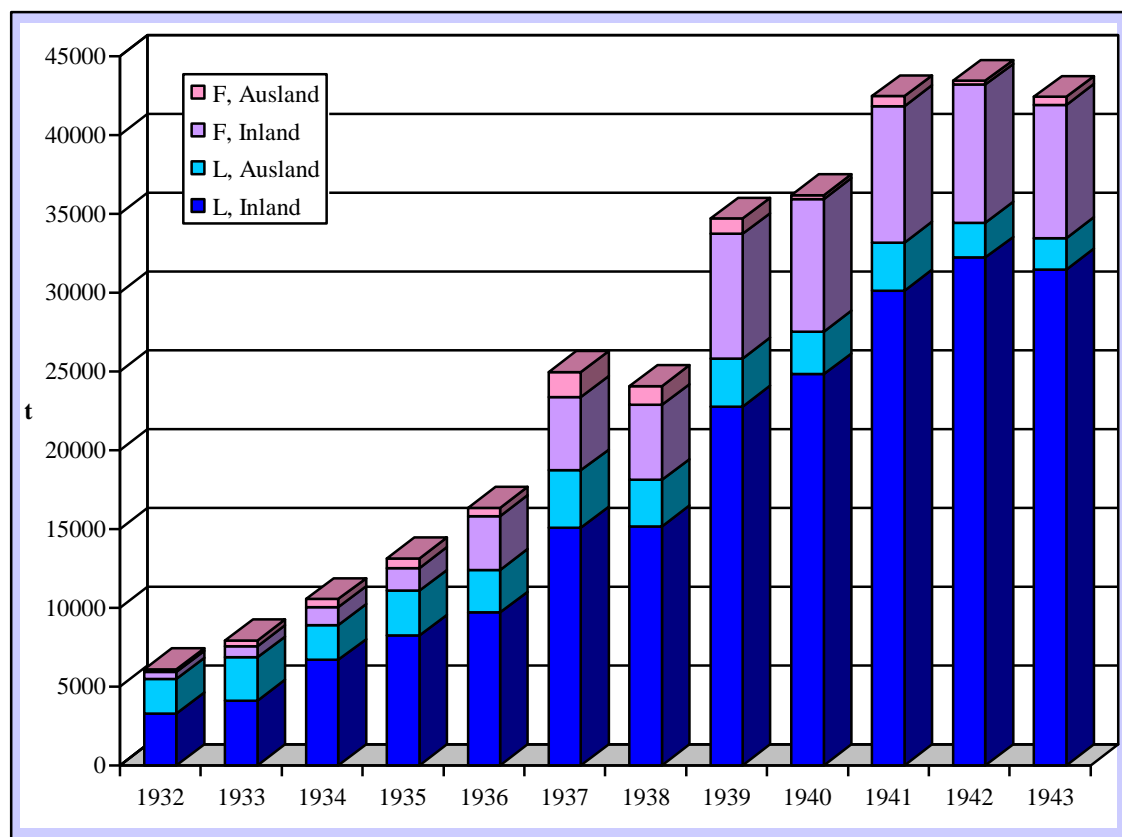


Abb. 36: Mengenumsatz der DEHYDAG, Abteilung L und F in t 1932-1943<sup>151</sup>

<sup>150</sup> 203/34: Vertrauliche Jahresberichte der DEHYDAG 1934, S. 1-3 und 9f. und 1935, S. 3f.

<sup>151</sup> 203/34: Vertraulicher Jahresbericht der DEHYDAG 1934, S. 2 und 9; 169/3: Vertraulicher Vorstandsbericht der DEHYDAG 1940, S. 1-4; 268/17: Vertraulicher Vorstandsbericht der DEHYDAG 1941, S. 3-5; 268/18: Vertraulicher Vorstandsbericht der DEHYDAG 1942, S. 3-5; 169/4: Vertraulicher Vorstandsbericht der DEHYDAG 1943, S. 3-6. Produziert wurde ausschließlich in Rodleben, die Trennung zwischen Ausland und Inland bedeutet die Unterscheidung nach dem Absatzgebiet.

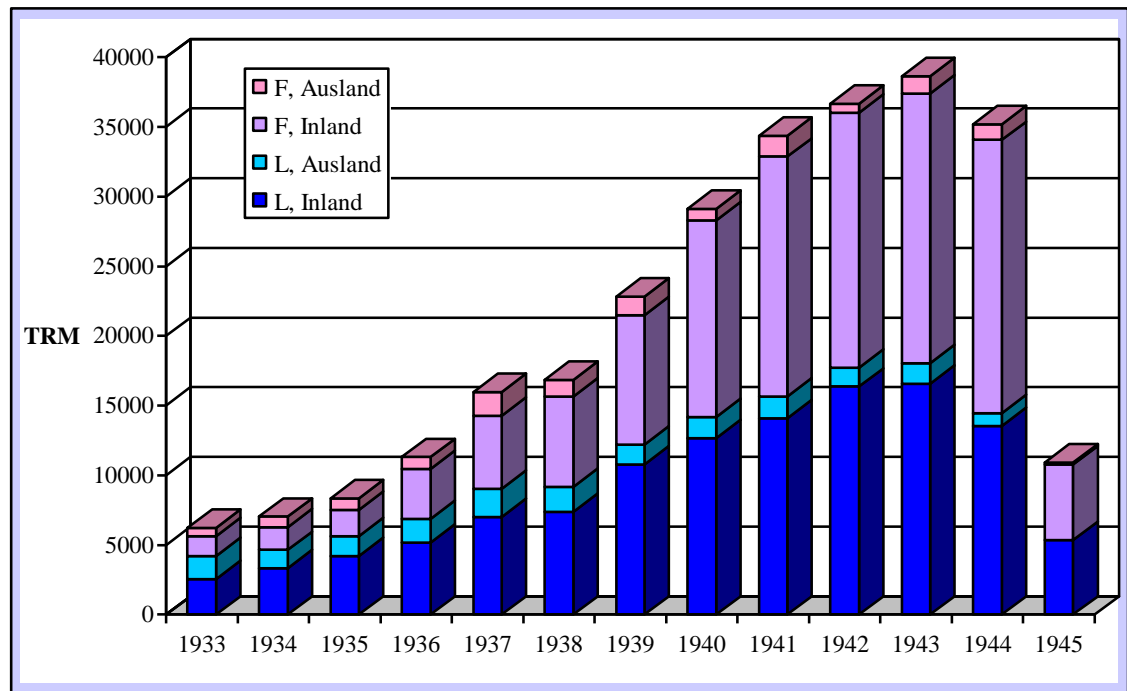


Abb. 37: Umsatz der DEHYDAG, Abteilung L und F in TRM 1933-1945<sup>152</sup>

Im Inlandsgeschäft war der Hauptabnehmer für Lorol die BFG. 1934 ging der Absatz aufgrund der Eigenproduktion der BFG zurück, welche die BFG zur Vermeidung einer Konkurrenzsituation nach Eingliederung in die Henkel-Gruppe jedoch wieder einstellte. Allerdings musste die DEHYDAG der BFG mit erheblichen Preiszugeständnissen entgegenkommen, so dass die Gewinnmarge für Lorol an die BFG halbiert wurde. Lorol-sulfonate lieferte die DEHYDAG ab 1935 hauptsächlich an Henkel. 1937 verzeichnete die Abteilung F eine einmalige Großlieferung nach England. Ab 1938 lieferte die DEHYDAG ihre Produkte an die BFG zum Selbstkostenpreis plus einem Aufschlag für die Verwaltungskosten. Ein Teil der an Henkel und Böhme gelieferten Produkte wurde zeitweilig in Lohnarbeit hergestellt. Mit der Firma Schwarzkopf schloss die DEHYDAG ein Monopolabkommen zur Belieferung von Lorolsulfonaten für die Haar-

<sup>152</sup> 169/3: Vertraulicher Vorstandsbericht der DEHYDAG 1940, S. 1-4; 268/17: Vertraulicher Vorstandsbericht der DEHYDAG 1941, S. 3-5; 268/18: Vertraulicher Vorstandsbericht der DEHYDAG 1942, S. 3-5; 169/4: Vertraulicher Vorstandsbericht der DEHYDAG 1943, S. 3-6; 142/28: Anlagen zum Prüfungsbericht Bilanzen der DEHYDAG 1944 und 1945, S. 24. Produziert wurde ausschließlich in Rodleben, die Trennung zwischen Ausland und Inland bedeutet die Unterscheidung nach dem Absatzgebiet.

pflge ab. Die Umsatzentwicklung mit Schwarzkopf nahm ebenso wie mit der gesamten Kosmetikindustrie einen günstigen Verlauf. 1938 betrug der Umsatz mit dieser Branche 15 % des Gesamtumsatzes der Abteilung F.<sup>153</sup> Abb. 38 stellt die Absatzmengen an inländische Hauptabnehmergruppen 1934 bis 1943 dar:

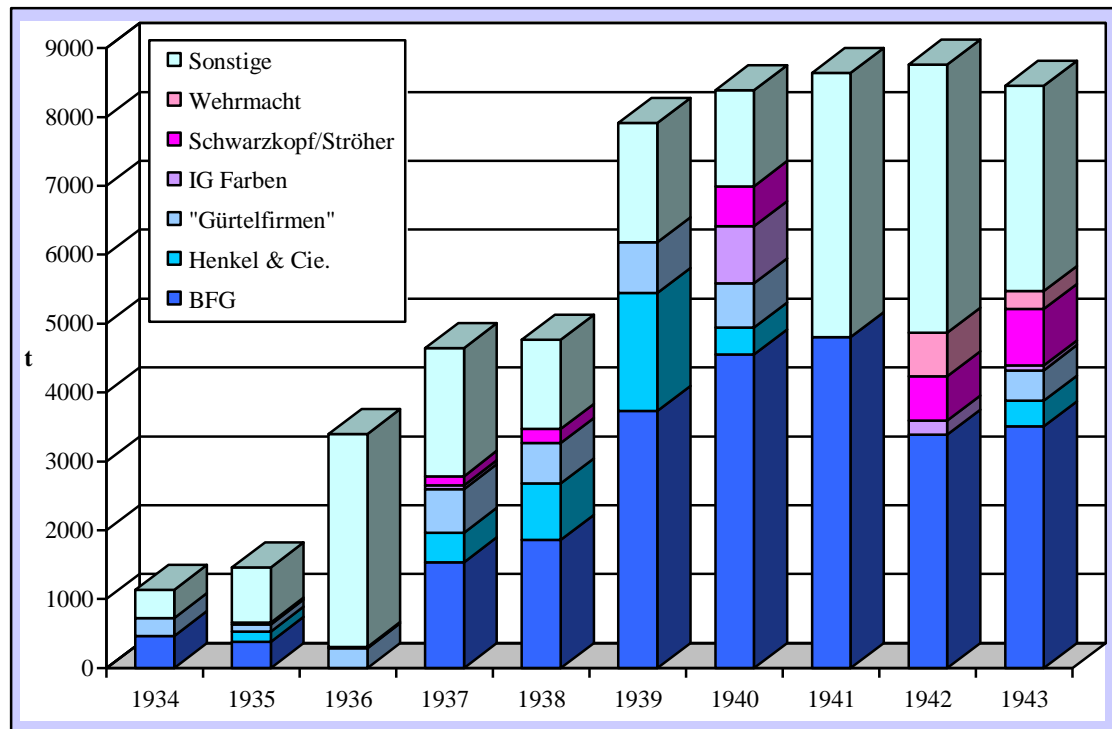


Abb. 38: Absatzmenge im Inland nach Hauptabnehmergruppen der Abteilung F der DEHYDAG in t 1934-1943<sup>154</sup>

Die Herstellkosten der Produkte der DEHYDAG konnten mit Hilfe von Rationalisierungsmaßnahmen und durch eine erhöhte Ausnutzung der Kapazitäten kontinuierlich gesenkt werden. Weil in der Abteilung L fast ausschließlich Rohstoffe deutscher Erzeugung verarbeitet wurden, war die Rohstoffversorgung hier weitgehend sichergestellt.

<sup>153</sup> 169/2: Vertrauliche Jahresberichte der DEHYDAG 1935, S. 15, 1936, S. 1 und 1938, passim.

<sup>154</sup> Fehlen Angaben über Umsätze mit einzelnen Hauptabnehmergruppen, sind diese unter „Sonstige“ subsumiert. „Gürtelfirmen“ der DEHYDAG waren Zschimmer und Schwarz, Baur, Gaebel & Cie. und H. Th. Böhme. 169/2: Vertrauliche Jahresberichte der DEHYDAG 1935, S. 14f., 1937, S. 17, 1938, S. 28 und 1939, Teil II, Anlage 17; 169/3: Vertraulicher Vorstandsbericht der DEHYDAG 1940, S. 4; 268/17: Vertraulicher Vorstandsbericht der DEHYDAG 1941, S. 4; 169/3: Jahresbericht der Abteilung F der DEHYDAG 1943, S. 4 und 6-8.

Die Abteilung F war dagegen auf Importe aus dem Ausland angewiesen. Verarbeitet wurden Kokosfett, Spermöl und andere Rohfette. Der zu erwartende positive Devisensaldo bei Verkauf der Fettprodukte rechtfertigte vermutlich bei den zuständigen Regierungsstellen zum Großteil die Importe. Ab 1937 verteuerten sich die Rohstoffe z. T. um 100 %, ohne dass diese Preissteigerungen auf die Abnehmer überwältzt werden konnten. Der daraus resultierende Gewinnrückgang wurde durch die im Vergleich zum Vorjahr höheren Abschreibungen verstärkt.<sup>155</sup> Ebenfalls ab 1937 konnte die DEHYDAG von der EDWG geliefertes Spermöl verarbeiten.<sup>156</sup>

1938 traten bei der DEHYDAG aufgrund der staatlichen Beschränkungen vermehrt Schwierigkeiten bei der Rohstoffbeschaffung auf. Dies war der Hauptgrund für einen geringen Rückgang der Gesamtproduktion und einer nur marginalen Erhöhung der Umsatzerlöse, was auch aus folgendem Ausschnitt aus einem Jahresbericht der DEHYDAG hervorgeht: „Es ist zu berücksichtigen, dass eine vom technischen und kommerziellen Standpunkt aus durchaus mögliche stärkere Entwicklung auf dem Fettgebiet in den uns zur Verfügung stehenden Kontingenten ihre Grenzen hat, und dass eine Umsatzsteigerung hier nur dann erreichbar ist, wenn es uns gelingt, zusätzliche Kontingente zu erhalten oder kontingentfreie Rohstoffe zu verarbeiten.“<sup>157</sup> Durch Ausgleich der Kontingente innerhalb der Henkel-Gruppe konnten 1939 die von der DEHYDAG benötigten Rohstoffe beschafft werden.<sup>158</sup>

Die erhebliche Produktionsausweitung und der starke Anstieg der Umsatzerlöse im Jahr 1939 begründete sich in der allgemeinen Steigerung der Produktion in der deutschen Wirtschaft als Vorbereitung auf den Krieg und in Vorratskäufen wegen der drohenden Kriegsgefahr sowohl im Inland als auch im Ausland, dort vor allem bei der englischen Kosmetikindustrie. Somit waren ab Frühjahr 1939 die Produktionsanlagen der DEHYDAG voll ausgelastet. Die Reserve von 25 bis 30 % der Kapazitäten, die im Interesse der Betriebssicherheit in den vorangegangenen Jahren aufrechterhalten wurde,

---

<sup>155</sup> 169/2: Vertrauliche Jahresberichte der DEHYDAG 1935, S. 24, 1936, S. 3 und 1937, S. 4f.

<sup>156</sup> Vgl. unten Kapitel 4.7.1, S. 137-141.

<sup>157</sup> 169/2: Vertraulicher Jahresbericht der DEHYDAG 1938, S. 2.

<sup>158</sup> Ebenda, S. 27; 169/2: Vertraulicher Jahresbericht der DEHYDAG 1939, S. 33.

wurde in die Produktion miteinbezogen, da die Beschaffung von Baumaterial für den Ausbau des Werkes angesichts der allgemeinen Knappheit schwierig war. Mit Ausbruch des Zweiten Weltkrieges fielen unmittelbar die für die DEHYDAG wichtigen Exportländer England und Frankreich zu 100 % aus. Die Abteilung L konzentrierte sich ab 1939 verstärkt auf die Herstellung von Dekalin, das die deutsche Kriegsmarine immer mehr nachfragte. Am 13. September 1939 wurde die DEHYDAG als „Wehrwirtschaftsbetrieb“ anerkannt, was sie bei der Zuteilung von ausländischen Arbeitskräften und Rohstoffen begünstigte.<sup>159</sup> Der Absatz der DEHYDAG wurde zugunsten von Firmen mit „kriegswichtigen Produktionsaufgaben“ staatlich reglementiert. Dies schränkte zwar nicht unmittelbar die Lieferungen an die Henkel-Gruppe ein, da synthetische Waschmittel „zu einem wichtigen Bestandteil des Fettplanes der Kriegswirtschaft“<sup>160</sup> wurden, allerdings hemmten diese staatlichen Eingriffe auf dem deutschen Waschmittelmarkt den Fettalkoholabsatz an die BFG: Nachdem die BFG den Fettalkoholgehalt von Fewa bereits Mitte 1936 um 10 % auf 40 % gesenkt hatte, enthielt das Einheitsprodukt „Waschmittel für Feinwäsche“, das ab dem 5. September 1939 auf Anordnung der RiF Fewa ersetzte, nur noch 30 % Fettalkohole. Während des Krieges wurde der Fettalkoholanteil des Einheitsproduktes weiter sukzessive gesenkt. Außerdem rationierte die RiF das Feinwaschmittel auf 50 Gramm pro Kopf und Monat.<sup>161</sup> Schwarzkopf wurde ebenfalls eine „Produktionsaufgabe“ der Regierung erteilt; das Geschäft mit diesem Kunden verlief daher weiterhin erfolgreich. Die „Gürtelfirmen“ (Zschimmer und Schwarz, Baur, Gaebel & Cie. und H. Th. Böhme) der DEHYDAG erhielten dagegen teilweise nur 50 % ihres Friedensbedarfes. 1940 trat ein Exportverbot für Fettalkohole in Kraft.<sup>162</sup> Trotz zunehmender Kontingentierung der Fettrohstoffe konnte die

---

<sup>159</sup> 169/2: Vertraulicher Jahresbericht der DEHYDAG 1939, S. 1f., 13 und 28; U 2000 d: Bescheinigung vom 13.9.1939.

<sup>160</sup> 169/2: Geschäftsbericht der DEHYDAG 1939, S. 1.

<sup>161</sup> 140/1: Geschäftsführerbericht der BFG 1940, S. 4f.; D 402: Heidrich, Chronik, Teil C, S. 32; Feiter, 90 Jahre Persil, S. 66.

<sup>162</sup> 169/2: Vertraulicher Jahresbericht der DEHYDAG 1939, S. 33-36; 169/3: Vertraulicher Vorstandsbericht der DEHYDAG 1940, S. 4f. Ebenfalls 1940 mussten die ersten Produktionsausfälle aufgrund von 42 Luftalarmen wegen Fliegerangriffen mit einer Gesamtdauer von 79 Stunden hingenommen werden. 1941 ging die Zahl der Alarme auf 19 mit einer Gesamtdauer von 37 Stunden zurück, in den Geschäftsberichten der folgenden Jahre wurden keine weiteren Ausfälle erwähnt. 169/3: Jahresbericht Werk Rodleben der DEHYDAG 1940, S. 2f.; 268/17: Jahresbericht Werk Rodleben der DEHYDAG 1941, S. 2 und 4.

DEHYDAG durch Ausweichen auf Ersatzrohstoffe ihre Produktions- und Umsatzzahlen bis 1943 kontinuierlich erhöhen (vgl. Abb. 36, S. 123 und 37, S. 124). Während des Krieges stellte die DEHYDAG die Fettalkohole zunehmend auf Basis synthetischer Fettsäuren her. Der größte Lieferant der DEHYDAG für diesen Rohstoff war die ebenfalls zur Henkel-Gruppe gehörende Deutsche Fettsäure-Werke GmbH in Witten (DFW).<sup>163</sup> Durch zwei Explosionen im Jahr 1943 wurde die Hydrieranlage 2 bis Juni 1944 außer Betrieb gesetzt. Dies führte zu einem merklichen Rückgang des Umsatzes mit Fettprodukten. Die Anlagen in Rodleben erlitten keine wesentlichen Kriegsschäden durch Bombenangriffe. Lediglich im April/Mai 1945 entstanden einige Schäden durch Artilleriebeschuss. Bis Juni 1945 stand die Produktion still.<sup>164</sup>

Abb. 39 (S. 129) legt die Gewinnentwicklung der DEHYDAG 1932 bis 1945 dar. Ab 1932 konnten größere Jahresüberschüsse in der Bilanz ausgewiesen werden. Der Rückgang im Jahr 1934 lag vor allem in erhöhten Abschreibungen begründet. Die hohen Jahresüberschüsse 1940 und 1941 wurden zusätzlich zu der positiven Entwicklung der ordentlichen Geschäftstätigkeit durch Verkauf von Lizenzen und Beteiligungen erreicht. Vor der Rücklagenbildung führte die DEHYDAG bis 1941 aus dem Jahresüberschuss relativ hohe Beträge den Rückstellungen zu. 1933 bis 1941 schüttete die DEHYDAG jeweils 6 % (bzw. 3 % auf das verdoppelte Grundkapital 1941) Dividende in Höhe von 240.000 RM an Henkel aus.<sup>165</sup> Ab dem Jahr 1942 wurde der jeweilige Jahresüberschuss bzw. Jahresfehlbetrag gemäß einem Gewinn- und Verlustausschließungsvertrag vom 26.10./4.11.1942 von Henkel & Cie. übernommen.<sup>166</sup> Neben der Möglichkeit der Rücklagenbildung entfiel für die DEHYDAG dadurch auch die Möglichkeit, Beträge aus dem Jahresüberschuss den Rückstellungen zuzuweisen.

---

<sup>163</sup> 169/3: Bericht der Abteilung F der DEHYDAG 1942, S. 3. Siehe zur DFW unten Kapitel 4.7.2, S. 142-153.

<sup>164</sup> 169/4: Vertraulicher Vorstandsbericht der DEHYDAG 1943, S. 7 und 18; 169/4: Prüfungsbericht Bilanzen der DEHYDAG 1944 und 1945, S. 2 und 33.

<sup>165</sup> 169/2: Geschäftsberichte der DEHYDAG 1933-1937 und 1939; 268/19: Auszug aus dem Geschäftsbericht der DEHYDAG 1938; 169/3: Vertraulicher Vorstandsbericht der DEHYDAG 1940, S. 13; 268/17: Vertraulicher Vorstandsbericht der DEHYDAG 1941, S. 12.

<sup>166</sup> Henkel & Cie. schloss 1942 mit allen Tochterunternehmen derartige Gewinn- und Verlustausschließungsverträge ab. 169/4: Prüfungsbericht Bilanzen der DEHYDAG 1944 und 1945, S. 10.



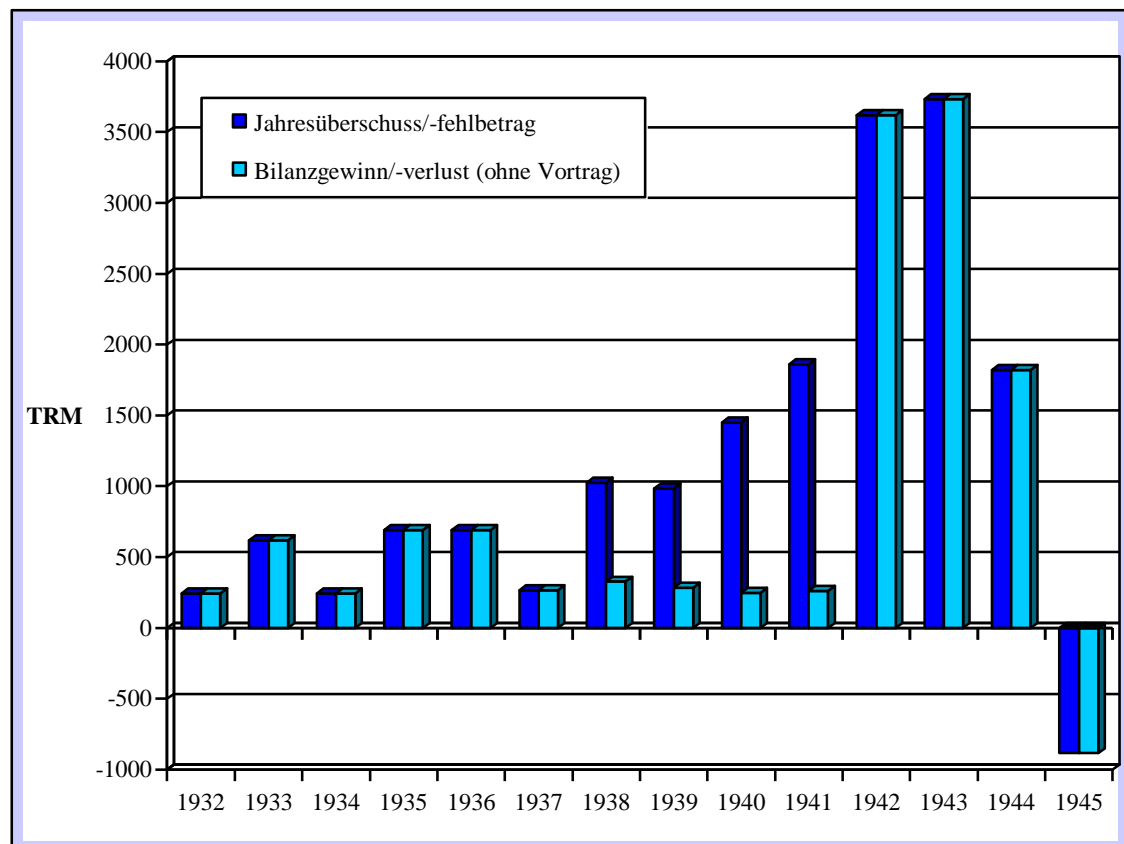


Abb. 39: Jahresüberschuss/-fehlbetrag und Bilanzgewinn/-verlust (ohne Vorträge) der DEHYDAG in TRM 1932-1945<sup>167</sup>

<sup>167</sup> Eigene Berechnungen anhand 169/2: Prüfungsbericht Bilanz der DEHYDAG 1932, S. 7; 169/2: Bilanzen und G. u. V. der DEHYDAG 1932-1937 und 1939; 268/16: Bilanz und G. u. V. der DEHYDAG 1938; 169/3: Prüfungsbericht Bilanz der DEHYDAG 1940, S. 7f. und 32; 268/17: Vertraulicher Vorstandsbericht der DEHYDAG 1941, S. 11, Anlage I; 268/18: Vertraulicher Vorstandsbericht der DEHYDAG 1942, S. 12, Anlage I; 289/1189: Bilanzen und G. u. V. der DEHYDAG 1943-1945. Der Jahresüberschuss differiert vom Bilanzgewinn, wenn die Bilanz nach teilweiser Verwendung des Jahresergebnisses aufgestellt wird. In diesem Fall besteht zwischen Jahresüberschuss und Bilanzgewinn folgender Zusammenhang: Jahresüberschuss – Zuweisung zu Rücklagen = Bilanzgewinn (ohne Gewinn-/Verlustvortrag). Bauch, Günter, Oestreicher, Andreas: Handels- und Steuerbilanzen, Heidelberg 1993<sup>5</sup>, S. 102f. Die DEHYDAG führte bis 1937 die Gewinnverwendung vollständig nach Aufstellung der Bilanz durch. 1937 und 1938 wurden Rücklagen für Ersatzinvestitionen, 1940 und 1941 Rücklagen im Zusammenhang mit der Kapitalerhöhung gebildet. Wegen des Gewinnausschließungsvertrages entsprach der Jahresüberschuss bzw. -fehlbetrag ab 1942 dem Bilanzgewinn bzw. -verlust, der allerdings nicht mehr in der Bilanz als solcher ausgewiesen wurde, sondern als Verbindlichkeiten gegenüber Konzernunternehmen verbucht wurde. Der starke Anstieg der Jahresüberschüsse ab 1942 ergab sich aus den fehlenden Zuweisungen aus dem Geschäftsergebnis zu den Rückstellungen, wie z. B. Pensionsrückstellungen oder Zuweisungen zur Wohlfahrtskasse aufgrund des Gewinnausschließungsvertrages. Da diese Rückstellungen i. Allg. aber Aufwandscharakter besitzen, wurden diese Zuweisungsbeträge in der vorliegenden Analyse nicht dem Jahresüberschuss zugerechnet.

4	Strategien der Henkel-Gruppe auf ihrem wichtigsten Rohstoffmarkt Öle und Fette unter besonderer Berücksichtigung wirtschaftspolitischer Einflüsse	130
4.7	Verbreiterung der Rohstoffbasis der Henkel-Gruppe durch Erschließung neuer Fettquellen und -derivate bis 1945	

---

#### 4.7 Verbreiterung der Rohstoffbasis der Henkel-Gruppe durch Erschließung neuer Fettquellen und -derivate bis 1945

##### 4.7.1 Aufnahme eines eigenen Walfangs

###### 4.7.1.1 Die Ausgangssituation in den 1930er Jahren

Alle Teile eines Wales fanden vielseitige Verwertung.<sup>168</sup> Die wirtschaftlich größte Bedeutung hatte die Gewinnung des Walöls (Waltrans). In Deutschland wurde Waltran als billiger Rohstoff immer mehr zur Produktion von Margarine verwendet, obwohl dies einen unangenehmen Beigeschmack zur Folge hatte, der trotz chemisch-technischer Verbesserungen nicht vollständig eliminiert werden konnte. Auch N & T nutzte den Tran zu Speisezwecken. Weitaus wichtiger für die Henkel-Gruppe war die Verwertung des Walöls zur Herstellung von Fettalkoholen. Die Spaltung von Spermöl des Pottwals, das einen natürlichen Anteil an Fettalkoholen besitzt, war in den 1930er und 1940er Jahren die einzige Möglichkeit, ungesättigte Fettalkohole zu produzieren und hatte daher eine immense Bedeutung für das Produktionsprogramm der Henkel-Gruppe, die in Deutschland der größte Verbraucher von Spermöl war.<sup>169</sup>

Etwa  $\frac{3}{4}$  der Weltwalölproduktion erwirtschafteten norwegische oder von ihnen beeinflusste Fanggesellschaften. Norwegens schärfster Konkurrent war zu dieser Zeit Großbritannien. Daneben betrieben Russland und Japan in nennenswertem Ausmaß Walfang. Der Walölmarkt wurde nahezu vollständig von einem eng zusammenarbeitenden Nachfrage- und Angebotsoligopol beherrscht: Dem norwegischen Verkaufskartell stand ab 1928 ein unter Führung des Unilever-Konzerns gegründetes Einkaufskartell gegenüber. Als Unilever beispielsweise infolge der Weltwirtschaftskrise den Kauf von Walöl für ein Jahr einstellen musste, gingen die Norweger eine Saison nicht auf Walfang, um das Überangebot wieder zu reduzieren und einem Verfall der Verkaufspreise entgegenzu-

---

<sup>168</sup> Vgl. z. B. L 6: Voigt, Eduard: Vom Wal zum Waschbottich, 7.2.1940, S. 2; DAF-Rohstoff-Dienst, Öllücke, S. 1018f.

<sup>169</sup> 314/140: Deutscher Walfang, Sonderdruck über die Wiederaufnahme des Deutschen Walfangs durch die Fangflotte der Ersten Deutschen Walfang-Gesellschaft m. b. H., o. J., S. 8 (zit. 314/140: Sonderdruck); Bohmert, Fang, S. 105.

wirken. Jährlich wurden etwa 30.000 bis 40.000 Wale mit einer Ölausbeute von 400.000 bis 450.000 t erlegt.<sup>170</sup>

Die effizientere Jagd bedingt durch den technischen Fortschritt<sup>171</sup> gefährdete den Fortbestand einiger wichtiger Walarten. Schon vor dem Ersten Weltkrieg versuchten Tiereschützer, ein Verbot des Walfangs zu erreichen. In den 1930er Jahren sahen Norwegen und England die Zukunft ihrer Walfangindustrien bedroht. In verschiedenen langwierigen Verhandlungen von 1935 bis 1937 wurde der Walfang international begrenzt. Der Abschuss von Jungtieren bis zu einer gewissen Größe sowie Muttertieren, denen ein säugendes Jungtier folgt, wurde verboten. Die Fangzeit in der Antarktis wurde für 1935/36 auf die Zeitspanne 2. Dezember 1935 bis 15. März 1936 beschränkt und in den folgenden Jahren weiter verkürzt. Außer Japan und Russland hielten sich alle Walfangnationen an diese Vereinbarungen. Die konstruktive Mitarbeit des Deutschen Reiches an der Lösung eines internationalen Problems erstaunte in der gespannten außenpolitischen Atmosphäre jener Jahre die Weltöffentlichkeit. Rückblickend erreichten die Abkommen in den 1930er Jahren das Ziel der Schonung der Walbestände nicht. Trotz der Beschränkungen stieg die Zahl der erlegten Wale weiter an. So wurden z. B. 1937/38 25 % mehr Wale erlegt als 1936/37.<sup>172</sup>

---

<sup>170</sup> 314/140: Sonderdruck, S. 3; DAF-Rohstoff-Dienst, Öllücke, S. 1009 und 1011; Muths, Fettlücke, S. 23 und 30.

<sup>171</sup> In früheren Jahrhunderten konnte der Walfang nur in Küstennähe vorgenommen werden, die erlegten Wale wurden an Land verarbeitet. Die Entwicklung der schwimmenden Kochereien im 20. Jahrhundert durch den Norweger Christensen ermöglichten ab 1923 auch einen Walfang auf hoher See (pelagischer Walfang). Wurde der Walfang früher in Gewässern der Arktis betrieben, konnte nun durch den technischen Fortschritt der Fangbetrieb auch in die walreichen Gebiete der südlichen Eismeere verlegt werden. Eine Walfangflotte bestand aus Fangbooten und einem Kochereischiff, das Walfangmuttersschiff genannt wurde. Die Fangboote erlegten den Wal mit Harpunen und schlepten ihn zur weiteren Aufbereitung zum Muttersschiff. D 203: Deutschlands aktive Teilnahme am internationalen Hochsee-Walfang, o. J., S. 1 (zit. D 203: Teilnahme); Muths, Fettlücke, S. 27. Zur Vertiefung der Studie der Geschichte des Walfangs und der Technik der Jagd siehe Lynge, Erik: Der Walfang. Ein Beitrag zur Weltwirtschaft der Fettstoffe (= Wandlungen in der Weltwirtschaft, hrsg. von Hermann Schumacher, Heft 7), Leipzig 1936; Hudtwalcker, Carl Heinrich: Der Walfang als volkswirtschaftliches Problem, Forchheim 1935.

<sup>172</sup> 314/140: Sonderdruck, S. 3; DAF-Rohstoff-Dienst, Öllücke, S. 1015f.; Bohmert, Fang, S. 53-58.

#### 4.7.1.2 Wirtschaftspolitische Bedeutung einer Wiederaufnahme des deutschen Walfangs

Obwohl Deutschland zu Beginn der 1930er Jahre der weltweit größte Verbraucher von Walöl war, nahmen deutsche Unternehmen nicht aktiv am Walfang teil. 1872 fand die letzte Ausreise eines deutschen Walfängers statt. Mit der Implementierung der Reichsstelle für Öle und Fette am 4. April 1933 und der damit verbundenen Zentralisierung des Einkaufs des Deutschen Reiches konnte Deutschland den Ölpreis auf dem internationalen Markt entsprechend beeinflussen und übernahm die Position von Unilever als größter Käufer norwegischen Walöls. Norwegen war daher auch wirtschaftlich – neben politischen Aspekten – gezwungen, trotz seiner nahezu Monopolstellung auf der Angebotsseite (englische Reeder belieferten hauptsächlich das eigene Land) mit Deutschland moderat über den Walölpreis zu verhandeln. Zwischen Norwegen und Deutschland wurde ein Clearingsystem vereinbart, in dem festgelegt wurde, Walöl gegen deutsche Exportgüter ohne Devisenzahlungen zu tauschen.<sup>173</sup> Der deutsche Import an Walöl überstieg allerdings die im Clearing verrechneten Mengen bei weitem:

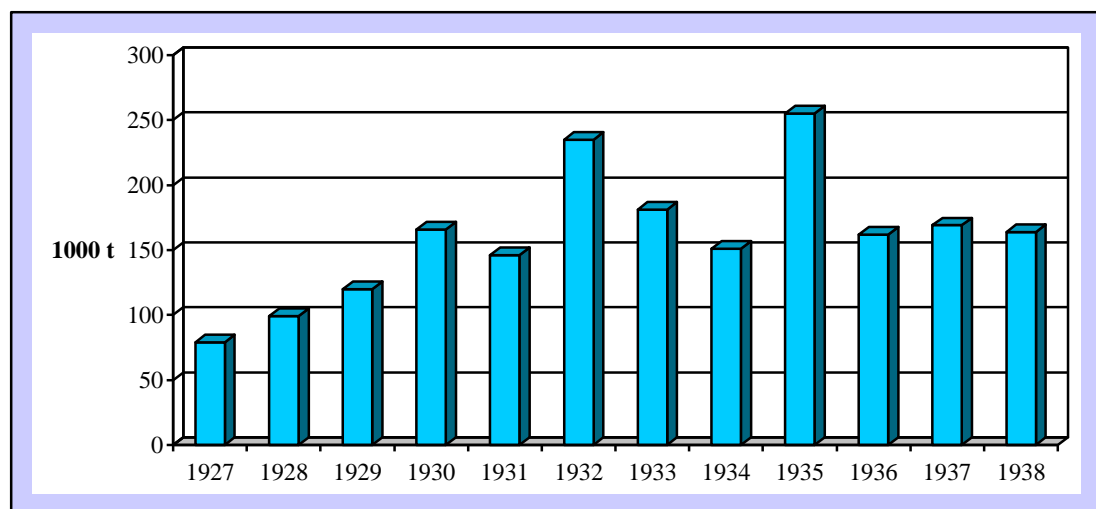


Abb. 40: Walöleinfuhr des Deutschen Reiches in 1000 t 1927-1938<sup>174</sup>

<sup>173</sup> Bohmert, Walfang, S. 15f.; DAF-Rohstoff-Dienst, Öllücke, S. 1009.

<sup>174</sup> Ebenda, S. 1013; Muths, Fettlücke, S. 29.

So betonte Krag, der für Norwegen den Handel mit Deutschland abwickelte, in einer Besprechung mit Geschäftsführern der Henkel-Gruppe am 6. August 1935: „Denn im deutsch-norwegischen Clearing sei aus dem Fang 35/36 nur für 60 bis 70.000 Tonnen Platz und es sei nicht zu sehen, inwieweit die Finanzierung grösserer [sic!] Mengen gelingen werde, zumal Deutschland mit seinen Ausfuhrartikeln auf zu hohen Preisen bestehe.“<sup>175</sup> Eine Wiederaufnahme des deutschen Walfangs konnte die deutsche Fettlücke verringern und demnach die Devisenbilanz des Deutschen Reiches verbessern. Allerdings war der Walfang nur zu Friedenszeiten aufrechtzuerhalten und trug deshalb zur Autarkie im Kriegszustand nicht bei. In einem Memorandum fasste Henkel die Vorteile eines eigenständigen deutschen Walfangunternehmens zusammen:

- „ 1) Ersparnis an Devisen zunächst etwa zwei bis drei Millionen RM pro Jahr.
- 2) Das norwegisch/englische Walfang-Monopol und die einseitige Preispolitik Norwegens werden durchbrochen.
- 3) Deutsche werden im Walfang ausgebildet.
- 4) Neue Arbeitsplätze für viele Hunderte Deutscher.“<sup>176</sup>

Im zuständigen NS-Reichslandwirtschaftsministerium wurde jedoch „das abenteuerliche Projekt“ des Walfangs nicht ernsthaft gefördert: „[...] die Regierung benutzt die Gründung von deutschen Walfangreedereien, um Konzessionen von den zuerst sehr unverschämt aufgetretenen norwegischen Unterhändlern zu erreichen. Sie würde [...], wenn sie die Konzession erreichte, die deutschen Gesellschaften nicht unterstützen.“<sup>177</sup> Für Walfangfragen war innerhalb des Reichsernährungsministeriums Ministerialdirigent Bose zuständig. Dieser führte u. a. den Widerstand Englands und Norwegens gegen eine deutsche Beteiligung am Walfang an. Innerhalb von Regierungskreisen gab es jedoch auch einen einflussreichen Befürworter für den deutschen Walfang, Helmut Wohlthat.<sup>178</sup> Zwischen Wohlthat und dem Hause Henkel bestanden aus früheren Jahren noch geschäftliche und freundschaftliche Verbindungen. In mehreren Gesprächen mit Dr.

---

<sup>175</sup> 205/O 55: Aktennotiz, 8.8.1935, S. 1.

<sup>176</sup> Bohmert, Fang, S. 29f.

<sup>177</sup> 205/O 55: Sitzung der Walfang-Kommission, 13.3.1935, S. 4.

<sup>178</sup> Zunächst Leiter der Reichsstelle für Öle und Fette, wurde Wohlthat Mitte 1934 zum Generalreferenten für den „Neuen Plan“ ernannt. Außerdem leitete er ab Dezember 1934 die Reichsstelle für Devisenbewirtschaftung. Bohmert, Walfang, S. 15f.

Hugo Henkel drängte Wohlthat Ende 1934 auf eine Eigeninitiative der Industrie in der Walfangfrage. Ein so riskantes Unternehmen war jedoch bei der sich bereits deutlich abzeichnenden staatlich gelenkten Wirtschaft nur mit staatlicher Unterstützung und Absicherung zu verwirklichen. Schließlich konnte Wohlthat seinen Vorgesetzten, den Reichswirtschaftsminister und Reichsbankpräsidenten Hjalmar Schacht, von der Notwendigkeit einer Wiederaufnahme des deutschen Walfangs im Rahmen der Autarkiepolitik überzeugen.<sup>179</sup>

#### 4.7.1.3 Gründung der Ersten Deutschen Walfanggesellschaft mbH (EDWG) und der Aufbau der Henkel-Walfangflotte

Hauptziel Henkels bei einer Aufnahme des Walfangs war die Versorgung der eigenen Konzerngruppe mit Wal- bzw. Spermöl. Das Hauptproblem hierbei war die kontingentierte Fettzuteilung für die öl- und fettverarbeitende Industrie. Daher verzichtete Henkel bei Verhandlungen mit den zuständigen Ministerien am 2. November 1935 auf Subventionen beim Aufbau der Walfangflotte, wenn der Firma eine entsprechende Erhöhung des Ölkontingents zugesichert werden würde. Nach langwierigen und zähen Verhandlungen gelangten Henkel und das RWM am 19. November 1935 zu folgender Vereinbarung:

- „ 1) Die Firma Henkel & Cie. GmbH, Düsseldorf, [...] erhält einen Reichszuschuß [sic!] von 20 % auf die gesamten Bau- und Umbaukosten [...] von einem Walfangmutterschiff und 5 Fangbooten [...]. Der Höchstbetrag dieses Zuschusses wird auf 960.000,- RM begrenzt. [...]
- 2) Die Firma Henkel & Cie. GmbH, Düsseldorf, und die ihr im augenblicklichen Zeitpunkt zu 100 % gehörenden, pflanzliche und tierische Fette und Oele [sic!] verarbeitenden inländischen Unternehmungen sind berechtigt, insgesamt 50 % des anfallenden Trans [...] im Rahmen ihrer Verarbeitungsgenehmigungen für Oele [sic!] und Fette hereinzunehmen und zu verarbeiten.

---

<sup>179</sup> Ebenda, S. 15-17; Bohmert, Fang, S. 28.

- 3) Die jeweilige Verarbeitungsgenehmigung für Oele [sic!] und Fette der Firma Henkel & Cie. GmbH, Düsseldorf, wird um 15 % erhöht, soweit die ihr nach Ziffer 2) vor-behaltenen 50 % des anfallenden Trans dazu ausreichen.
- 4) Etwa anfallendes Spermöl wird der Firma Henkel & Cie. bis zur Höhe von 25 % der Gesamterzeugung des Mutterschiffes an Walöl in einer Fangzeit zur freien Verwendung überlassen.

[...] Die vorgenannten Zusagen gelten unter der Voraussetzung, dass Sie die Bauaufträge unverzüglich erteilen, so dass die Schiffe im Herbst nächsten Jahres zum Walfang in die Antarktis auslaufen können, und dass die gesamte Ausbeute an Oel [sic!] und anderen Erzeugnissen der deutschen Wirtschaft zugeführt wird, soweit nicht Ausnahmen vorstehend vorgesehen sind oder besonders bewilligt werden.<sup>180</sup>

Am 10. Dezember 1935 gründete Henkel mit einem Stammkapital von 500 TRM die Erste Deutsche Walfanggesellschaft mbH mit Sitz in Wesermünde-Geestemünde (EDWG). Zu Geschäftsführern wurden Viktor Funck, der damalige technische Direktor der Henkel-Werke, und der Reeder Dietrich Menke bestellt.<sup>181</sup> Am 12. September 1935 gab die Geschäftsführung der Henkel & Cie. GmbH den Umbau eines geeigneten Schiffes zum Walfangmutterschiff in Auftrag. Das Schiff, die „Jan Wellem“, wurde am 6. August 1936 fertiggestellt und war hochmodern ausgestattet, um möglichst alle Teile des Wals optimal verwerten zu können. Der Bau von sechs Fangbooten („Treff I-VI“) wurde bis zum 15. September 1936 abgeschlossen, so dass die Walfangflotte erstmals in der Saison 1936/37 zur Fangreise auslaufen konnte. Bis zur zweiten Fangreise 1937/38 wurden noch zwei weitere Fangboote gebaut. Zusätzlich entschloss sich Henkel im Februar 1937 aufgrund schlechter Erfahrungen mit gemieteten ausländischen Tankern zum Bau eines eigenen Öltankers, der „Antarktis“. Mit Hinweis auf weitere Devisenersparnisse konnte Henkel hierfür eine Subvention in Höhe von 1,45 MRM beziehen. Wegen bürokratischer Verzögerungen und dem Mangel an Baumaterial und Arbeitskräften

---

<sup>180</sup> 205/O 55: Korrespondenz RWM/Henkel, 19.11.1935, S. 1-3. Henkel erhielt für alle acht gebauten Fangboote den Zuschuss von 20 %. Bohmert, Walfang, S. 45.

<sup>181</sup> D 203: Abschrift des Notariatsregisters Nr. 477/1935, 10.12.1935. Menke war seit 1906 als Reeder tätig, u. a. auch im Ausland. Von seinen Erfahrungen konnte Henkel daher profitieren. Nachruf für Dietrich Menke, in: Hansa Nr. 718, 18.2.1956, S. 393f., S. 393. Bis zu seinem Tod am 2.2.1956 war Menke die „zentrale Figur in der Walfang- und Schifffahrtsorganisation [sic!] der Firma Henkel“. Bohmert, Walfang, S. 35.

konnte die „Antarktis“, der zu dieser Zeit modernste Öltanker der Welt, erst am 11. März 1939 fertiggestellt werden. Das Ziel, diesen Tanker erstmals in der Fangsaison 1938/39 einzusetzen, konnte damit nicht verwirklicht werden. Durch den Ausbruch des Zweiten Weltkrieges wurde die Möglichkeit, die „Antarktis“ überhaupt einzusetzen, zunichte gemacht.<sup>182</sup> Die Investitionen für den Aufbau der Walfangflotte wurden von Henkel & Cie. übernommen und mussten daher nicht von der EDWG finanziert werden. Zusammenfassend investierte Henkel:

Walfangmutterschiff „Jan Wellem“	RM 4.290.300
+ Kochereieinrichtung	RM 961.300
= Summe Walfangmutterschiff	RM 5.251.600
+ Fangboote Treff I-VI	RM 2.941.600
- Reichszuschuss	RM 960.000
+ Ausbauten 1937 (inkl. Treff VII und VIII)	RM 2.241.900
- Reichszuschuss	RM 200.000
+ Motortankschiff Antarktis	RM 5.880.000
- Reichszuschuss	RM 1.450.000
= Summe Bauinvestitionen	<u>RM 13.705.100</u> <sup>183</sup>

Somit betrug der Anteil der Reichszuschüsse insgesamt 19 %, was im Vergleich zu den anderen deutschen Walfangflotten als sehr niedrig einzustufen ist. Im Gegenzug erhielt Henkel jedoch die erhöhte Kontingenzuteilung an Walöl.

<sup>182</sup> 314/140: Sonderdruck, S. 2; Bohmert, Fang, S. 23, 26f., 39 und 115f.; ders., Walfang, S.30 und 103-106; Wohlthat, Helmut: Walöl im Weltmarkt, in: Der Volkswirt (1939), S. 726-731, S. 727 (zit. Wohlthat, Walöl). Für eine Studie der technischen Einrichtungen und Daten der Walfangflotte vgl. D 203: Zu Modell Walfangmutterschiff „Jan Wellem“, Fangboot „Treff II“ des Walfangmutterschiffes „Jan Wellem“ und Motortankschiff „Antarktis“, o. J.

<sup>183</sup> 158/27: Prüfungsbericht vom 13.7.1938 über die I. Walfang-Periode 1936/37, S. 5 und 13 (zit. 158/27: Prüfungsbericht 1936/37).



#### 4.7.1.4 Gründung deutscher Konkurrenzflotten

Vor dem Hintergrund des deutsch-norwegischen Clearingsystems ordnete die Reichsstelle für Milcherzeugnisse, Öle und Fette an, ab dem 1. Dezember 1934 bei der Margarineproduktion 50 % Walöl zu verwenden.<sup>184</sup> Die deutschen Margarineproduzenten versuchten deshalb, sich einen Teil ihrer Rohstoffe durch eigene Walfangflotten zu sichern. Auch die deutsche Ölmühlenindustrie betrieb Walfang. An dem „Ölmühlen-Walfang-Konsortium“ war auch N & T mit 647.500 RM beteiligt. 1936/37 unternahm die Henkel-Walfangflotte als erste und einzige deutsche Gesellschaft die Jagd und leistete somit Pionierarbeit. 1937/38 liefen für vier deutsche Reedereien sechs Walfangmutterschiffe mit insgesamt 44 Fangbooten aus, 1938/39 schon sieben Flotten mit 56 Fangbooten. Nach nur drei Jahren avancierte Deutschland hinter Norwegen und Großbritannien zur drittstärksten Nation im Walfang. Mit dieser Entwicklung war die Regierung zufrieden und wünschte 1936 als Zielvorgabe, dass jährlich 100.000 t Walöl von deutschen Walfängern erwirtschaftet würden.<sup>185</sup> Für die EDWG kam folglich zum intensiven internationalen Wettbewerb auch noch eine nationale Konkurrenz hinzu, was zu erheblichen Schwierigkeiten führte. Als besonders problematisch erwies sich die Fangausbeute und die Beschaffung von geeignetem Personal auf dem monopolisierten Arbeitsmarkt in Norwegen.

#### 4.7.1.5 Die drei Fangreisen der EDWG 1936/37 bis 1938/39

Das Fangergebnis und die Ölausbeute der Henkel-Walfangflotte auf ihrer ersten Reise 1936/37 in die Gewässer der Antarktis, dem walreichsten Gebiet, lag erheblich unter dem internationalen Durchschnitt. Hauptgrund hierfür war das unerfahrene Personal. Dagegen besaß das von der „Jan Wellem“ gelieferte Walöl eine hervorragende Qualität. Ständige technische und chemische Betriebskontrollen mit modernsten Apparaturen

---

<sup>184</sup> 1926 enthielt Margarine 16 % Walöl, 1932 bereits 30-35 %. Muths, Fettlücke, S. 22f.

<sup>185</sup> 205/O 54: Vorläufige Bilanzen der N & T 1936-1938; 205/O 55: Korrespondenz Petersen/Thörl, 22.7.1935, S. 3; 205/O 55: Korrespondenz Merton/Busemann/Petersen, 7.11.1936, S. 1; D 203: Teilnahme, S. 3; DAF-Rohstoff-Dienst, Öllücke, S. 1010f.; Muths, Fettlücke, S. 26.

erreichten, dass 60 % des Öls in die Güteklasse I fielen.<sup>186</sup> An die Henkel-Gruppe lieferte die Flotte 5.415 t Walöl, was 53,6 % der gesamten Ölausbeute entsprach und damit geringfügig über dem Henkel zustehenden Kontingent lag. Die Drittabnehmer für Walöl waren die Ölmühlen Germania, Hansamühle und Norddeutsche Öl- und Reichsmühle. Ungeachtet der Beschränkung des Kontingents auf 25 % erhielt die Henkel-Gruppe das gesamte Spermöl.<sup>187</sup> Die Verkaufserlöse ergaben detailliert:

Produkt	Tonnen	Erlös in RM	Preis/100 kg in RM
Walöl	10.105	2.569.500	25,43
Spermöl	182	37.600	20,66
Walmehl	891	132.800	14,91
Barten	49	27.600	56,33

Tabelle 7: Umsatz aus der ersten Fangreise der EDWG 1936/37<sup>188</sup>

Den gesamten Umsatzerlösen in Höhe von 2.767.500 RM standen die Kosten der ersten Walfangfahrt bzw. des laufenden Geschäftsjahres der EDWG mit einem Gesamtbetrag von 5.072.000 RM gegenüber.<sup>189</sup> Somit schloss die EDWG das Geschäftsjahr 1936/37 mit einem Betriebsverlust von 2.304.500 RM ab. Der laufende Geschäftsbetrieb der EDWG wurde für Rechnung der Henkel & Cie. GmbH geführt, die demnach auch den sich ergebenden Verlust übernahm.<sup>190</sup>

Trotz der verschärften Konkurrenz durch die Teilnahme anderer deutscher Flotten am Walfang erwirtschaftete die „Jan Wellem“ während ihrer zweiten Fangreise 1937/38 11.370 t Walöl und 347 t Spermöl und erreichte damit eine Steigerung gegenüber dem

<sup>186</sup> 158/27: Prüfungsbericht 1936/37, S. 10; Bohmert, Fang, S. 63 und 68; ders., Walfang, S. 70f.

<sup>187</sup> 158/27: Abschlüsse 1.-3. Fangreise, o. J., S. 1; Bohmert, Walfang, S. 74.

<sup>188</sup> Lieferungen an die Henkel-Gruppe sind wie Fremdverkäufe berechnet. 158/27: Abschlüsse 1.-3. Fangreise, o. J., S. 1.

<sup>189</sup> 158/27: Prüfungsbericht 1936/37, S. 12f. Hierin nicht enthalten sind Steuern sowie anteilige Kosten für Arbeiten der technischen und kaufmännischen Verwaltung in Düsseldorf.

<sup>190</sup> Ebenda, S. 5.

Vorjahr um 13,9 %. Im internationalen Vergleich erzielte die Henkel-Walfangflotte jedoch nur 65,6 % der Durchschnittsausbeute in der Antarktis (gegenüber 72,9 % im Vorjahr). Außerhalb der gesetzlich beschränkten Fangzeit jagte die „Jan Wellem“ die nicht artengeschützten Pottwale, allerdings mit einer enttäuschenden Ausbeute an Spermöl in Höhe von 347 t. Im Gegensatz zur ersten Fangperiode übernahm die Reichsstelle für Milcherzeugnisse, Öle und Fette als staatliche Distributionsinstitution die gesamte Walölausbeute, abzüglich dem der Henkel-Gruppe vertraglich zustehenden Anteil von 50 %. Die 347 t Spermöl konnte Henkel wieder zu 100 % übernehmen.<sup>191</sup> Die Umsätze betrugen im Einzelnen:

Produkt	Tonnen	Erlös in RM	Preis/100 kg in RM
Walöl	11.370	3.954.900	34,78
Spermöl	347	117.800	33,95
Walmehl	1.132	233.400	20,62
Barten	56	30.000	53,57
Speckfaser	16,5	5.800	35,15
Walfleisch	27,5	1.500	5,45
Sonstige Nebenprodukte	28	10.100	36,71

Tabelle 8: Umsatz aus der zweiten Fangreise der EDWG 1937/38<sup>192</sup>

Die gesamten Verkaufserlöse beliefen sich für 1937/38 auf 4.353.500 RM. Dies entsprach einer Steigerung gegenüber dem Vorjahr um 57,3 %, die vor allem darin begründet war, dass die deutsche Regierung den für 1937 festgesetzten Verkaufspreis für Walöl, der in etwa vom Weltmarktpreis abgeleitet worden war, erhöht und damit den tatsächlichen Kosten der deutschen Walfangflotten stärker angepasst hatte. An Nebenerlösen aus Materialverkäufen und sonstigen Einnahmen kamen noch 38.700 RM hinzu.<sup>193</sup>

<sup>191</sup> Bohmert, Fang, S. 85, 87, 89 und 91; ders., Walfang, S. 86f.; 314/127: Allgemeine Erzeugungsübersicht über die zweite Fangreise der Jan Wellem vom 8.12.1937 bis zum 15.3.1938, 20.4.1938.

<sup>192</sup> Lieferungen an die Henkel-Gruppe sind wie Fremdverkäufe berechnet. Ebenda; 158/27: Abschlüsse 1.-3. Fangreise, o. J., S. 1.

<sup>193</sup> Bohmert, Fang, S. 89.

Der Gesamtaufwand der zweiten Fangreise bzw. des laufenden Geschäftsjahres der EDWG betrug 5.493.940,25 RM.<sup>194</sup> Somit ergab sich für das Geschäftsjahr 1937/38 ein Betriebsverlust von 1.101.739,75 RM. Im Vergleich zu anderen Walfangflotten wurde das Fangergebnis der zweiten Reise von den Geschäftsführern Henkels und der EDWG als enttäuschend angesehen, insbesondere deshalb, weil vor Antritt der Reise die Fangmöglichkeiten in dieser Saison als besonders gut prognostiziert worden waren. Neben den zu hohen Betriebskosten erachtete die Henkel-Geschäftsleitung als Hauptgrund für dieses Ergebnis übereinstimmend die Unfähigkeit des Kapitäns Kraul, der daher entlassen wurde.<sup>195</sup>

Neuer Kapitän der dritten Fangreise 1938/39 war Schönwald. Außerdem wurde ein erfahrener und erfolgreicher norwegischer Schütze, Christensen, als Fangleiter aller acht Fangboote eingestellt. Wiederum jagte die Henkel-Flotte Pottwale zur Gewinnung von Spermöl, diesmal mit gutem Erfolg. Deshalb wurde eine Intensivierung des Pottwalfangs auch von den zuständigen Ministerien befürwortet.<sup>196</sup> Die gesamten Umsatzerlöse betrugen 1938/39 5.772.700 RM und ergaben im Einzelnen:

Produkt	Tonnen	Erlös in RM	Preis/100 kg in RM
Walöl	12.298	4.289.500	34,88
Spermöl	2.562	896.800	35,04
Walmehl	1.777	403.100	22,68
Barten	126	70.300	55,79
Speckfaser	130	27.600	21,23
Sonstige Nebenprodukte	k. A.	85.400	k. A.

Tabelle 9: Umsatz aus der dritten Fangreise der EDWG 1938/39<sup>197</sup>

<sup>194</sup> 158/27: Ergebnis 2. Fangreise, Abschluss zum 31.8.1938, S. 4f. Hierin nicht enthalten sind wiederum Steuern sowie anteilige Kosten für Arbeiten der technischen und kaufmännischen Verwaltung in Düsseldorf.

<sup>195</sup> Bohmert, Walfang, S. 89f.

<sup>196</sup> 158/28: Besprechung Wohlthat/Henkel, 21.7.1938; Bohmert, Fang, S. 103-108.

<sup>197</sup> Lieferungen an die Henkel-Gruppe sind wie Fremdverkäufe berechnet. 158/27: Abschlüsse 1.-3. Fangreise, o. J., S. 1; Bohmert, Fang, S. 108f.

An Nebenerlösen aus Materialverkäufen und sonstigen Einnahmen kamen noch 12.400 RM hinzu. Henkel erhielt 6.884 t Walöl (= 56 %) und wiederum das gesamte Spermöl. Die Reichsstelle für Milcherzeugnisse, Öle und Fette übernahm wieder den kompletten Rest.<sup>198</sup> Der Gesamtaufwand der dritten Fangreise bzw. des laufenden Geschäftsjahres der EDWG belief sich auf 6.259.800 RM.<sup>199</sup> Somit ergab sich für das Geschäftsjahr 1938/39 ein Betriebsverlust von 474.700 RM. Die dritte Fangreise wurde unter den gegebenen Umständen sich verstärkender gesetzlicher Fangbeschränkungen und einer erhöhten Konkurrenz als sehr positiv beurteilt. Der Wechsel in der Führungsspitze der Expedition hatte sich als sinnvoll erwiesen. Während die gesamte Walölerwirtschaftung in der Antarktis gegenüber der vorhergehenden Fangsaison um rund 16 % zurückging, konnte die „Jan Wellem“ ihre Walölausbeute um 21,1 % steigern. Die negativen Geschäftsergebnisse der EDWG, die u. a. durch die hohen Abschreibungen von 15 % auf das Anlagevermögen zurückzuführen waren, konnten so allmählich verbessert werden. Die Betriebsverluste relativierten sich zudem durch den großen Vorteil für die Henkel-Gruppe, 50 % des erwirtschafteten Walöls und 100 % des Spermöls für die eigene Produktion verwenden zu können. Das Projekt Henkels, Walfang zu betreiben hatte für die deutsche fettverarbeitende Unternehmenslandschaft Modellcharakter, so dass es nicht nur von der Henkel-Geschäftsführung, sondern auch von Regierungsseite als zukunftsweisend eingestuft wurde. Durch den Ausbruch des Zweiten Weltkrieges besaß der deutsche Walfang jedoch keine Zukunft mehr.<sup>200</sup>

Die deutschen Walfangflotten gewannen 1936/37 insgesamt 10.287 t, 1937/38 90.768 t und in der dritten Fangsaison 1938/39 84.280 t Öl. Die erzielte Ausbeute wurde ausschließlich für den deutschen Bedarf verwendet. Die Zielvorgabe der Regierung, 100.000 t Öl mit eigenen Walfangflotten zu erwirtschaften, wurde damit nicht erreicht.

---

<sup>198</sup> Ebenda, S. 107f.

<sup>199</sup> 158/27: Abschlüsse 1.-3. Fangreise, o. J., S. 2; Bohmert, Walfang, S. 96. Hierin nicht enthalten sind wiederum Steuern sowie anteilige Kosten für Arbeiten der technischen und kaufmännischen Verwaltung in Düsseldorf.

<sup>200</sup> 158/27: Prüfungsbericht 1936/37, S. 12f.; 158/27: Ergebnis 2. Fangreise, Abschluss zum 31.8.1938, S. 4f.; 158/27: Abschlüsse 1.-3. Fangreise, o. J., S. 2; Bohmert, Fang, S. 108.

Auch wünschte die politische Führung eine Vorratshaltung von 150.000 t Walöl, bei Kriegsbeginn war jedoch weniger als 100.000 t Walöl verfügbar.<sup>201</sup>

#### 4.7.1.6 Henkels Walfangflotte im Zweiten Weltkrieg und das Ende des deutschen Walfangs

Deutschland musste als einziges Land den Walfang aufgrund des Kriegsbeginns aufgeben. Allerdings war die Ausbeute der übrigen Nationen sehr gering; der internationale Walfang war de facto erloschen. Henkels gesamte Walfangflotte wurde von der deutschen Kriegsmarine beschlagnahmt und nach entsprechenden Umbauten als Transport-, Vorposten-, Minensuch- und Sicherungsschiffe eingesetzt. Den deutschen Walfang-Reedereien wurde eine Kriegshilfe gezahlt, so dass die EDWG ihre durch die Einstellung des Fangbetriebes reduzierten laufenden Kosten während der Kriegsjahre in etwa ausgleichen konnte. Die nicht versenkten Schiffe beschlagnahmten nach Kriegsende die Siegermächte, so dass Henkel die gesamte Flotte verlor, ohne dafür Entschädigungsleistungen zu erhalten.<sup>202</sup>

#### 4.7.2 Deutsche Fettsäure-Werke GmbH, Witten (DFW)

##### 4.7.2.1 Die Herstellung synthetischer Fettsäuren

Ab Mitte des 19. Jahrhunderts entdeckten zahlreiche Chemiker, dass Paraffin durch Einwirkung von Luftsauerstoff zu einem Gemisch oxydiert, das Fettsäuren enthält. Die Erkenntnis der technischen Bedeutung der Paraffinoxydation wird dem deutschen Che-

---

<sup>201</sup> DAF-Rohstoff-Dienst, Öllücke, S. 1011; Bohmert, Walfang, S. 99; ders., Fang, S. 89.

<sup>202</sup> 336/147: Geschäftsbericht der EDWG 1939/40, S. 2; 395/26: Geschäftsbericht der EDWG 1940/41, S. 1; 395/26: Bilanz der EDWG zum 30.6.1941; 336/147: Bilanz der EDWG per 30.6.1942; 289/764: Körperschaftssteuerbilanz = Handelsbilanz der EDWG zum 30.6.1943; 289/1233: Bilanz der EDWG zum 30.6.1944; 395/26: Prüfungsbericht Bilanzen der EDWG zum 30.6.1945 und 30.6.1946; Findbuch 10: Historische Entwicklung der EDWG und Globus-Reederei, o. J., S. 7-9; D 203: Teilnahme, S. 3; Bohmert, Walfang, S. 113; ders., Fang, S. 132-134. Für eine ausführliche Beschreibung der einzelnen Verwicklungen der Schiffe im Kriegsgeschehen vgl. ebenda, S. 120-135; Bohmert, Walfang, S. 109-130.

miker Schaal zugesprochen, der 1884 ein Patent auf die Fettsäuresynthese anmeldete. Eine Umsetzung zur industriellen Produktion gelang Schaal jedoch nicht. Im Ersten Weltkrieg wurden die Forschungen auf diesem Gebiet wegen des Mangels an natürlichen Fetten wieder aufgegriffen, zunächst jedoch ohne nennenswerten Erfolg. In den 1920er Jahren forschte insbesondere die BASF bzw. IG Farben, aber auch Henkel und Hubbe-Farenholtz auf diesem Gebiet. 1928 produzierte die IG Farben in Ludwigshafen kleinere Mengen synthetischer Fettsäuren. Größere Produktionen scheiterten an einer nicht ausreichenden Versorgung mit Paraffinen und den im Vergleich zu den Beschaffungskosten der natürlichen Fettsäuren zu hohen Herstellkosten.<sup>203</sup>

Die Produktion synthetischer Fettsäuren traf im Rahmen der Autarkiebestrebungen auf großes Interesse bei der nationalsozialistischen Regierung, bestand doch hier die Möglichkeit, den hohen Importbedarf des Deutschen Reiches an Ölen und Fetten durch Nutzung des reichlich vorhandenen, inländischen Rohstoffs Kohle zu senken. Der Reichsbeauftragte für Wirtschaftsfragen Wilhelm Keppler machte deshalb Arthur Imhausen, mit dem er befreundet war, auf den Fischer-Tropsch-Gatsch, eine hochsiedende Paraffinfraktion, als möglichen Rohstoff zur Herstellung synthetischer Fettsäuren aufmerksam. Franz Fischer und Hans Tropsch entwickelten schon 1925 ein Verfahren zur Herstellung synthetischen Treibstoffs aus Kohle (Fischer-Tropsch-Verfahren oder -Synthese). Kernpunkt des Vorgangs war im Gegensatz zum Hydrierverfahren, bei dem die Verflüssigung durch Anlagerung von Wasserstoff mittels Hochdruck erreicht wurde, die Vergasung der Kohle und die anschließende Herstellung eines Gemisches mit Wasserstoff. Das Fischer-Tropsch-Verfahren benötigte daher nicht die kostenintensiven Hochdruckanlagen. Als Nebenprodukt der Fischer-Tropsch-Synthese fiel zu etwa 7 bis 10 % Paraffingatsch an. Neben der synthetischen Fettsäureproduktion war auch die Gewinnung von synthetischem Treibstoff ein vorrangiges Ziel der Autarkiepolitik des Dritten Reiches. Die Regierung forderte und förderte daher den Bau von Fabriken zur syntheti-

---

<sup>203</sup> Imhausen, Arthur: Kohle als Rohstoffbasis für die Seifenindustrie, in: Fette und Seifen, Nr. 44, Heft 10 (1937), S. 411-415, S. 412; Interessengemeinschaft Farbenindustrie AG, Ludwigshafen (Hrsg.): Seife aus Kohle: Synthetische Fettsäure, ein deutscher Rohstoff für die Seifenfabrikation, in: Von Werk zu Werk, Werkzeitung der IG Farben, Ludwigshafen (1939), S. 52f., S. 53; Osteroth, Dieter: Fettsäuren aus Kohle – eine Sensation aus dem Jahre 1936, in: Dynamit Nobel Werkzeitschrift 20 (1974), S. 1-5, S. 3 (zit. Osteroth, Fettsäuren); Prückner, H.: Die Paraffin-Oxydation in der Synthese von Fettsäuren, in: Chemische Technik, hrsg. von der Kammer der Technik der DDR, Heft 5, 4. Jg. (1952), S. 193-199, S. 193 (zit. Prückner, Paraffin-Oxydation).

schen Benzinerzeugung. Imhausen nahm die Forschung von Schaal wieder auf und entwickelte zusammen mit Werner Prosch 1930 ein Verfahren zur Herstellung von synthetischen Fettsäuren. Durch Luftoxydation mit Paraffingatsch ließen sich Paraffincarbonsäuren (PC-Säuren) herstellen (Imhausen-Prosch-Verfahren). Das Neue an diesem Verfahren war im Wesentlichen die Beseitigung unerwünschter Nebenprodukte.<sup>204</sup> Die Regierung drängte nun auf die Errichtung einer Anlage zur Herstellung synthetischer Fettsäuren auf Basis des Imhausen-Prosch-Verfahrens. Imhausen bzw. seinem Unternehmen Märkische Seifenindustrie OHG, Witten, (MSI)<sup>205</sup> fehlten allerdings die dazu nötigen finanziellen Mittel. Ebenso wie für MSI war es für Henkel höchst interessant, Fette auf synthetischer Basis zu erhalten, wobei Henkel auch über das erforderliche Kapital zum Bau einer Anlage verfügte. Daher beschlossen Henkel und MSI mit dem Ziel der Herstellung synthetischer Fettsäuren die Gründung einer gemeinsamen Unternehmung, die Deutsche Fettsäure-Werke GmbH, Witten (DFW).

Um die finanziellen Investitionen abzusichern, schloss Henkel mit MSI am 4. Januar 1936 einen Vorvertrag ab, der bindende Voraussetzungen für die Gründung der DFW beinhaltete und Zugeständnisse der Regierungsstellen einforderte: So sollte für 10 Jahre, beginnend mit der Inbetriebnahme der Fischer-Tropsch-Anlagen, die Lieferung von 15.000 t/a Paraffingatsch von den zuständigen Reichsstellen garantiert werden. Außerdem sollten sie zwei Drittel der von der DFW produzierten Fettsäuren zur Verarbeitung in den Betrieben der beiden Gesellschafter ohne Anrechnung auf die jeweiligen Kontingente freigeben, und zwar hiervon für Henkel zwei Drittel und für MSI ein Drittel der Fettsäuren. MSI sollte nachweisen, dass das von ihr eingebrachte Verfahren von Außenfaktoren unabhängig ist, ungehindert ausgeübt werden kann und eine für die Herstellung von Seife geeignete Fettsäure liefert. Die Selbstkosten (inklusive eines angemessenen Aufschlags zur Finanzierung der Anlage) der Fettsäuren (mit einem verseifbaren Gehalt von 90 %) sollten 36,25 RM/100 kg bei einem Höchstpreis des Gatsches von 20 RM/100 kg nicht übersteigen. Schließlich sollten 600 TRM Stammkapital und

---

<sup>204</sup> D 207: Aktennotiz, 23.1.1939; Birkenfeld, Treibstoff, S. 13 und 36; Mannes, Ludwig: Über die Nebenprodukte der Paraffin-Oxydation, in: Die Chemie, Nr. 1/2, 57. Jg. (1944), S. 6-11, S. 7 (zit. Mannes, Nebenprodukte); Teltschik, Großchemie, S. 112; Osteroth, Fettsäuren, S. 1.

<sup>205</sup> Die MSI wurde 1893 in Witten gegründet und 1912/13 von Arthur Imhausen und Clemens Stallmeyer übernommen. Sie produzierte Seifen und Waschmittel. Haren, G.: Geschichte der Stadt Witten, Witten 1924, S. 460; Bülow, Imhausen-Papiere, S. 439.



2,4 MRM Darlehen ausreichen, um eine Anlage mit einer Verarbeitungskapazität von 15.000 t/a Gatsch zu errichten. Die entsprechenden Zusagen der Regierungsstellen wurden bis zur Gründung der DFW gegeben.<sup>206</sup>

Am 21. Februar 1936 gründeten Henkel und MSI die DFW mit Sitz in Witten. Das von der MSI eingebrachte Verfahren einschließlich der Patente zur Gewinnung synthetischer Fettsäuren durch Oxydation von Grenzkohlenwasserstoffen wurde mit 300 TRM als Stammeinlage bewertet. Henkel zahlte die restlichen 300 TRM des Stammkapitals. Der Aufsichtsrat bestand aus mindestens vier Mitgliedern, davon je einem Vertreter der Gesellschafter sowie einem Vertreter der zuständigen Reichsstellen. Als Geschäftsführer der DFW wurden Erich Grünthal (Henkel) und Arthur Imhausen ernannt. Vorsitzender des Aufsichtsrates war Hugo Henkel. Weitere Aufsichtsratsmitglieder waren Clemens Stallmeyer (MSI), Wilhelm Keppler und der Reichsbeauftragte der RiF Julius Rietdorf.<sup>207</sup>

Parallel zu den Forschungsarbeiten der MSI entwickelte auch die IG Farben ein Verfahren zur Herstellung synthetischer Fettsäuren, das sie während des Zweiten Weltkrieges in Ludwigshafen-Oppau und in Heydebreck zur Produktion von je 20.000 t/a Fettsäuren anwandte. Um eine Patentbefehdung zu vermeiden, erfolgte 1936/37 eine Annäherung zwischen DFW (bzw. Henkel und MSI) und der IG Farben. Beide Parteien konnten durch eine Kooperation ihre noch mangelhaften Produktionsverfahren verbessern. Der Vorteil für die DFW lag dabei insbesondere in dem Erhalt einer Lizenz auf das Verfahren der IG Farben zur Abtrennung des Unverseifbaren aus der Fettsäure, das zu dieser Zeit das größte Problem in ihrem Verfahren darstellte und Voraussetzung für eine rentable Produktion in großen Mengen war. Die IG Farben dagegen erhoffte sich aus dieser Zusammenarbeit eine Verbesserung der Weiterverarbeitung der synthetischen Fettsäuren zu Speisefetten. In einem Schriftwechsel vom 25./27. Mai 1937 beschlossen DFW,

---

<sup>206</sup> 158/70: Vorvertrag zwischen Henkel und MSI, 4.1.1936; 205/O 52: Aktennotiz, 8.1.1940, S. 3; 158/19: Korrespondenz RiF/Henkel und MSI, 3.2.1936.

<sup>207</sup> 158/56: Abschrift des Notariatsregisters Nr. 24/1936, 21.2.1936, §§ 3, 6, 10 und 21f.; 158/63: Protokoll der Gesellschafterversammlung der DFW, 21.2.1936; 205/O 52: Aktennotiz, 8.1.1940, S. 2f. Für Wechsel in der Geschäftsführung und im Aufsichtsrat vgl. beispielsweise 395/17: Niederschrift über die Aufsichtsratssitzung der DFW Nr. 1/1939 vom 6.6.1939; 205/O 52: Aktennotiz, 8.1.1940, S. 3; 268/24: Protokoll der Gesellschafterversammlung der DFW Nr. 1/1943 vom 15.10.1943.

Henkel, MSI und IG Farben eine Verfahrensgemeinschaft zur Entwicklung eines Einheitsverfahrens zu gründen und Erfahrungen bezüglich der Produktion synthetischer Fettsäure auszutauschen.<sup>208</sup>

Forschung und Entwicklung auf dem Gebiet der synthetischen Fettsäureproduktion wurde nicht bei der DFW, sondern bei ihren Gesellschaftern betrieben. Forschungsschwerpunkte bildeten die Verbesserung des Oxydationsverfahrens und der Ausbeute, die Gewinnung und Aufarbeitung der Nebenprodukte sowie die Erschließung derselben Verwendungsmöglichkeiten, die bereits für natürliche Fettsäuren vorhanden waren. Die DFW erzielte bezogen auf den Paraffingatscheinsatz eine Ausbeute an synthetischen Fettsäurefraktionen von etwa 13 % bei den Kettenlängen bis C<sub>10</sub> (Vorlauffettsäure), 50 % bei Kettenlängen C<sub>10</sub> bis C<sub>20</sub> (Hauptlauffettsäure) und 9 % bei Kettenlängen C<sub>21</sub> bis C<sub>25</sub> (Nachlauffettsäure). Die PC-Säuren verarbeitete die DEHYDAG durch Anlagerung von Ethylenoxid zu synthetischen Fettalkoholen (Äthoxal-Typen). Ab 1941/42 produzierte die MSI mit den Fettsäuren der DFW die ersten synthetischen Speisefette der Welt. Zeitgenössische Publikationen beurteilten die PC-Säuren im Vergleich mit den natürlichen Fetten als qualitativ gleichwertig. Die Produktion von „Seife aus Kohle“ wurde damals als „Sensation“ aufgenommen. Vernachlässigt wurde dabei, dass die Verwendung synthetischer Fettsäuren zu einer dunklen Farbe und schlechten Geruch in den Folgeprodukten führte, die auch in ihren Anwendungseigenschaften qualitativ schlechter als die auf Basis natürlicher Fette hergestellten Produkte waren.<sup>209</sup>

---

<sup>208</sup> U 409: Korrespondenz IG Farben/DFW, 27.5.1937; Stage, Hermann: Der heutige Stand der Fettsäuresynthese durch Luftoxydation von Paraffinen unter besonderer Berücksichtigung der Entwicklung in den Comecon-Ländern, in: Seifen-Öle-Fette-Wachse, Nr. 6/7, S. 143-148, Nr. 8, S. 185-190, Nr. 9, S. 217-229 und Nr. 11, S. 299-302, 99. Jg. (1973), Nr. 6/7, S. 144 (zit. Stage, Fettsäuresynthese).

<sup>209</sup> 158/69: Aktennotiz, 7.9.1937; 158/71: Aktennotiz, 19.7.1939; 205/O 53: Aktennotiz, 20.8.1943; D 207: Aktennotiz, 23.1.1939, S. 1; 268/24: Entwurf des Geschäftsberichts der DFW 1941, S. 2; Felletschin, Stationen, S. 53f.; Bülow, Imhausen-Papiere, S. 439; Mannes, Nebenprodukte, S. 7-11; Osteroth, Fettsäuren, S. 1; Prückner, Paraffin-Oxydation, S. 198f.; Stage, Fettsäuresynthese, Nr. 6/7, S. 144 und 147; Stratmann, Zwang, S. 128. Zur technischen Verfahrensweise der Paraffin-Oxydation vgl. Prückner, Paraffin-Oxydation; Schrauth, Walter: Synthetische Fettsäuren aus Kohle: Zugleich eine Betrachtung über die Bedeutung erfinderischer Arbeit des Chemikers im neuen Deutschland, in: Chemiker-Zeitung, Nr. 31 (1939), S. 274-278, S. 276-278. Zur Weiterentwicklung des Verfahrens mit entsprechenden chemischen Kennzahlen und Verfahrensschemata vgl. Stage, Fettsäuresynthese.

#### 4.7.2.2 Geschäftsentwicklung der DFW 1936 bis 1945

Die Anfangsjahre der DFW waren von Differenzen zwischen MSI und Henkel geprägt. Besondere Streitpunkte waren die Vergabe von Patenten, Personal- und Finanzierungsfragen sowie die Gewinn- und Kostenverrechnung, hier insbesondere der im Vorvertrag veranschlagte Höchstpreis der Selbstkosten von 36,25 RM/100 kg Fettsäure. Im Juli 1937 führten diese Differenzen fast zu einer Auflösung der DFW.<sup>210</sup> Anlage- und Umlaufvermögen der DFW wurden allein von Henkel finanziert. MSI stellte nur ihr Know-how im Wert von 300 TRM zur Verfügung. In zahlreichen Korrespondenzen 1936 bis 1939 forderte Henkel die MSI auf, ebenfalls zur Finanzierung beizutragen, die jedoch nicht über das notwendige Kapital verfügte.<sup>211</sup>

Mit der Errichtung der ersten großtechnischen Anlage der Welt zur Herstellung synthetischer Fettsäuren begann die DFW im Jahr 1936. 1941 war der Bau der Fabrik mit einer – gegenüber der ursprünglichen Planung doppelt so hohen – Verarbeitungskapazität von 40.000 t/a Paraffingatsch dank der Unterstützung der zuständigen Reichsstellen trotz kriegsbedingter Schwierigkeiten in der Materialbeschaffung abgeschlossen. Die von der DFW hergestellte Rohfettsäure wurde zunächst ausschließlich bei Henkel destilliert, bis die DFW 1939 eine eigene Destillationsanlage mit einer Verarbeitungskapazität von 20.000 t/a errichtete. Zur Verdoppelung der Kapazität baute die DFW eine weitere Destillationsanlage, die sie 1942 in Betrieb nahm. Die Abschreibungen waren während des Krieges sehr hoch und schmälerten dementsprechend den Bilanzgewinn (vgl. Abb. 44, S. 153). Mit Hinweis auf geleistete „Pionierarbeit“ bei der Herstellung synthetischer Fettsäure und den damit verbundenen hohen und risikoreichen Investitionen konnten die Abschreibungen beim zuständigen Finanzamt durchgesetzt werden. 1944 und 1945 führte die DFW nur noch Ersatzinvestitionen für die durch Bombenan-

---

<sup>210</sup> 158/57/2: Bericht über den Besuch von Herrn Imhausen am 2.7.1937.

<sup>211</sup> 205/O 52: Aktennotiz, 8.1.1940, S. 4f.; 158/70: Aktennotiz, 16.9.1938; 158/66/3: Aktennotizen, 24.5.1939 und 11.9.1939; 268/26: Neue Fassung des Gesellschaftsvertrages der DFW, 16.12.1939, §§ 6, 8, 23; 205/O 53: Aktennotiz, 7.10.1943, S. 2.

griffe beschädigten Anlagen durch.<sup>212</sup> Insgesamt investierte die DFW von 1936 bis 1945 14.963 TRM:

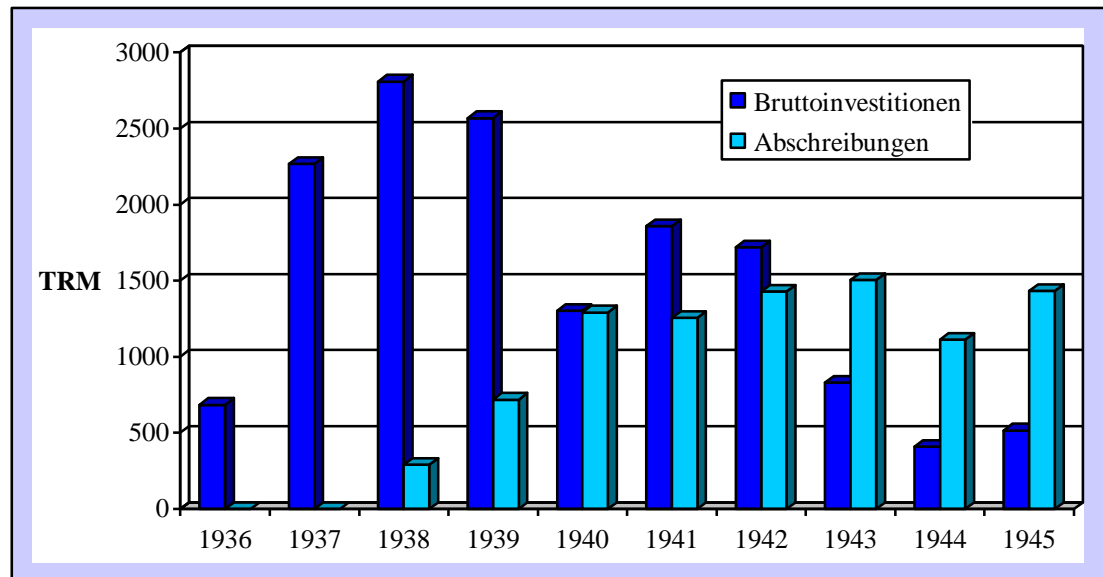


Abb. 41: Bruttoinvestitionen und Abschreibungen der DFW in TRM 1936-1945<sup>213</sup>

Die Produktion lief in den Anlagen der DFW im Mai 1937 an. Zunächst ergaben sich erhebliche chemisch-technische Schwierigkeiten. Diese bedingten mehrfache Änderungen im Herstellungsprozess. Insbesondere die Trennung der unverseifbaren Bestandteile in der Rohfettsäure warf Probleme auf. Erst mit Erhalt des Verfahrens der IG Farben und dem Bau einer entsprechenden Anlage im Mai 1938 konnten diese Schwierigkeiten nachhaltig behoben werden. „Erst von diesem Zeitpunkt ab kann man von einer geregelten Fettsäure-Produktion sprechen, die ein qualitativ gleichmäßiges und für technische Weiterverarbeitung brauchbares Produkt ergibt.“<sup>214</sup> Die Umstellung der Produktionsver-

<sup>212</sup> 158/56/2: Protokoll der Besprechung vom 20.2.1936, S. 3; 158/66/2: Bericht der Geschäftsführer der DFW auf der Aufsichtsratssitzung am 16.11.1936, S. 1; 158/66/2: Geschäftsberichte der DFW 1938, S. 1 und 1939, S. 1; 268/24: Geschäftsbericht der DFW 1941, S. 1; 205/O 52: Aktennotiz, 8.1.1940, S. 6; 158/66/3: Korrespondenz Henkel/DFW, 25.8.1942; 158/66/3: Nachprüfung der Geschäftsjahre 1943 und 1944 der DFW, 14.11.1946.

<sup>213</sup> 158/66/3: Bilanzen der DFW 1936, 1940, 1944 und 1945; 268/26: Bilanzen der DFW 1937, 1942 und 1943; 158/66/2: Bilanzen der DFW 1938 und 1939; 268/24: Bilanz der DFW 1941.

<sup>214</sup> 205/O 52: Aktennotiz, 8.1.1940, S. 6f.

fahren führte zu Erhöhungen der Herstellkosten. Außerdem wurde der von den zuständigen Reichsstellen garantierte Gatschpreis von 20 RM/100 kg Fettsäure bis 1939 nicht eingehalten. Er betrug 80 % des Benzinpreises der Fischer-Tropsch-Anlagen, der mit Genehmigung des Staates mehrfach erhöht worden war, um die Rentabilität der synthetischen Benzinerzeugung zu erhöhen. Den im Vorvertrag vom 4. Januar 1936 veranschlagten Höchstpreis von 36,25 RM/100 kg Fettsäure konnte die DFW daher nicht einhalten. 1937 betrugen die Selbstkosten 65,19 RM/100 kg, 1938 54,38 RM/100 kg und 1939 ca. 50 RM/100 kg. Durch bessere Ausnutzung der Kapazitäten nahmen die Selbstkosten der DFW in den folgenden Jahren weiterhin einen degressiven Verlauf. Mit Schreiben vom 29. Mai 1939 setzte das RWM den Gatschpreis auf durchschnittlich ca. 25 RM/100 kg fest und erstattete der DFW die Differenz von 5 RM/100 kg bis zum 31. Dezember 1940.<sup>215</sup> Das zeigt, dass die für die Autarkiebestrebungen äußerst wichtigen, aber gegenüber dem freien Markt unrentabel arbeitenden Wirtschaftszweige der synthetischen Benzinerzeugung und Fettproduktion weiterhin staatlich subventioniert wurden.

Die Produktion der DFW wurde nicht von ihren eigenen Kapazitäten, sondern von der unzureichenden Rohstofflieferung begrenzt. Die geringe Tauglichkeit des Treibstoffs der Fischer-Tropsch-Synthese als Motorbenzin und seine völlige Untauglichkeit als Flugbenzin führten dazu, dass vorwiegend Hydrieranlagen gebaut wurden, was sich wiederum negativ auf die Bereitstellung von Gatsch auswirkte. Bei der Förderung bzw. Beeinflussung der Entscheidung für das Hydrierverfahren oder für die Fischer-Tropsch-Synthese beim Bau neuer synthetischer Benzinfabriken zog die Regierung allerdings auch den Gatschanfall in Erwägung. Damit avancierte das ursprüngliche Nebenprodukt zu einem Entscheidungsfaktor und determinierte auch teilweise das Produktionsverfahren der Fischer-Tropsch-Anlagen zugunsten einer höheren Ausbeute an Paraffingatsch. 1937 plante die Regierung neben den bereits bestehenden drei Werken den Bau von neun weiteren Fischer-Tropsch-Anlagen. Der NS-Staat erhoffte sich von den relativ kleinen Fabriken eine schnellere Fertigstellung und rentablere Ausbeute als bei den Hydrieranlagen, die erst bei großen Produktionsmengen wirtschaftlich arbeiteten. Der

---

<sup>215</sup> 158/70: Korrespondenz Henkel/DFW, 30.4.1936, S. 1; 158/66/2: Geschäftsbericht der DFW 1939, S. 3; 205/O 52: Aktennotiz, 8.1.1940, S. 7; 268/24: Geschäftsbericht der DFW 1941, S. 1; 158/66/2: Geschäftsbericht der DFW 1938, S. 3.

Anteil der Fischer-Tropsch-Anlagen an der gesamten Mineralölerzeugung des Deutschen Reiches lag im Jahr 1943, dem Höhepunkt der deutschen synthetischen Benzinproduktion, bei etwa 6 %. Abb. 42 zeigt die Paraffingatschversorgung der DFW. Lieferanten waren Victor, Rheinpreussen, Brabag (ab 1937), Wintershall (ab 1939), Hoesch (ab 1939), Bergkamen (ab 1940), Krupp (ab 1940) und Schaffgotsch (ab 1941).<sup>216</sup>

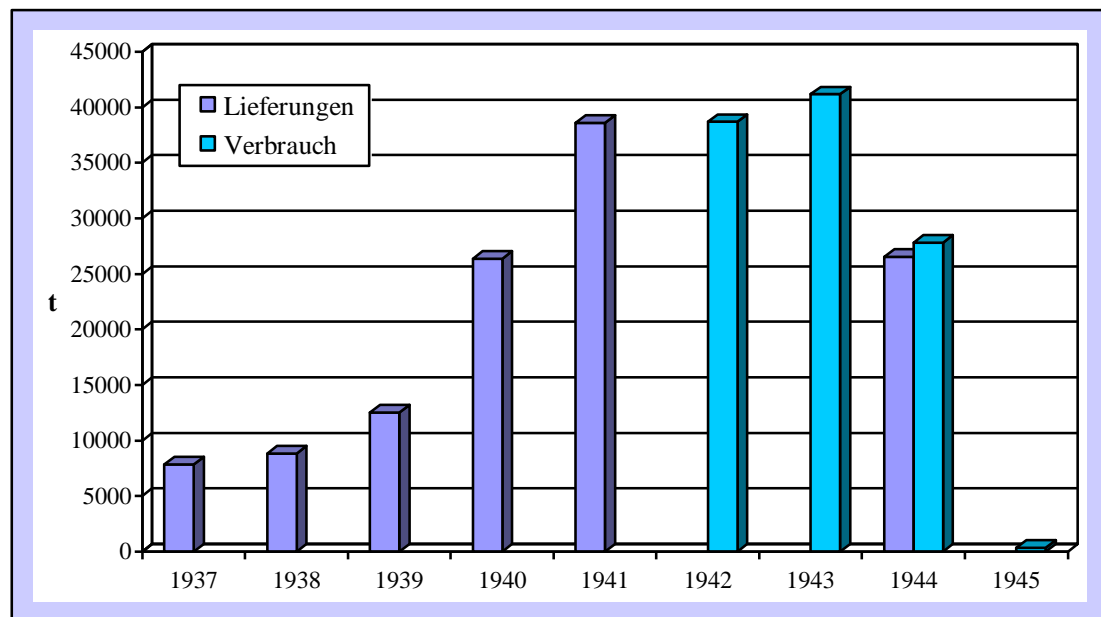


Abb. 42: Paraffingatscheingang/-verbrauch der DFW in t 1937-1945<sup>217</sup>

Die weiterhin unzureichende Versorgung mit Paraffingatsch führte 1939 zu einem Produktionsrückgang der DFW, weil auch die Vorräte vom Vorjahr nahezu aufgebraucht waren. Ab 1940 verbesserte sich die Rohstofflage deutlich, da die Fischer-Tropsch-Anlagen aufgrund des Kriegsbedarfs an Benzin ihre Produktion ohne Rücksicht auf die Kosten erheblich steigern mussten. Von 1941 bis zum 1. Halbjahr 1944 bestand fast kein Mangel an Gatsch. Die volle Ausnutzung der Verarbeitungskapazität von

<sup>216</sup> 268/24: Entwurf des Geschäftsberichts der DFW 1941, S. 2; Birkenfeld, Treibstoff, S. 45f., 102 und 222f.

<sup>217</sup> Nicht für alle Jahre konnten die entsprechenden Daten ermittelt werden. 268/24: Entwurf des Geschäftsberichts der DFW 1941, S. 2; 268/25: Abschluss der DFW 1943, S. 2; 158/66/2: Geschäftsbericht der DFW 1944, S. 1; 158/66/2: Geschäftsbericht der DFW von 1945 bis zur Währungsreform 20.6.1948, S. 3.

40.000 t/a konnte 1941 bis 1943 beinahe erreicht werden.<sup>218</sup>

Bis Kriegsausbruch überließ die DFW die Fettsäure ihren Gesellschaftern zum Selbstkostenpreis und wies daher bis 1938 nur geringe Verluste aus (vgl. Abb. 44, S. 153). Während des Krieges übernahm die RiF die gesamte Produktionsmenge der DFW zu einem Preis, der abhängig vom Gatscheinsatz war. Beispielsweise erhielt die DFW 1940 bei einem Gatschverbrauch von 1.000 Monatstonnen 96 RM/100 kg, bei 3.000 Monatstonnen nur noch 65 RM/100 kg. Die DFW erzielte deshalb in den folgenden Jahren Gewinne. Allerdings hielt die Regierung ihre ursprüngliche Zusage, dass die DFW zwei Drittel der Produktion an ihre Gesellschafter liefern durfte, seit Kriegsbeginn nicht mehr ein. Um die entsprechend der notwendigen Produktionsausweitung gestiegenen Kosten zu kompensieren, strebten die Fischer-Tropsch-Anlagen eine Erhöhung des Gatschpreises an. Das RWM lehnte zunächst eine Bezahlung des Differenzbetrages zu den festgesetzten 20 RM/100 kg an die DFW nach dem 31. Dezember 1940 ab. Nach zahlreichen Verhandlungen erreichten die DFW bzw. deren Gesellschafter eine Ausgleichszahlung. Diese ersetzte der Reichskommissar für die Preisbildung ab dem 1. Januar 1944 durch eine entsprechende Erhöhung des Fettsäureverkaufspreises der DFW. Dabei wurden jedoch die Zahlen der Jahre 1942/43 zu Grunde gelegt, so dass die gestiegenen Beschaffungskosten des Gatsches 1944 nur teilweise durch die Preiserhöhung egalisiert wurden. Die Umsatzerlöse der DFW betrugen 1937 1.407 TRM und stiegen bis 1943 auf 19.322 TRM. 1944 setzte die DFW noch rund 15.000 TRM um.<sup>219</sup>

Abb. 43 (S. 152) veranschaulicht die Fettsäureproduktion der DFW und ihre Lieferungen an die Gesellschafter und Fremde. Für die Jahre 1944 und 1945 liegen keine Statistiken über die Produktionsmengen der DFW vor. Im ersten Halbjahr 1944 lieferten die Benzinfabriken noch 20.893 t Gatsch, im zweiten Halbjahr 1944 dagegen nur noch 5.657 t. Dieser Rückgang lag in dem fast vollständigen Produktionsausfall der Fischer-Tropsch-Anlagen durch die Bombenangriffe der Alliierten auf die deutschen Treibs-

---

<sup>218</sup> 158/66/2: Geschäftsbericht der DFW 1939, S. 2; 268/24: Geschäftsberichte der DFW 1941, S. 1 und 1942, S. 1; 268/25: Geschäftsbericht der DFW 1943, S. 1; Stratmann, Zwang, S. 121f.

<sup>219</sup> 158/66/2: Geschäftsbericht der DFW 1939, S. 3 und 1944, S. 2; 268/25: Aktennotiz betr. Reichszuschüsse/Gatschpreis-Verbilligung bzw. Preisausgleichsvergütung, o. J.; 268/25: Geschäftsbericht der DFW 1943, S. 1; 268/25: Korrespondenz DFW/Henkel, 2.3.1942; 268/25: Produktionsaufstellung der DFW 1943.

toffwerke ab Mai 1944 begründet.<sup>220</sup> Bis September 1944 sank die Produktion der Benzinfabriken auf 8 % des Höchststandes im April desselben Jahres. Gatsch wurde nur noch im Osten Deutschlands produziert, und der Transport nach Witten war aufgrund der Kriegsverhältnisse äußerst problematisch. Ausgehend von dieser Rohstoffversorgung und den noch relativ hohen Umsatzerlösen, die auf einen Abbau der Rohstoffvorräte aus 1943 zurückzuführen sind, lässt sich für 1944 auf eine Produktionsmenge der DFW von ca. 25.000 t Rohfettsäure schließen. Bis 1943 blieb die DFW von Bombenangriffen verschont. Nach dem Luftangriff auf Witten am 12. Dezember 1944 stand die Produktion der DFW still und konnte erst im Februar 1945 wieder mit halber Kapazität anlaufen.<sup>221</sup>

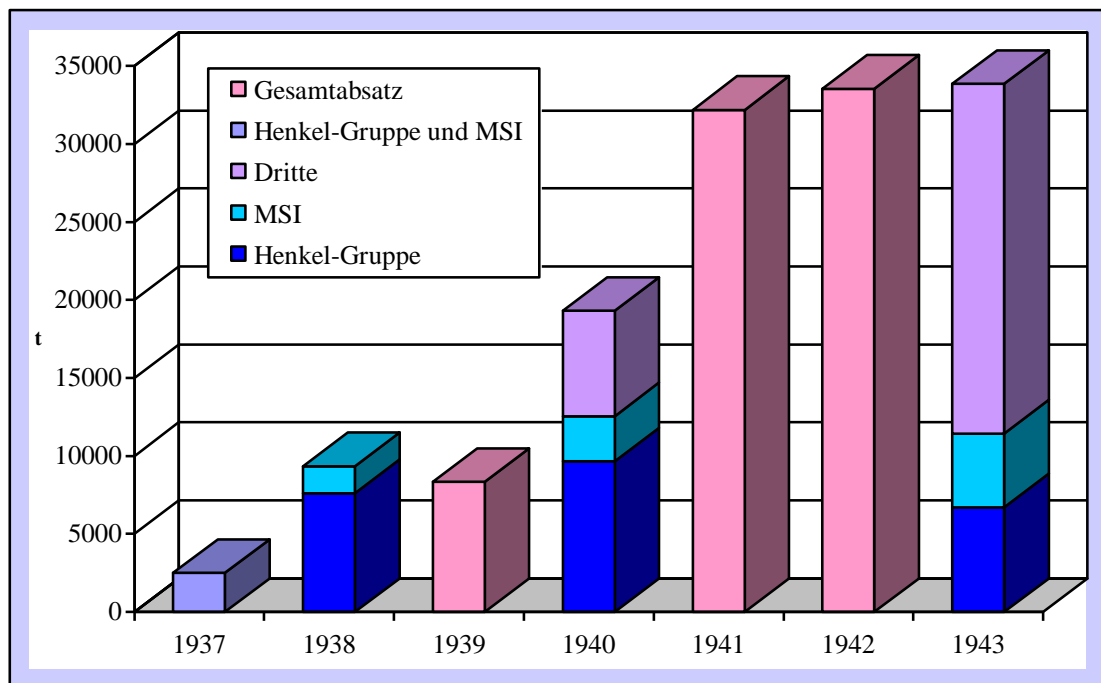


Abb. 43: Mengenumsatz der DFW nach Abnehmergruppen in t Rohfettsäure 1937-1943<sup>222</sup>

<sup>220</sup> Diese Angriffe „führten die Alliierten auf den Weg zu dem einzigen Einsatz ihrer strategischen Luftstreitkräfte, dem ein wirklich durchschlagender Erfolg beschieden war. Für den historischen Betrachter ist es eine fast unverständliche Tatsache, daß es der Hartnäckigkeit und des wiederholten Drängens eines amerikanischen Generals bedurfte, um diese Entscheidung einzuleiten. Es muß [sic!] als sehr wahrscheinlich angenommen werden, daß [sic!] ohne Spaatz die deutschen Hydrierwerke noch längere Zeit ungestört produziert hätten.“ Birkenfeld, Treibstoff, S. 185.

<sup>221</sup> 158/66/2: Geschäftsbericht der DFW 1944, S. 1; Birkenfeld, Treibstoff, S. 193.

<sup>222</sup> 158/66/2: Geschäftsbericht der DFW 1939, S. 3; 158/66/2: Produktionsaufstellung der DFW 1938; 158/66/2: Aktennotiz, 14.3.1941, S. 3; 158/66/3: Aktennotiz, 25.9.1941, S. 1; 268/24: Geschäftsbericht der DFW 1941, S. 2; 268/25: Produktionsaufstellungen der DFW 1942 und 1943.



1944/45 führten nicht allein die schlechte Rohstofflage und die Luftangriffe, sondern auch die mangelnde Versorgung mit Hilfs- und Betriebsstoffen, insbesondere Gas, zu einem drastischen Produktionsrückgang bzw. 1945 zu einer völligen Stilllegung der Produktion. Am 19. März 1945 erfolgte ein weiterer Bombenangriff auf die DFW. Die Kriegssachschäden beliefen sich nach Kriegsende insgesamt auf 1.341 TRM. Kurz vor der Besetzung Wittens durch amerikanische Truppen am 12. April 1945 konnte Imhausen noch von der Bezirksregierung 500 TRM Entschädigung für diese Kriegsschäden erhalten. Insgesamt produzierte die DFW 1945 nur an 26 Tagen. Unter Zugrundelegung des äußerst geringen Gatschverbrauchs von 329 t lässt sich für 1945 die Produktionsmenge auf etwa 200 t Rohfettsäure schätzen. Die Fabrikation war damit praktisch zum Erliegen gekommen.<sup>223</sup>

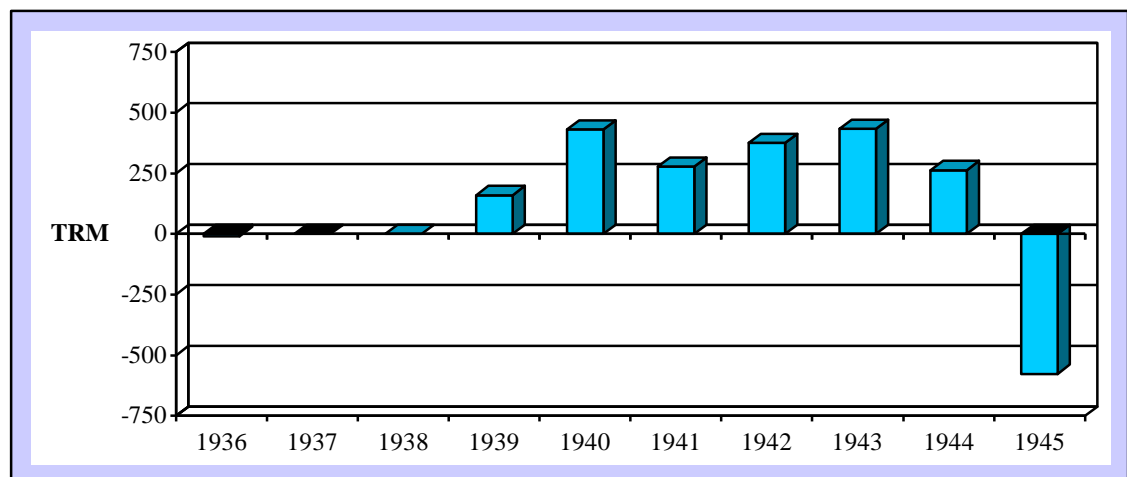


Abb. 44: Jahresüberschuss/-fehlbetrag bzw. Bilanzgewinn/-verlust (ohne Vortrag) der DFW in TRM 1936-1945<sup>224</sup>

Abb. 44 dokumentiert die Ertragslage der DFW bis 1945. Von 1936 bis 1940 wurde die DFW von der Umsatz-, Vermögens- und Grundsteuer sowie der Aufbringungsumlage

<sup>223</sup> 158/60/2: Korrespondenz Imhausen/Henkel, 16.5.1945, S. 1; 158/66/2: Geschäftsbericht der DFW von 1945 bis zur Währungsreform 20.6.1948, S. 3.

<sup>224</sup> 158/66/3: Bilanzen der DFW 1936, 1940, 1944 und 1945; 268/26: Bilanzen der DFW 1937, 1942 und 1943; 158/66/2: Bilanzen der DFW 1938 und 1939; 268/24: Bilanz der DFW 1941; 158/66/2: Geschäftsbericht der DFW von 1945 bis zur Währungsreform 20.6.1948, S. 3. Die DFW stellte ihre Bilanz jeweils vor Verwendung des Jahresergebnisses auf, daher entsprach der Jahresüberschuss dem Bilanzgewinn.

befreit. 1941 ergab sich aus dem Wegfall dieser Subventionen eine Mehrbelastung für die DFW von 350 TRM.<sup>225</sup> Die DFW schüttete erstmals 1939 eine Dividende von 5 % in Höhe von 100 TRM auf die Vorzugsanteile für ein Dritteljahr aus. In den folgenden Jahren bis 1944 zahlte sie jeweils 360 TRM Dividende. 5 % in Höhe von 300 TRM schüttete sie auf die Vorzugsanteile aus und 6 % in Höhe von 60 TRM auf die Stammanteile. Henkel erhielt demnach jeweils 330 TRM und MSI 30 TRM.<sup>226</sup>

#### 4.7.3 --Oxo-GmbH, Oberhausen-Holten (Oxo)

##### 4.7.3.1 Bildung eines Konsortiums zwischen Henkel, IG Farben und Ruhrchemie

Am 23. Dezember 1940 gründeten Henkel, IG Farben und Ruhrchemie AG, Oberhausen-Holten, die „Oxo-GmbH“ mit Sitz in Oberhausen-Holten (Oxo). Zweck dieses Unternehmens war die Umsetzung der Oxo-Reaktion (Hydroformylierung), die von Otto Roelen, der bei der Ruhrchemie beschäftigt war, 1938 entdeckt wurde. Nach dieser Reaktion konnte die beim Fischer-Tropsch-Verfahren anfallende olefinische Doppelbindung der Dieselöl-Fraktion durch Anlagerung von Kohlenoxyd und Wasserstoff zu Fettalkoholen hydriert werden. Die Oxo-Alkohole sollten sogar günstiger als die natürlichen Fettalkohole sein und ihre Sulfonate die gleiche Qualität wie Fettalkohole aus natürlichen Fettsäuren aufweisen. Die Lizenz zur Produktion auf der Grundlage dieses Verfahrens erhielt die Oxo am 14. März 1941 von der Chemischen Verwertungsgesellschaft Oberhausen mbH, deren Gesellschafter ebenfalls die Ruhrchemie und die IG Farben waren. Die Oxo sollte hierfür eine Lizenzgebühr entrichten, die sich nach ihrem Produktionsumfang berechnete. Die Lizenzzahlungen sollten 3 Monate nach Aufnahme der Produktion beginnen und nach 12 Jahren (ab Beginn der Lizenzzahlung) enden. Die Roholefine sollten von der Ruhrbenzin AG (eine Tochtergesellschaft der Ruhrchemie) geliefert werden, die restlichen Rohmaterialien sowie Energie, Dampf und Wasser von

---

<sup>225</sup> 158/66/3: Besprechung zwischen Wernecke (MSI) und Henkel, 12.3.1937, S. 4; 158/59/2: Aktennotiz, 4.12.1940.

<sup>226</sup> 158/66/2: Geschäftsbericht der DFW 1939; 268/24: Beschluss der Gesellschafter der DFW vom 24.8.1942; 268/24: Geschäftsberichte der DFW 1941 und 1942; 268/25: Geschäftsbericht der DFW 1943; 268/25: Korrespondenz DFW/Henkel, 7.1.1947.

der Ruhrchemie selbst.<sup>227</sup> Der Gründung dieser Gesellschaft vorausgegangen waren zahlreiche Entwürfe für einen Oxo-Konsortialvertrag in den Jahren 1939 und 1940, deren Zustandekommen durch langwierige Verhandlungen und Unstimmigkeiten zwischen den Vertragspartnern gekennzeichnet waren. Während Henkel und Ruhrchemie eine Verständigung erreichten, traten vor allem bei Verhandlungen mit der IG Farben Differenzen sowohl mit Henkel als auch mit Ruhrchemie auf. Schließlich einigten sich alle Vertragspartner am 31. Oktober 1940 auf den endgültigen Oxo-Konsortialvertrag. Hiernach hatten die Gesellschafter zu je einem Drittel Anspruch auf die Oxoprodukte. Die sich aus dem Vertrag ergebenden Rechte und Pflichten galten auch für Tochtergesellschaften, die zu 100 % zum jeweiligen Konzern gehörten. Der Verkauf der Produkte an die Vertragspartner sollte zum Selbstkostenpreis erfolgen, in den von der Oxo eine Lizenzgebühr einkalkuliert wurde. Innovationen und Erfahrungen auf dem Gebiet der Oxo-Synthese sollten zwischen den Vertragspartnern ausgetauscht werden, weiterhin sollten sich die Vertragspartner bei Neuentwicklungen auf diesem Gebiet gegenseitig unterstützen („Patentfrieden“). Das Stammkapital betrug 1,2 MRM mit einer Stammeinlage von 400 TRM je Gesellschafter. 25 % der Einlagen waren sofort zu leisten, der Rest bei Einforderung durch die Geschäftsführung. Als Geschäftsführer wurde Alfred Landgraf von der Ruhrchemie AG bestellt. Ferner hatte die Oxo einen Beirat, der aus sechs ehrenamtlichen Mitgliedern, davon je zwei pro Gesellschafter, bestand. Den Vorsitz übernahm ein Beiratsmitglied der Ruhrchemie AG. Der Beirat war ermächtigt, den Geschäftsführern Weisungen zu erteilen. Der jährliche Reingewinn der Oxo sollte zu gleichen Teilen unter den Gesellschaftern verteilt werden. Der Oxo-Konsortialvertrag konnte frühestens zum 31. März 1955 gekündigt werden.<sup>228</sup>

---

<sup>227</sup> 158/19: Abschrift des Notariatsregisters Nr. 220/1940, 23.12.1940, § 1; 268/133: Oxo-Konsortialvertrag, 31.10.1940, S. 1; 153/2: Niederschrift über die Sitzung der Geschäftsleitung vom 27.2.1946, S. 5f.; 158/19: Aktennotiz, 10.2.1941, S. 1; 158/19: Korrespondenz Henkel/RiF, 14.5.1941, S. 1; 158/19: Lizenzvertrag zwischen Chemische Verwertungsgesellschaft Oberhausen mbH und Oxo, 14.3.1941, S. 1-4 und 7; 158/14: Niederschrift über die erste Besprechung des Beirates der Oxo, 20.11.1940, S. 7; D 401: Werdelmann, Bruno: 50 Jahre Fettalkohole, Vortragsmanuskript, 21.9.1981, S. 11 (zit. Werdelmann, Fettalkohole). Zur technischen Studie der Oxo-Reaktion vgl. Komp, Verfahren, S. 64-67.

<sup>228</sup> 158/19: Korrespondenz IG Farben/Ruhrchemie/Henkel, 21.3.1940, S. 2; 268/133: Oxo-Konsortialvertrag, 31.10.1940; 268/133: Vereinbarung zwischen Henkel und Ruhrchemie, 31.10.1940, S. 1; 158/14: Niederschrift über die erste Besprechung des Beirates der Oxo, 20.11.1940, S. 2; 158/16: Korrespondenz DEHYDAG/Henkel, 26.11.1940; 158/19: Abschrift des Notariatsregisters Nr. 220/1940, 23.12.1940, §§ 1, 3, 4, 5, 8, 10, 13; 158/19: Aktennotiz, 26.1.1942.

In einem Zusatzvertrag vom 31. Oktober 1940 übertrug die Ruhrchemie ihr Abnahme-recht an Henkel abzüglich 200 t/a, die sie für einen Verkauf an Dritte zurückbehalten konnte. Für diesen Anteil sollte Henkel – neben dem Selbstkostenpreis der Oxo-GmbH – der Ruhrchemie 1,5 Pfennig/kg Fettsäure und 3 Pfennig/kg Fettalkohol als Grundzahlung leisten. Eine Zusatzzahlung ergab sich in Höhe von 20 % der Differenz zwischen dem Selbstkostenpreis der Oxo-GmbH und dem üblichen Erwerbspreis für gleichartige Produkte. Für einen Zeitraum von drei Jahren ab Abnahmebeginn wurde dieser Erwerbspreis auf 0,40 RM/kg Fettsäure und 0,75 RM/kg Fettalkohol festgesetzt. Außerdem gewährte Henkel der Ruhrchemie eine Darlehenszusage für das von der Ruhrchemie aufzubringende anteilige Kapital zur Errichtung und zum Betrieb der Oxo bis zu einem Höchstbetrag von 3 MRM. Der Zinssatz sollte dem Kalkulationszins der Oxo für die Ermittlung ihrer Selbstkosten entsprechen. Die Tilgung des Darlehens sollte durch die Grund- und Zusatzzahlung erfolgen, wobei die Gesamtlaufzeit des Darlehens jedoch auf höchstens zehn Jahre beschränkt war. Die Gesamtlaufzeit des Vertrages be-lief sich ebenfalls auf zehn Jahre.<sup>229</sup>

#### 4.7.3.2. Bau und Finanzierung der Oxo-Anlage 1941 bis 1945

Mit der Planung und Organisation der Errichtung der Anlage wurde die Ruhrchemie am 28. Februar 1941 beauftragt und erhielt hierfür 5 % der Bausumme als Vergütung. Das Baugrundstück wurde von der Ruhrbenzin mit Erbbaurecht gepachtet und ermöglichte die Errichtung von Fabrikanlagen mit einer Produktion von bis zu 20.000 t/a Fettalko-hole. Das Erbbaurecht galt für 15 Jahre, mit Verlängerungs- und Kündigungsoption für die Oxo. Als Erbbauzins wurde 4 % auf den steuerlichen Einheitswert des unbebauten Grundstücks vereinbart. Wegen der innovativen Verfahrensweise war zunächst eine Großversuchsanlage für 6.000-10.000 t/a Fettalkohole vorgesehen.<sup>230</sup>

---

<sup>229</sup> 268/133: Vereinbarung zwischen Henkel und Ruhrchemie, 31.10.1940.

<sup>230</sup> 268/133: Korrespondenz Kreuschner/Henkel, 18.12.1945, S. 1; 158/16: Korrespondenz IG Far-ben/Ruhrchemie/Henkel, 19.12.1940, S. 2f.; 158/14: Niederschrift über die erste Besprechung des Beirates der Oxo, 20.11.1940, S. 2f.; 158/14: Niederschrift über die zweite Besprechung des Beira-tes der Oxo, 27.1.1941, S. 2; 158/19: Aktennotiz, 29.11.1940.

1941 begann die Oxo mit der Errichtung der Produktionsanlage. Bombenangriffe zerstörten 1944 und 1945 teilweise die im Bau befindlichen Anlagen. Die 1940 veranschlagten Gesamtkosten für die Oxo-Anlage in Höhe von 7 MRM wurden weit überschritten. Die kumulierten Investitionen betrugen bis 1945 12.021 TRM, die Abschreibungen für Kriegsschäden bis 1945 insgesamt 2.348 TRM (vgl. Abb. 45). Auch die ursprünglich angesetzte Bauzeit von zwei Jahren wurde nicht eingehalten. Der Bau der Oxo-Anlage konnte bis 1945 nicht beendet und daher keine Produktionstätigkeit aufgenommen werden.<sup>231</sup>

Am 23. Januar 1942 erhöhten die Gesellschafter das Stammkapital der Oxo um 4,8 MRM auf 6 MRM. Jeder Gesellschafter hatte einen Stammanteil von 2 MRM, der zu 25 % einbezahlt werden musste und der Rest auf Anforderung durch die Geschäftsführung. Den einzuzahlenden Anteil der Ruhrchemie übernahm Henkel durch Kreditgewährung an die Ruhrchemie. Zur Finanzierung des Baus stellten die Gesellschafter der Oxo neben ihrer Stammeinlage bis zum 31. Dezember 1945 zinslose Kredite in Höhe von insgesamt 5,4 MRM bereit. Daneben hatte Oxo am 31. Dezember 1945 etwa 1,3 MRM Verbindlichkeiten.<sup>232</sup>

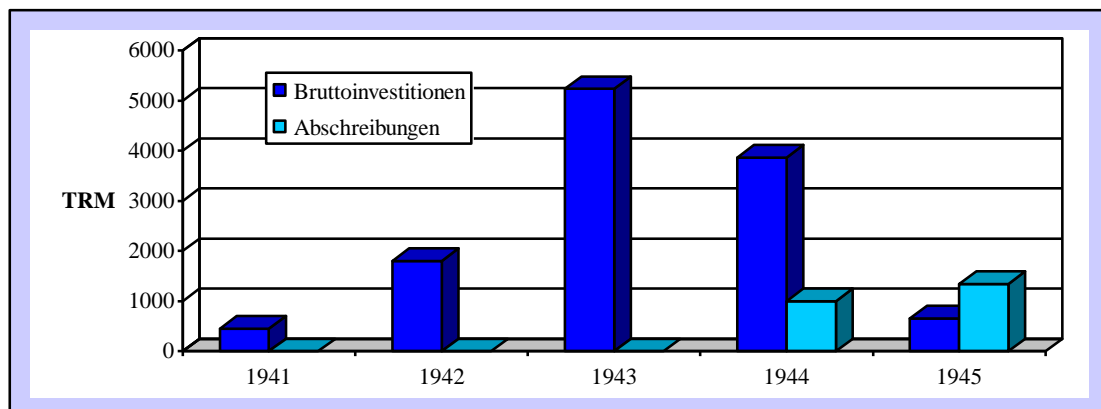


Abb. 45: Bruttoinvestitionen in und Abschreibungen auf die Oxo-Anlage in TRM 1941-1945<sup>233</sup>

<sup>231</sup> Ebenda; 268/133: Teilbericht über die Besprechung zwischen Henkel und Ruhrchemie, 12.12.1944.

<sup>232</sup> 268/133: Prüfungsberichte Bilanzen der Oxo 1941 und 1942, S. 1 und 1944-1946, Anlage 2; 268/133: Abschrift des Notariatsregisters Nr. 3/1942, 23.1.1942, S. 2; 268/133: Aktennotiz, 5.3.1943, S. 1.

<sup>233</sup> Eigene Berechnungen anhand 268/133: Prüfungsberichte Bilanzen der Oxo 1941 und 1942, Anlage 1 und 1944-1946, Anlagen 1 und 2.

#### 4.8 Die allgemeine Marktlage 1945 bis 1972

##### 4.8.1 Die Versorgungslage bis 1954

Auf einer Tagung des Unterausschusses für Bewirtschaftung und Einfuhr von Öl- und Fettrohstoffen für technische Zwecke am 9. Februar 1951 lehnten Vertreter der Industrie fortgesetzte „Lenkungsmaßnahmen“ einheitlich ab. Weiterhin wurde die Behauptung aufgestellt, dass die Seifen- und Fettindustrie die „bestversorgteste [sic!] Industrie“ sei.<sup>234</sup> Die Versorgungslage blieb zunächst jedoch weiterhin problematisch, verbesserte sich aber ab den 1950er Jahren: Die Weltproduktion von Ölen und Fetten stieg 1951/52 gegenüber 1950/51 um 8 % und damit überproportional zum Bevölkerungswachstum. In den USA, dem größten Exporteur, stieg der Verbrauch synthetischer Waschmittel auf petrochemischer Basis. Für 1952 bezifferten Schätzungen einen damit einhergehenden Rückgang des Verbrauchs von Ölen und Fetten um 500 000 t. Anfang Februar 1952 war das Preisniveau für Öle und Fette auf die Hälfte des Preises vom März 1951 gesunken. Die überproportional zum Bevölkerungswachstum steigende Weltproduktion von Ölen und Fetten hielt Mitte der 1950er Jahre weiterhin an. Die staatlichen Bewirtschaftungsmaßnahmen wurden in den westeuropäischen Ländern aufgehoben. 1954 überschritt der weltweite Pro-Kopf-Verbrauch an Ölen und Fetten erstmals das Vorkriegsniveau. Auch die weltweiten Vorräte konnten wieder aufgestockt werden. In der Bundesrepublik war der Nachholbedarf der Bevölkerung aus der Kriegs- und Nachkriegszeit aufgeholt. Damit war eine Rückkehr zu „normalen Verhältnissen“ gewährleistet.<sup>235</sup>

---

<sup>234</sup> 153/7: Protokoll über die Postbesprechung vom 13.2.1951, S. 1f.

<sup>235</sup> 153/7: Protokolle über die Postbesprechungen vom 6.3.1951, S. 1 und 13.3.1951, S. 3f. 153/8: Niederschrift über die Postbesprechung vom 5.2.1952, S. 1; F 3: Aktennotizen BBC London, 20.2.1952 und Wirtschaftsnachrichten, 24.7.1952; Öle und Fette weiterhin reichlich, in: Handelsblatt, 13.7.1952; Faure, J. C. A: Die Weltlage in Ölen und Fetten, in: Seifen, Fette, Anstrichmittel, Heft 7/Juli 1955 (57. Jg.), S. 548-551.

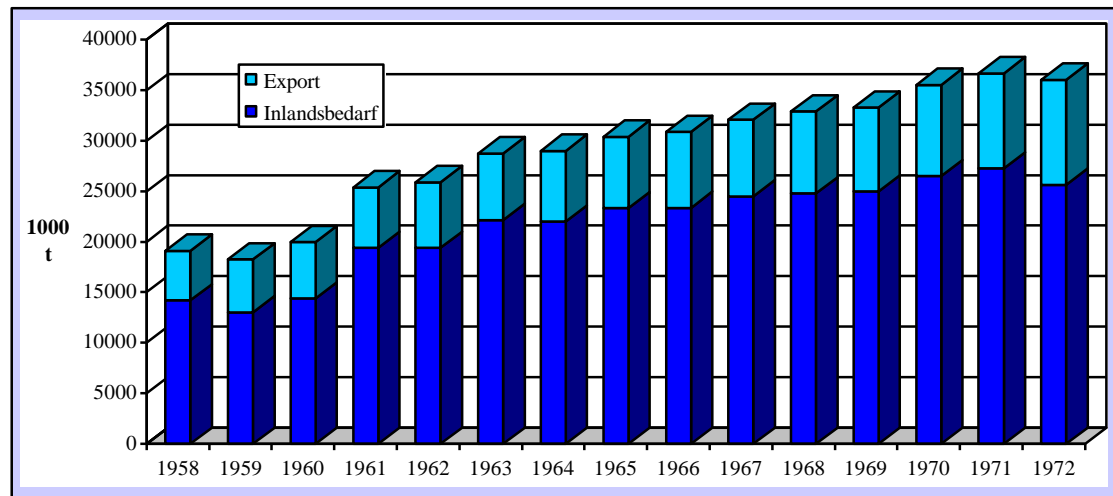


Abb. 46: Weltproduktion und -export aller pflanzlichen Öle und Ölsaaten in 1000 t Rohöl 1958-1972<sup>236</sup>

#### 4.8.2 Die allgemeine Marktlage 1955 bis 1972

Abb. 46 bis 51 (S. 159 bis 165) stellen die Entwicklung der Weltproduktion, Weltexportmengen und -quoten, Importmengen in die Bundesrepublik Deutschland sowie der Marktdurchschnittspreise von Ölen und Fetten dar. Ab Mitte der 1950er Jahre waren der Weltmarkt und insbesondere der deutsche Markt erstmalig im Wesentlichen frei von politischen Interventionen, und die Preise bildeten sich entsprechend dem Marktmechanismus von Angebot und Nachfrage. Zwar beeinflussten politische Ereignisse weiterhin den Markt, die zentrale staatliche Marktsteuerung gehörte jedoch der Vergangenheit an. Durch die Substitutionsmöglichkeiten der pflanzlichen Öle und tierischen Fette untereinander und der synthetischen Konkurrenz auf Erdölbasis waren die einzelnen Produktmärkte interdependent und durch eine relativ hohe Nachfragepreiselastizität gekennzeichnet. Die Industrieländer der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft (EWG) waren aufgrund klimatischer Bedingungen die mit Abstand wichtigste Importregion der

---

<sup>236</sup> Hoffmeyer, Martin: Die voraussichtliche Entwicklung der internationalen Versorgung mit landwirtschaftlichen Erzeugnissen und ihre Folgen für die Gemeinschaft, III. Öle und Fette, Eiweißfuttermittel (= Kieler Sonderdrucke 53, Institut für Weltwirtschaft an der Universität Kiel), Kiel 1977, S. 47 (zit. Hoffmeyer, Versorgung).

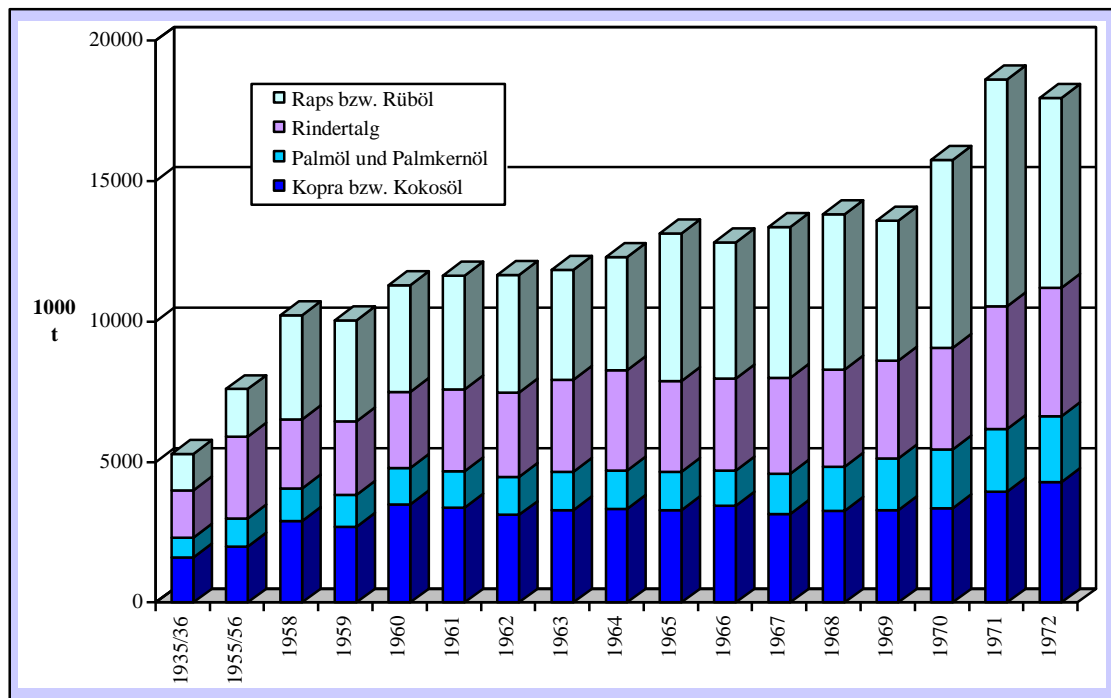


Abb. 47: Weltproduktion von Kopra bzw. Kokosöl, Palmöl und Palmkernöl, Rindertalg und Raps bzw. Rübol in 1000 t 1935/36, 1955/56 und 1958-1972<sup>237</sup>

Welt; bei tropischen Ölen bestand eine totale Weltmarktabhängigkeit. Der Selbstversorgungsgrad dieser Staatengemeinschaft lag Ende der 1950er Jahre bei durchschnittlich 34 % und erhöhte sich insbesondere durch den Anbau von Raps bis 1974 auf 40 %, in der Bundesrepublik betrug er 1974 39 %. Bedeutendster Exporteur waren die USA als größter Produzent von Sojaöl, dem wichtigsten Marktrohstoff. Die Laurinöle Kokos- und Palmöl, die bei dieser Marktanalyse wegen ihrer zentralen Bedeutung für die Henkel-Gruppe intensiver betrachtet werden, wurden vor allem im südostasiatischen Raum produziert. Bedeutendster Hersteller von Kokosöl waren die Philippinen. Die Interdependenzen zwischen Ernährungsfetten und technischen Fetten für die Industrie bestanden weiterhin, sodass die jeweiligen Produktionsländer nur Öle und Fette exportierten, die nicht zur Versorgung der Bevölkerung benötigt wurden. Für die Entwicklungsländer, in denen teilweise eine bedrohliche Unterernährung der Bevölkerung herrschte, galt

<sup>237</sup> Ebenda, S. 86, 88f. und 92; Schütt, Rohstoffe, S. 21, 24, 34 und 42.



dies nur eingeschränkt. Die Mehrheit der Anbieter von tropischen Ölen konnte die günstigen Absatzmöglichkeiten nicht oder nur teilweise nutzen. Ausnahmen bildeten einzelne Entwicklungsländer, wie z. B. Malaysia, die sich durch eine zielstrebige Produktions- und Exportpolitik stärker in die Belieferung der internationalen Ölmärkte einschalten konnten und damit das Angebot an Palmöl deutlich steigerten. Im Betrachtungszeitraum bis 1972 wurde etwa 30 % der Weltproduktion von Ölen und Fetten international gehandelt.<sup>238</sup>

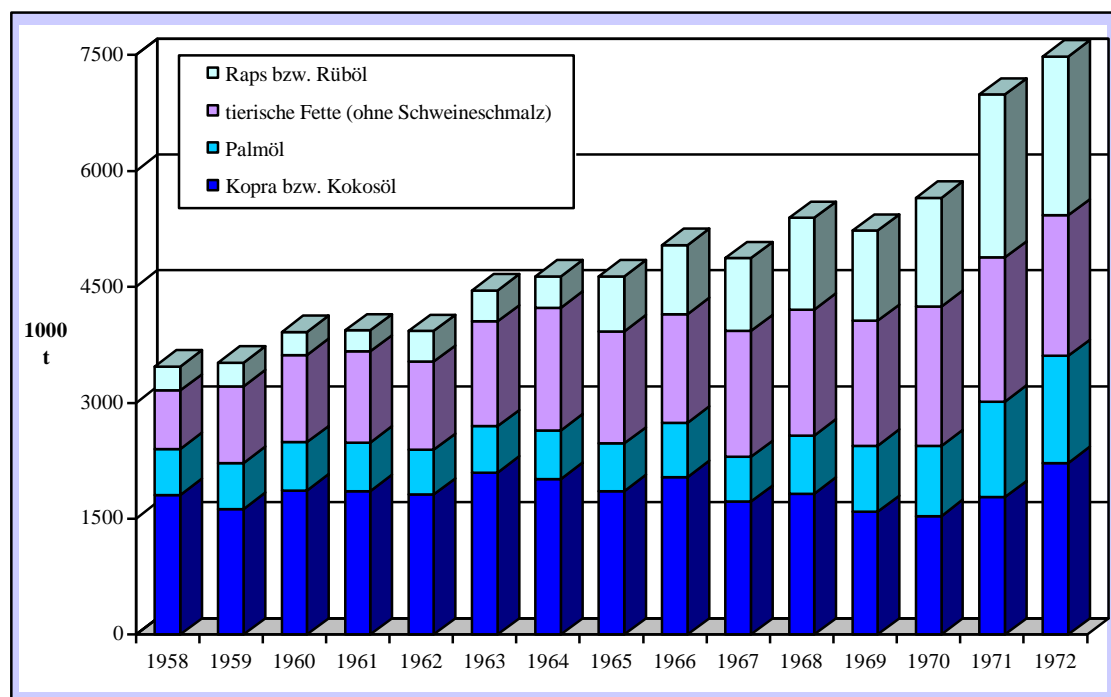


Abb. 48: Weltexportmengen von Kopra bzw. Kokosöl, Palmöl, tierischen Fetten (ohne Schweineschmalz) und Raps bzw. Rüböl in 1000 t 1958-1972<sup>239</sup>

Die 1950er und 1960er Jahre waren durch eine starke Expansion des Fettmarktes im Angebot und in der Nachfrage gekennzeichnet. Die Marktausweitung in den 1960er Jahren war mehr durch die Nachfrage nach Eiweißfuttermitteln determiniert als durch

<sup>238</sup> Hoffmeyer, Versorgung, passim; 153/30: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 9.8.1966, S. 5; F 30: Wirtschaftsbericht Nr. 32, 2.9.1966; 153/35: Aktennotiz Elting, Marktmässige Auswirkung der Entwicklung der Kopra- und Kokosöl-Importe in Europa und USA und der Philippen-Exporte, 21.2.1968, S. 1. Vgl. zu Malaysia auch unten Kap. 4.14.2, S. 239-253.

<sup>239</sup> Hoffmeyer, Versorgung, S. 118, 122, 124 und 126.

die Fettnachfrage. Die Preise waren aufgrund politischer und klimatischer Einflüsse ständigen Schwankungen unterworfen. Bis Juni 1962 fielen die Preise tendenziell und erreichten für Kokosöl 88,- DM/100 kg, für Palmkernöl 84,- DM/100 kg und für Talg, abgesehen von einem kurzfristigen Preisanstieg im ersten Halbjahr 1961 aufgrund hoher sowjetischer Nachfrage, 56,- DM/100 kg und damit den tiefsten Stand seit zehn Jahren.<sup>240</sup>

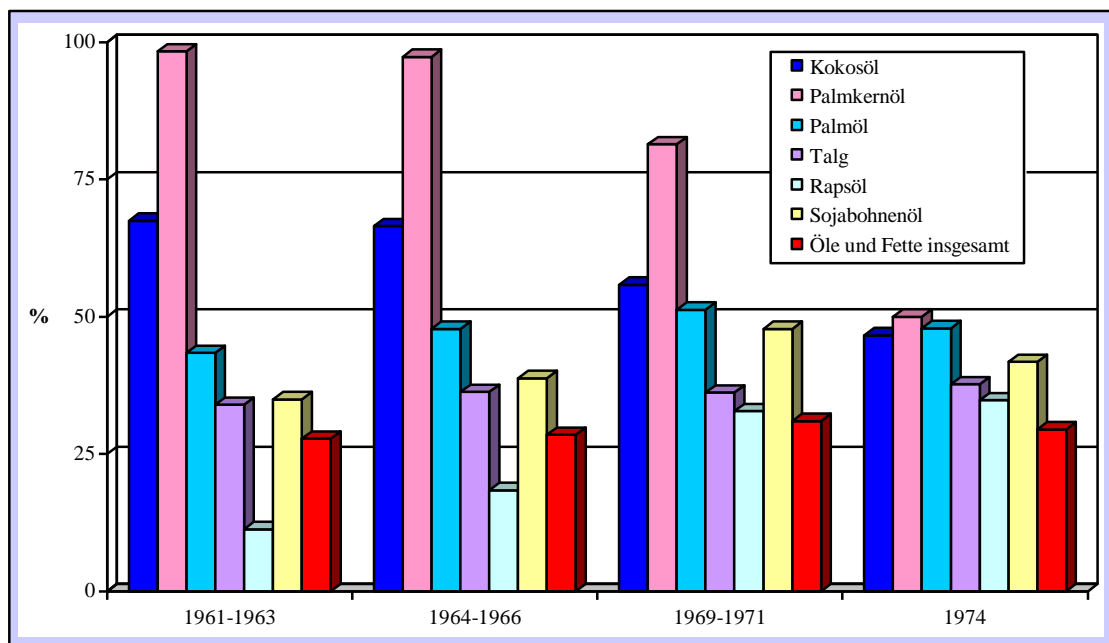


Abb. 49: Weltexportquoten von Kokosöl, Palmkernöl, Palmöl, Talg, Rapsöl, Sojabohnenöl sowie aller Öle und Fette in % 1961-1971 und 1974<sup>241</sup>

Schon vor der Kubakrise stabilisierten sich die Preise und stiegen bis 1965 u. a. durch erhöhte sowjetische Nachfrage und politische Krisen in Afrika und Asien, wie z. B. den Ausbruch des Vietnamkriegs, wieder an. Die Weltproduktion von Ölen und Fetten wuchs aufgrund von ungenügenden Anbauflächen und Missernten nicht im gleichen Maße wie die Weltbevölkerung. Während die Weltproduktion 1962 noch um 1,1 Mio. t

<sup>240</sup> Ebenda, S. 24; 153/17: Niederschriften über die Postbesprechungen vom 31.1.1961, S. 5 und 11.4.1961, S. 2; 153/20: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 3.7.1962, S. 7; 153/40: Niederschrift über die gemeinsame Postbesprechung Henkel und Dehydtag am 7.2.1961, S. 4.

<sup>241</sup> Die Weltexportquote errechnet sich aus dem Anteil des Weltexports an der Weltproduktion. Hoffmeyer, Versorgung, S. 56.

gestiegen war, konnte 1963 nur eine Produktionssteigerung um 0,2 Mio. t und 1964 nur noch um 0,1 Mio. t bei einer durchschnittlichen jährlichen Verbrauchszunahme um 0,5 Mio. t erzielt werden. Insbesondere durch den Anbau größerer Sojabohnenfelder in den USA nahm die Weltproduktion 1965 um 0,6 Mio. t zu. Ein ungelöstes Problem blieb die Unterernährung von 1,7 Milliarden Menschen, der Hälfte der Weltbevölkerung, wobei der Mangel an Fettaufnahme ein signifikantes Kennzeichen dieser Unterernährung war. Im EWG- und EFTA-Raum lag der Pro-Kopf-Verbrauch an Ölen und Fetten 1965 bei 29 kg pro Jahr und erreichte damit eine Sättigungsgrenze. In Asien herrschte dagegen bei einem Pro-Kopf-Verbrauch von nur 4,2 kg pro Jahr akute Unterernährung. Auf den Philippinen, dem größten Weltexporteur von Kokosöl, lag der Konsum bei nur 2,2 kg pro Einwohner. Ein nur geringer Anstieg des Pro-Kopf-Verbrauchs von Ölen und Fetten im asiatischen Raum implizierte angesichts der großen Bevölkerung erhebliche Einflüsse auf die Liefermöglichkeiten von Laurinölen.<sup>242</sup>

1965 bis 1968 fielen die Preise für Öle und Fette, wobei der Kokosölpreis verglichen mit Talg und Sojaöl 1965/66 prozentual stärker abnahm. Dies war darauf zurückzuführen, dass China aufgrund politischer Differenzen seine Abnahmeverträge mit Indonesien für Kokosöl sistierte und damit eine größere Partie Kokosöl auf dem Weltmarkt angeboten wurde.<sup>243</sup> Entgegen dem allgemein rückläufigen Preisniveau für Öle und Fette stieg der Kokosölpreis bis Ende 1967 auf bis zu 180,-DM/100 kg an, den bis dato höchsten Marktpreis für dieses Öl, und blieb bis Mitte 1968 weiterhin auf hohem Niveau. Die Schließung des Suez-Kanals als Folge des Sechs-Tage-Krieges im Juni und Juli 1967 und Ernteschäden durch einen Taifun auf den Philippinen im Herbst 1967 verminderten das Angebot von Kokosöl. Erst ab Juni 1968 wiesen die Kokosölpreise nach der Ernte

---

<sup>242</sup> 153/20: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 19.11.1962, S. 2; 153/22: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 8.10.1963, S. 3; 153/24: Niederschriften über die Postbesprechungen Henkel vom 16.6.1964, S. 5 und 30.6.1964, S. 14; Geschäftsbericht der Henkel International GmbH 1964, S. 4 und 20; 153/26: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 10.2.1965, S. 5; 153/27: Niederschriften über die Postbesprechungen Henkel vom 8.6.1965, S. 12 und 3.8.1965, S. 3; 153/28: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 5.10.1965, S. 4; 153/30: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 7.6.1966, S. 10.

<sup>243</sup> 153/29: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 5.4.1966, S. 9; 153/31: Niederschriften über die Postbesprechungen Henkel vom 15.11.1966, S. 15 und 22.11.1966, S. 17; Geschäftsbericht der Henkel International GmbH 1966, S. 30.

auf den Philippinen eine sinkende Tendenz auf.<sup>244</sup>

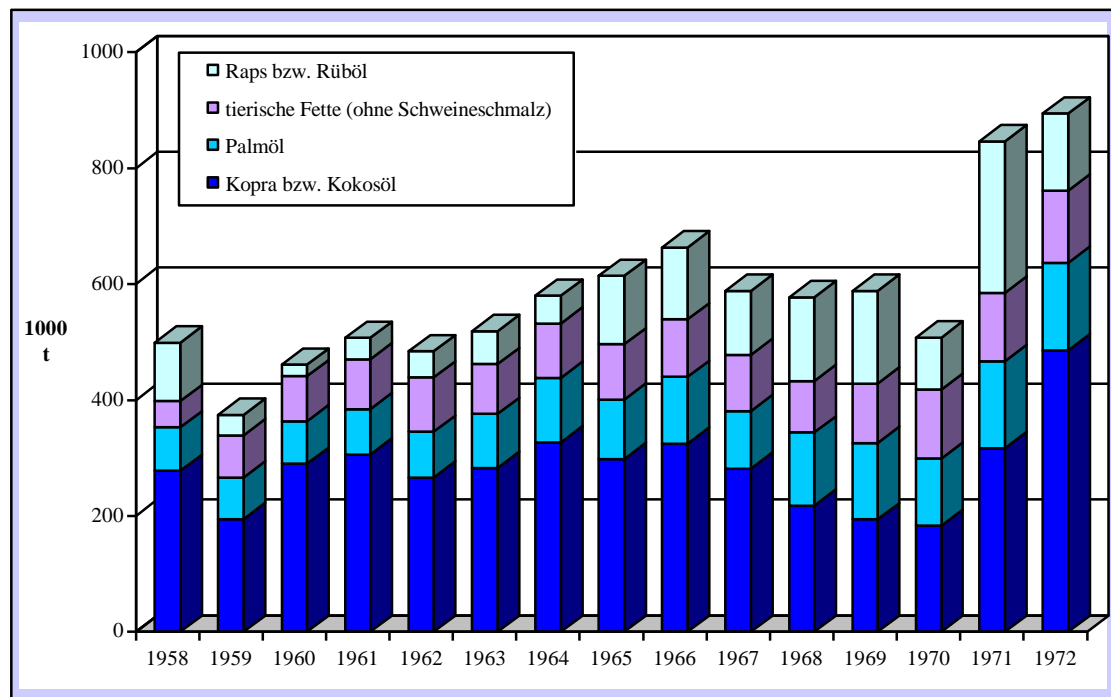


Abb. 50: Importe von Kopra bzw. Kokosöl, Palmöl, tierischen Fetten (ohne Schweineschmalz) und Raps bzw. Rübol in die Bundesrepublik Deutschland in 1000 t 1958-1972<sup>245</sup>

1969/70 stiegen die Preise allgemein wieder an und sanken 1971/72 bedingt durch Angebotsüberhänge und die Abwertung des US-\$ erheblich. Der Kokosölpreis im Jahre 1972 erreichte mit 70,- DM/100kg den niedrigsten Stand seit Kriegsende. Im Vergleich hierzu betrug der Marktpreis für Kokosöl von 1955 bis 1971 im Jahresdurchschnitt 117,- DM/100 kg. Ab Mitte 1972 stabilisierten sich die Preise und es war ein leichter Anstieg zu verzeichnen, weil infolge weltweiter Trockenperioden schlechte Ernten ein-

<sup>244</sup> 153/34: Niederschriften über die Postbesprechungen Henkel vom 17.10.1967, S. 10 und 12.12.1967, S. 12; 153/35: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 6.2.1968, S. 2; 153/42: Niederschrift über die gemeinsame Postbesprechung Henkel und Dehydag am 13.2.1968, S. 12; 153/35: Aktennotiz Elting, Marktmäßige Auswirkung der Entwicklung der Kopra- und Kokosöl-Importe in Europa und USA und der Philippinen-Exporte, 21.2.1968; 153/36: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 2.7.1968, S. 6; u. B. Opderbecke: Protokoll Arbeitskreis-Sitzung „Fettchemie“ Nr. 111 vom 30.8.1968, S. 2.

<sup>245</sup> Hoffmeyer, Versorgung, S. 100, 105, 108 und 112.

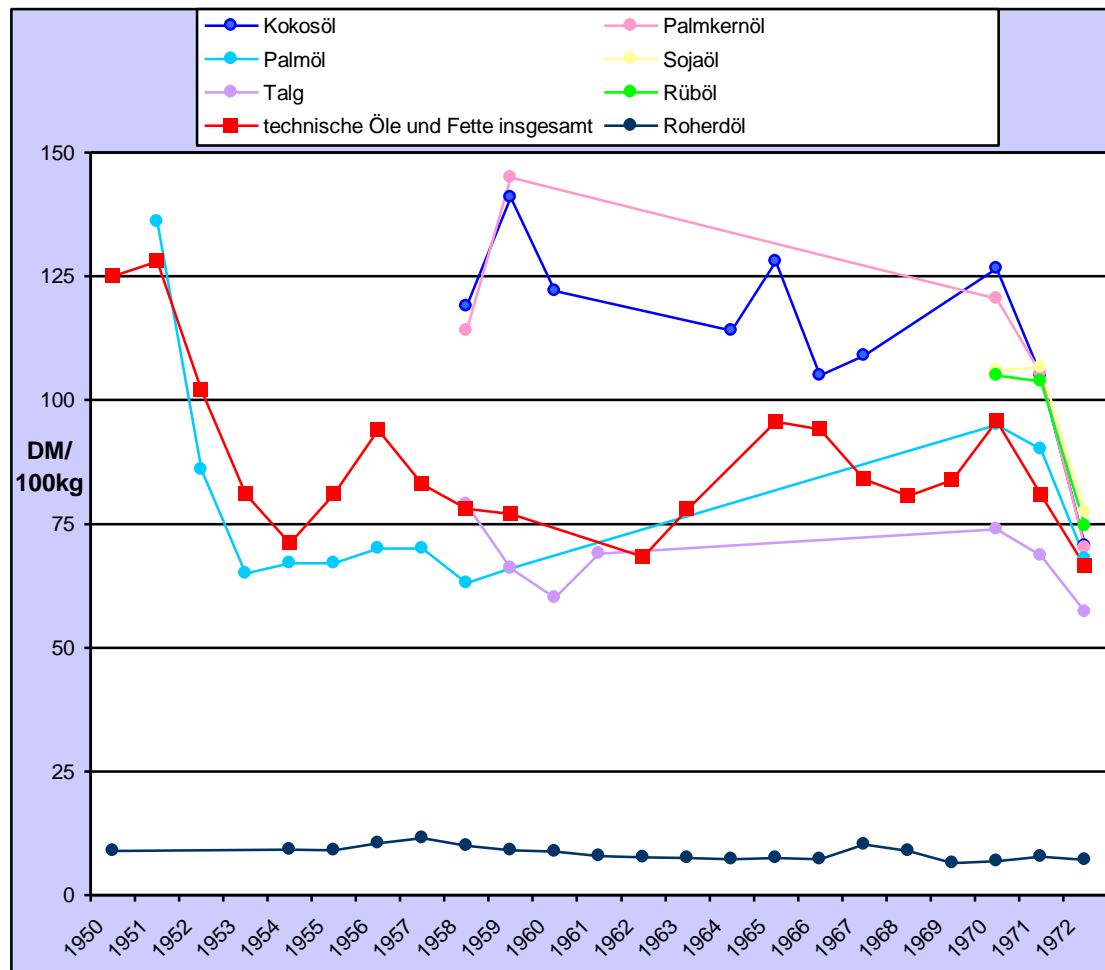


Abb. 51: Jahresdurchschnittsmarktpreise und Jahresdurchschnittsimportpreise der für die Henkel-Gruppe wichtigsten Öle und Fette (nur für technische/industrielle Zwecke) sowie Erdöl und aller Öle und Fette für technische Zwecke in der Bundesrepublik Deutschland in DM/100 kg 1950-1972<sup>246</sup>

<sup>246</sup> Eigene Berechnungen anhand 153/16: Niederschrift über die Postbesprechung vom 1.3.1960, S. 3; 153/17: Niederschrift über die Postbesprechung vom 31.1.1961, S. 5; 153/19: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 23.1.1962, S. 9; 153/21: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 29.1.1963, S. 6; 153/23: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 11.2.1964, S. 2; 153/27: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 17.8.1965, S. 5; 153/34: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 3.10.1967, S. 7f.; 153/36: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 28.5.1968, S. 5; u. B. Opderbecke: Jahresberichte F-Log 1971, Anlage D und 1972, Anlage 3; Statistisches Bundesamt Wiesbaden (Hrsg.): Statistisches Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland 1952-1972, passim, Stuttgart, Mainz 1953-1973 (zit. Statistisches Bundesamt Wiesbaden (Hrsg.), Jahrbuch).

gebracht worden waren und sowohl Russland als auch China Sojabohnen ungewöhnlich stark nachfragten.<sup>247</sup>

#### 4.8.3 Konkurrenz durch auf Erdöl basierende Produkte

1954 gelang es Prof. Karl Ziegler vom Max-Planck-Institut für Kohleforschung in Mülheim/Ruhr, durch eine Aufbau-Reaktion (Oligomerisation) und anschließende Oxydation aus Ethylen höhermolekulare Verbindungen, u. a. auch Fettalkohole, herzustellen (Ziegler-Verfahren). Da der Bedarf an Fettalkoholen durch die Erschließung breiter Anwendungsgebiete<sup>248</sup> anstieg, war angesichts des Nachfrageüberhangs nach natürlichen Ölen und Fetten dieses synthetische, das heißt auf Erdöl basierende Verfahren für die chemische Industrie höchst interessant. 1962 produzierte die Continental Oil GmbH in den USA erstmals kommerziell synthetische Fettalkohole nach dem neuen Ziegler-Verfahren; 1964 folgte Condea und 1965 die Ethyl Corporation. 1964 wurden die ersten Ziegler-Alkohole in Deutschland hergestellt. Auch die Oxo-Synthese wurde weiterentwickelt und verstärkt für die Produktion genutzt.<sup>249</sup>

Die Erdölpreise waren im Zeitraum 1950 bis 1972 erheblich niedriger als die durchschnittlichen Marktpreise für Öle und Fette (vgl. Abb. 51, S. 165). Die großen internationalen Mineralölgesellschaften Exxon, Royal Dutch/Shell, SoCal (Chevron), Mobil, Gulf, Texaco, BP und CFP (Total) kontrollierten weitgehend den Weltmarkt für Erdöl. Über ein System von Konzessionen in den Förderländern der dritten Welt oblag ihnen die Entscheidungsbefugnis über die Ölvorkommen und damit über Produktionsquoten, Entwicklung und Erschließung der Felder und die Suche nach neuen Ölreserven. Die Regierungen der Förderländer erhielten im Gegenzug einen Anteil am Erlös. Versuche der im September 1960 gegründeten OPEC bzw. einzelner Förderländer, dieses System

---

<sup>247</sup> Geschäftsbericht der Henkel & Cie. GmbH 1970, S. 24; Geschäftsberichte der Henkel GmbH 1971, S. 15 und 1972, S. 21; 238: Jahresberichte F-LOG Einkauf 1970, 24.2.1971, S. 1, 1971, 16.3.1972, S. 3 und 7f. und 1972, 27.3.1973, S. 5 und 7; 451: SLB gemeinsam Nr. 2/1972, 7.2.1972, Anlage 1.

<sup>248</sup> Siehe oben Kap. 4.1, S. 57-59.

<sup>249</sup> Felletschin, Stationen, S. 89; Knaut, 50 Jahre Fettalkohole, S. 61; Komp, Verfahren, S. 68.

zu durchbrechen, schlugen zunächst fehl oder erzielten nur einen kurzzeitigen Teilerfolg. Demzufolge konnten die Mineralölgesellschaften das Angebot und die Marktpreise für Erdöl in den westlichen Industrieländer im Wesentlichen stabil halten. Im Gegensatz hierzu schwankten die Preise für pflanzliche und tierische Öle und Fette am Weltmarkt entsprechend den Ernteerträgen und beeinflusst durch Naturkatastrophen. Die synthetischen Konkurrenzprodukte konnten deshalb günstiger produziert und angeboten werden. Im Bewusstsein der Gesellschaft galt Erdöl als reichlich vorhanden. Die enormen Raffinerien und anderen petrochemischen Produktionskapazitäten, die in den 1960er Jahren im gesamten EWG-Raum aufgebaut wurden, waren u. a. ein Teil der hohen Direktinvestitionen von US-Gesellschaften, die u. a. aus dem überhöhten Dollarkurs resultierten. Dementsprechend stieg die Angebotsmenge synthetischer Fettderivate der Mineralölgesellschaften wie z. B. Esso, Shell, Continental Oil, DEA, Standard Oil of Indiana, Conoco und Amoco in Deutschland und ganz Westeuropa deutlich und sprunghaft an.<sup>250</sup>

Zunächst traten bei der Anwendung der synthetischen Verfahren erhebliche Produktionsschwierigkeiten auf und die Qualität der synthetischen Fettsäuren, Glycerine und Fettalkohole war deutlich schlechter als die der nativen Fettprodukte. Doch es gelang den Anbietern der petrochemischen Produkte in den Folgejahren, die Rentabilität und Qualität zu verbessern. Die petrochemischen Tenside Alkylbenzolsulfonat (ABS) und Tetrapropenbenzolsulfonat (TPS) wurden zur Herstellung synthetischer Waschmittel eingesetzt. Das zunächst verwendete, billiger herzustellende TPS musste entsprechend dem deutschen Detergentiengesetz von 1961 durch das leichter abbaufähige, aber teurere ABS ersetzt werden. Auch Procter & Gamble, der größte Verbraucher technischer Fette in den USA, konzentrierte sich auf den verstärkten Einsatz petrochemischer Rohstoffe. 1970 erreichten die Fettalkohole auf petrochemischer Basis in der BRD erstmals

---

<sup>250</sup> Geschäftsberichte der Henkel International GmbH 1962, S. 19 und 1964, S. 2; Maull, Hans W.: OPEC und der Welt-Ölmarkt (= Analysen aus der Friedrich-Ebert-Stiftung/Abteilung Entwicklungsländerforschung, Band 96), Bonn 1982, S. 6-9 (zit. Maull, OPEC). Vgl. auch 153/15: Niederschrift über die Postbesprechung vom 10.11.1959, S. 3; 153/16: Niederschriften über die Postbesprechungen vom 16.2.1960, S. 5 und 30.8.1960, S. 5; 153/17: Niederschriften über die Postbesprechungen vom 14.3.1961, S. 7 und 6.6.1961, S. 8; 153/21: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 5.3.1963, S. 9; 153/41: Gemeinsame Postbesprechung Persil/Henkel am 17.12.1965, S. 2f.

einen höheren Marktanteil als die Fettalkohole auf natürlicher Basis.<sup>251</sup>

#### 4.8.4 Nationale und supranationale Marktinterventionen

Der Import der Öle und Fette aus Übersee unterlag mit der Gründung des gemeinsamen Marktes der Agrarpolitik der EG, speziell der EWG-Fettmarktordnung.<sup>252</sup> In den folgenden Jahren fanden zahlreiche Zollverhandlungen zwischen den Regierungen der betreffenden Länder statt, die durch Lobbyismus der marktdominierenden Unternehmen beeinflusst wurden. Die Agrarwirtschaft innerhalb der EWG vertrat dabei den Standpunkt, am Markt mit Schutzzöllen gegenüber Importen aus Übersee zu intervenieren, um die Preise für die eigenen landwirtschaftlichen Güter künstlich hochzuhalten. Für die chemische Industrie, die zu einem großen Teil auf Rohstoffimporte angewiesen war, bedeutete dies eine Verteuerung der Herstellkosten. Daher verfolgte die deutsche fettverarbeitende chemische Industrie unter der Führung von Henkel das Ziel, zwischen technischen Ölen und Fetten und Ernährungsfetten zu differenzieren, und den Zuständigkeitsbereich für die technischen Öle und Fette vom Bundesernährungsministerium auf das Bundeswirtschaftsministerium zu verlagern, um Zollermäßigungen zu erreichen.<sup>253</sup> Nach Ansicht Henkels führten die Einfuhrzölle auf natürliche Öle und Fette zu „diskriminierenden Wettbewerbs-Verhältnissen“ gegenüber den synthetischen Konkurrenten.<sup>254</sup> Zunächst war in Brüssel beschlossen worden, dass auf den Import von Talg und pflanzlichen Ölen aus allen Ländern kein Zoll erhoben werde. Auf Betreiben der Firma Unilever, die einen Einfuhrzollsatz von bis zu 10 % forderte, diskutierten die Mitgliedsländer der EG Zollsätze von 4-6 %. Im April 1958 plädierte nur noch Deutschland, auch durch Henkel vertreten, für eine Beibehaltung des Freihandels. Die deutsche Position konnte sich nicht durchsetzen, allerdings gelang es 1960, die Zölle für Kokosöl

---

<sup>251</sup> 153/25: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 20.10.1964, S. 3; 153/26: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 30.3.1965, S. 9; 153/29: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 8.2.1966, S. 8; 153/30: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 7.6.1966, S. 11; Geschäftsbericht der Henkel GmbH 1970, S. 18.

<sup>252</sup> Vgl. auch unten Kap. 4.12.2, S. 204-206.

<sup>253</sup> 153/16: Niederschrift über die Postbesprechung vom 22.11.1960, S. 4; Ressortbesprechung des chem.-techn. Sektors, RBT Nr. 28 am 4.4.1967, Anlage 8.

<sup>254</sup> 153/30: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 5.7.1966, S. 5.



auf 5 % und für Talg, unterstützt durch den Hauptexporteur USA, auf 2 % zu senken. Für Kokosöl betrug der Zollsatz in den folgenden Jahren 3 bis 5 %.<sup>255</sup>

---

<sup>255</sup> 153/13: Niederschriften über die Postbesprechungen vom 30.7.1957, S. 6, 13.8.1957, S. 5 und 26.11.1957, S. 2; 153/14: Niederschriften über die Postbesprechungen vom 1.4.1958, S. 2 und 29.4.1958, S. 2f.; 153/15: Niederschrift über die Postbesprechung vom 27.1.1959, S. 3; 153/16: Niederschrift über die Postbesprechung vom 15.11.1960, S. 10; 153/30: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 9.8.1966, S. 5; u. B. Opderbecke: Protokoll Arbeitskreis-Sitzung „Fettchemie“ Nr. 95 vom 20.2.1967, S. 3f.; 153/36: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 30.7.1968, S. 11. Vgl. zu einer weiterführenden Studie der EWG und EU Harbrecht, Wolfgang: Der Beitrag der Bundesrepublik Deutschland zur Wirtschafts- und Währungsordnung der Europäischen Union, in: Harbrecht, Wolfgang, Schneider, Jürgen (Hrsg.): Wirtschaftsordnung und Wirtschaftspolitik in Deutschland (1933-1993) (= Beiträge zur Wirtschafts- und Sozialgeschichte 63), Stuttgart 1996, S. 415-463, S. 429-443.

#### 4.9 Aufbau neuer fettchemischer Produktionskapazitäten in Düsseldorf nach dem Verlust der DEHYDAG und der BFG

##### 4.9.1 Die Fettversorgung Henkels 1945 bis 1949

Aufgrund der katastrophalen allgemeinen Fettversorgungslage erhielt Henkel abgesehen von wenigen, völlig unzureichenden Ausnahmen keine Fette aus dem Ausland und musste auf meistens sehr geringe Vorratsposten innerhalb Deutschlands zurückgreifen, deren Beschaffung durch Transportprobleme und Behinderungen des Interzonenhandels zusätzlich erschwert wurde. Die bei den Tochterunternehmen in der sowjetisch besetzten Zone (SBZ), der Henkel GmbH in Genthin, der BFG in Chemnitz und der DEHYDAG in Rodleben, noch vorhandenen Vorratsbestände wurden nicht mehr an die Muttergesellschaft in Düsseldorf geliefert. Henkel bezog Fette meistens nur durch Kompensationsgeschäfte, d. h. das Unternehmen musste im Gegenzug vor allem Waschmittel liefern. Gegenüber behördlichen Bewirtschaftungsstellen argumentierte Henkel zeitweilig erfolgreich, dass es als Großunternehmen Fette rationeller und effektiver einsetzen könne als kleine Waschmittelproduzenten.<sup>256</sup> Die Einkaufspreise waren überhöht und „ziemlich wahllos“, da „man bezahlen muss, um überhaupt etwas zu bekommen, und die Spediteure zu teuer sind.“<sup>257</sup> Die hohen Beschaffungskosten konnte Henkel wegen den behördlichen Preisfixierungen nur bedingt auf die Verkaufspreise überwälzen: „Mit einem Gewinn wird praktisch nicht mehr zu rechnen sein.“<sup>258</sup> Nach Aufhebung der Fettbewirtschaftung bemerkte Henkel ab Frühjahr 1949 eine moderate

---

<sup>256</sup> 153/1: Postbesprechungen vom 12.7.1945, S. 1, 16.7.1945, S. 1, 17.7.1945, S. 2, 20.7.1945, S. 2, 30.7.1945, S. 1, 31.7.1945, S. 1, 10.8.1945, S. 1-3, 13.8.1945, S. 1, 16.8.1945, S. 1, 6.9.1945, S. 2, 11.9.1945, S. 2, 11.10.1945, S. 1, 23.10.1945, S. 1, 30.10.1945, S. 1 und 31.10.1945, S. 2; 153/2: Niederschriften über die Sitzungen der Geschäftsleitung vom 27.2.1946, S. 2f., 15.3.1946, S. 1, 9.7.1946, S. 3 und 8.10.1946, S. 3; 153/3: Niederschriften über die Geschäftsleitungssitzungen vom 7.5.1947, S. 3 und 25.3.1947, S. 2; 153/4: Niederschrift über die Besprechung vom 5.5.1948, S. 1; F 3: Protokolle über die Rohstoffbesprechungen am 11.9.1946, S. 2f., 1.12.1948, S. 3, 8.12.1948, S. 3, 15.12.1948, S. 3, 29.12.1948, S. 2, 5.1.1949, S. 2, 14.1.1949, S. 2, 19.1.1949, S. 3, 25.1.1949, S. 2 und 3.2.1949, S. 3; D 401: Kobold, Walter, Vorschläge für die Aufnahme einer Dehydtag-Produktion, 9.9.1948, S. 5 (zit. D 401: Kobold, Vorschläge).

<sup>257</sup> 153/1: Postbesprechung vom 10.8.1945, S. 1.

<sup>258</sup> Ebenda, S. 2.

Verbesserung der Versorgungslage.<sup>259</sup>

Die Produktionsmöglichkeiten waren daher auch durch diesen Rohstoffversorgungsengpass erheblich eingeschränkt. In der Glycerinfabrik, die teilweise ab 1948 demon- tiert wurde, verarbeitete Henkel bis Anfang 1947, da Glycerin nicht produziert werden durfte und konnte, alternativ Zuckerrüben, deren Sirup zu Alkohol destilliert ein begehr- ter Tauschartikel war.<sup>260</sup> Im Juli 1945 verarbeitete Henkel in der Fettsäuresudzusam- mensetzung 30 % Palm- und Palmkernöl, 50 % Sonnenblumen- und Rüböl und 20 % Knochenfett und baute damit noch vorhandene Vorräte an Ölen und Fetten vollständig ab.<sup>261</sup> Als Substitution für Fettderivate verwendete Henkel etwa für das neue Ersatz- waschmittel Dixin, das das Unternehmen im Oktober 1945 auf den Markt brachte,<sup>262</sup> synthetische Fettsäuren der DFW und der IG Farben (Mersol), und Nekal BX (Kalu- nit)<sup>263</sup>, ebenfalls von der IG Farben. Die IG Farben lieferte Nekal an Henkel nur unter der Bedingung, dass dieses ausschließlich zur Herstellung von Waschmitteln und nicht für andere Produkte der BFG verwendet werde. Allerdings traten bei all diesen Fetter- satzstoffen auch erhebliche Beschaffungsschwierigkeiten auf.<sup>264</sup> Außerdem versuchte Henkel erneut, Fett auf biochemischen Weg aus Hefegärung herzustellen.<sup>265</sup>

---

<sup>259</sup> F 3: Protokolle über die Rohstoffbesprechungen am 16.2.1949, S. 3, 23.2.1949, S. 2, 30.3.1949, S. 3, 13.4.1949, S. 2f. und 20.4.1949, S. 2.

<sup>260</sup> 153/3: Niederschrift über die Geschäftsleitungsbesprechung vom 19.2.1947, S. 3; Bohmert, Glycerin, S. 40.

<sup>261</sup> 153/1: Postbesprechung vom 6.7.1945, S. 1.

<sup>262</sup> Fettrohstoffe in Dixin konnte Henkel effektiver einsetzen als in anderen Waschpulvern. F 3: Proto- koll über die Rohstoffbesprechung am 11.9.1946, S. 3.

<sup>263</sup> Nekal ist ein Netzmittel, das durch Sulfonierung von Naphthalin entsteht. Das Naphthalin musste Henkel wiederum an die IG Farben liefern. Aus Eigenfabrikation verwendete Henkel Sekal-Nekal für Ata, P3 und Imi. 153/1: Postbesprechung vom 3.9.1945, S. 1; F 3: Protokoll über die Rohstoff- besprechung am 11.9.1946, S. 3.

<sup>264</sup> 153/1: Postbesprechungen vom 4.6.1945, S. 1, 26.7.1945, S. 1, 27.7.1945, S. 1, 2.8.1945, S. 1, 3.8.1945, S. 2, 14.8.1945, S. 1, 3.9.1945, S. 1f., 30.11.1945, S. 2 und 28.12.1945, S. 1; 153/2: Nie- derschritten über die Sitzungen der Geschäftsleitung vom 8.10.1946, S. 6 und 12.11.1946, S. 2; F 3: Protokolle über die Rohstoffbesprechungen am 11.9.1946, S. 2-4, 1.12.1948, S. 3, 8.12.1948, S. 3, 15.12.1948, S. 3, 29.12.1948, S. 2, 5.1.1949, S. 3, 14.1.1949, S. 3, 19.1.1949, S. 3, 25.1.1949, S. 3, 3.2.1949, S. 3, 16.2.1949, S. 3, 23.2.1949, S. 2, 30.3.1949, S. 3, 13.4.1949, S. 2f. und 20.4.1949, S. 2; D 401: Kobold, Vorschläge, S. 5. Vgl. zur Produktion der synthetischen Fettalkohole und Fett- säuren nach dem Zweiten Weltkrieg unten Kap. 4.10.2 und 4.10.3, S. 184-193.

<sup>265</sup> Vgl. hierzu oben Kap. 4.5.1, S. 104.

#### 4.9.2 Geschäftsentwicklung der DEHYDAG in Rodleben bis 1948

Wie bereits erwähnt befanden sich nach der Kapitulation des Deutschen Reiches die Produktionsanlagen der DEHYDAG in Rodleben und der BFG in Chemnitz auf dem Gebiet der SBZ. Otto Pfaff, der die Gesamtleitung der DEHYDAG in den ersten Wochen nach Kriegsende innehatte, konnte durch seine früheren Kontakte mit russischen Firmen innerhalb relativ kurzer Zeit Beziehungen zur Besatzungsarmee knüpfen, Plünderungen und Vandalismus begrenzen und weiterhin die Produktionsaufnahme des Werkes als einer der ersten Betriebe innerhalb der SBZ erreichen. Da seitens der Roten Armee insbesondere eine starke Nachfrage nach Seife bestand, nahm die DEHYDAG die Weiterverarbeitung ihrer Produkte mit einer Monatsproduktion von 200-250 t Seife auf, um einer drohenden Beschlagnahmung ihrer Vorräte entgegenzutreten und die Notwendigkeit einer geordneten Produktion ihrer Anlagen gegenüber der sowjetischen Besatzungsmacht zu verdeutlichen. Die DEHYDAG übernahm damit Produktionsaufgaben der Henkel & Cie. GmbH in Düsseldorf und führte einen ersten Schritt zur Unabhängigkeit gegenüber der Muttergesellschaft, dem größten Einzelkunden, durch. Die Seife wurde ausschließlich an die Rote Armee geliefert. Außerdem begann die DEHYDAG unmittelbar nach Kriegsende mit der Produktion pharmazeutischer Produkte, wodurch, mit Hinweis auf den Schutz der Roten Armee vor Krankheiten und Seuchen, entscheidende Argumente gegen die drohende Demontage angeführt werden konnten. Der 1945 zweimal geplante Abbau der Produktionsanlagen wurde verhindert, bis am 8. März 1946 der Befehl zur vollständigen Demontage des Werkes erteilt wurde, dessen komplette Ausführung jedoch wiederum in zahlreichen Verhandlungen abgewendet werden konnte. Nach Abschluss der Demontage im Juni 1946 waren 60 % der Produktionsapparaturen abgebaut, im Wesentlichen die neueren Anlagen. Nach Reparaturen an den teilweise sehr alten Anlagen konnte bei voller Auslastung der Kapazitäten eine Monatsproduktion an Zwischen- und Endprodukten in Höhe von mehr als 3.000 t erzielt werden.<sup>266</sup> Dies setzte allerdings eine entsprechende Rohstoffversorgung voraus, die zu jenem Zeitpunkt jedoch unzureichend war: Die Verwaltung des Verbandes der

---

<sup>266</sup> 336/168: Pfaff, Otto, Aktennotiz für Chemnitz, 17.6.1945, S. 2f.; 153/1: Postbesprechungen vom 7.8.1945, S. 2, 28.8.1945, S. 4, 5.10.1945, S. 1 und 22.10.1945, S. 7; 153/2: Niederschrift über die Sitzung der Geschäftsleitung vom 8.10.1946, S. 3; D 401: Mannes, Bericht, S. 2f.; 169/4: Prüfungsbericht Bilanzen der DEHYDAG 1944 und 1945, S. 11; Feldenkirchen, Inlandsgeschäft, S. 143. Henkel versuchte auch von Düsseldorf aus den Widerstand gegen die Demontagebefehle zu koordinieren. 153/2: Geschäftsleitungsbesprechung am 30.3.1946, S. 1.

Sowjet A. G. für Mineraldünger, dem die DEHYDAG unterstellt war, „verfügte über die Rohstoffe nach Gutdünken und in dieser Zeit der Sowjet A. G. schmolzen die z. T. recht beträchtlichen Rohstoffreserven Rodlebens zusammen.“<sup>267</sup>

Gemäß Befehl vom 29. Dezember 1947 errichtete die DEHYDAG 1948/49 eine Anlage zur Herstellung synthetischer Fettsäuren aus Paraffingatsch. Zielsetzung dieses Investitionsplans war eine Autarkisierung der Ostzone gegenüber Fettsäurelieferungen aus dem Westen. Die SBZ besaß mit den Fischer-Tropsch-Anlagen, die, im Gegensatz zu den Anlagen in den westlichen Besatzungszonen, produzieren durften, reichliche Mengen an Paraffingatsch, hatte aber bis dato keinerlei Verarbeitungsmöglichkeiten zur Gewinnung synthetischer Fettsäuren. Henkel bemühte sich bereits im Februar 1946 um ein Kompensationsgeschäft für diesen Rohstoff mit der russischen Zone. Henkel wollte an die DEHYDAG Naphtalin zur Herstellung von Dekalin und Tetralin liefern, um im Gegenzug Paraffingatsch für die DFW in Witten zu erhalten. Die Verhandlungen blieben allerdings anscheinend erfolglos.<sup>268</sup> Für etwa ein Jahr lieferte vielmehr das ostdeutsche Hydrierwerk Zeitz Paraffingatsch an die MSI in Witten, die das Gatsch zu Fettsäuren verarbeitete und diese wiederum an Rodleben zur Seifen- und Fettalkoholherstellung schickte. Die erste Lieferung aus Witten erhielt Rodleben Ende November 1947. Die 8.000 t/a Paraffin umfassende Kapazität der 1948/49 fertiggestellten Oxydationsanlage in Rodleben verarbeitete den gesamten in Zeitz anfallenden Rohstoff. Der Interzonenhandel mit Witten wurde daher nicht durch eine eigene Produktion ergänzt, sondern vollkommen ersetzt.<sup>269</sup>

Die Produkte der DEHYDAG unterlagen gänzlich der Preisstoppverordnung und konnten in den folgenden Jahren nur unterhalb der Herstellkosten abgesetzt werden. Der

---

<sup>267</sup> D 401: Mannes, Bericht, S. 5.

<sup>268</sup> Lediglich im April/Mai 1948 lieferte Henkel – immer noch auf die DEHYDAG als Lösungsmittellieferant angewiesen – Rohnaphtalin an die DEHYDAG, die dieses in Lohnarbeit zu Dekalin und Tetralin weiterverarbeitete und 70 % der Ausbeute an Henkel zurücklieferte. 153/2: Geschäftsleitungsbesprechung am 27.2.1946, S. 11; 153/4: Niederschriften über die Geschäftsleitungssitzungen vom 13.4.1948, S. 3 und 22.4.1948, S. 3; Feldenkirchen, Inlandsgeschäft, S. 147. Zur Entwicklung der DFW vgl. unten Kap. 4.10.2, S. 184-187.

<sup>269</sup> D 401: Mannes, Bericht, S. 7f. und 11f.; D 401: Autarkisierung, in: Berliner Blatt/Neue Zeitung, 2.3.1948. Henkel schlug vor, den Bau der Oxydationsanlage in Rodleben zu übernehmen, wenn das Unternehmen im Gegenzug die DEHYDAG zurückerhalten würde, ein Versuch, der selbstverständlich erfolglos blieb. 153/4: Niederschrift über die Besprechung vom 2.2.1948, S. 1f.

Hauptproduktionszweig der DEHYDAG wurde die Härtung von Raps- und Mohnöl zu Hartfetten, die an die Margarine-Fabrik Pratau geliefert wurden. Diese Fabrikation umfasste im dritten Quartal 1948 84,16 % der mengenmäßigen Gesamtproduktion, wurde allerdings aufgrund falscher Kalkulationsunterlagen zu ungünstig abgeschlossen. Während der genehmigte Preis für die Härtung bei 7,80 (Ost-)DM pro 100 kg lag, betrugen die Herstellkosten 12,40 (Ost-)DM pro 100 kg. Neben den variablen Kosten deckte die DEHYDAG auch ihre fixen Kosten aufgrund des durch den Mangel an Rohstoffen implizierten insgesamt zu niedrigen Produktionsniveaus nicht. Das Unternehmen schloss demzufolge 1948 mit einem Verlust von 2 Millionen (Ost-)DM ab.<sup>270</sup>

#### 4.9.3 Henkels Verlust des materiellen Betriebsvermögens der DEHYDAG und der BFG in der sowjetischen Besatzungszone

Die Muttergesellschaft in Düsseldorf bemühte sich, die Verbindung zu ihren Tochtergesellschaften in der SBZ aufrechtzuerhalten,<sup>271</sup> doch distanzierten sich DEHYDAG und BFG angesichts der politischen Lage zusehends: Henkel beobachtete im Februar 1946 „eine starke Tendenz zur Verselbständigung der einzelnen Werke“.<sup>272</sup> Ab dem 2. Halbjahr 1945 konnten alle bisherigen Vorstandsmitglieder ihre Tätigkeit nicht mehr ausüben und wurden im November 1945 durch von der Provinzialregierung in Sachsen bestellte Geschäftsführer ersetzt.<sup>273</sup> Am 26. Dezember 1945 sequestrierte die sowjetische Militäradministration das Vermögen der DEHYDAG. „Alle Abmachungen, die über den Rahmen der normalen Tätigkeit hinausgehen, sind ohne besondere Genehmigung

---

<sup>270</sup> D 401: Mannes, Bericht, S. 1, 6 und 13.

<sup>271</sup> Siehe hierzu beispielsweise 158/10: Niederschrift über die Besprechung zwischen DEHYDAG und Henkel vom 26.6.1946 bis 28.6.1946, in der (nach der Enteignung) aktuelle rechtliche Probleme geklärt wurden und weiterhin bekräftigt wurde, „dass, unbeschadet der für beide Teile nicht zu übersehenden rechtlichen Entwicklung, versucht werden solle, in einem vertrauensvollen Verhältnis zueinander auch zukünftig nach Möglichkeit zusammenzuarbeiten, beide Teile betreffende Fragen gemeinsam zu besprechen, Erfahrungen auf den verschiedensten wirtschaftlichen Gebieten auszutauschen und im übrigen [sic!] auch – soweit es die Rechts- und Verkehrslage zulässt – früher bestehende Lieferungsverhältnisse aufrecht zu erhalten.“ Ebenda, S. 1.

<sup>272</sup> 153/2: Geschäftsleitungsbesprechung am 27.2.1946, S. 3.

<sup>273</sup> 142/28: Geschäftsbericht der DEHYDAG 1945, S. 2.

ungültig.<sup>274</sup> Am 15. Februar 1946 übernahm der Präsident der Provinz Sachsen die alleinige und tatsächliche Verfügungsgewalt über die DEHYDAG. Während Henkel in Düsseldorf das Organschaftsverhältnis als noch gegeben ansah, betrachtete die DEHYDAG das Konzernverhältnis ab dem 1. August 1946, als das Unternehmen als Reparationszahlung in sowjetisches Volkseigentum überführt wurde, im Sinne des Aktienrechtes als beendet.<sup>275</sup> Ende 1946 „verschenkte“ die Sowjetunion die DEHYDAG an den Staat Sachsen-Anhalt, und schließlich wurde das Unternehmen am 30. Juni 1948 in die Vereinigung volkseigener Betriebe (VVB) „Sapotex“ eingegliedert.<sup>276</sup>

Auch die in der SBZ befindlichen Werke der BFG, das Hauptwerk in Chemnitz-Kappel und die angegliederte Zweigfabrik in Mohsdorf, entzogen sich der Verfügungsgewalt Henkels.<sup>277</sup> Mit Verfügung der Landesregierung Sachsen wurde die BFG am 12. Oktober 1945 in treuhänderische Verwaltung überführt, am 30. Juni 1946 auf Befehl der sowjetischen Besatzungsmacht enteignet und ab dem 1. Juli 1946 der Verwaltung des Landes Sachsen unterstellt. Das Konzernverhältnis zu Henkel war damit beendet und der Gewinn- und Verlustausschließungsvertrag de facto aufgehoben. Am 30. Juni 1948

---

<sup>274</sup> 169/4: Prüfungsbericht Bilanzen der DEHYDAG 1944 und 1945, S. 8.

<sup>275</sup> Dieser Zeitpunkt markierte auch das Ende des am 26.10/4.11.1942 zwischen Henkel und DEHYDAG geschlossenen Gewinn- und Verlustausschließungsvertrags. Henkel vertrat die Ansicht, dass sich dieser Vertrag nicht auf außergewöhnliche Vermögensverluste erstrecke, übernahm daher nur den für 1945 aus dem laufenden Betriebsergebnis entstandenen Verlust in Höhe von 884.686,85 RM und kam einer Forderung der DEHYDAG, einen Verlust von 13.571.708,08 RM zu begleichen, der sämtliche aufgrund der Auswirkungen des Krieges vorgenommenen Wertberichtigungen beinhaltete, nicht nach. 169/4: Prüfungsbericht Bilanzen der DEHYDAG 1944 und 1945, S. 10; 268/20: Eckermann, Wilhelm, Aktennotiz, 14.12.1946, S. 2; 268/20: DEHYDAG an Henkel, 25.9.1946; 268/20: Henkel an DEHYDAG, 22.1.1947; 153/2: Niederschriften über die Sitzungen der Geschäftsleitung vom 6.8.1946, S. 2 und 8.10.1946, S. 3.

<sup>276</sup> 169/4: Prüfungsbericht Bilanzen der DEHYDAG 1944 und 1945, S. 3, 7 und 10; 268/19: Bericht über die Besprechung betr. DEHYDAG, 5.8.1946; D 401: Mannes, Bericht, S. 9.

<sup>277</sup> Während das Zweigwerk in Hamburg im Juli 1943 vollständig zerstört wurde und deshalb die Produktion bis 1945 stillstand, erlitten die Werke in Ostdeutschland keine Kriegsschäden durch Bombenangriffe. Durch amerikanischen Artilleriebeschuss im April 1945 verbrannten allerdings in den Öltanks des Chemnitzer Hauptwerks 792 t Rohstoffe im Wert von 1.919 TRM. Dies entsprach etwa 42,7 % des Wertes der Rohstoffvorräte in Chemnitz und Mohsdorf zum 31.12.1944 und 52,2 % zum 31.12.1945 und wirkte sich daher auf die Rohstoffversorgungslage der BFG sehr negativ aus. Ein Übergreifen der Feuer auf die Produktionsanlagen konnte jedoch verhindert werden. D 402: Heidrich, Chronik, Teil D, S. 22 und 52; 140/3: Prüfungsbericht Bilanzen der Hamburger Zweigfabrik der BFG 1944 und 1945, S. 1; 336/168: Feldrappe an Henkel, 9.5.1945; 142/3: Aktennotiz, 14.2.1955; 268/8: Bilanzen der BFG 1944 und 1945.

wurde die BFG der neu gegründeten VVB „Sapotex“ angegliedert.<sup>278</sup>

Um das immaterielle Vermögen der BFG und DEHYDAG zu retten und deren Absatzmärkte in Westdeutschland zu erhalten, strebte Henkel eine zügige rechtliche Selbständigkeit beider Töchter durch Sitzverlegungen nach Düsseldorf an. BFG und DEHYDAG waren für die Henkel-Gruppe weiterhin gleichermaßen von Bedeutung: „Herr Dr. Henkel hält es für erforderlich, zu versuchen auch die Sitzverlegung der Deutschen Hydrierwerke so schnell wie möglich durchzuführen, da nach seiner Ansicht auch an der Dehydag soviel Patente, Warenzeichenrechte usw. hängen, dass es richtig ist, auch diese durch eine Sitzverlegung zu retten. Herr Dr. Henkel weist darauf hin, dass nach seiner Meinung Böhme allein nur das geringere Interesse für uns hat, weil Dehydag und Böhme immer eine Gemeinschaft dargestellt haben.“<sup>279</sup> DEHYDAG und BFG in Rodleben und Chemnitz nahmen ihrerseits die von Henkel beantragten Sitzverlegungen nicht widerstandslos hin, was zu erheblichen bürokratischen Auseinandersetzungen und Verzögerungen führte. Schließlich erreichte Henkel am 8. April 1948 die Sitzverlegung der DEHYDAG nach Düsseldorf. Als der Düsseldorfer Handelsregisterichter sich im Mai 1948 gegen eine Eintragung des Sitzes der BFG ohne Mitwirkung von Chemnitz sperrte, entschied sich Henkel für eine Sitzverlegung nach Hamburg, weil die BFG dort eine Fabrikationsstätte unterhielt. Der Handelsregistereintrag erfolgte am 9. August 1948. Eine hiergegen geführte Klage der BFG in Chemnitz wurde vom Oberlandesgericht Hamburg abgewiesen. 1952 verlegte Henkel letztlich auch den Sitz der BFG offiziell nach Düsseldorf.<sup>280</sup>

---

<sup>278</sup> Die Sapotex hatte ihren Sitz in Chemnitz und umfasste 17 Firmen, zu denen auch neben der BFG und DEHYDAG die ehemalige Henkel Genthin GmbH gehörte. Die VVB unterstand direkt der Hauptverwaltung Chemie beim Ministerium für Industrie in Berlin. Leiter der Hauptverwaltung Chemie war Heinrich Bertsch, der ehemalige technische Direktor der BFG. 153/2: Niederschriften über die Sitzungen der Geschäftsleitung vom 9.7.1946, S. 2 und 8.10.1946, S. 2; 268/20: DEHYDAG an Henkel, 25.9.1946, S. 1; 289/1285: Betriebsprüfungsbericht BFG, 4.8.1948, S. 2; 336/830: BFG (Düsseldorf) an Amtsgericht Düsseldorf, 3.10.1947, S. 1f.; D 401: Mannes, Bericht, S. 9; D 402: Heidrich, Chronik, Teil D, S. 22-25 und 28.

<sup>279</sup> 153/4: Niederschrift über die Geschäftsleitungssitzung vom 13.1.1948, S. 3. Dagegen verzichtete Henkel auf eine Sitzverlegung der Henkel GmbH Genthin, da diese nur eine Fabrikationsstätte ohne eigene Marken, Patente oder sonstige Rechte war. Ebenda, S. 2.

<sup>280</sup> 153/3: Niederschrift über die Geschäftsleitungssitzung vom 22.4.1947, S. 4; 153/4: Niederschriften über die Geschäftsleitungssitzungen vom 13.1.1948, S. 2f., 2.2.1948, S. 2, 13.4.1948, S. 6 und Niederschrift über die 2. Geschäftsleitungssitzung vom 5.5.1948, S. 2; D 401: Prüfungsbericht DEHYDAG, 28.3.1955, S. 3; D 402: Heidrich, Chronik, Teil D, S. 28f.; D 402: Entwicklung der Beteiligungsverhältnisse der BFG 1935-1959, o. J., S. 1.



Die Henkel-Gruppe verlor somit als Folge des Zweiten Weltkrieges, des einsetzenden Kalten Krieges und der damit verbundenen Teilung Deutschlands (neben anderen Beteiligungsgesellschaften)<sup>281</sup> die Fabrikationsanlagen ihrer beiden größten Tochtergesellschaften. Henkel behielt durch die Sitzverlegungen die Marken-, Patent- und Lizenzrechte sowie die Vermögenswerte der DEHYDAG und BFG (Verkaufsbüros sowie die relativ kleine, zerstörte Hamburger Zweigfabrik der BFG) in den westlichen Besatzungszonen. Mit der Auflösung des Konzernverhältnisses zwischen Henkel in Düsseldorf und DEHYDAG/BFG in der SBZ erloschen alle gegenseitigen Verträge, Rechte und Pflichten.<sup>282</sup> Henkel erkannte frühzeitig die eigene Machtlosigkeit gegenüber den (wirtschafts-)politischen Zwängen: „Wir haben gegen alle Massnahmen [sic!], die von russischen oder deutschen Stellen hinsichtlich unserer vorstehend genannten Tochtergesellschaften bzw. [sic!] Werke von Tochtergesellschaften in der Ostzone getroffen worden sind, insbesondere gegen die Enteignungen, Sequestrierungen usw. alle möglichen Schritte unternommen, insbesondere Einsprüche eingelegt. Der von uns beauftragte Rechtsanwalt Dr. Scholz, Berlin, hat darüber hinaus Verhandlungen mit den zuständigen Stellen geführt. Nach dem Ergebnis dieser Verhandlungen ist aber in keiner Weise damit zu rechnen, daß [sic!] unsere Schritte Erfolg haben werden, weil von vornherein feststand, daß [sic!] die getroffenen Massnahmen [sic!] endgültig sein sollten und die Einspruchsmöglichkeiten nur geschaffen worden sind, damit nicht der Eindruck entsteht, daß [sic!] sie widerspruchslos hingenommen werden müssen. Obwohl wir uns hierüber von Anfang an im klaren [sic!] waren, haben wir trotzdem alle Schritte unter-

---

<sup>281</sup> Vgl. hierzu Feldenkirchen, Menschen, S. 110; ders., Inlandsgeschäft, S. 30.

<sup>282</sup> Die Patentakten des zentralen Forschungslabors in Rodleben befanden sich teilweise in Düsseldorf. Gemäß Ziffer 5 der Satzung des Forschungslabors waren die Akten Eigentum der Firma Henkel, die zudem die Verwertung der Ergebnisse des Forschungslabors bestimmen konnte. Einer Forderung der DEHYDAG in Rodleben auf Herausgabe der Akten bzw. Abschriften wurde dennoch 1948 zu einem geringen Teil entsprochen, um das Verhältnis zu Rodleben nicht weiter zu belasten und weiterhin Kontakt zu behalten. U 85: Satzung betr. Forschungslaboratorium Henkel, DEHYDAG und BFG, o. J., S. 2; 169/4: Prüfungsbericht Bilanzen der DEHYDAG 1944 und 1945, S. 3; 336/830: BFG (Düsseldorf) an Amtsgericht Düsseldorf, 3.10.1947, S. 2; 153/2: Niederschrift über die Sitzung der Geschäftsleitung vom 6.8.1946, S. 3; 153/3: Niederschrift über die Geschäftsleitungssitzung vom 17.12.1947, S. 1f.; 153/4: Niederschriften über die Besprechungen vom 2.2.1948, S. 2, 22.6.1948, S. 3 und 31.8.1948, S. 1. Siehe auch oben Kapitel 4.6.4, S. 120. Auch insbesondere hinsichtlich der Verwendung der Warenzeichen entbrannten mit der BFG in Chemnitz in den folgenden Jahren heftige Auseinandersetzungen, die Henkel jedoch bei der Vermarktung in der „westlichen Hemisphäre“ für sich entschied. Siehe hierzu ausführlich Feldenkirchen, Inlandsgeschäft, S. 148f.

nommen, um nicht den Anschein zu erwecken, daß [sic!] wir uns mit den getroffenen Massnahmen [sic!] abfinden.“<sup>283</sup>

#### 4.9.4 Aufbau der DEHYDAG und der BFG nach 1945 in Düsseldorf

Den in den 1930er Jahren eingeschlagenen Weg der Diversifikation und der vertikalen Integration auf dem Gebiet Waschmittel und Fettchemie behielt Henkel bei. Das Entwicklungspotential der Markenartikel der BFG im Verbund mit der Rohstoffversorgung durch die DEHYDAG sowie das ehemalige, ausbaufähige Exportgeschäft mit den entsprechenden Erfahrungen und Geschäftskontakten beider Gesellschaften waren für die Geschäftsstrategie der Henkel-Gruppe weiterhin von zentraler Bedeutung.<sup>284</sup> Henkel besaß das Know-how und verfügte auch durch die Migration von Geschäftsführern, Chemikern und Marketingfachleuten der beiden ehemaligen ostdeutschen Tochtergesellschaften in die westlichen Besatzungszonen über das Humankapital zum Aufbau des Geschäftes und der Produktion der DEHYDAG und BFG im Westen.<sup>285</sup>

Bereits am 22. Juni 1945 beauftragte Henkel angesichts der unklaren wirtschaftspolitischen Lage Willy Feldrappe mit der Koordination aller Produktions- und Vertriebsinteressen der BFG und DEHYDAG in der britischen, amerikanischen und französischen Besatzungszone. Diese sollte von Düsseldorf ausgehen. Für diesen Zweck gründete Henkel in Düsseldorf einen Arbeitsstab unter der Bezeichnung Zentralbüro Böhme West, an dessen Weisungen der gesamte Außendienst in den drei westlichen Be-

---

<sup>283</sup> 153/2: Niederschrift über die Sitzung der Geschäftsleitung vom 8.10.1946, S. 3.

<sup>284</sup> Siehe auch das Zitat oben S. 176. Feldenkirchen, Inlandsgeschäft, S. 149 und 157; Interview Theo Schatten, 19.6.2001.

<sup>285</sup> U. a. kamen die ehemaligen Geschäftsführer Pfaff, Feldrappe, Dr. Böning, und Dr. Kling, die Verkaufsleiter Stark und Frühmark und Dr. Rittmeister, der maßgeblich am Aufbau der fettchemischen Anlagen in Düsseldorf beteiligt war, nach Düsseldorf. 153/1: Postbesprechungen vom 22.6.1945, S. 1 und 25.9.1945, S. 2; 153/2: Protokoll über die Geschäftsleitungssitzung vom 13.8.1946, S. 1; 153/3: Niederschrift über die Geschäftsleitungssitzung vom 22.4.1947, S. 4; 153/5: Niederschrift über die Sitzung des Geschäftsleitungsausschusses vom 7./8.4.1949, S. 2; D 402: Heidrich, Chronik, Teil D, S. 22; Henkel KGaA (Hrsg.): Nachruf Dr. Wilhelm Rittmeister, in: Henkel-Blick 10/1995, S. 2; Interview Theo Schatten, 19.6.2001.

satzungszonen und das Zweigwerk der BFG in Hamburg gebunden war.<sup>286</sup> In den ersten Monaten nach Kriegsende verschaffte sich das Zentralbüro West einen Überblick über Forderungs- und Lagerbestände in den westlichen Besatzungszonen. Zunächst flossen die Umsatzeinnahmen aus diesen Beständen bis zu deren Enteignung der BFG und DEHYDAG in der Ostzone zu: „Mit der Einziehung dieser Forderungen und der Veräusserung der Auslieferungsläger hat das Düsseldorfer Büro das Stammhaus in Chemnitz vor großen finanziellen Einbußen bewahrt.“<sup>287</sup>

Da Lieferungen aus Chemnitz und Rodleben in die westlichen Besatzungszonen ohne Genehmigungen der Behörden nicht mehr möglich waren, musste eine eigene Produktion in Westdeutschland zügig aufgebaut werden, um dort die Marktanteile der BFG und DEHYDAG nicht zu verlieren, zumal die Konkurrenz sich bereits bemühte, diese Marktanteile zu übernehmen. Ende 1945 knüpfte das Zentralbüro West an das alte Produktionsprogramm der BFG in den Fabrikationsstätten von Henkel in Düsseldorf und Siegert in Neuwied an. Textil- und Lederhilfs-, Feinwasch-, Hautreinigungs- und Schädlingsbekämpfungsmittel wurden bei Henkel im Lohn hergestellt und durch das Zentralbüro West lediglich vertrieben, wodurch der Gewinn hieraus bei Henkel verblieb und nicht an die BFG in Chemnitz floss.<sup>288</sup> Diese aufgrund der unzureichenden Kapazitäten nur in geringem Umfang getätigte Lohnherstellung hatte eher den Charakter einer „Notlösung“ und konnte den Markt nur sehr kurzfristig bedienen. Die verlorenen Produktionsanlagen der BFG und DEHYDAG in der SBZ mussten für die langfristige Sicherung der Marktanteile in Westdeutschland neu aufgebaut werden: „[...] gleichgültig, wie sich die Verhältnisse im Osten gestalten werden“ beschloss Henkel „die Produkte,

---

<sup>286</sup> Nach der Inhaftierung von Willy Feldrappe durch die britische Militärpolizei im September 1945 übernahmen Dr. Paul Tersteegen (ehemaliger Leiter des Verkaufskontors Krefeld) als technischer Leiter und Rudolf Hackenberg (ehemaliger Leiter des Fewa-Inspektionsbezirkes Wuppertal) als kaufmännischer Leiter die Geschäftsführung des Zentralbüros West. 153/1: Postbesprechungen vom 22.6.1945, S. 1 und 25.9.1945, S. 1; D 401: Kobold, Vorschläge, S. 1f. und 6; D 402: Heidrich, Chronik, Teil D, S. 27.

<sup>287</sup> Ebenda. Das Zentralbüro West erzielte 1945 einen Nettoumsatz von 528.740 RM mit einem Reingewinn von 41.151,52 RM und im ersten Halbjahr 1946 1.746.200 RM Umsatz und 485.237,27 RM Gewinn. Ebenda, S. 28.

<sup>288</sup> 153/1: Postbesprechung vom 3.12.1945, S. 3; 153/2: Geschäftsleitungsbesprechung am 27.2.1946, S. 9-11; 153/2: Niederschrift über die Sitzung der Geschäftsleitung vom 8.10.1946, S. 2; Feldenkirchen, Inlandsgeschäft, S. 143.

die in unser [sic!] Aufgabenbereich gehören, in unserem eigenen Werk herzustellen und nicht in Neuwied oder sonst wo herstellen zu lassen“.<sup>289</sup>

In Düsseldorf-Holthausen waren nur Anlagen zur Fettsäurefraktionierung vorhanden. Möglichkeiten, Öle und Fette zu Fettalkoholen zu hydrieren, fehlten; diese Aufgabe hatte innerhalb der Henkel-Gruppe bis dato die DEHYDAG in Rodleben übernommen. Zur Sicherung der Rohstoffversorgung plante Henkel daher schon im Juli 1945 eine Hochdruckanlage. Da Henkel ein Permit der Militärregierung zum Bau von Hydrieranlagen zunächst nicht erhielt, wandte das Unternehmen das aufwändige Verfahren zur Herstellung von Fettalkoholen durch Natriumreduktion an. Am 31. März 1947 ging eine Reduktionsanlage mit einer Jahreskapazität zur Herstellung von 264-288 t Fettalkoholen in Betrieb. Auch versuchte Henkel in den zur Herstellung von Lösungsmitteln errichteten Mitteldruckanlagen Fettalkohole zu hydrieren. Entgegen positiver Ansätze in Laborversuchen waren diese Anlagen hierfür aber nicht geeignet. Für eine wirtschaftliche Produktion von Fettalkoholen war Henkel daher weiterhin auf das Permit angewiesen, das schließlich 1948 erteilt wurde. Unverzüglich begann Henkel mit dem Bau von Hydrieranlagen, die auf eine Kapazität von 4.800 t/a Fettalkohole ausgerichtet waren und in zwei bis drei Jahren fertiggestellt werden sollten. Insgesamt konnten 1948 bereits 2.400 t Fettalkohole produziert werden. Um die Anwendungsvielfalt der Fettalkoholsulfate zu erschließen, errichtete Henkel 1949 eine Sulfatieranlage.<sup>290</sup> So entstanden auf dem ehemaligen „Spiegelglasgelände“ in Holthausen unter Leitung von Dr. Carl Wulff, Dr. Willy Manchot und Dr. Konrad Henkel die fettchemischen Anlagen, die gemeinhin als „Ölviertel“ bezeichnet wurden.<sup>291</sup> „Praktisch würde es darauf herauskommen, dass wir das Rodlebener Werk auf dem Spiegelglasgelände neu errichten.“<sup>292</sup>

---

<sup>289</sup> 153/3: Niederschrift über die Sitzung der Geschäftsleitung vom 1.4.1947, S. 1.

<sup>290</sup> 153/1: Postbesprechung vom 27.7.1945, S. 1; 153/2: Niederschrift über die Sitzung der Geschäftsleitung vom 9.7.1946, S. 3; 153/2: Protokoll über die Geschäftsleitungssitzung vom 13.8.1946, S. 1; 153/3: Niederschriften über die Sitzungen der Geschäftsleitung vom 1.4.1947, S. 1f. und 1.7.1947, S. 2; 153/4: Niederschrift über die Geschäftsleitungssitzung vom 27.4.1948, S. 2f.; D 401: Kobold, Vorschläge, S. 2; D 401: Werdelmann, Fettalkohole, S. 12f.; Felletschin, Stationen, S. 73 und 121.

<sup>291</sup> Interview Theo Schatten, 19.6.2001.

<sup>292</sup> 153/3: Niederschrift über die Sitzung der Geschäftsleitung vom 1.4.1947, S. 2.

Nachdem die Sitzverlegung 1948 vollzogen war, fungierte die DEHYDAG nur noch als Vertriebsgesellschaft. 1949 produzierte die Henkel & Cie GmbH für die DEHYDAG noch in Lohnarbeit, bis die Muttergesellschaft ab dem 1. Januar 1950 die Herstellung der DEHYDAG-Produkte vollständig übernahm.<sup>293</sup>

---

<sup>293</sup> D 401: Prüfungsbericht DEHYDAG, 28.3.1955, S. 2f.

#### 4.10 Entwicklung der übrigen inländischen fettchemischen Tochtergesellschaften der Henkel-Gruppe nach 1945

##### 4.10.1 EDWG

Schon 1946 bemühte sich die EDWG auf Initiative von Dietrich Menke ebenso wie andere deutsche Institutionen und Interessengemeinschaften um eine Zulassung zum Walfang, die jedoch von den Alliierten mit Hinweis auf die Bestimmungen des Potsdamer Abkommens bis 1951 verweigert wurde, insbesondere weil England und Norwegen ihre Interessen auf dem Walölmarkt gefährdet sahen. Zum Zeitpunkt der Freigabe eines deutschen Walfangs im Zusammenhang mit dem Abkommen über die Lockerung der Industriekontrolle vom 3. April 1951 hatte sich die Rohstofflage geändert. Die Teilnahme am Walfang war frühestens in der Saison 1955/56 möglich. Henkel erwartete dagegen in den folgenden Jahren eine weitere Verbesserung der Fettversorgung. Das Unternehmen verzichtete daher auf einen vollständigen Neuaufbau einer Walfangflotte, der für ein Mutterschiff mit 15 Fangbooten einen Investitionsbedarf von schätzungsweise 60 MDM erfordert hätte und hinsichtlich der Wettbewerbsfähigkeit als unrentabel prognostiziert wurde. Ein möglicher Bundeszuschuss für die Baukosten der Flotte belief sich höchstens auf 40 % (24 MDM). Unter Einbezug der Erstausrüstung und weiterer Betriebsmittel für Heuern, soziale Lasten, etc. hätte Henkel somit immer noch mehr als 50 MDM aufwenden müssen.<sup>294</sup>

Dennoch engagierte sich die EDWG im Walfang, allerdings nur in beratender Funktion. Aristoteles Sokrates Onassis plante den Bau einer Walfangflotte in deutschen Werften. Die Flotte sollte aus einem Mutterschiff und 16 Fangbooten bestehen und unter deutscher Besatzung in See stechen. Für die Umsetzung dieses Vorhabens gründete er die „Olympic Whaling Company Inc.“, New York. Am 26. Dezember 1949 schloss er einen Vertrag mit der EDWG, der einzigen noch verbliebenen deutschen Walfanggesellschaft, die ihre Erfahrungen im Walfang zur Verfügung stellen sollte. Ohne selbst

---

<sup>294</sup> Meseck: Nachruf für Dietrich Menke, in: Hansa Nr. 718, 18.2.1956, S. 393f., S. 394; 336/147: Geschäftsbericht der EDWG 1945/46; F 35: Walfang-Ausschuß der Industrie- und Handelskammern deutscher Seestädte, Walfang für Deutschland, Deutsche Gegenargumente zur britisch-amerikanischen Ablehnung, Mai 1948; 153/2: Niederschrift über die Sitzung der Geschäftsleitung vom 25.11.1946, S. 2f.; 153/3: Niederschrift über die Geschäftsleitungs-Besprechung vom 21.1.1947, S. 3; 153/4: Niederschrift über die Besprechung vom 2.2.1948, S. 3; Bohmert, Walfang, S. 137-140.

ein finanzielles Risiko einzugehen, erhielt die EDWG für ihre Beraterfunktion eine fixe Vergütung von 0,1 MDM p. a. und eine Prämie von 5 % am Nettogewinn jeder Fangreise. Für den Bauauftrag bei der Howaldt Werke AG, Kiel, verlangte das Bundeswirtschaftsministerium 1,25 MUS-\$ sowie für je 1,88 MUS-\$ Walöl zu Weltmarktpreisen im Mai 1951 und im Mai 1952 und erreichte damit einen Einkauf von Walöl ohne Devisenausgaben und simultan eine regulierende Wirkung auf den internationalen Walpreis, da Deutschland einen Teil seines Bedarfs ohne Kauf auf dem Weltmarkt decken konnte. Außerdem führte der Bauauftrag zu einer hohen Beschäftigungswirkung in den Werften und den Zubringerindustrien sowie zur Neueinstellung von 400 bis 450 deutschen Seeleuten. Unter der Leitung der EDWG lief die neue Walfangflotte 1950/51 erstmalig in die Antarktis aus. Nach der Saison 1952/53 stellte Onassis allerdings den Walfang wegen Absatzschwierigkeiten und Preisverfalls des Walöls ein, löste die Geschäftsverbindung mit der EDWG am 30. Juni 1954 auf und verkaufte die Flotte 1956. Insgesamt erhielt die EDWG für ihre Tätigkeit für die Olympic Whaling Corp. von 1950 bis 1954 1,25 MDM.<sup>295</sup>

Am 23. August 1955 patentierte Dr. Wilhelm Rittmeister im Auftrag der DEHYDAG ein Verfahren, das durch selektiv wirkende Katalysatorsysteme auf zinkhaltiger Basis die Hydrierung zu ungesättigten Fettalkoholen aus Ölsäuren und Talg ermöglichte. Damit konnte Henkel auf den Rohstoff Spermol verzichten und über die Umsetzung von Ölen und Fetten zu Fettsäuremethylestern ungesättigte Fettalkohole, sogenannte HD-Ocenoole, rentabel produzieren, was vor dem Hintergrund rückläufiger Fangquoten und einer drohenden Ausrottung der Wale von enormer Bedeutung war. 1961 begann Henkel mit der Produktion der HD-Ocenoole.<sup>296</sup>

Dringend benötigter Schiffsraum im sich ausbreitenden Welthandel und Steuerbegünstigung sowie finanzielle Unterstützung der Bundesregierung veranlassten Henkel 1950

---

<sup>295</sup> Findbuch 10, Entwicklung, S. 10-12; Meseck: Nachruf für Dietrich Menke, in: Hansa Nr. 718, 18.2.1956, S. 393f., S. 394; Bohmert, Walfang, S. 144-156.

<sup>296</sup> Nachruf Dr. Wilhelm Rittmeister, in: Henkel-Blick 10/1995, S. 2; 153/9: Niederschrift über die Postbesprechung vom 27.10.1953, S. 4; D 401: Deutsches Patentamt, Patentschrift Nr. 965 236, 6.6.1957; Felletschin, DEHYDAG, S. 75-77; Henkel KGaA (Hrsg.), Fettchemie, S. 19; Henkel GmbH (Hrsg.): Konzern-Geschäftsbericht 1973, Düsseldorf 1974, S. 17. Siehe auch unten Kap. 4.12.2, S. 201f.

zum Auftrag für zunächst zwei Schiffe und zum Bau einer eigenen Hochseeflotte. Am 2. November 1951 wurde die „Globus-Reederei GmbH, Düsseldorf“ von Anteilseignern der Persil-GmbH gegründet. Gegenstand des Unternehmens war der Betrieb der Schifffahrt und aller damit zusammenhängender Geschäfte. Ab 1. Januar 1957 übernahm die Globus-Reederei die EDWG. Bis zu ihrem Verkauf 1973 unternahm die Globus-Reederei die Linienschifffahrt nach Afrika. Mit dem Jahr 1973 endeten alle Aktivitäten der Henkel-Gruppe in der Schifffahrt.<sup>297</sup>

Rückblickend müssen die Walfang-Aktivitäten der Henkel-Gruppe als enttäuschend beurteilt werden und können nur unter Berücksichtigung der besonderen wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen ökonomisch nachvollzogen werden. Da die EDWG nur drei Fangreisen unternehmen konnte, lieferte sie von 1936 bis 1939 insgesamt nur 17.984 t Walöl und 3.091 t Spermol an die Henkel-Gruppe. Die Investitionen in Höhe von 13,7 MRM für den Aufbau der Walfangflotte waren demnach unrentabel.

#### 4.10.2. DFW

Generell fassten die Siegermächte des Zweiten Weltkrieges auf der Potsdamer Konferenz den Beschluss, dass Deutschland keinen synthetischen Treibstoff mehr produzieren durfte. Die Fischer-Tropsch-Anlagen erhielten demnach als „kriegswichtige“ Industrie ein Produktionsverbot und waren zudem für die Demontage vorgesehen. Damit fehlte sowohl der DFW als auch der Oxo die Rohstoffbasis, die trotz intensiver Auseinandersetzung mit dem Produktionsverfahren nicht durch andere Rohstoffe wirtschaftlich sinnvoll ersetzt werden konnte. Die Betreiber der Fischer-Tropsch-Anlagen versuchten das Produktionsverfahren so zu modifizieren, dass weniger Benzin und mehr Nebenprodukte zur synthetischen Fettsäure- und Fettalkoholherstellung anfielen. In zahlreichen Expertisen begründeten sie und die Verwender technischer Fette mit Hinweis auf den

---

<sup>297</sup> Siehe zur Geschäftstätigkeit der Globus-Reederei ausführlich Bohmert, Friedrich: Henkel in der Afrika-Schifffahrt. Von der Gründung der Globus-Reederei 1951 bis zu ihrem Verkauf 1973, hrsg. von der Henkel KGaA, Düsseldorf 1983. Ebenda, S. 7-9 und 89; 153: GA-Sitzung der Persil GmbH vom 14.11.1950, S. 2; 153/7: Protokoll über die Postbesprechung am 6.11.1951, S. 3; Meseck: Nachruf für Dietrich Menke, in: Hansa Nr. 718, 18.2.1956, S. 393f., S. 394; 153/52: Post ZGF Nr. 39, 26.9.1972, S. 1; 153: Protokoll über die Sitzung des Verwaltungsrates Henkel GmbH vom 17.12.1973, S. 3.



gesundheitsgefährdenden Mangel an Fettrohstoffen im Nachkriegsdeutschland eine notwendige Produktionsaufnahme. Imhausen versuchte mit dem Vorschlag einer Herstellung von synthetischer Butter ein Produktionspermit für die Fischer-Tropsch-Anlagen zu erreichen. Henkel befürchtete ein Einschreiten der Margarineindustrie und insbesondere der Engländer, da Unilever Ernährungsfette auf dem deutschen Markt einführen wollte, und befürwortete diese Argumentation daher nicht. Vielmehr unterstrich Henkel weiterhin die notwendige Versorgung der deutschen Bevölkerung mit Wasch- und Reinigungsmitteln.<sup>298</sup>

Bereits vier Tage nach der Besetzung des Werkes erhielt die DFW die Erlaubnis, Auf-räumungs- und Instandsetzungsarbeiten zu verrichten. Schon im Juni 1945 wurde dem Unternehmen eine Produktionsgenehmigung erteilt, die aber vorübergehend wieder ent-zogen wurde. Eine drohende Demontage konnte verhindert werden. 1945 und 1946 ver-brauchte die DFW noch vorhandene Paraffingatschvorräte. Während die DFW 1946 an 67 Tagen noch 599 t Gatsch verarbeitete, lag der Betrieb aufgrund von Rohstoffmangel im gesamten ersten Halbjahr 1947 still. Ab Mai 1947 erhielten zwei westdeutsche Fi-scher-Tropsch-Anlagen, Victor und Krupp, ein Interims-Produktionspermit bis 1949. Sie stellten 1947 insgesamt 1.147 t Paraffingatsch, 1948 3.818 t und 1949 6.538 t her. In Ostdeutschland produzierten die Fischer-Tropsch-Werke ebenfalls ab 1947 syntheti-sches Benzin, insbesondere die Brabag. Ende 1947 gelang der DFW der Abschluss ei-nes Lohnveredelungsvertrages mit der Ostzone, so dass sich die Beschäftigungslage des Unternehmens verbesserte. Im zweiten Halbjahr 1947 verarbeitete die DFW an 71 Ta-gen 2.828 t Gatsch und im ersten Halbjahr 1948 erreichte sie mit einer Gatschversor-gung von 9.705 t eine „wirtschaftlich tragbare“ Produktionstätigkeit an 172 Tagen. 1947 konnte daher erstmals seit 1944 wieder ein Gewinn in Höhe von 1.029 TRM gegenüber einem Verlust von 1.284 TRM in 1946 erwirtschaftet werden. Im ersten Halbjahr 1948 erzielte die DFW mit 1.801 TRM den größten Jahresüberschuss ihrer gesamten Be-triebstätigkeit seit 1936. Aus den Gewinnen 1947 und 1948 erhielten die Gesellschafter

---

<sup>298</sup> 268/133: Bericht über die Besprechung vom 22.12.1945, S. 6f.; 268/133: Aktennotiz betr. Bespre-chung über Oxo, 27.10.1945; 158/66/2: Geschäftsbericht der DFW von 1945 bis zur Währungsre-form 20.6.1948, S. 2f.; 153/1: Postbesprechungen vom 31.8.1945, S. 2f., 4.9.1945, S. 2f., 10.9.1945, S. 2f. und 31.10.1945, S. 2f.; 153/2: Geschäftsleitungsbesprechung am 27.2.1946, S. 8; 153/2: Nie-derschrift über die Geschäftsleitungssitzung vom 12.11.1946, S. 3; 153/2: Niederschrift über die Ge-schäftsleitungs-Besprechung vom 4.12.1946, S. 1; Stratmann, Zwang, S. 417. Durch geeignete Ei-senkontaktwahl konnte beim Fischer-Tropsch-Verfahren z. B. der Anteil von Paraffingatsch auf 9 % bis 16 % gesteigert werden. Ebenda, S. 417f.

für ihre Anteile 5 % Dividende, die sie auch für die Verlustjahre 1945 und 1946 nachfordern konnten.<sup>299</sup>

Die nach der Währungsreform einsetzende Blockade des Interzonenhandels mit Ostdeutschland und die Autarkisierung der Ostzone gegenüber den Fettsäurelieferungen aus dem Westen führten zu einer Reduzierung der Gatschversorgung der DFW auf nur noch etwa 400 bis 500 t im Monat, die das Unternehmen de facto mehrere Monate kumulieren musste, um kurze Zeit produzieren zu können. Eine kontinuierliche Produktionstätigkeit war bei einer derart schlechten Rohstoffversorgung ökonomisch ineffizient. Nachdem auch die beiden westdeutschen Fischer-Tropsch-Anlagen 1949 nicht mehr produzieren durften, fehlte der DFW wieder die gesamte Rohstoffbasis und sie erzielte keinen Gewinn mehr. Die Aufhebung der Bewirtschaftung ab den 1950er Jahren ermöglichte einen Import natürlicher Öle und Fette aus Übersee, deren Preise weit unter den eventuellen Herstellkosten synthetischer Fette lagen und die außerdem qualitativ hochwertiger waren. Daher entschlossen sich Henkel und MSI, den Betrieb der DFW am 24. September 1952 endgültig stillzulegen, obwohl 1951/52 zwei westdeutsche Fischer-Tropsch-Werke (Bergkamen und Krupp) die Produktion wieder aufnahmen. Ende 1953 kündigte die BASF als Nachfolgegesellschaft der IG Farben den Vertrag über die Verahrengemeinschaft für Herstellung und Verarbeitung synthetischer Fettsäuren.<sup>300</sup>

Auf Anfragen der MSI zum vollständigem Erwerb der DFW entschied sich Henkel im März 1956 für die grundsätzliche Bereitschaft zu einem Verkauf ihrer Anteile an der DFW. Als sich 1957 die Möglichkeit bot, den Verkaufserlös der DFW zum Erwerb von Teroson zu verwenden und damit „praktisch also ein nicht arbeitendes Werk in eine

---

<sup>299</sup> 153/1: Postbesprechungen vom 5.7.1945, S. 1 und 31.10.1945, S. 3; 153/3: Niederschrift über die Sitzung der Geschäftsleitung vom 25.3.1947, S. 2; 158/60/2: Imhausen an Henkel, o. J. [1945], S. 2; 158/66/2: Geschäftsbericht der DFW von 1945 bis zur Währungsreform 20.6.1948, S. 2f.; Stratmann, Zwang, S. 419.

<sup>300</sup> 153/4: Niederschriften über die Geschäftsleitungssitzungen vom 29.6.1948, S. 3, 7.9.1948, S. 2 und 20.11.1948, S. 2; 153/5: Niederschrift über die Sitzung des Geschäftsleitungsausschusses vom 25.11.1949, S. 2; 153/8: Niederschriften über die Postbesprechungen vom 24.7.1952, S. 4, 29.7.1952, S. 3 und 16.9.1952, S. 2; Osteroth, Fettsäuren, S. 6; Weiteres Fischer-Tropsch-Werk nimmt Produktion wieder auf, in: Industrie-Kurier, 6.2.1952; U 409: BASF an Henkel, 29.12.1953. Allerdings stellte Henkel 1953 angesichts der knappen Destillierkapazitäten der Gruppe die Destillieranlagen der DFW so weit wieder her, dass diese „im Notfalle“ in ein bis zwei Tagen betriebsbereit gewesen wären. 153/9: Niederschrift über die Postbesprechung vom 18.8.1953, S. 3.

arbeitende Fabrik umgetauscht werden könnte<sup>301</sup>, forcierte Henkel die Verkaufsbemühungen, die sich allerdings bis Anfang 1959 hingen. Am 17. März 1959 verkaufte Henkel Anlageteile der DFW für 5.320 TDM an die Chemischen Werke Witten/Dynamit Nobel AG, die inzwischen 1958 die Firma Imhausen erworben hatte, und an der die Flick-Gruppe beteiligt war. Hinzu kam noch ein Erlös von 145 TDM aus dem Verkauf eines Wohnhauses der DFW an die Mannesmann AG und die Zahlung einer Abbruchfirma von 370 TDM als Schrottwert der übrigen Anlageteile, so dass Henkel für den Verkauf der Anteile an der DFW insgesamt 5.835 TDM erhielt.<sup>302</sup>

Die DFW war nur unter den speziellen wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen im Dritten Reich und bis zur Währungsreform 1948 eingeschränkt rentabel gewesen. Nach dem Wegfall dieser Bedingungen war das Unternehmen nicht mehr konkurrenzfähig. Das Verfahren der Paraffinoxydation zur Herstellung synthetischer Fettsäuren wurde in den folgenden Jahrzehnten nur noch in den RGW-Staaten, vor allem in der UDSSR, ausgeübt, hier allerdings in einem Ausmaß, welches in den 1970er Jahren vergleichbar mit der Fettsäureproduktion der USA aus natürlichen Ölen und Fetten war.<sup>303</sup>

#### 4.10.3 Oxo

Nach Kriegsende lagen bei der Oxo „schwierige und verworrene Verhältnisse“<sup>304</sup> vor. Henkel und IG Farben kritisierten Ende 1945 den Geschäftsführer der Oxo, Dr. Alfred

---

<sup>301</sup> 153/13: Niederschrift über die Postbesprechung vom 21.5.1957, S. 3. Tatsächlich erwarb Henkel Teroson erst 1991. Zengerling, Chronik, S. 70.

<sup>302</sup> 153: Protokoll über die GA-Sitzung der Persil GmbH vom 18.9.1958, S. 3; 153/12: Niederschrift über die Postbesprechung vom 27.3.1956, S. 1; 153/13: Niederschriften über die Postbesprechungen vom 15.1.1957, S. 2 und 21.5.1957, S. 3; 153/14: Niederschrift über die Postbesprechung vom 12.8.1958, S. 3; 153/15: Niederschriften über die Postbesprechungen vom 17.3.1959, S. 1 und 9.6.1959, S. 2; 272/477: Malitz, Aktennotiz betr. Verkauf Anlageteile Deutsche Fettsäure-Werke GmbH, Witten, 6.2.1959. Den Firmenmantel der DFW verwendete Henkel beim Erwerb der Emsland-Stärke GmbH, um Kapitalverkehrssteuer und Notariatskosten zu sparen, die bei Gründung einer neuen GmbH bzw. Kapitalerhöhung angefallen wären. 205/O 156: Aktennotiz betr. Deutsche Fettsäure-Werke GmbH/Stärkefabrik Emlichheim, Kapitalverkehrssteuer/LA-Vermögensabgabe, 8.12.1959; 205/O 156: Aktennotiz betr. Emlichheim, 25.2.1960.

<sup>303</sup> Stage, Fettsäuresynthese, Nr. 6/7, S. 143; 153/27: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 24.5.1965, S. 8f.

<sup>304</sup> 268/133: Kreuschner an Henkel, 12.12.1945, S. 1.

Landgraf, und die federführende Gesellschaft der Oxo, Ruhrchemie, für verschiedene Versäumnisse, insbesondere die Kriegsschäden in Höhe von 2,3 MRM noch immer nicht bei den Feststellungsbehörden angemeldet zu haben. Henkel glaubte, dass durch eine zügige und konsequente Forderung bei den zuständigen Ämtern Entschädigungszahlungen von etwa 1,5 MRM erreicht worden wären. Der Vorwurf gegen Ruhrchemie wog umso schwerer, weil diese für eigene Anlagen eine Kriegsschädenvergütung von 21 MRM erzielt hatte. Als Konsequenz übernahm Henkel die technische Überwachung und kaufmännische Verwaltung der Oxo. Henkel wurde damit zur treibenden Kraft für alle Angelegenheiten der Oxo.<sup>305</sup>

Oxo durfte zwar bereits 1945 Reparaturen an den Anlagen vornehmen, erhielt aber von der Militärregierung zunächst keine Produktionsgenehmigung. Im Juli 1945 schätzte Henkel, dass zur Fertigstellung eines ersten Teils der Anlage mit einer Kapazität von 2.880 t/a Fettalkoholen 1.114 TRM aufzuwenden seien und der Abschluss des Baus der Gesamtanlage mit einer Produktionskapazität von 9.600 t/a Fettalkoholen weitere 600 TRM erfordere. Die Schätzungen für den vollen Ausbau der Anlage wurden in der Folgezeit immer wieder nach oben korrigiert. Die BASF als Nachfolgesellschaft der IG Farben in Liquidation wollte allerdings keine weiteren Investitionen in die Oxo-Anlage tätigen, sondern für diese Konkurs anmelden. Wahrscheinlich intendierte BASF, zunächst eventuell vorhandene Rohstoffe von den Fischer-Tropsch-Anlagen ihren eigenen synthetischen Fettsäurewerken zur Verfügung zu stellen. Angesichts der ungeklärten und unsicheren Rahmenbedingungen<sup>306</sup> einigten sich die Gesellschafter schließlich, die bereits erstellten Anlagen der Oxo zu „konservieren“, um entweder bei einer Besserung der Beschaffungslage den Bau fortzusetzen und die Oxo schließlich für ihren ursprünglichen Zweck in Betrieb zu nehmen, oder die Anlagen für andere Zwecke einzusetzen. Die Konservierungskosten betrugen 20 TRM pro Monat.<sup>307</sup>

---

<sup>305</sup> 268/133: Bericht über die Besprechung vom 22.12.1945, S. 6; 153/3: Niederschrift über die Sitzung der Geschäftsleitung vom 4.3.1947, S. 3.

<sup>306</sup> Siehe oben S. 187f.

<sup>307</sup> 153/1: Postbesprechung vom 10.7.1945, S. 2; 153/2: Geschäftsleitungsbesprechung am 27.2.1946, S. 6; 268/133: Kreuschner an Henkel, 12.12.1945, S. 2; 268/133: Bericht über die Besprechung vom 22.12.1945, S. 3f. Ab Ende 1945 stellte Oxo auch Untersuchungen darüber an, ob Fettalkohole auf Erdölbasis herzustellen seien. Diese wurden allerdings nicht weiter vorangetrieben, da auch Erdöl als Rohstoff nicht verfügbar war. 153/1: Postbesprechungen vom 7.12.1945, S. 3 und 21.12.1945, S. 4.

Nachdem alle Konsortialpartner die Finanzierung weiterhin gewährleistet hatten, sollten mit den Gläubigern für die Verbindlichkeiten der Oxo, die sich im Februar 1946 auf 2,2 MRM beliefen, Vergleiche mit dem Ziel einer teilweisen Zahlung ausgehandelt werden. Es konnten Nachlässe von 50 % erreicht werden. Zur Begleichung waren 1946/47 weitere Zahlungen der Konsortialpartner erforderlich. Bis Anfang 1948 erhöhten sich daher die Darlehen der Gesellschafter um 0,6 MRM auf insgesamt 6 MRM, während sich die Verbindlichkeiten der Oxo um 1,2 MRM auf 1 MRM reduzierten. Im April 1948 tilgten Henkel und Ruhrchemie durch weitere Darlehen die restlichen Verbindlichkeiten der Oxo ebenfalls zu 50 %.<sup>308</sup>

Bei Produktionsbeginn der beiden westdeutschen Fischer-Tropsch-Anlagen im Mai 1947 war nicht vorgesehen, die anfallenden Nebenprodukte an die Oxo zu liefern, sondern zunächst den Rohstoffbedarf der DFW und der synthetischen Fettsäurewerke der BASF zu bedienen, die die Produktion sofort aufnehmen konnten. Die Anlagen der Oxo waren im Mai 1947 zu 60 % repariert. Der volle Ausbau des Werkes für eine Verarbeitungskapazität von etwa 10.000 t/a Paraffinen hätte 8 Monate gedauert. Das Baumaterial hierfür war fast vollständig vorhanden. Allerdings fehlte immer noch ein Produktionspermit. Außerdem war Oxo von der Demontage bedroht. Im Dezember 1946 erging vom deutschen Rückerstattungsamt die Aufforderung an Oxo, alle während des Krieges gekauften Anlagegüter zurückzugeben. Hiervon waren die Kontaktrohre und vier Kompressoren betroffen, ohne die eine Inbetriebnahme der Oxo nicht möglich war. Im Mai 1947 erfuhr Henkel, dass in den USA die Errichtung zweier Syntheseanlagen auf Erdgasbasis geplant war, wodurch eine Demontage und Verschiffung der Oxoanlagen in die USA drohte. Am 16. Oktober 1947 gab der Kreisresident-Officer bekannt, dass die gesamte Oxoanlage auf der Demontageliste stehe. Die Demontage begann am 4. Juni 1948. Die Konsortialpartner reagierten daraufhin im Juli 1948 mit dem Entschluss, die Sunlight AG als Gesellschafter der Oxo zu gleichen Teilen (25 %) aufzunehmen, wenn Sunlight sich bei der Militärregierung für eine Verhinderung der Oxo-Demontage einsetze. Die Geschäftsleitung von Henkel hatte gegen die Beteiligung eines direkten Kon-

---

<sup>308</sup> 153/2: Geschäftsleitungsbesprechung am 27.2.1946, S. 6; 153/2: Niederschriften über die Sitzungen der Geschäftsleitung vom 20.8.1946, S. 2 und 8.10.1946, S. 2; 153/3: Niederschrift über die Geschäftsleitungs-Besprechung vom 3.1.1947, S. 1; 153/3: Niederschriften über die Sitzungen der Geschäftsleitung vom 7.1.1947, S. 3 und 4.3.1947, S. 3; 153/4: Niederschriften über die Geschäftsleitungssitzungen vom 8.3.1948, S. 3 und 13.4.1948, S. 2.

kurrenten an der Oxo Bedenken. Andererseits erwies es sich als Vorteil, dass Sunlicht mit der Beteiligung an der Oxo die gleichen Intentionen der Rohstoffbeschaffung wie Henkel verfolgte. Schließlich erhoffte sich Henkel, dass Sunlicht sich gerade aus diesem Grund stärker als die IG Farben bzw. BASF für die Interessen der Oxo einsetzen würde und befürwortete daher die Beteiligung. Sunlicht versuchte sofort bei der Militärregierung einen Demontagestopp und ein baldiges Produktionspermit zu erwirken. Dennoch wurden schließlich über 50 % der Anlagen der Oxo mit einem Wert von über 2 MDM abgebaut. Für die restlichen 50 % erhielt die Oxo im Dezember 1948 von der Militärregierung das Produktionspermit. Da eine ausreichende Rohstoffversorgung nach wie vor nicht gewährleistet war, wurden die vorhandenen Anlagen mit einem Minimum an Kosten weiterhin nur erhalten.<sup>309</sup>

Sunlicht sollte finanziell wie die anderen Gesellschafter an der Oxo partizipieren und somit 2 MRM als Stammeinlage, 2 MRM als Darlehen und weitere 0,8 MRM als Ausgleich für den Zinsverlust, den die anderen Gesellschafter aufgrund der zinslosen Darlehen trugen, einzahlen. Der neue Gesellschafter war jedoch zunächst nicht am Stammkapital der Oxo beteiligt. Dieses wurde zwar am 17. Juni 1948 um 2 MRM erhöht, der Betrag wurde allerdings als Stammeinlage von Henkel verbucht. Dementsprechend erhöhten sich die Stimmanteile von Henkel, während Sunlicht kein Stimmrecht an der Oxo erhielt. Da Sunlicht als vollwertiger Konsortialpartner partizipieren, die IG Farben dagegen den Einfluss der Sunlicht begrenzen und die Beteiligung nivellieren wollte, entstanden Differenzen, die im Mai 1951 fast zu einem Ausscheiden von Sunlicht aus der Oxo führten. Im Juli 1953 wurde die Sunlicht endgültig als vollwertiger Partner anerkannt. Notariell wurde Sunlicht am 11. August 1954 als Gesellschafter rückwirkend ab dem 21. Juni 1948 mit allen Rechten und Pflichten des Oxo-Konsortialvertrages vom 31. Oktober 1940 aufgenommen. Die bisherigen Eigentümer traten je  $\frac{1}{4}$  ihres Geschäftsanteils in Höhe von 1 MDM an Sunlicht ab, so dass der neue Anteil je Gesell-

---

<sup>309</sup> 153/3: Niederschrift über die Geschäftsleitungs-Besprechung vom 3.1.1947, S. 1; 153/3: Niederschriften über die Sitzungen der Geschäftsleitung vom 7.1.1947, S. 2f. und 7.5.1947, S. 3; 158/19: Militär-Regierung in Deutschland, Produktions-Kapazitätsbericht und Antrag auf Produktionserlaubnis, 10.5.1947; 153/4: Niederschriften über die Geschäftsleitungssitzungen vom 12.7.1948, S. 1f., 9.8.1948, S. 3, 6.9.1948, S. 1, 20.11.1948, S. 2 und 9.12.1948, S. 3; D 206: Wichtige Termine zur Oxo-Demontage, 28.7.1948.

schafter 0,75 MDM betrug.<sup>310</sup>

Als Krupp im Oktober 1951 in Aussicht stellte, Anfang 1952 an Oxo 125 bis 160 t Olefin zu liefern und zudem das Bundesland Nordrhein-Westfalen einen Remontagekredit in Höhe von 1 MDM zur Verfügung stellte, der sich bis Juli 1953 auf 2,4 MDM erhöhte, fassten die Konsortialpartner den Wiederaufbau der Oxoanlage ins Auge. Kostenvoranschläge prognostizierten einen Aufwand von 1,5 MDM für eine Produktionskapazität von 1.500 t/a und 2,5 MDM für 3.000 t/a. Die Kosten für zusätzliches Betriebskapital wurden auf 0,6 bis 0,8 MDM geschätzt. Die Rohstoffbeschaffung für die Oxo erwies sich jedoch weiterhin als problematisch. Krupp konnte nur sehr geringe Mengen an Olefinen liefern. Dennoch startete Oxo im Oktober 1952 eine Versuchsproduktion, um überhaupt einmal die Qualität der Oxoalkohole sowie den Kalkulationsansatz zu überprüfen.<sup>311</sup> Die Ergebnisse waren ernüchternd. Henkel kam mit den Oxoalkoholen „auf Anhieb [...] nicht zurecht“. Insbesondere entstanden Schwierigkeiten bei der Sulfierung, es bildete sich ein schlechter Geruch und die Schaumzahlen eines Versuches zur Herstellung von Pril waren „völlig ungenügend“. <sup>312</sup> Die Herstellkosten von Oxoalkoholen waren außerdem um etwa 2,- bis 2,50 DM/100 kg teurer als die Produktion von Fettalkoholen auf natürlicher Basis. Um die Herstellkosten zu senken und die Rohstoffbasis zu erweitern, überlegte Henkel, niedermolekulare Olefine bei der Oxo als Rohstoffbasis einzusetzen, was allerdings auf Widerstand bei der BASF stieß, die ihr Geschäft in diesem Bereich gefährdet sah. 1954 vereinbarten Henkel und BASF eine Verständigung auf dem Gebiet der niedermolekularen Olefine, die an eine Übereinkunft auf dem Gebiet der Industriereiniger (P3) gekoppelt wurde. Hiernach verzichtete Henkel auf einen Einsatz niedermolekularer Olefine, und BASF gab im Gegenzug die Produktion von Industriereinigern auf. Henkel vertrat nach den Versuchsergebnissen die Ansicht, dass

---

<sup>310</sup> 429/75: Abtretungserklärung, 31.12.1960/20.2.1961; 268/133: Abschrift des Notariatsregisters Nr. 409/1948, 17.6.1948; 153/6: Protokoll über die Postbesprechung am 27.10.1950, S. 3; 153/7: Protokoll über die Postbesprechung am 22.5.1951, S. 4; 153/8: Niederschrift über die Postbesprechung vom 24.7.1952, S. 3; 153/9: Niederschrift über die Postbesprechung vom 28.7.1953, S. 2; 429/75: Abschrift des Notariatsregisters Nr. 1324/1954, 11.8.1954; U 2084: Vertrag zwischen Ruhrchemie AG, Persil GmbH, BASF und Sunlight AG, 12.5.1954.

<sup>311</sup> 153/7: Protokoll über die Postbesprechung am 2.10.1951, S. 2; 153/8: Niederschriften über die Postbesprechungen vom 24.7.1952, S. 3, 12.8.1952, S. 3 und 28.10.1952, S. 2; 153/9: Niederschrift über die Postbesprechung vom 14.4.1953, S. 3.

<sup>312</sup> 153/9: Niederschrift über die Postbesprechung vom 14.7.1953, S. 4.

Oxo ohne den Einsatz niedermolekularer Olefine stillgelegt werden müsse. 1954 schrieb Henkel den Anteil an der Oxo auf DM 1,- ab, da das Bilanzergebnis der Oxo „hoffnungslos“ und deren Stammkapital de facto verloren war. Während Henkel Fettalkohole günstiger produzieren konnte als Oxo, waren die Oxo-Alkohole für Sunlicht dagegen weiterhin die günstigste Fettalkoholbezugsquelle. 1953 und 1955/56 führte Oxo daher weitere Versuchsproduktionen durch, mit dem Ergebnis, dass die Anwendungseigenschaften der Oxoalkohole zwar verbessert wurden und diese sich daher als Rohstoffe eigneten, im Vergleich zu den natürlichen Fettalkoholen aber immer noch zu hohe Herstellkosten aufwiesen. Die aus diesen Versuchen angefallenen Produktionsmengen verwendete Henkel in Pril, Fewa und Perwoll zu 50 %.<sup>313</sup> Zur vollständigen Instandsetzung der Oxo-Anlage für die Durchführung eines kontinuierlichen Verfahrens war Anfang 1956 ein Aufwand von 6 MDM erforderlich. Die Herstellkosten der Oxoalkohole hätten sich auf mindestens 2,25 DM/100 kg belaufen, während die Konsortialpartner nur bereit waren, Oxoalkohole zu einem Preis von höchstens 1,80 DM/100 kg abzunehmen. Schließlich bestand die Gefahr, dass Ruhrchemie den 1939 abgeschlossenen Erbbaurechtsvertrag, der 1959 auslief, nicht verlängern würde und eventuell das Abreißen der Anlage verlangen könnte. Aus all diesen Gründen entschlossen sich die Gesellschafter der Oxo am 19. September 1956, die Anlage endgültig stillzulegen.<sup>314</sup>

Während Henkel zunächst die Stilllegung der Oxo beibehalten wollte, sprachen sich die übrigen Gesellschafter für eine Liquidation aus: „Es wird schwierig sein, dem Liquidationswunsch der übrigen Partner auszuweichen.“<sup>315</sup> Im Februar 1957 waren sich die Konsortialpartner einig, die Oxo nicht fortzuführen. Die Liquidation der Oxo war bis Februar 1961 abgeschlossen. Anlage- und Umlaufvermögen wurde hauptsächlich an Ruhrchemie verkauft, die allerdings den Kaufpreis für immobile Anlageteile unter Hinweis auf die Beseitigungsklausel im Erbbaurechtsvertrag wesentlich herabdrückte. Die

---

<sup>313</sup> 153/8: Niederschrift über die Postbesprechung vom 18.11.1952, S. 2; 153/9: Niederschriften über die Postbesprechungen vom 7.4.1953, S. 3, 26.5.1953, S. 1, 7.7.1953, S. 5 und 27.10.1953, S. 3f.; 153/10: Niederschriften über die Postbesprechungen vom 9.2.1954, S. 2, 11.5.1954, S. 5, 9.12.1954, S. 4 und 21.12.1954, S. 4; 153/11: Niederschriften über die Postbesprechungen vom 25.1.1955, S. 5 und 23.8.1955, S. 2; 153/12: Niederschrift über die Postbesprechung vom 6.11.1956, S. 5.

<sup>314</sup> 153/12: Niederschriften über die Postbesprechungen vom 31.1.1956, S. 3, 27.3.1956, S. 5, 24.7.1956, S. 3, 18.9.1956, S. 4 und 25.9.1956, S. 5.

<sup>315</sup> 153/13: Niederschrift über die Postbesprechung vom 29.1.1957, S. 4.



Konsortialpartner übernahmen sämtliche Schulden der Oxo, einschließlich des Remontagekredits des Bundeslandes Nordrhein-Westfalen. Per Saldo hatte jeder Gesellschafter nach Abschluss der Liquidation Darlehensforderungen gegenüber der Oxo in Höhe von 0,9 MDM, die mit eventuellen nachträglichen Kriegsschäden- und Demontageentschädigungen der Bundesrepublik Deutschland an die Oxo verrechnet werden konnten.<sup>316</sup>

Der Bau der Oxo-Anlage muss als völlig unrentable Investition beurteilt werden. Der ursprüngliche Zweck der synthetischen Herstellung von Fettalkoholen im Rahmen der Autarkiepolitik des Dritten Reiches konnte nicht erfüllt werden. Unter dem Eindruck ständiger Differenzen zwischen zueinander in Konkurrenz stehenden Gesellschaftern wurde nach 1945 aufgrund fehlender Rohstoffbasis und zu hoher Herstellkosten nie eine kontinuierliche, ökonomische Produktion aufgenommen.

#### 4.10.4 Akquisitionen weiterer deutscher fettchemischer Betriebe

##### 4.10.4.1 Neynaber Chemie GmbH, Loxstedt (Neynaber)

Am 18. November 1968 erwarb Henkel 892,5 TDM des insgesamt 1.250 TDM betragenden Grundkapitals der Oscar Neynaber & Co. AG (Neynaber) in Loxstedt bei Bremerhaven. Simultan wurde die AG in Neynaber Chemie GmbH umgewandelt und das Stammkapital auf 2.500 TDM verdoppelt. Henkel übernahm alle neuen Anteile und hielt damit 85,7 % des Stammkapitals. Weiterhin besaß Henkel das Optionsrecht, die von Herrn Neynaber und Frau Sieghold gehaltenen Aktien nach deren Tod zu erwerben. Mit Wirkung zum 1. Januar 1969 schlossen Neynaber und Henkel einen Vertrag über Ergebnisabführung an den neuen Haupteigentümer ab. 1974 kaufte Henkel die restlichen 14,3 % von Neynaber und war somit 100 % iger Anteilseigner.<sup>317</sup> Henkel akquirierte das ursprünglich fettchemische Grundstoffe produzierende Unternehmen nicht mit

---

<sup>316</sup> 153/12: Niederschrift über die Postbesprechung vom 16.10.1956, S. 5; 153/13: Niederschriften über die Postbesprechungen vom 22.1.1957, S. 3, 19.2.1957, S. 5 und 24.9.1957, S. 3; 153/15: Niederschrift über die Postbesprechung vom 14.7.1959, S. 5; 153/17: Niederschrift über die Postbesprechung vom 28.2.1961, S. 13; 429/75: Abtretungserklärung, 31.12.1960/20.2.1961.

<sup>317</sup> Henkel GmbH (Hrsg.): Geschäftsberichte 1968, S. 13 und 1974, interne Fassung, Lagebericht der gesamten Henkel-Gruppe, S. 5; D 210: Aktennotiz betr. Kauf Firma Neynaber AG, Loxstedt, 16.7.1968, S. 1.

dem Ziel einer Verbreiterung der Rohstoffbasis innerhalb der Gruppe, sondern um den Markt für fettchemische Derivate, deren Herstellung bei Neynaber schon vor der Übernahme zum Hauptproduktionszweig avancierte, weiter zu erschließen. Die Entwicklung dieses Engagements wird dementsprechend im Rahmen dieser Arbeit nur kurz skizziert.

Das 1898 als Transiederei gegründete Unternehmen begann ab 1930 mit der Produktion von Olein, Stearin, Fettsäure und Fettalkohol. 1952 vollzog Neynaber die erste Derivatisierung der fettchemischen Grundstoffe zu Estern. Ab 1956 produzierte Neynaber unter dem Markennamen Loxiol Gleitmittel und Spezialweichmacher für die Kunststoffindustrie, denen ab 1968 Stabilisator-Gleitmittel-Gemische mit der Marke Stabilox folgten. Neynaber spezialisierte sich in den 1960er Jahren zunehmend auf diese fettchemischen Derivate und gab die Produktion der Grundstoffe sukzessive weitgehend auf. Das Unternehmen bezog ab 1965 verstärkt Olein, Stearin, Fettsäure und Fettalkohol, hauptsächlich von Henkel, und führte die Fettspaltung und Fettsäuredestillation in Lohnarbeit für Henkel durch. 1967 belief sich das Einkaufsvolumen von Neynaber bei Henkel auf etwa 4 MDM. Weiterhin übernahm die Henkel International GmbH (HI) den Vertrieb einiger Produkte Neynabers im Ausland.<sup>318</sup>

Die erhebliche Geschäftsausweitung von Neynaber sowie Probleme im Absatz und der Beschaffung führten zu einer langfristig existenzgefährdenden Steigerung der Fremdkapitalquote des Unternehmens. Mit dem Ziel der Kapitaleinlage eines potenten Partners und einer Optimierung der Beschaffungs- und Vertriebsprozesse nahm die Geschäftsführung von Neynaber 1967 Verhandlungen mit Henkel auf.<sup>319</sup> Henkel andererseits erkannte 1966, „dass es für uns auf Sicht gesehen zwingend notwendig wird, tiefer in die Fettchemie einzudringen und damit auch Fettsäurederivate herzustellen.“<sup>320</sup> Die Strategie der Intensivierung der fettchemischen Geschäfte aus Wettbewerbsgründen basierte

---

<sup>318</sup> D 210: Zur Geschichte der Firma Neynaber, Referat Struck, 7.10.1970, S. 1-3; D 210: Zur Geschichte der Firma Neynaber, 18.4.1972, S. 11f.; Neynaber Chemie GmbH (Hrsg.): Umwelterklärung 1997 Neynaber Chemie GmbH, ein Unternehmen der Henkel-Gruppe, Loxstedt/Bremerhaven 1998, S. 9; 153/31: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 22.11.1966, S. 18; u. B. Opderbecke: Arbeitskreis-Sitzung „Fettchemie“, Protokolle Nr. 90 vom 12.9.1966, S. 5f., Nr. 95 vom 20.2.1967, S. 6 und Nr. 110 vom 10.6.1968, S. 6f.; D 210: Gube an K. Henkel, Manchot und Kobold, 1.4.1968, S. 1.

<sup>319</sup> Ebenda, S. 2; D 210: Abhandlung zur Geschichte der Neynaber Chemie GmbH, o. J. [1977], S. 5.

<sup>320</sup> D 210: Müller an Kobold, 8.6.1966, S. 1.

auf der Prognose, „dass in Zukunft in Europa wahrscheinlich nur zwei bedeutende Fettsäurehersteller existieren würden, nämlich die Unilever und Henkel.“<sup>321</sup> Mit der Akquisition von Neynaber bot sich die Gelegenheit, einen Konkurrenten auszuschalten und dessen Kundenkreis zu übernehmen sowie Anlagen zur Herstellung von Kunststoffhilfsmitteln zu erwerben, deren eigener Aufbau in Düsseldorf den Kaufpreis von Neynaber wahrscheinlich überstiegen hätte.<sup>322</sup>

Neynaber war innerhalb der Henkel-Gruppe ein vergleichsweise kleines Unternehmen. Im Jahr der Übernahme durch Henkel 1968 erzielte es 12.215 t Mengenumsatz im Wert von 17,2 MDM. Ab dem 1. Januar 1971 wurden der gesamte Einkauf und Vertrieb Neynabers nach Düsseldorf verlegt. Henkel intensivierte nach der Übernahme die Kontakte zum Kundenkreis der Kunststoffindustrie. Neynaber setzte die Spezialisierung auf die Produktion von Kunststoffhilfsmitteln fort und bezog die hierfür benötigten fettchemischen Grundstoffe zu etwa 65 bis 80 % von Henkel in Düsseldorf, der Rest wurde weltweit eingekauft. Durch umfangreiche Investitionen, allein von 1969 bis 1977 in Höhe von 18,6 MDM, davon 2,4 MDM für Umweltschutzprojekte, baute Henkel Neynaber zum „Zentrum für Kunststofftechnik“ der Henkel-Gruppe aus. Der Mengenumsatz stieg bis 1976 auf 21.000 t/a. Von 1985 bis 1997 produzierte Neynaber zwischen 23.000 t/a und 32.000 t/a. 1997 erwirtschaftete Neynaber mit 165 Beschäftigten 150 MDM Umsatz bei einer Produktionsmenge von 31.000 t/a. 1999 wurde Neynaber mit Cognis ausgegliedert und 2001 verkauft.<sup>323</sup>

---

<sup>321</sup> D 210: Müller an Geschäftsleitung Persil und HI, 24.4.1968, S. 1.

<sup>322</sup> D 210: Müller an Kobold, 8.6.1966, S. 1; D 210: Gube an K. Henkel, Manchot und Kobold, 1.4.1968, S. 1.

<sup>323</sup> D 210: Zur Geschichte der Firma Neynaber, 18.4.1972, S. 12; D 210: Drehbuch Neynaber, o. J. [1986], S. 1f.; D 210: 100 Jahre Neynaber-Chemie, S. 4; D 210: Batka, Aktennotiz Standort Loxstedt, 1.7.1973, S. 10; D 210: Presse-Informationen aus der Henkel-Gruppe, Neynaber Chemie GmbH – das Zentrum für Kunststofftechnik von Henkel, Oktober 1992, S. 1; D 210: Abhandlung zur Geschichte der Neynaber Chemie GmbH, o. J. [1977], S. 7; D 210: Eine kleine Chronik, in: 100 Jahre Neynaber-Chemie, 1998, S. 3f., S. 4; 153: GF-Post Nr. 19, 23.8.1994, S. 15f. und Nr. 21, 13.9.1994, S. 3; Neynaber Chemie GmbH (Hrsg.): Umwelterklärung 1997 Neynaber Chemie GmbH, ein Unternehmen der Henkel-Gruppe, Loxstedt/Bremerhaven 1998, S. 12f. und 17.

#### 4.10.4.2 Schmidt & Hagen GmbH & Co. KG, Uetersen (S & H)

1981 pachtete Henkel für 0,35 MDM p. a. die Firma Schmidt & Hagen GmbH & Co. KG, Uetersen (S & H) und verzichtete somit zunächst auf einen Kauf von S & H für 1,8 MDM. Zweck des Unternehmens mit einer Belegschaft von 31 Mitarbeitern (Stand 31.12.1981) war die Weiterverarbeitung der unverwertbaren Rückstände aus der Fettsäureproduktion (Ölkuchen) zu Tierfuttermittel. Damit nahm die Henkel-Gruppe wieder die eigene Verwertung der Ölkuchen auf, um am „als aussichtsreich anzusehende[n]“ Kraftfutterfettgeschäft zu partizipieren.<sup>324</sup>

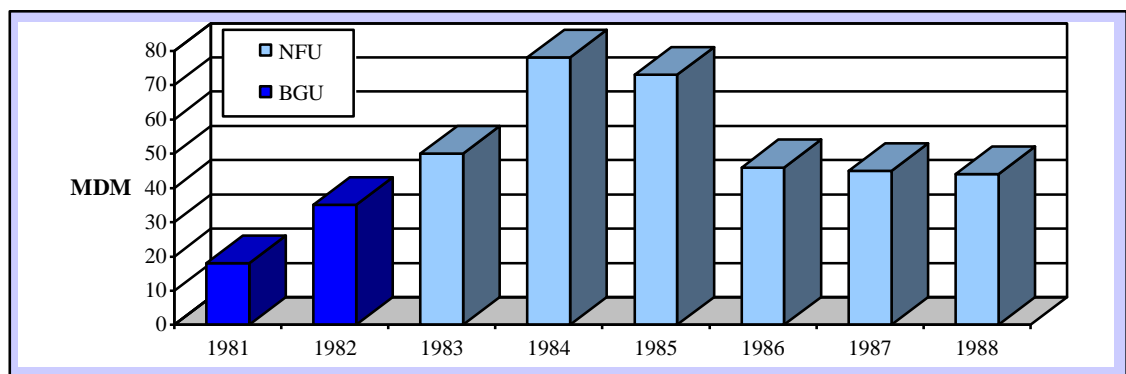


Abb. 52: Umsätze von S & H in MDM 1981-1988<sup>325</sup>

Äußerte die Henkel-Geschäftsführung Ende 1980 noch Bedenken hinsichtlich der Rendite-Aussichten, konnte durch Rationalisierungen, Modernisierungen und Erweiterungen der Produktion in den folgenden Jahren mit erheblichen Umsatzsteigerungen (vgl. Abb. 52) auf einem stark expansiven Markt der zunächst negative Ergebnisbeitrag kontinuierlich verbessert werden und war 1984 erstmals positiv (vgl. Abb. 53, S. 197). Basierend auf dieser Entwicklung und den weiterhin prognostizierten Wachstumschancen

---

<sup>324</sup> 153/68: Post ZGF Nr. 39, 1.10.1980, S. 3; 153/70: Post ZGF Nr. 45, 17.11.1981, S. 3; 153: Post GF Nr. 17, 4.6.1991, S. 7; ZR-PKR: Monatsbericht Dezember/Jahresbericht 1981 Henkel-Gruppe, 10.2.1982, S. 11.

<sup>325</sup> ZR-PKR/PuK: Monatsbericht Dezember 1982 Henkel-Gruppe, 7.2.1983, S. 8; ZR-PKR/PuK: Monatsbericht Dezember 1984 Henkel-Gruppe, Teil 1, 28.1.1985, S. 19; FRC: Monatsbericht Dezember 1986 Henkel-Gruppe, Teil 1, 30.1.1987, S. 22; FCC: Monatsbericht Dezember/Gesamtjahr 1988 Henkel-Gruppe, Teil 1, 30.1.1989, S. 42.

auf dem Tierfuttermarkt entschied sich Henkel Ende 1983 zum Kauf von S & H. 1983 investierte Henkel 0,95 MDM und 1984 0,7 MDM in das Tochterunternehmen.<sup>326</sup>

1985 und 1986 führten stark sinkende Rohstoffpreise, insbesondere bei Talg, und intensiver internationaler Wettbewerb zu einem niedrigeren Preisniveau mit entsprechend geringeren Gewinnmargen und Bestandsabwertungen bei Ölen und Fetten. Daher reduzierte sich der Umsatz von S & H; 1987 und 1988 allerdings zu Lasten ertragsschwacher Produkte, so dass das Unternehmen nach zwei Verlustjahren wieder einen positiven Ergebnisbeitrag erzielte. (vgl. Abb. 52, S. 196 und 53). Durch Verfahrensverbesserungen verringerten sich zu Beginn der 1990er Jahre die unverwertbaren Rückstände in der Fettsäureproduktion. Andererseits benötigte S & H neue Investitionen, um den mittelfristig zu erwartenden höheren Anforderungen an die Qualität der Futtermittel gerecht zu werden. Daher entschied sich Henkel im Juni 1991 zum Divestment von S & H, das zum 1. Januar 1994 realisiert wurde.<sup>327</sup>

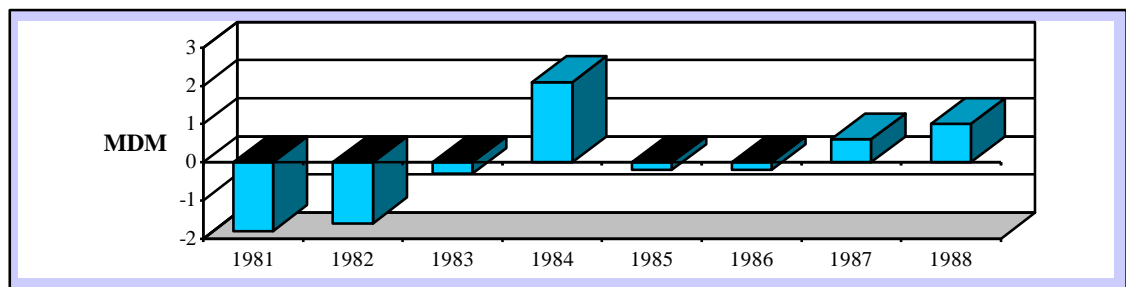


Abb. 53: EBIT von S & H in MDM 1981-1988<sup>328</sup>

<sup>326</sup> 153/68: Post ZGF Nr. 39, 1.10.1980, S. 3; 153/72: Post ZGF Nr. 41, 12.10.1982, S. 1; 153/70: Post ZGF Nr. 45, 17.11.1981, S. 3; 153/73: Post ZGF Nr. 22, 31.5.1983, S. 4; 153/74: Post ZGF Nr. 44, 8.11.1983, S. 1; ZR-PKR: Monatsbericht Dezember/Jahresbericht 1981 Henkel-Gruppe, 10.2.1982, S. 99; ZR-PKR/PuK: Monatsbericht Januar 1983 Henkel-Gruppe, 9.3.1983, S. 58; Henkel KGaA (Hrsg.): Geschäftsbericht 1984, Düsseldorf 1985, S. 49.

<sup>327</sup> Henkel KGaA (Hrsg.): Geschäftsberichte 1985, S. 52 und 1986, S. 41, Düsseldorf 1986 und 1987; FRC: Monatsbericht Dezember 1985 Henkel-Gruppe, Teil 2, 13.2.1986, S. 2; FCC: Monatsbericht Dezember/Gesamtjahr 1988 Henkel-Gruppe, Teil 2, 30.1.1989, S. 2; Post GF Nr. 17, 4.6.1991, S. 7; Zengerling, Chronik, S. 73.

<sup>328</sup> Der EBIT (Earnings before interest and taxes) enthält keine anteiligen Zentralkosten (Kosten der Henkel KGaA in der Funktion der Holding) und ist bis 1986 vom NGU und ab 1987 vom NFU ausgehend berechnet. ZR-PKR/PuK: Monatsbericht Dezember 1982 Henkel-Gruppe, 7.2.1983, S. 24; ZR-PKR/PuK: Monatsbericht Dezember 1984 Henkel-Gruppe, Teil 1, 28.1.1985, S. 23; FRC: Monatsbericht Dezember 1986 Henkel-Gruppe, Teil 1, 30.1.1987, S. 26; FCC: Monatsbericht Dezember/Gesamtjahr 1988 Henkel-Gruppe, Teil 1, 30.1.1989, S. 46.

#### 4.11 Engagement auf dem Speisefettmarkt

Die Produktion von Speisefetten war eine Diversifikation der Henkel-Gruppe auf dem Fettmarkt und diente nicht dem Zweck der strategischen Rohstoffsicherung. Allerdings erhöhte sich hierdurch selbstverständlich der Fettverbrauch der Henkel-Gruppe. Dieser Geschäftszweig wird daher im Folgenden nur kurz zusammengefasst dargestellt.

1931 gewährte Henkel der Noblée & Thörl GmbH, Hamburg-Harburg, (N & T) einen Kredit in Höhe von 2 MRM und leistete zudem über die Metallgesellschaft AG eine Stammeinlage von 1 MRM, um die während der Weltwirtschaftskrise aufgetretenen Liquiditätsprobleme von N & T zu eliminieren.<sup>329</sup> Das 1855 gegründete Unternehmen verarbeitete zunächst vor allem Palmkernöl für technische Zwecke und war ein Lieferant von Henkel, bis es zu Beginn der 1920er Jahre die Produktion auf die Herstellung von Speisefetten umstellte und mit einem Durchsatz von 225.000 t/a Saaten (1929) zu einer der größten Ölmöhlen in Deutschland avancierte. Hauptabnehmer für die raffinierten und gehärteten Speiseöle von N & T war die „freie“, d. h. die von Unilever unabhängige Margarineindustrie, die Süß- und Backwarenindustrie sowie Futtermittelhersteller. Lediglich geringe Mengen der bei der Raffination anfallenden Fettsäuren wurden an Verbraucher technischer Fette, vor allem an Henkel, geliefert.<sup>330</sup> Daher lag das finanzielle Engagement Henkels 1931 nicht in einer strategischen Verbreiterung der Rohstoffbasis begründet. Vielmehr erkannte die Henkel-Geschäftsführung, namentlich Dr. Bartz, nach der Überwindung der Liquiditätsschwierigkeiten ein attraktives Entwicklungspotential von N & T, das sich in den folgenden Jahren bestätigte. An die Kre-

---

<sup>329</sup> Henkel verfolgte mit Rücksicht auf den Unilever-Konzern die grundsätzliche Geschäftspolitik der „Fernhaltung“ vom Speisefettmarkt und strebte daher eine verdeckte Finanzhilfe über den „Strohmann“ Metallgesellschaft AG an. 205/O 54: Abschriften des Notariatsregisters Nr. 225/1931, 20.11.1931, S. 2 und Nr. 370/1939, 29.8.1939, S. 3; 268/69: Aktennotizen, 2.10.1931, S. 1 und 14.10.1931, S. 1; 268/69: Korrespondenz Busemann/Merton/Metallgesellschaft AG, 28.4.1932.

<sup>330</sup> D 208: Geschichtliche Entwicklung der Firma Noblée & Thörl GmbH, o. J., S. 1; Noblée & Thörl GmbH (Hrsg.): Festschrift anlässlich des 100-jährigen Bestehens der Noblée & Thörl GmbH, Hamburg 1955, S. 4f., 12 und 21f.; D 208: Presse-Informationen aus der Henkel-Gruppe, Die Noblée & Thörl GmbH, ein Unternehmen der Henkel-Gruppe, 125 Jahre alt, 1980, S. 1f.; D 208: Noblée & Thörl GmbH, stichwortartige Angaben über Absatz (insgesamt) und Beziehergruppen – Struktur, 1973; Henkel KGaA (Hrsg.): Von Gas zu Speisefett. Wir stellen vor: Die Noblée & Thörl GmbH, Hamburg, in: Blätter vom Hause 1968/Heft 6, Düsseldorf 1968, S. 14-15. 1972 betrug der Gesamtdurchsatz bei N & T auf Rohölbasis 98.963 t. Hierbei fielen 3.551 t Fettsäure an. 1985 tätigte N & T vom Nettogesamtumsatz in Höhe von 243.734 TDM nur 1,7 % mit Unternehmen der Henkel-Gruppe. D 208: Exposé über Noblée & Thörl, Anlage 1, 1973; FRC: Übersichtstabelle Einzelfirmen 1985, 8.4.1986.

ditgewährung war ein Umwandlungsrecht in Stammkapital geknüpft, das Henkel 1939 in Anspruch nahm. Damit war das Unternehmen mit 60 % an N & T beteiligt und trat auch nach außen als Anteilseigner auf. Im Jahre 1953 erwarb Henkel weitere 10 % und 1965 die restlichen Anteile an dem Unternehmen.<sup>331</sup> 1963 führte Henkel in Zusammenarbeit mit N & T das Speisefett Orata ein, zog sich aber schon nach vier Jahren wieder aus dem Geschäft mit Markenartikeln im Segment Speisefette zurück.<sup>332</sup> Ende 1986 konstatierte Henkel, dass N & T „bei beachtlichem Umsatzvolumen nur eine geringe (allerdings über die Jahre beständige) Brutto-Kapital-Rendite abwirft. [...] Strategisch ist Noblée & Thörl für die Entwicklung der Henkel-Geschäfte ohne entscheidende Bedeutung.“<sup>333</sup> Nachdem abzusehen war, dass ab 1989 Erneuerungsinvestitionen erforderlich sein würden, entschied sich Henkel für ein Divestment von N & T. Im März 1987 verkaufte Henkel N & T für 59,5 MDM an die Hamburger Ölmühle, um sich stärker auf das Kerngeschäft zu konzentrieren.<sup>334</sup>

Im Ausland produzierte Henkel an zwei Standorten Nahrungsfette. In Spanien erwarb die Gruppe 1950 ein Drittel der Anteile an der Productos Gota de Ambar (ab 1963 Henkel Ibérica), Barcelona, die bis 1960 schließlich vollständig erworben wurde. In der Türkei beteiligte sich Henkel 1965 zu 58 % an der Turyag, Izmir, die 1995 zu 100 % übernommen wurde. Mit der Margarine Yayla betätigte sich Turyag auch im Nahrungsmittel-Endverbrauchergeschäft. Beide Firmen produzierten neben Nahrungsfetten vor allem Wasch- und Reinigungsmittel. Die oleochemischen Bereiche beider Tochtergesellschaften wurden 1999 mit Cognis ausgegliedert.<sup>335</sup>

---

<sup>331</sup> 205/O 54: Abschrift des Notariatsregisters Nr. 370/1939, 29.8.1939, S. 2; 268/69: Besprechung zwischen Thörl und Bartz, 26.9.1931, S. 4; 336/798: Henkel an Metallgesellschaft, 9.12.1939, S. 1; D 208: Geschichtliche Entwicklung der Firma Noblée & Thörl GmbH, o. J., S. 4; 153/28: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 21.12.1965, S. 10; 153: Protokolle über die Sitzungen des Verwaltungsrates der Persil GmbH vom 23.6.1965, S. 1f., 24.9.1965, S. 6, 8.12.1965, S. 4 und 17.1.1966, S. 2.

<sup>332</sup> 153/41: Gemeinsame Postbesprechung Persil/Henkel vom 13.10.1964, S. 1-5; 153: Protokoll über die Sitzung des Verwaltungsrates der Persil GmbH vom 26.6.1967, S. 2; 153: Gemeinsame Ressortbesprechung Nr. 30 des chemisch-technischen Sektors vom 19.9.1967, Anlage 9.

<sup>333</sup> 153: Post GF Nr. 45, 11.11.1986, S. 2.

<sup>334</sup> Ebenda; 153: Post GF Nr. 10, 10.3.1987, S. 3 und Nr. 12, 24.3.1987, S. 1; D 208: Presse-Informationen aus der Henkel-Gruppe, März 1987.

<sup>335</sup> Feldenkirchen, Menschen, S. 322 und 330; Zengerling, Chronik, S. 41 und 47.

#### 4.12 Die allgemeine Fettversorgung und -verarbeitung Henkels in Düsseldorf 1950 bis 1972

##### 4.12.1 Organisation

Zum 1. Januar 1953 wurde die DEHYDAG in eine GmbH umgewandelt. Dr. Konrad Henkel, der seit 1949 Vorstandsmitglied der DEHYDAG war, wurde ordentlicher Geschäftsführer; sein Stellvertreter war Dr. Edgar Hartmann. Mitte 1959 wurde Henkels gesamter Ein- und Verkauf von Fetten und Fettchemikalien zusammengefasst von der DEHYDAG bearbeitet, die in diesem Zusammenhang auch den Ein- und Verkauf von Siegert übernahm.<sup>336</sup>

Zum 1. Januar 1961 übernahm die Henkel & Cie. GmbH sämtliche Vermögenswerte der BFG und DEHYDAG, die fortan als interne Abteilungen der Henkel & Cie. GmbH geführt wurden. Die Geschäfte beider Gesellschaften wurden im Namen von BFG und DEHYDAG, aber für Rechnung der Henkel & Cie. GmbH geführt. BFG und DEHYDAG traten somit nur noch im Außenverhältnis als selbständige Gesellschaften auf. Die von der DEHYDAG getätigte Beschaffung der Öle und Fette ging auf die Einkaufsabteilung Henkels über. Die Exportaufgaben von Henkel, BFG und DEHYDAG übernahm nun die neu gegründete Henkel International GmbH.<sup>337</sup> „Als Ergebnis dieser Neuordnungen versprechen wir uns einerseits Einsparungen, andererseits eine Stärkung unserer Schlagkraft auf den Märkten.“<sup>338</sup> Die zwischen Henkel und BFG/DEHYDAG

---

<sup>336</sup> D 401: Prüfungsbericht DEHYDAG, 28.3.1955, S. 2; Felletschin, Stationen, S. 73; Geschäftsbericht der Henkel & Cie. GmbH 1959, S. 3. Vgl. zu Siegert oben Kap. 4.5.3, S. 113.

<sup>337</sup> 153/16: Niederschrift über die Postbesprechung vom 24.5.1960, S. 10; 153/17: Niederschrift über die Postbesprechung vom 24.1.1961, S. 5; Geschäftsberichte der Henkel & Cie. GmbH 1960, S. 8 und 1961, S. 4, 14 und 19. Ab dem 10. Mai 1960 trafen sich die Geschäftsleitungen von Henkel, BFG und DEHYDAG zu gemeinsamen Postbesprechungen/Sitzungen, um „alle Kräfte gemeinsam nach aussen [sic!] zu richten unter Beibehaltung der Selbständigkeit jeder einzelnen Firma, innerorganisatorisch und betrieblich jedoch in stärkerem Maße als bisher eine enge Verbindung in der bestmöglichen und einfachsten Form zu finden.“ 153/39: Niederschrift über die gemeinsame Sitzung der Geschäftsleitungen der Firmen Henkel, BFG, DHW am 10.5.1960, S. 1.

<sup>338</sup> Geschäftsbericht der Henkel & Cie. GmbH 1960, S. 8. So konnten beispielsweise die Kosten im Rechnungswesen 1961 um etwa 0,9 MDM gegenüber dem Vorjahr reduziert werden und im Einkauf und Rechnungswesen zum 31. Dezember 1966 gegenüber dem 31. Dezember 1960 vierzehn Arbeitskräfte eingespart werden. 153/19: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 2.5.1962, S. 6; 153/32: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 21.2.1967, S. 2.



bestehenden Interessengemeinschaftsverträge, nach denen das Betriebsergebnis der gemeinschaftlich getätigten Geschäfte zu gleichen Teilen verteilt wurde, behielten weiterhin ihre Gültigkeit. Außerdem schloss die Persil GmbH mit der BFG und DEHYDAG ab dem 1. Januar 1963 Ergebnisabführungsverträge ab, denen zufolge die Persil GmbH alle Gewinne und Verluste der Tochtergesellschaften übernahm.<sup>339</sup>

Ab dem 1. Januar 1967 vertrieb die Henkel & Cie. GmbH die chemischen Produkte der DEHYDAG sowie die Textil- und Lederhilfsmittel der BFG unter eigenem Namen als Verkauf Chemisch-Technische Produkte (CTP). Im Zuge der Einführung der Spartenorganisation 1969 formten die Geschäftsfelder der BFG und DEHYDAG den Kernbereich der Sparte Organische Produkte (S-OP). Zum 1. Januar 1970 nutzte Henkel die Möglichkeiten des Umwandlungssteuergesetzes zur Vereinfachung gesellschaftsrechtlicher Strukturen für die inländische Henkel-Gruppe und wandelte die BFG, DEHYDAG und Siegert auf die Henkel GmbH um. Die bestehenden Interessengemeinschaftsverträge wurden dementsprechend aufgehoben. Die DEHYDAG existierte fortan nur noch als Firmenmantel.<sup>340</sup>

#### 4.12.2 Einkaufspolitik

Henkel verwendete als Hauptfettrohstoffe wieder Palmöl, Palmkernöl und Kokosöl (Lauricöle) aus tropischen Gebieten, vor allem aus Südostasien und Afrika sowie Talg der ersten Qualität bleachable fancy und bis 1969 auch der zweiten Qualität prime tallow vor allem aus den USA. Bis zum Produktionsbeginn der HD-Ocenole 1961 benötigte Henkel weiterhin bis zu 12.000 t Spermlöl pro Jahr als ausschließlichen Rohstoff zur Herstellung ungesättigter Fettalkohole, das u. a. von Onassis über die EDWG bezogen

---

<sup>339</sup> Geschäftsbericht der Henkel & Cie. GmbH 1961, S. 4; Geschäftsbericht der Persil GmbH 1963, S. 1.

<sup>340</sup> 153/28: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 7.12.1965, S. 8; Geschäftsberichte der Henkel & Cie. GmbH 1966, S. 17 und 1970, S. 17; Feldenkirchen, Inlandsgeschäft, S. 153; 153/49: Post ZGF, 9.6.1970, S. 2 und 30.6.1970, S. 2. Das Marketing innerhalb von S-OP wurde im September 1972 aufgrund der differenzierten Geschäfts- und Marketingpolitik in die zwei Bereiche Chemie-Grundstoffe (Fettsäuren, Glycerin und Fettalkohole) und Chemische Spezialprodukte (DEHYDAG- und BFG-Produkte) aufgeteilt. 153/52: Post ZGF Nr. 39, 26.9.1972, S. 2f.

wurde.<sup>341</sup> Etwa 80 % der von Henkel eingekauften Öle und Fette wurden für die technischen Produkte der DEHYDAG, BFG und HI verarbeitet und nur 20 % für die Marken- und Großverbraucherartikel.<sup>342</sup> Abb. 54 und 55 zeigen Wert und Menge der von Henkel eingekauften Öle und Fette:

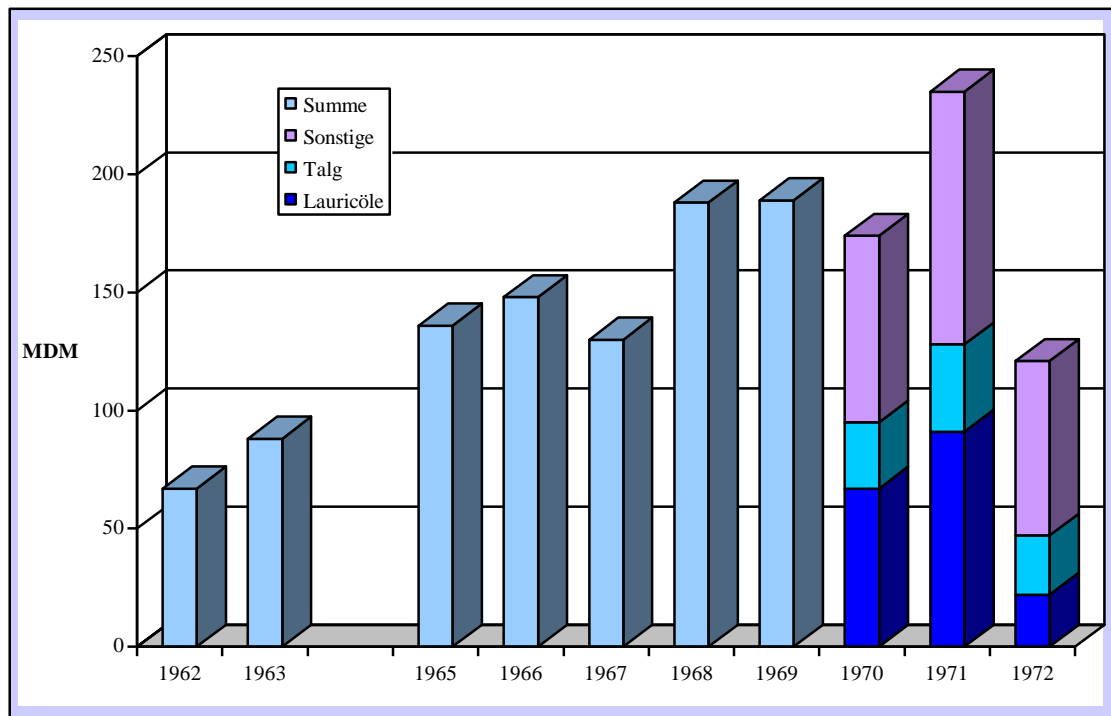


Abb. 54: Wert der von Henkel eingekauften Öle und Fette in MDM 1962, 1963 und 1965-1972<sup>343</sup>

<sup>341</sup> Nach 1961 verarbeitete Henkel nur noch geringe Mengen Spermol, im 1. Halbjahr 1965 beispielsweise 1.600 t. 153/40: Niederschrift über die gemeinsame Postbesprechung Henkel/Dehydtag am 13.2.1962, S. 6; 153/27: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 13.7.1965, S. 18; 153/29: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 1.3.1966, S. 19. Vgl. auch oben Kap. 4.10.1, S. 182f.

<sup>342</sup> 153/20: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 14.8.1962, S. 13; 153/21: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 29.1.1963, S. 6.

<sup>343</sup> Ab 1970 nur Talg der ersten Qualität. Eigene Berechnungen anhand 153/21: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 29.1.1963, S. 6 und 10.4.1963, S. 5; 153/23: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 11.2.1964, S. 2; 153/26: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 12.1.1965, S. 3; 153/29: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 1.3.1966, S. 19; 153/32: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 7.2.1967, S. 13; 153/35: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 6.2.1968, S. 2; u. B. Opderbecke: Jahresberichte F-Log 1970, Anlage 2, 1971, Anlage B und 1972, Anlage 4; A 6402: Jahresbericht F-Log 1973 und I. Quartal 1974, Anlage 1.

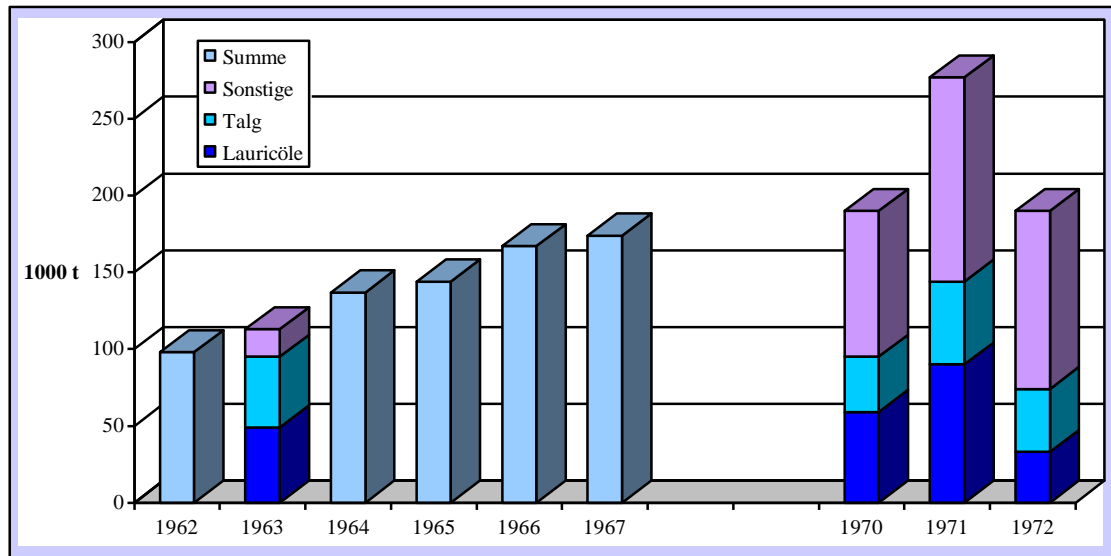


Abb. 55: Menge der von Henkel eingekauften Öle und Fette in 1000 t 1962-1967 und 1970-1972<sup>344</sup>

Dass Henkel erst ab 1950 Persil in „Vorkriegsqualität“ wieder am Markt anbot, lag vor allem an der bis dahin unzureichenden Verfügbarkeit von Ölen und Fetten. Trotz Aufhebung der Bewirtschaftung war der Import insbesondere angesichts des Devisenmangels zunächst äußerst problematisch. Henkel konnte sich im Frühjahr 1951 nur am Inlandsmarkt eindecken. Die Versorgungslage besserte sich jedoch relativ schnell. Im Juli 1952 betrug der Durchschnittspreis der von Henkel eingekauften Öle und Fette 80,- DM/100 kg und sank bis November 1952 auf 60,- DM/100 kg. Das „Sudgemisch“, also die Zusammensetzung der Fettsäure, die v. a. für Persil verwendet und auch an ausländische Tochtergesellschaften verkauft wurde, enthielt im November 1953 40 % Palmöl, 27 % Kokosfett und 33 % sonstige Fette. Für das Sudgemisch bezahlte Henkel 1953/54 zwischen 87,50 DM/100 kg und 94,60 DM/100 kg und lag damit durch

<sup>344</sup> Ab 1970 nur Talg der ersten Qualität. Eigene Berechnungen anhand 153/21: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 29.1.1963, S. 6 und 10.4.1963, S. 5; 153/23: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 11.2.1964, S. 2; 153/26: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 12.1.1965, S. 3; 153/29: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 1.3.1966, S. 19; 153/32: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 7.2.1967, S. 13; 153/35: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 6.2.1968, S. 2; u. B. Opderbecke: Jahresberichte F-Log 1970, Anlage 2, 1971, Anlage B, und 1972, Anlage 4; A 6402: Jahresbericht F-Log 1973 und I. Quartal 1974, Anlage 1.

geschickte Einkaufspolitik und Bestandshaltung stets etwa 6,- DM/100 kg bis 20,- DM/100 kg unter dem jeweilig aktuellen Weltmarktpreisniveau.<sup>345</sup> Ab 1955 war aufgrund von Verfahrensweiterentwicklungen in der Nahrungsmittelindustrie kaum noch raffiniertes Palmöl für technische Zwecke verfügbar. Henkel musste sich entweder mit höherwertigem Palmöl für Ernährungszwecke eindecken, was eine Beschaffungspreiserhöhung von ca. 20,- DM/100 kg implizierte, oder Palmöl durch andere Fette substituieren. Daher reduzierte Henkel den Anteil von Palmöl im Sudgemisch und ersetzte es zu gleichen Teilen durch Kokosfett und Talg. Während die Fettsäurezusammensetzung im Juni 1956 noch 30 % Palmöl und je 35 % Kokosfett und Talg enthielt, substituierte Henkel weitere 20 % Palmöl im Juli und August 1956 durch Kokosfett und Talg, so dass das Sudgemisch schließlich ab September 1956 10 % Palmöl, 45 % Kokosfett und 45 % Talg enthielt.<sup>346</sup> Im Juni 1956 lag der Weltmarktpreis für das Sudgemisch bei etwa 102,- DM/100 kg, während Henkel für Fette einen Durchschnittspreis von

86,80 DM/100 kg bezahlte. Im Januar 1957 deckte sich das Unternehmen zu einem Durchschnittspreis von 91,70 DM/100 kg mit Ölen und Fetten ein.<sup>347</sup>

Die Öl- und Fettbezüge Henkels, die zum größten Teil aus Nicht-Mitgliedsstaaten der EWG importiert wurden, unterlagen der EWG-Fettmarktordnung. Zu Beginn der 1960er Jahre besaß Henkel einen durchschnittlichen Anteil von 70 % an den bundesdeutschen Öl- und Fettimporten und verarbeitete ca. 1 % des Weltexportes und ca. 2 % des Europaimportes dieser Rohstoffe. Als größter bundesdeutscher Verbraucher von Ölen und Fetten behauptete Henkel somit eine starke Position gegenüber den deutschen und euro-

---

<sup>345</sup> Feldenkirchen, Menschen, S. 124; 153/7: Protokolle über die Postbesprechungen vom 6.3.1951, S. 1, 13.3.1951, S. 3f. und 20.3.1951, S. 4; 153/8: Niederschriften über die Postbesprechungen vom 29.7.1952, S. 2 und 25.11.1952, S. 5; 153/9: Niederschriften über die Postbesprechungen vom 20.1.1953, S. 6, 10.2.1953, S. 1, 10.3.1953, S. 4, 29.9.1953, S. 5, 27.10.1953, S. 4 und 24.11.1953, S. 7; 153/10: Niederschriften über die Postbesprechungen vom 12.1.1954, S. 2, 26.1.1954, S. 4, 20.4.1954, S. 7 und 11.5.1954, S. 2; 153/11: Niederschrift über die Postbesprechung vom 26.7.1955, S. 1; 153/24: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 16.6.1964, S. 5.

<sup>346</sup> 153/11: Niederschrift über die Postbesprechung vom 15.2.1955, S. 1; 153/12: Niederschriften über die Postbesprechungen vom 10.7.1956, S. 2 und 28.8.1956, S. 2. Die Fettsäurezusammensetzung enthielt dementsprechend 12 % mehr C 12- und C 14-Säure und 12 % weniger C 16- und C 18-Säure. Auf die Qualität von Persil wirkte sich diese Rezepturänderung nicht „gravierend“ aus; das Schaumvermögen verbesserte sich „eher“. 153/12: Niederschrift über die Postbesprechung vom 11.9.1956, S. 3f.

<sup>347</sup> 153/12: Niederschrift über die Postbesprechung vom 3.7.56, S. 2; 153/13: Niederschrift über die Postbesprechung vom 5.2.57, S. 2.

päischen Behörden innerhalb der EWG-Marktordnung. Abb. 56 veranschaulicht den Mengenverbrauch des Unternehmens:

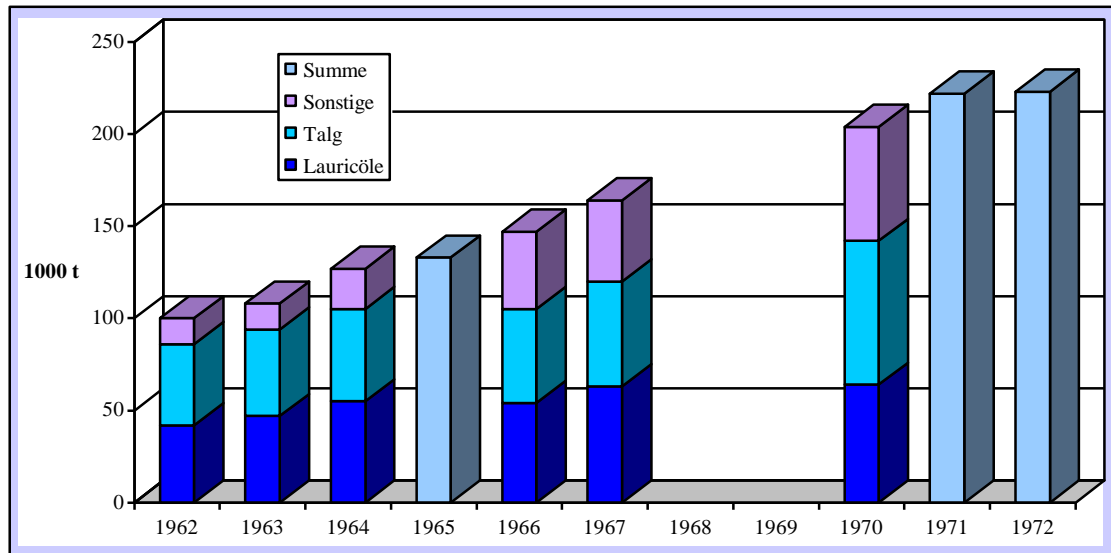


Abb. 56: Henkels Verbrauch an Ölen und Fetten in 1000 t 1962-1967 und 1970-1972<sup>348</sup>

Die Zielsetzung der Henkel-Gruppe, eine zollfreie Einfuhr ihrer Rohstoffe und Schutz-zölle für ihre Zwischen- und Fertigprodukte durchzusetzen, vertraten gegenüber staatli-chen Stellen in Bonn und Brüssel Dr. Lind und Dr. Debus für technische Fette und Herr Köhler von N & T für Ernährungsfette. Über den deutschen Seifenverband, den Ver-band der Chemischen Industrie wie auch direkt hielt Henkel ständigen Kontakt zum Bundeswirtschaftsministerium, das die Interessen des Unternehmens gegenüber den EWG-Institutionen amtlich vertrat. So gelang es Henkel z. B. 1960 mit Hilfe des Bun-deswirtschaftsministeriums, die technischen Öle und Fette dem Zuständigkeitsbereich des Bundesernährungsministeriums zu entziehen und in der Konsequenz für technische Fette niedrigere Importzölle als für Ernährungsfette durchzusetzen. 1966 musste Henkel für Importzölle 8 MDM aufwenden. Die Zollsenkung für Talg und andere tierische Öle und Fette von 2 % auf 0 % bzw. 3 % auf 1,5 % als Resultat der Abschlussverhandlun-

<sup>348</sup> Eigene Berechnungen anhand 153/24: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 7.7.1964, S. 6; 153/27: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 8.6.1965, S. 12; 153/29: Nieder-schrift über die Postbesprechung Henkel vom 1.2.1966, S. 10; 153/29: Niederschrift über die Post-besprechung Henkel vom 5.4.1966, S. 10; 153/35: Anlage zur Niederschrift über die Postbespre-chung Henkel vom 2.2.1968; u. B. Opderbecke: Jahresberichte F-Log 1970, S. 5, 1971, S. 7 und 1972, S. 5.

gen der Kennedy-Runde im Sommer 1967 bedeutete für Henkel eine Kostenersparnis von 0,5 MDM pro Jahr. Für Kokosöl für technische Zwecke konnte dagegen bei diesen Verhandlungen keine Zollermäßigung erreicht werden.<sup>349</sup>

Über den Deutschen Innen- und Außenhandel, Berlin (DIA) importierte Henkel aus Ostblock-Staaten Fette sowie synthetische Fettsäuren und Glycerin aus der Paraffinoxydation. Die Handelsverträge wurden jedoch häufig mit der Bedingung verknüpft, die eingekauften Rohstoffe nur weiterzuverarbeiten und die Veredelungsprodukte wieder in den Ostblock zu exportieren. Henkel intensivierte diese Geschäfte auch im Hinblick auf die Schaffung einer Absatzbasis für Produkte der gesamten Henkel-Gruppe im Ostblock. 1969 betrug der Import von Tierkörperfett und Fettsäuren 3,7 MDM und 1972 5,5 MDM.<sup>350</sup>

Mit der Substitution von Spermlöl und der Umstellung auf synthetische Waschmittel avancierte Kokosöl als Basis für die Fettalkohole (Lorole) ab den 1960er Jahren zum mit Abstand wichtigsten Rohstoff für die Henkel-Gruppe. Anfang 1968 war ca. 50 % des gesamten Umsatzes im In- und Ausland des Unternehmensbereichs Chemieprodukte von diesem Rohstoff abhängig. 40 % des gesamten Kokosöleinkaufs bezog Henkel direkt von den Philippinen.<sup>351</sup>

Während die Bestände an Zwischen- und Fertigprodukten möglichst gering gehalten werden sollten, strebte Henkel bei den Öl- und Fettrohstoffen eine durchschnittliche Bestandshaltung für einen Verbrauch von 3 Monaten an, um bei vorübergehend starken

---

<sup>349</sup> 153/16: Niederschrift über die Postbesprechung vom 22.11.1960, S. 4; 153/17: Niederschrift über die Postbesprechung vom 14.2.1961, S. 2; 153/19: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 12.6.1962, S. 3; 153/21: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 10.4.1963, S. 6; 153/22: Niederschriften über die Postbesprechungen Henkel vom 16.7.1963, S. 10, 13.8.1963, S. 4 und 10.9.1963, S. 8; 153/23: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 14.4.1964, S. 9; 153/27: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 8.6.1965, S. 7; 153/28: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 19.10.1965, S. 10; 153/33: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 4.7.1967, S. 7; 153: Ressortbesprechung des chem.-techn. Sektors, RBT Nr. 28 am 4.4.1967, Anlage 8.

<sup>350</sup> 153/24: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 5.5.1964, S. 2 und 4.8.1964, S. 7; 153/25: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 27.10.1964, S. 5; u. B. Opderbecke: Protokoll Arbeitskreis-Sitzung „Fettchemie“ Nr. 96 vom 20.3.1967, S. 3; 238: Jahresbericht F-LOG Einkauf 1972, 27.3.1973, S. 3.

<sup>351</sup> 153/30: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 28.6.1966, S. 7; 153/42: Niederschrift über die gemeinsame Postbesprechung Henkel/Dehydag am 13.2.1968, S. 12.

Preisspitzen auf eine Bedarfsdeckung verzichten zu können und andererseits bei günstig erscheinenden Marktpreisen Vorratskäufe vorzunehmen sowie Lieferverzögerungen und Nachfrageschwankungen auszugleichen. Durch geschickte Terminkäufe, die meistens für eine Frist von 4 bis 6 Monaten kontrahiert wurden, kaufte Henkel zu günstigeren Preisen als den aktuellen Marktpreisen Öle und Fette ein. Innerhalb der Richtlinien für die Vorratshaltung handelte der Einkauf in Abstimmung mit dem Geschäftsbereich Chemieprodukte bzw. organische Produkte eigenverantwortlich, Über- oder Unterschreitungen der vorgegebenen Zeitfenster bedurften generell der Zustimmung der Geschäftsleitung von Henkel. Abb. 57 (S. 208) zeigt die Einsparungen, die gegenüber einer monatlich gleichbleibenden Eindeckung zu jeweiligen Marktpreisen durch diese Einkaufsstrategien erreicht wurden. Der kalkulatorische Zinsaufwand der durch die Bestandshaltung induzierten Kapitalbindung wurde durch diese vorteilhaften Einkäufe mehr als kompensiert. 1961 bis 1965 hielt Henkel einen durchschnittlichen Vorratsbestand an Ölen und Fetten in Höhe von 28 MDM. Während politisch unsicherer Zeiten erhöhte das Unternehmen die Vorratshaltung. Ende 1966 hielt Henkel beispielsweise einen Bestand für einen Verbrauch von fünf Monaten, was zu einer zusätzlichen Kapitalbindung von 20 MDM führte. 1967 bevorratete Henkel durchschnittlich 40.000 bis 50.000 t Öle und Fette. Bei einem Einkaufserfolg von 7,9 MDM betrug die Verzinsung dieses Bestandes 20 bis 25 %. Im März 1972 hielt Henkel angesichts der historischen Tiefststände der Kokosölpreise einen Vorratsbestand an Kokosöl für 14 Monate. Die zusätzlichen kalkulatorischen Kosten für Lagerhaltung und 8 % Zinsen über den Dreimonatsbedarf hinaus bezifferte die Funktion Logistik für 1972 auf 0,8 MDM. Als Konsequenz gab die ZGF am 5. April 1972 die Richtlinie aus, die Position bei Kokosöl, d. h. neben den Vorratsbeständen von höchstens drei Monatsverbräuchen zusätzlich die Lieferungen auf Termin, auf eine Bedarfsdeckung für insgesamt maximal neun Monate zu begrenzen.<sup>352</sup>

---

<sup>352</sup> 153/10: Niederschrift über die Postbesprechung vom 20.4.1954, S. 6; 153/19: Niederschriften über die Postbesprechungen Henkel vom 6.3.1962, S. 10 und 15.5.1962, S. 7; 153/20: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 19.11.1962, S. 2; 153/23: Niederschriften über die Postbesprechungen Henkel vom 11.2.1964, S. 2 und 7.4.1964, S. 12; 153/28: Niederschriften über die Postbesprechungen Henkel vom 10.9.1965, S. 5 und 28.10.1965, S. 6f.; 153/29: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 22.3.1966, S. 18; 153/31: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 27.9.1966, S. 11; 153/32: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 7.2.1967, S. 13; 153/34: Vorräte zum 30.9.1967, Betriebsabrechnung vom 24.10.1967; u. B. Opderbecke: Protokolle Arbeitskreis-Sitzung „Fettchemie“ Nr. 90 vom 12.9.1966, S. 7 und Nr. 114 vom 4.11.1968, Anlage IX; 153/35: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 6.2.1968, S. 2; 153/52: Post ZGF

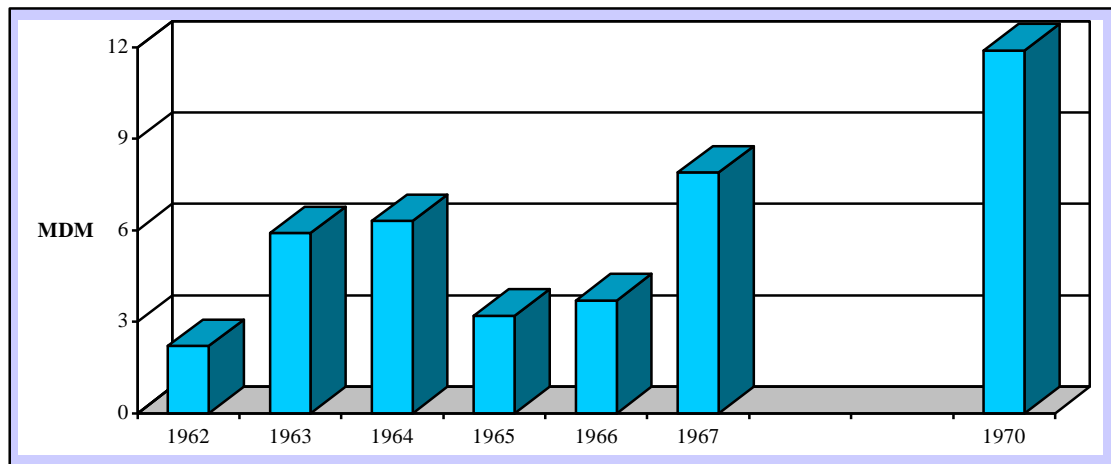


Abb. 57: Einkaufserfolge Henkels bei Ölen und Fetten durch systematische Terminkäufe gegenüber einer monatlich gleichmäßigen Eindeckung am Markt in MDM 1963-1967 und 1970<sup>353</sup>

Um eine mit Blick auf die kurzfristigen Marktpreisschwankungen der Öle und Fette stabilere Kalkulationsbasis zu erreichen, führte Henkel zu Beginn der 1960er Jahre einen „Topfpreis“ ein, der sich als Durchschnittspreis aus Ist-Bestand und laufenden Einkaufskontrakten abzüglich fix abgeschlossener Verkaufsgeschäfte definierte. Lag der Topfpreis nachhaltig über den aktuellen Marktpreisen, musste Henkel diesen an die Marktpreise anpassen, weil ein überhöhter Topfpreis als Basis für die Produktkalkulation am Markt nicht durchsetzbar war, und am Jahresende entsprechende Wertberichtigungen auf die Vorratsbestände vornehmen. Umfangreiche Abschreibungen auf die Rohstoffvorräte nahm Henkel beispielsweise 1971/72 angesichts stark fallender Preise, insbesondere des Kokosölpreises, vor.<sup>354</sup>

---

Nr. 12, 7.3.1972, S. 3f., Nr. 17, 5.4.1972, S. 3 und Nr. 36, 5.9.1972, S. 1; 153/73: Post ZGF Nr. 25, 21.6.1983, S. 2.

<sup>353</sup> 153/23: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 11.2.1964, S. 2; 153/29: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 1.3.1966, S. 19; 153/30: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 19.7.1966, S. 2; 153/32: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 7.2.1967, S. 13; 153/35: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 6.2.1968, S. 2; u. B. Opderbecke: Jahresbericht F-Log 1970, Anlage 2.

<sup>354</sup> Interview Theo Schatten, 19.6.2001; Interview Jürgen Baumann, 21.6.2001; 153/17: Niederschrift über die Postbesprechung vom 27.6.1961, S. 2f.; 153/18: Niederschrift über die Postbesprechung vom 15.8.1961, S. 6; 153/20: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 14.8.1962, S. 13;



#### 4.12.3 Allgemeine Geschäftsentwicklung und Investitionen

Durch vielfältige Derivatisierung der fettchemischen Grundstoffe, insbesondere der Fettalkohole, erschloss Böhme-DEHYDAG ab den 1950er Jahren neue Anwendungsgebiete und Märkte. Die DEHYDAG sollte dabei weiterhin „ein reiner Rohstoff-Lieferant bleiben“.<sup>355</sup> Binnen weniger Jahre wuchs die Produktpalette auf mehr als 100 Fabrikate. Die erfolgreiche Geschäftsentwicklung (vgl. Abb. 58 und 59 (S. 210)) führte dementsprechend zu einem erhöhten Fettbedarf. 1952 verarbeitete Henkel 36.960 t Fette und 1953 bereits 52.080 t. Im März 1954 betrugen die Einkaufsverbindlichkeiten für Fette 18 bis 19 MDM und beanspruchten damit etwa 40 % der gesamten Einkaufsverbindlichkeiten des Unternehmens.<sup>356</sup>

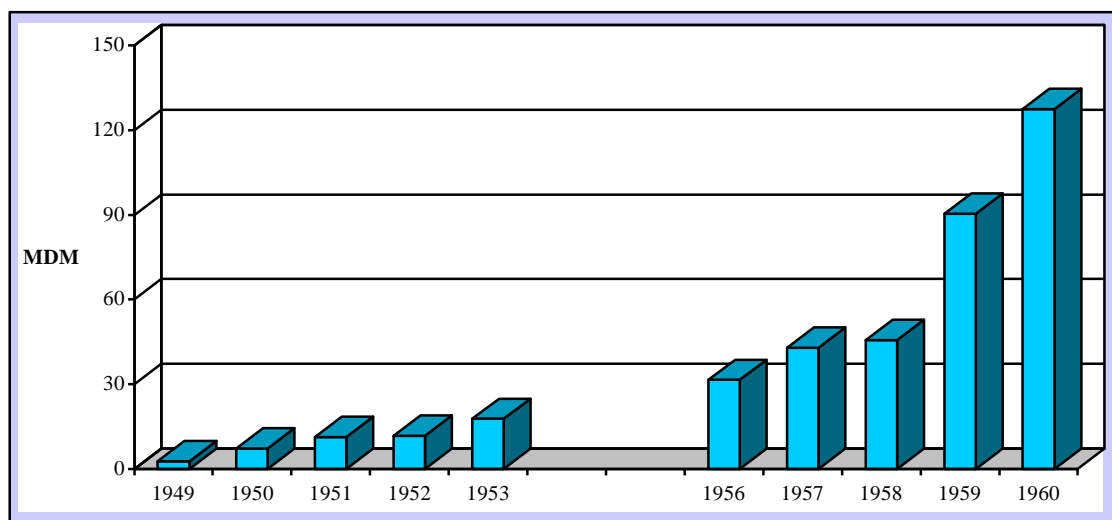


Abb. 58: Umsätze der DEHYDAG in MDM 1949-1953 und 1956-1960<sup>357</sup>

---

153/36: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 28.5.1968, S. 5; 451: SLB gemeinsam Nr. 2/1972 am 7.2.1972, Anlage 1; 153/52: Post ZGF Nr. 12, 7.3.1972, S. 4; 153/62: Post ZGF Nr. 29, 19.7.1977, S. 1f.

<sup>355</sup> So die Geschäftsleitung im Dezember 1955, die Bedenken hinsichtlich des Wunsches der DEHYDAG äußerte, ein eigenes konfektioniertes Weißwaschmittel auf den Markt zu bringen. 153/11: Niederschrift über die Postbesprechung vom 13.12.1955, S. 2.

<sup>356</sup> 153/8: Niederschrift über die Postbesprechung vom 9.9.1952, S. 2; 153/9: Niederschriften über die Postbesprechungen vom 6.1.1953, S. 4, 14.4.1953, S. 1, 7.7.1953, S. 6 und 6.10.1953, S. 6; 153/10: Niederschriften über die Postbesprechungen vom 12.1.1954, S. 2 und 9.3.1954, S. 2; Felletschin, Stationen, S. 73f. und S. 83-85.

<sup>357</sup> D 401: Bericht über die Betriebsprüfung der DEHYDAG, 28.3.1955, Anlage 1; 289/710: Zusammenstellung der Umsätze der 23 Gemeinschaftsfirmer, o. J. [1958]; 153/40: Umsatzentwicklung der DEHYDAG 1959/60, 3.1.1961.

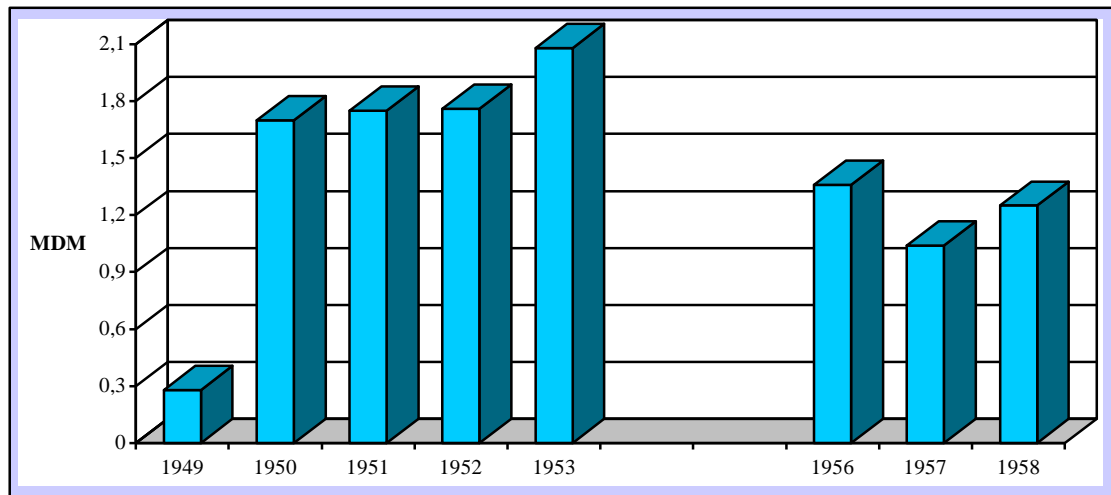


Abb. 59: Jahresüberschüsse der DEHYDAG in MDM 1949-1953 und 1956-1958<sup>358</sup>

Die Geschäftsexpansion von Böhme-DEHYDAG zwang zu Erweiterungsinvestitionen bei den Ölverarbeitungsanlagen, die ständig bis an die Kapazitätsgrenze produzierten. Der Eigenverbrauch von Fettsäuren lag bei etwa 35 bis 40 %. Ungefähr weitere 50 % wurden im Inland verkauft und 15 bis 20 % im Ausland abgesetzt.<sup>359</sup> Abb. 60 und 61 (S. 211) zeigen die Entwicklung der Glycerin- und Fettsäureproduktion Henkels bis 1962. Der Eigenverbrauch von Fettalkoholen stieg bis 1955 so stark auf 8.040 t/a an, dass die gesamten Fettalkoholkapazitäten zur Versorgung der Gruppe genutzt wurden und die DEHYDAG gezwungen war, „laufend grosse [sic!] Aufträge – insbesondere aus dem Ausland“ abzulehnen.<sup>360</sup> Um daher Verkaufsgeschäfte, insbesondere im Export, nicht zu verlieren und bei einer Ausweitung der eigenen Produktion Kapazitätsreserven zu besit-

---

<sup>358</sup> D 401: Bericht über die Betriebsprüfung der DEHYDAG, 28.3.1955, Anlage 1; 289/710: Gemeinschaftsbilanz der Persil-Gruppe (23 Gesellschaften) 1957, S. 3; 289/735: Gemeinschaftsbilanz der Persil-Gruppe (23 Gesellschaften) 1958, S. 15. Für 1949 bis 1953 gilt: JÜ = Bilanzgewinn + Rücklagen + Personalsteuern.

<sup>359</sup> 153/9: Niederschriften über die Postbesprechungen vom 3.3.1953, S. 2 und 21.10.1953, S. 8f.; 153/10: Niederschrift über die Postbesprechung vom 2.11.1954, S. 4; Geschäftsbericht der Henkel & Cie. GmbH 1960, S. 9; 153/19: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 10.4.1962, S. 2.

<sup>360</sup> 153/12: Niederschrift über die Postbesprechung vom 28.6.1955, S. 6.

zen, forcierte Henkel durch Errichtung weiterer Tanklager, Spalt-, Destillations-, Reduktions-, Hochdruck- und Sulfatieranlagen den Ausbau des „Holthausener Ölviertels“, auf dessen Gelände sich 1971 die größte deutsche Glycerinproduktion und eine der

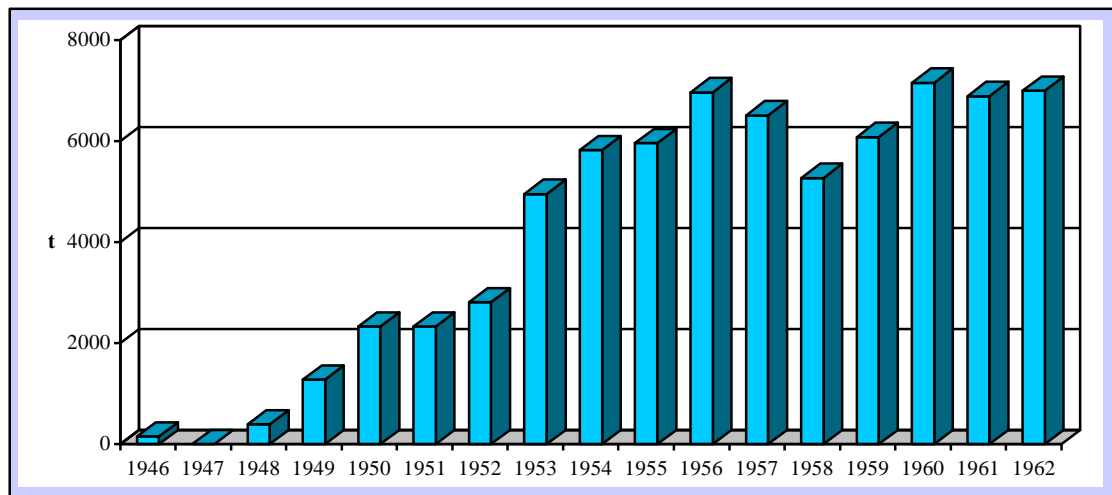


Abb. 60: Glycerinproduktion Henkels in t 1946-1962<sup>361</sup>

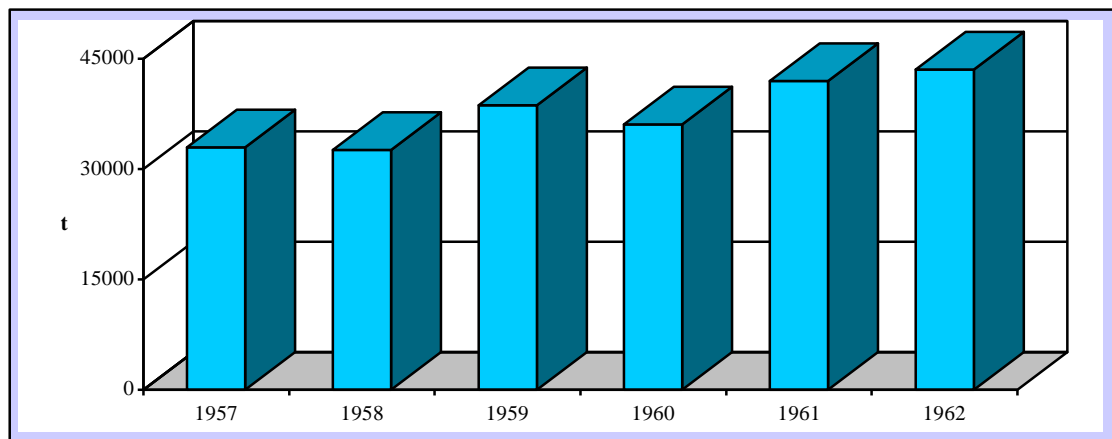


Abb. 61: Fettsäureproduktion Henkels in t 1957-1962<sup>362</sup>

<sup>361</sup> B 4: Statistik Produktion der Henkelwerke in Düsseldorf, 21.9.1950, S. 5 und 23.11.1950, S. 5, Betriebsabrechnung Produktion der Henkelwerke in Düsseldorf, 12.4.1956 und 28.2.1961 und Produktion in TO, o. J. [1963].

<sup>362</sup> B 4: Betriebsabrechnung Produktion der Henkelwerke in Düsseldorf, 28.2.1961 und Produktion in TO, o. J. [1963].

größten europäischen Produktionsanlagen für Fettalkohole auf natürlicher Basis befanden.<sup>363</sup> Tabelle 10 gibt einen chronologischen Überblick über die wichtigsten Investitionen in Düsseldorf:

Jahr	Investition
1950	Fertigstellung von Veresterungsanlagen, Ester- und Fettalkoholdestillationen und der zweiten Hochdruckhydrieranlage für Fettalkohole
1951	Erweiterung der Tanklager und Destillationsanlagen
1953	Bau der dritten Hochdruckhydrieranlage für Fettalkohole
1954	Fertigstellung von Destillationsanlagen, Bau von zwei Lagerhäusern
1956	Bau einer Wasserstoffleitung von den Chemischen Werken Hüls in Marl zu Henkel in Holthausen, Fertigstellung einer Fettsäuredestillation und -fraktionierung und Bau einer Umnetzanlage
1957	Fertigstellung der vierten Hochdruckhydrieranlage für Fettalkohole, einer Fettsäurefraktionierung und einer Fettalkoholdestillation
1959	Bau der ersten Anlage zur Herstellung ungesättigter Fettalkohole nach dem Hochdruckverfahren (HD-Ocenole)
1960	Fertigstellung einer kontinuierlichen Fettspalanlage und Erweiterung der Fettalkoholfabrikation
1961	Produktionsaufnahme der HD-Ocenole
1963	Bau einer kontinuierlichen Fettalkoholfraktionieranlage, Einbau von Ionenaustauscheranlagen in die Glycerinfabrikation
1964	Erweiterung der Ölfabrik und der Fettsäuremethylesteranlage, Bau eines Tanklagers
1966	Bau einer Fettsäuredestillation und Ausbau der Ölreinigung

<sup>363</sup> Geschäftsbericht Henkel 1971, S. 13; Bohmert, Glycerin, S. 58. Für den unternehmenspolitisch angestrebten durchschnittlichen Bestand an Ölen und Fetten von drei Monaten reichten die Tanklager im eigenen Düsseldorfer Werk nicht aus, so dass Henkel gezwungen war, zu wesentlich höheren Kosten Öle und Fette in Rotterdam und in laufend gemieteten Kesselwagen zu lagern. 1961 bis 1963 wandte Henkel für durchschnittlich 12.000 t/a 250 TDM Lagerhaltungskosten in Rotterdam auf. Dies entsprach rund 21,- DM/t in Rotterdam und zusätzlich 30,- DM/t in den Kesselwagen, während die Einlagerung in den eigenen Tanks durchschnittlich 10,- bis 12,- DM/t kostete. Daher erweiterte Henkel 1964 die eigenen Lager und kaufte 1972 ein BP-Tanklager in Reisholz. 153/21: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 10.4.1963, S. 5f.; 153/23: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 10.3.1964, S. 2; 153/52: Post ZGF Nr. 28, 4.7.1972, S. 4; Zengerling, Chronik, S. 49.

Jahr	Investition
1969	Bau der zweiten kontinuierlichen Fettspalanlage und Erweiterung der Fettsäuredestillation, Ausbau von zwei Hydrieranlagen
1972	Kauf eines Tanklagers in Reisholz

Tabelle 10: Überblick über wichtige Investitionen in die Produktionsanlagen fettchemischer Grundstoffe des „Ölviertels“ in Düsseldorf-Holthausen 1950-1972<sup>364</sup>

Zusätzlich ließ Henkel schon in den 1950er Jahren, verstärkt aber ab den 1960er Jahren, bei Lieferanten und Konkurrenten, v. a. bei den Chemischen Werken Hüls, Marl,<sup>365</sup> in Lohnarbeit Öle und Fette verarbeiten. Ab 1. Januar 1962 stand Henkel bei Hüls vertraglich eine Reservekapazität von 12.000 bis 19.000 t/a zur Hydrierung von Fettalkoholen zur Verfügung. Zu Beginn der 1970er Jahre produzierte Hüls für Henkel 31.000 t/a gesättigte Fettalkohole. Daraus resultierende höhere Herstellkosten nahm Henkel in Kauf, um eigene Investitionen zunächst zurückzustellen<sup>366</sup> und damit „Fehldispositionen in

<sup>364</sup> 153/9: Niederschrift über die Postbesprechung vom 21.10.1953, S. 8f.; 153/12: Niederschrift über die Postbesprechung vom 18.12.1956, S. 1; 153/13: Niederschrift über die Postbesprechung vom 3.12.1957, S. 3; 153/15: Niederschrift über die Postbesprechung vom 26.5.1959, S. 1; 153/20: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 2.10.1962, S. 9; 153/22: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 22.10.1963, S. 4; 153/23: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 10.3.1964, S. 2; 153/52: Post ZGF Nr. 28, 4.7.1972, S. 4; Geschäftsberichte der Henkel & Cie. GmbH 1954, S. 1, 1956, S. 2, 1957, S. 2, 1960, S. 9, 1961, S. 6 und 1966, S. 18; Geschäftsbericht der Persil GmbH 1964, S. 20; Felletschin, Stationen, S. 121-123; Zengerling, Chronik, S. 42, 45f., 48f. und 52.

<sup>365</sup> Die Chemischen Werke Hüls in Marl waren 1972 der sechstgrößte deutsche Chemieproduzent und der drittgrößte Lieferant Henkels. Hauptproduktionslinien von Hüls waren Plastik- und synthetische Gummiprodukte. CW Report: Germany's second echelon, in: Chemical Week August 9, 1972, S. 25-29, S. 25. Zu den Einkaufsumsätzen mit Hüls siehe unten Kap. 4.12.4, S. 218.

<sup>366</sup> 153/9: Niederschrift über die Postbesprechung vom 24.11.1953, S. 5; 153/40: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel/DHW am 12.9.1961, S. 2; 153/18: Niederschriften über die Postbesprechungen Henkel vom 28.11.1961, S. 2, 19.12.1961, S. 5 und 27.12.1961, S. 1; 153/40: Niederschrift über die gemeinsame Postbesprechung Henkel/Dehydag am 9.1.1962, S. 3; 153/41: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel/DHW am 20.1.1964; 153/24: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 11.8.1964, S. 2; 153/28: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 7.12.1965, S. 13; 153/30: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 2.8.1966, S. 12; 153: Ressortbesprechung des chem-techn. Sektors, RBFA Nr. 12 am 12.9.1967, Anlage 5; u. B. Opderbecke: Protokolle Arbeitskreis-Sitzung „Fettchemie“ Nr. 95 vom 20.2.1967, S. 5 und Nr. 115 vom 18.2.1968, Anlage VII; 153/35: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 2.4.1968, S. 2; 153/51: Post ZGF Nr. 29, 1.7.1971, S. 6.

der Richtung eigener Neuanlagen zu vermeiden.“<sup>367</sup> Für die Hydrierung lieferte Hüls ab 1956 an Henkel Wasserstoff über eine 80 km lange Leitung von Marl bis Holthausen, die noch bis heute in Betrieb ist.<sup>368</sup>

#### 4.12.4 Konkurrenz der synthetischen Produkte

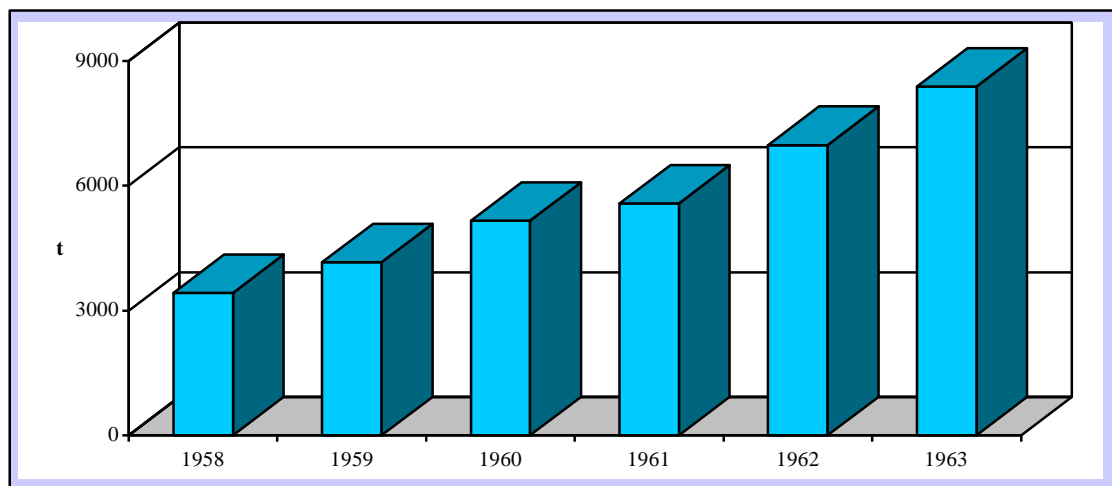


Abb. 62: Fettalkoholverkäufe Henkels im Inland in t 1958-1963<sup>369</sup>

Durch die seit Beginn der 1960er Jahre auftretende Konkurrenz der synthetischen Fettalkohole,<sup>370</sup> insbesondere durch Condea, Marchon und Shell, konnte Henkel gestiegene Einkaufspreise nicht hinreichend auf die Verkaufspreise der Fettalkohole überwälzen, während im Gegensatz hierzu die synthetischen Substitutionsprodukte der natürlichen Öle und Fette keinen wesentlichen Rohstoffpreisschwankungen ausgesetzt waren. Schon 1960 beklagte Henkel, dass alle eigenen Waschmittel auf natürlichen Ölen und Fetten und nicht auf petrochemischen Rohstoffen basierten, „was bei den ständig

---

<sup>367</sup> Entwurf Geschäftsbericht der Henkel & Cie. GmbH 1961, S. 6.

<sup>368</sup> Oelleitung Wilhelmshaven-Köln?, in: Rheinischer Merkur, 22.6.1956; Zengerling, Chronik, S. 45.

<sup>369</sup> 153/23: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 21.4.1964, S. 5.

<sup>370</sup> Siehe oben Kap. 4.8.3, S. 166-168.

schwankenden Öl- und Fettpreisen zweifellos nachteilig ist.<sup>371</sup> Allerdings waren Fettalkohole auf Basis natürlicher Öle und Fette qualitativ hochwertiger, wodurch vergleichsweise höhere Verkaufspreise am Markt durchsetzbar waren. Bei den HD-Ocenolen besaß Henkel weiterhin eine Monopolstellung.<sup>372</sup> Abb. 62 (S. 214) stellt die Entwicklung der Fettalkoholverkäufe Henkels im Inland dar.

1964 befürchtete Henkel, dass die zusätzlich bis Jahresende errichteten 75.000 t/a synthetische Fettalkoholproduktionskapazitäten von Condea und Marchon zu einem Angebotsüberhang auf dem Fettalkoholmarkt führen könnten und entschloss sich, „den Markt auf jeden Fall, auch mit preislichen Zugeständnissen, zu halten.“<sup>373</sup> Henkel erwartete viel zu pessimistisch dennoch einen Rückgang der Umsatzerlöse in Höhe von 75 % im Inland und 90 % im Ausland und glaubte erst 1968 wieder das Umsatzniveau des Jahres 1963 zu erreichen. Kokosölpreisänderungen von 1 % wirkten sich mit etwa 0,6 % auf die Herstellkosten der Lorole aus. 1964 konnte Henkel daher aufgrund des hohen Preisniveaus für Kokosöl von 120,- DM/100kg und für Talg von 72,- DM/100kg nur noch zwei Drittel der betrieblichen Fixkosten und damit nicht mehr die Verwaltungs- und Vertriebskosten im Fettalkoholgeschäft decken. Im August 1965 kalkulierte Henkel mit 99,- DM/100 kg Herstell-Grenzkosten bei der Produktion von Fettalkoholen auf Basis von Talg bei einem erwarteten Durchschnittseinkaufspreis von 75,- DM/100 kg bleachable-fancy-Talg. Der Wettbewerbspreis synthetischer Fettalkohole von Condea betrug 127,- DM/100 kg. Unter Einrechnung der proportionalen Vertriebskosten in Höhe von 19,- DM/100 kg konnten daher noch 9,- DM/100 kg zur Deckung der fixen betrieblichen Kosten in Höhe von 24,- DM/100 kg verwendet werden. Bei Fettalkoholen auf Kokosölbasis rechnete Henkel ebenfalls im August 1965 für die Lorollieferungen an Höchst auf Basis einer Vollkostendeckung mit jährlichen erwarteten Verlusten von 188 TDM bei einem Lieferwert von 1 Mio. DM, um mit dem Wettbewerbspreis der synthetischen Fettalkohole konkurrieren zu können. Angesichts dieser Situation, die durch die politischen Krisen im südostasiatischen Raum verschärft wurde, überlegte Henkel, die Eigenproduktion an natürlichen Fettalkoholen ganz oder teilweise einzustellen und sich

---

<sup>371</sup> Geschäftsbericht der Henkel & Cie. GmbH 1960, S. 10.

<sup>372</sup> 153/21: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 4.6.1963, S. 10.

<sup>373</sup> 153/23: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 17.3.1964, S. 7.

am Markt mit synthetischen Fettalkoholen einzudecken, z. B. bei Condea oder Shell.<sup>374</sup> „Die anwendungstechnischen Möglichkeiten billigerer petrochemischer Rohstoffe sollten deshalb in der Langfristplanung unserer Rohstoff-Grundlage eine wichtige Zielsetzung sein.“<sup>375</sup> Doch schon ab 1966 verbesserte sich mit der sinkenden Preistendenz nativer Öle und Fette auf dem Weltmarkt die Wettbewerbslage gegenüber den synthetischen Produkten. Im Verkaufsgeschäft von Fettalkoholen konnte wieder eine „befriedigende Rendite“ erzielt werden. Daher verwarf Henkel die Überlegungen zum Kauf synthetischer Fettalkohole.<sup>376</sup>

Durch die Schließung des Suez-Kanals als Folge des Sechs-Tage-Krieges im Juni und Juli 1967 konnte Henkel kein Kokosöl kaufen und tätigte ab dem 1. Oktober 1967 aufgrund des hohen Preisanstiegs auf bis zu 170,- DM/100 kg, verursacht durch Erntevernichtungen durch Taifune auf den Philippinen, keine Eindeckung weiterer Kokosölpartien. Die 1966/67 getätigten hohen Vorratskäufe reichten bei eingeschränktem Kokosölverbrauch bis April 1968 aus. Das erneut hohe Preisniveau veranlasste Henkel, wieder den Einsatz synthetischer Rohstoffe langfristig in Erwägung zu ziehen.<sup>377</sup> Positive Deckungsbeiträge wurden hauptsächlich nicht von Fettalkoholfraktionen, sondern von den Fettalkoholderivaten aufgebracht. Die Ursache lag darin, dass für 1 t Fraktion 1,2 t Kokosöl eingesetzt werden mussten, bei den Derivaten dagegen lediglich durchschnittlich

---

<sup>374</sup> 153/19: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 27.3.1962, S. 2; 153/21: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 21.5.1963, S. 4; 153/22: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 4.6.1963, S. 7; 153/23: Niederschriften über die Postbesprechungen Henkel vom 7.4.1964, S. 5, 21.4.1964, S. 7, 7.7.1964, S. 6 und 14.7.1964, S. 7; 153/26: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 10.2.1965, S. 6; 153/27: Niederschriften über die Postbesprechungen Henkel vom 18.5.1965, S. 12; 10.8.1965, S. 3, 17.8.1965, S. 5 und 24.8.1965, S. 2; 153/41: Niederschrift über die gemeinsame Postbesprechung Henkel/Persil am 17.12.1965, S. 2f.; 153/35: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 2.4.1968, S. 11.

<sup>375</sup> 153/27: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 8.6.1965, S. 13. Die Fettalkoholanlagen konnten nicht kurzfristig auf synthetische Produktionsbasis umgestellt werden. Interview Jürgen Baumann, 21.6.2001; 153/27: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 17.8.1965, S. 6; 153/30: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 7.6.1966, S. 11.

<sup>376</sup> Geschäftsbericht der Henkel & Cie. GmbH 1966, S. 28-30; 153/31: Niederschriften über die Postbesprechungen Henkel vom 15.11.1966, S. 15 und 22.11.1966, S. 17; 153/32: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 4.4.1967, S. 14. 153/33: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 11.7.1967, S. 5.

<sup>377</sup> 153/33: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 13.6.1967, S. 15; 153/34: Niederschriften über die Postbesprechungen Henkel vom 3.10.1967, S. 8 und 27.12.1967, S. 3; 153/35: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 19.3.1968, S. 5; 153/42: Niederschrift über die gemeinsame Postbesprechung Henkel/Dehydag am 13.2.1968, S. 12.



0,3 t. Im Ausland gelang es der HI, teilweise höhere Fettalkoholpreise gegenüber den synthetischen Konkurrenzpreisen durchzusetzen, z. B. betrug im 1. Quartal 1968 in Spanien der Lorolpreis 220,- DM und der Alfolpreis 140,- DM und in Rumänien der Lorolpreis 238,- DM und der Alfolpreis 140,- DM.<sup>378</sup> Tabelle 11 legt den kalkulatorischen Höchstpreis für Kokosöl im Jahre 1968 für die Grenz- und Vollkostendeckung (ohne Gewinn) der Lorole und lorolabhängigen Produkte dar:

Produkt	Inland		Export	
	Vollkosten- deckung	Grenzkosten- deckung	Vollkosten- deckung	Grenzkosten- deckung
Lorole	118,- DM/100kg	146,- DM/100 kg	112,- DM/100 kg	146,- DM/100 kg
Lorol- derivate	166,- DM/100 kg	196,- DM/100 kg	180,- DM/100 kg	240,- DM/100 kg

Tabelle 11: kalkulatorischer Kokosöhlhöchstpreis für die Grenz- und Vollkostendeckung (ohne Gewinn) der Lorole und Lorolderivate 1968<sup>379</sup>

Trotz der Konkurrenz der synthetischen Fettalkohole waren die Fettalkoholanlagen in Düsseldorf 1968/69 voll ausgelastet und bildeten zeitweilig in der fettchemischen Produktionskette einen Engpass.<sup>380</sup>

Die bis 1970 weiter ansteigenden Preise natürlicher Öle und Fette verschärften den Konkurrenzdruck zu den synthetischen Fettalkoholen, deren Qualität auch zunehmend besser wurde. Obwohl 1971 und 1972 die Einkaufspreise erheblich sanken, entsprachen erst im März 1972 die Herstellkosten für Fettalkohole auf Kokosölbasis den Verkaufspreisen für synthetische Fettalkohole. Das Geschäft mit HD-Ocenolen blieb dagegen unverändert gut und wurde von der Geschäftsleitung weiterhin optimistisch prognosti-

<sup>378</sup> Ebenda, S. 12f. Geschäftsbericht der Henkel International GmbH 1968, S. 3 und 12.

<sup>379</sup> U. B. Opderbecke: Protokoll Arbeitskreis-Sitzung „Fettchemie“ Nr. 110 vom 10.6.1968, S. 2.

<sup>380</sup> U. B. Opderbecke: Protokoll Arbeitskreis-Sitzung „Fettchemie“ Nr. 115 vom 18.12.1968, Anlage IV; 153/38: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel & Cie. GmbH vom 11.3.1969, S. 14.

ziert, sodass im Juli 1971 eine Kapazitätsvergrößerung von 13.000 t/a auf 22.000 t/a geplant wurde.<sup>381</sup>

Neben den nativen Fettalkoholsulfaten verwendete Henkel für die Produktion der synthetischen Waschmittel die petrochemischen Tenside TPS und ABS. 80 % des Bedarfs bezog Henkel von den Chemischen Werken Hüls, Marl (Hüls).<sup>382</sup> Abb. 63 zeigt den gesamten Lieferumfang mit Hüls von 1963 bis 1974:

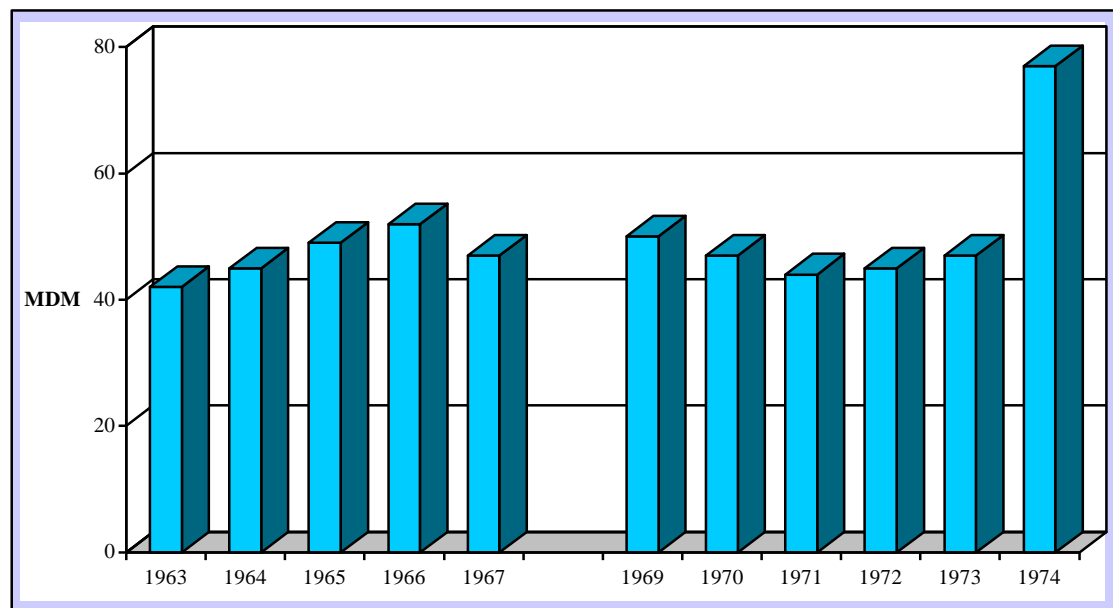


Abb. 63: Einkaufsumsätze der Henkel-Gruppe mit Hüls in MDM 1963-1967 und 1969-1974<sup>383</sup>

---

<sup>381</sup> Teilweise verringerten sich die durch gesunkene Rohstoffkosten erzielten Renditeverbesserungen auch wegen Erhöhungen anderer Kosten der Fabrikation. Geschäftsbericht der Henkel & Cie. GmbH 1970, S. 20; Geschäftsbericht der Henkel GmbH 1970, S. 17f.; 153/51: Post ZGF Nr. 29, 1.7.1971, S. 5f.; 153/52: Post ZGF Nr. 12, 7.3.1972, S. 4.

<sup>382</sup> 153/11: Niederschrift über die Postbesprechung vom 10.5.1955, S. 1.

<sup>383</sup> 153/26: Elting, Aktennotiz Großlieferanten 1964, 12.2.1965; 153/29: Abt. Einkauf, Aktennotiz Spezifikation der Großlieferanten, 10.2.1966, S. 1; 153/32: Abt. Einkauf, Aktennotiz Spezifikation der Großlieferanten, 24.2.1967, S. 1; 153/35: Abt. Einkauf, Aktennotiz Spezifikation der Großlieferanten, 1.3.1968, S. 1; 238: Jahresberichte der Funktion Logistik 1971, 16.3.1972, Anlage Aktennotiz vom 24.2.1971 und 1972, 27.3.1973, Anlage 5; A 6402: F-Log, Aktennotiz zum Vortrag Studienkreis Henkel 20 am 17.10.1975, 13.10.1975, Anlage 10.

Weitere große Lieferanten von TPS und ABS waren BASF und Shell. Zunächst verarbeitete Henkel das günstigere TPS, dessen Preis kontinuierlich sank.<sup>384</sup> Ab Oktober 1964 substituierte Henkel TPS durch ABS und folgte dadurch den gesetzlichen Bestimmungen des deutschen Detergentiengesetzes, da ABS leichter abbaufähig war als TPS. Den höheren Einkaufspreis konnte Henkel auf die Verkaufspreise überwälzen und sogar noch zusätzliche Gewinne erwirtschaften. Auch für ABS sank der Einkaufspreis kontinuierlich.<sup>385</sup> Um bei diesem wichtigen Waschrohstoff von den Lieferanten unabhängiger zu werden und angesichts des hohen Kokosölpreises führte Henkel 1967 immer wieder Versuche für den Aufbau einer eigenen synthetischen Produktion durch. Auch eine Zusammenarbeit mit den Mineralölgesellschaften wurde immer wieder in Erwägung gezogen. Die Ergebnisse waren jedoch nicht zufriedenstellend. Der hohe Qualitätsanspruch, den Henkel an die Rohstoffe stellte und auf nativer Basis auch erreichte, wurde nicht erfüllt. So nahm Henkel im November 1966 nur eine eigene Sulfatierung der Alkylbenzole in Betrieb, in eine Rückwärtsintegration in der petrochemischen Produktionskette wurde nicht investiert.<sup>386</sup> 1972 hatte Henkel einen Jahresbedarf an Alkylbenzolen und ABS in Höhe von ca. 40.000 t.<sup>387</sup>

---

<sup>384</sup> 153/12: Niederschrift über die Postbesprechung vom 29.5.1956, S. 4; 153/14: Niederschriften über die Postbesprechungen vom 8.1.1958, S. 1f. und 11.2.1958, S. 3; 153/16: Niederschrift über die Postbesprechung vom 17.5.1960, S. 6; 153/17: Niederschrift über die Postbesprechung vom 21.2.1961, S. 2; 153/18: Niederschrift über die Postbesprechung vom 5.12.1961, S. 4; 153/19: Niederschrift über die Postbesprechung vom 23.1.1962, S. 9; 153/20: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 10.7.1962, S. 3; 153/25: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 26.11.1963, S. 8; 153/28: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 5.10.1965, S. 4; u. B. Opderbecke: Aktennotiz F-LOG/Einkauf, Rohstoffpreisvergleich Stand 31.3.1972, 11.4.1972, S. 4-6.

<sup>385</sup> 153/24: Niederschriften über die Postbesprechungen Henkel vom 12.5.1964, S. 4, 2.6.1964, S. 10f., 9.6.1964, S. 12 und 30.6.1964, S. 13; 153/28: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 5.10.1965, S. 4; 153/33: Niederschriften über die Postbesprechungen Henkel vom 13.6.1967, S. 15 und 4.7.1967, S. 6; 153/34: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 17.10.1967, S. 11; 238: Jahresberichte der Funktion Logistik 1970, 24.2.1971, S. 3 und 1971, 16.3.1972, S. 5f.

<sup>386</sup> Geschäftsbericht der Henkel & Cie. GmbH 1966, S. 18; 153: Ressortbesprechungen des chem.-techn. Sektors, RBFA Nr. 4 am 13.12.1966, Anlage 7, Nr. 6 am 14.3.1967, Anlage 1, S. 1f. und Nr. 7 am 11.4.1967, Anlage 1, RBBT Nr. 13 am 25.7.1967, Anlage 5 und Nr. 15 am 24.10.1967, Anlage 3; 153/14: Niederschrift über die Postbesprechung vom 11.2.1958, S. 3; 153/32: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 28.2.1967, S. 6; 153/33: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 15.8.1967, S. 9; u. B. Opderbecke: Protokoll Arbeitskreis-Sitzung „Fettchemie“ Nr. 112 vom 30.8.1968, Anlage 12.

<sup>387</sup> U. B. Opderbecke: Aktennotiz F-LOG/Einkauf, Rohstoffpreisvergleich Stand 31.3.1972, 11.4.1972, S. 4-6.

Der Markteintritt synthetischer Konkurrenzprodukte führte bei Glycerin und Fettsäuren 1960 bis 1962 trotz gleichbleibender Rohstoffpreise zu einem Preisverfall auf den Märkten und bei Henkel teilweise zu erheblichen Verlusten. Das Preisniveau im deutschen Inland war durch Schutzzölle höher, auf den Auslandsmärkten jedoch war Henkel in dieser Produktgruppe nicht mehr wettbewerbsfähig. Im Frühjahr 1962 konnten in der Kalkulation der Talgfettsäureverkäufe nur die variablen Kosten gedeckt werden. Dieser Situation versuchte Henkel erfolgreich durch Preisdifferenzierungen entgegenzuwirken und erzielte bei der deutschen mittelständischen Seifenindustrie höhere Erlöse als zum durchschnittlichen Marktpreis für Fettsäuren.<sup>388</sup> 1963 beruhigte sich der Markt. Eine Erhöhung der Preise war wieder möglich und Henkel konnte die Rendite in den folgenden Jahren wieder verbessern. 1966/67 herrschte ein knappes Angebot an Glycerin, was zu weiteren Preissteigerungen führte. Die Glycerinproduktion Henkels war zu gering, um die Marktnachfrage zu befriedigen, sodass Zukäufe notwendig wurden. 1967/68 fragte die USA im Rahmen des „Jet-Programms“ Fettsäuren stark nach, die als Schmierstoffe für Düsentriebwerke verwendet wurden. 1969 war für Henkel im Fettsäuregeschäft das bisher erfolgreichste Jahr und auch in den folgenden Jahren entwickelte sich das Fettsäure- und Glyceringeschäft gut, sodass immer wieder Kapazitätsengpässe auftraten und Henkel weiterhin bei anderen Unternehmen mit Lohnaufträgen produzieren ließ.<sup>389</sup> Abb. 64 stellt die Betriebsergebnisse der HI bei chemisch-

---

<sup>388</sup> 153/39: Niederschriften über die gemeinsamen Sitzungen der Geschäftsleitungen der Firmen Henkel, BFG, DHW am 31.10.1960, S. 4 und 6.12.1960, S. 3f.; 153/40: Niederschriften über die gemeinsamen Postbesprechungen Henkel/Dehydag am 3.1.1961, S. 4, 2.5.1961, S. 1-3, 20.6.1961, S. 6, 4.7.1961, S. 4, 14.11.1961, S. 5 und 20.3.1962, S. 1 und 3; Entwurf Geschäftsbericht der Henkel & Cie. GmbH 1961, S. 13; Geschäftsberichte der Henkel International GmbH 1961, S. 5 und 1962, S. 4 und 10; 153/19: Niederschriften über die Postbesprechungen Henkel vom 6.3.1962, S. 6 und 17.4.1962, S. 9; 153/20: Niederschriften über die Postbesprechungen Henkel vom 31.7.1962, S. 6 und 18.12.1962, S. 5; 153: Brandt, Stichwortartige Zusammenstellung für den Vortrag Dr. K. Henkel in der Familienbesprechung in Hösel am 23. Mai 1963, 21.5.1963, S. 6; 153/22: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 2.7.1963, S. 9.

<sup>389</sup> 153/16: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 15.11.1960, S. 10; 153/21: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 21.5.1963, S. 9; 153/22: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 6.8.1963, S. 3; 153/24: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 18.8.1964, S. 8; 153/31: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 29.11.1966, S. 10; Geschäftsbericht der Henkel International GmbH 1966, S. 15; u. B. Opderbecke: Protokolle Arbeitskreis-Sitzung „Fettchemie“ Nr. 89 vom 5.9.1966, S. 2 und 4f., Nr. 92 vom 14.11.1966, S. 1f., Nr. 95 vom 20.2.1967, S. 3, Nr. 96 vom 20.3.1967, S. 1f. und 5, Nr. 110 vom 10.6.1968, S. 2, Nr. 112 vom 30.8.1968, Anlage 3, Nr. 113 vom 30.9.1968, Anlage III und X, Nr. 114 vom 4.11.1968, Anlage VI und Nr. 115 vom 18.12.1968, Anlage IV, VII und VIII; 153: Ressortbesprechung des chem-techn. Sektors, RBFA Nr. 14 am 12.12.1967, Anlage 6; 153/33: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 2.5.1967, S. 14; Geschäftsberichte der Henkel GmbH 1969, S. 23f. und 1971, S. 15; Geschäftsbericht der Henkel & Cie. GmbH 1970, S. 20.

technischen Produkten insgesamt und hiervon bei Fettsäuren und Glycerin im Besonderen dar:

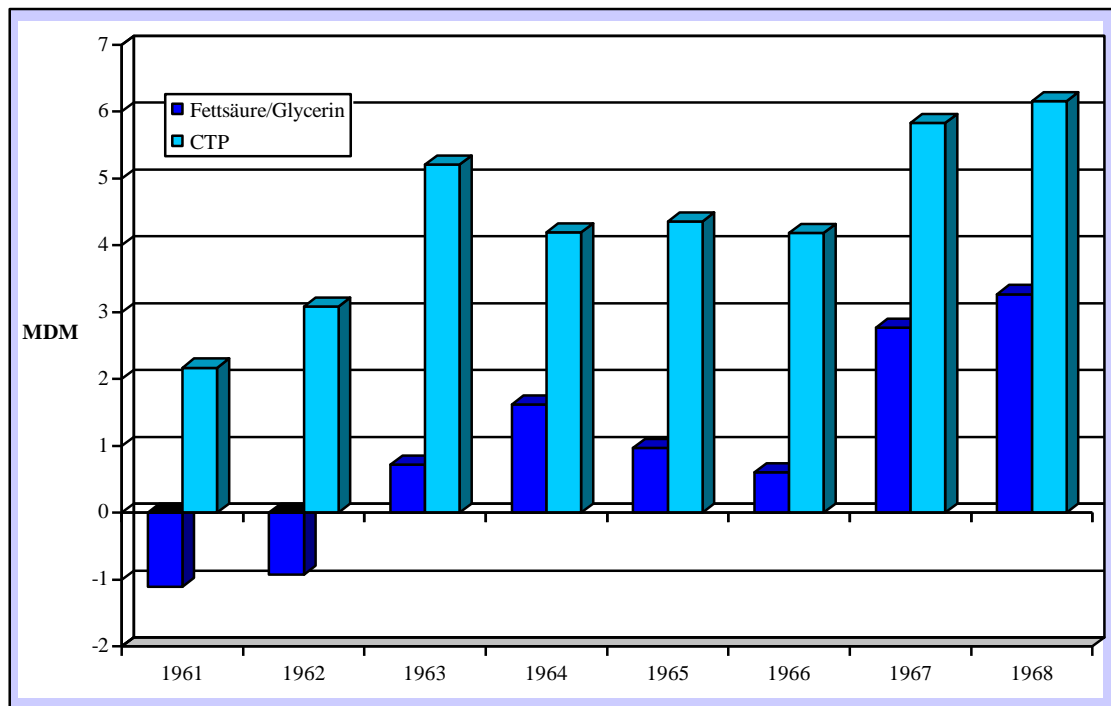


Abb. 64: Betriebsergebnisse der Henkel International GmbH für Fettsäuren/Glycerin und CTP in MDM 1961-1968<sup>390</sup>

Die Entscheidung der Geschäftsleitung der Henkel-Gruppe gegen die Aufnahme einer vertikalen petrochemischen Produktionskette lag begründet in den damit verbundenen hohen Investitionen, der weiterhin zu behauptenden führenden Marktposition als Verarbeiter natürlicher Öle und Fette und in Umweltschutzaspekten entsprechend den gesetzlichen Auflagen hinsichtlich der Abbaufähigkeit, die nur bei Produkten auf Basis natürlicher Öle und Fette zu 100 % gegeben war.

<sup>390</sup> Geschäftsbericht der Henkel International GmbH 1964, graphische Darstellungen, Tafel 9; Geschäftsberichte der Henkel International GmbH 1966, S. 11, 1967, S. 12 und 1968, S. 12.

#### 4.12.5 Interessenkonflikte mit anderen Unternehmensbereichen der Henkel-Gruppe

Wie oben S. 209 bereits erwähnt, überschneit sich das Geschäft der DEHYDAG bzw. von S-OP mit dem Waschmittelgeschäft von S-W und dem Kosmetikgeschäft von S-KOS. Mit Glycerin, Fettsäuren, Lorolen und deren Derivaten als Grundstoffe für z. B. Shampoos, Badezusätze und Zahnpflege entwickelte sich die DEHYDAG verstärkt zum Lieferanten für Kosmetik- und Körperpflegeproduzenten wie Schwarzkopf, Beiersdorf, Blendax, Uhu, Dralle und Ondal. Mit einem Umsatzvolumen von ca. 12,8 MDM in 1963 lieferte die DEHYDAG über 20 % ihres Gesamtumsatzes an die Kosmetik- und Körperpflegeindustrie. Bei flüssigen Fettalkoholäthersulfaten und Emulsions-Shampoogrundlagen behauptete das Unternehmen in der BRD einen Marktanteil von ca. 90 %. Das Kosmetik- und Körperpflegegeschäft avancierte daher zum bedeutendsten und mit einer durchschnittlichen Gewinnmarge von 25 % auch rentabelsten Absatzsektor der DEHYDAG.<sup>391</sup>

Die Lieferungen der DEHYDAG an Henkels Konkurrenz der deutschen Kosmetik- und Waschmittelindustrie führte zu Interessenkonflikten, die den Absatz der fettchemischen Grundstoffe behinderten. Einerseits drohten die Wettbewerber, ihre Rohstoffbezüge bei der DEHYDAG einzustellen und andererseits verzichtete Henkel zeitweilig mit Rücksicht auf eigene Produkte anderer Unternehmensbereiche und Tochtergesellschaften, z. B. Dreiring und Therachemie, auf Lieferungen an Konkurrenzfirmen.<sup>392</sup> Hielt sich Henkel mit Rücksicht auf das Verkaufsgeschäft der DEHYDAG zunächst mit einer Expansion des eigenen Kosmetikgeschäfts der Gruppe zurück, so entschied die Geschäftsleitung angesichts des hohen Wachstums dieses Marktes im Januar 1968: „Eine Beeinträchtigung des Dehydag-Geschäftes, die sich nicht ganz vermeiden lassen wird, muß [sic!] im Hinblick auf das angestrebte größere Volumen des neuen Kosmetik-Bereiches

---

<sup>391</sup> 153/23: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 21.1.1964, Anlage zu Punkt 28, S. 1-3; Felletschin, Stationen, S. 73f.

<sup>392</sup> 153/13: Niederschriften über die Postbesprechungen vom 14.5.1957, S. 2 und 21.5.1957, S. 4; 153/15: Niederschriften über die Postbesprechungen vom 20.1.1959, S. 3f. und 25.8.1959, S. 2; 153/40: Niederschrift über die gemeinsame Postbesprechung Henkel/Dehydag am 2.5.1961, S. 4; 153/41: Niederschrift über die gemeinsame Postbesprechung Persil/Henkel am 13.1.1964, S. 2.

hingenommen werden.<sup>393</sup>

Auch im Waschmittelgeschäft vollzog die Geschäftsleitung 1971/72 eine klare Trennung der Interessen von S-OP und S-W. S-OP sollte die vorhandenen Aufträge noch abwickeln und neue Kundenbestellungen an S-W weiterleiten. Das Waschmittelgeschäft von S-OP sollte ab dem 1. Januar 1973 auf S-W übergehen. Eine Entschädigung für S-OP war nicht vorgesehen.<sup>394</sup> Abb. 65 zeigt die Entwicklung der Bruttoumsätze des chemisch-technischen Unternehmensbereichs bzw. von S-OP:

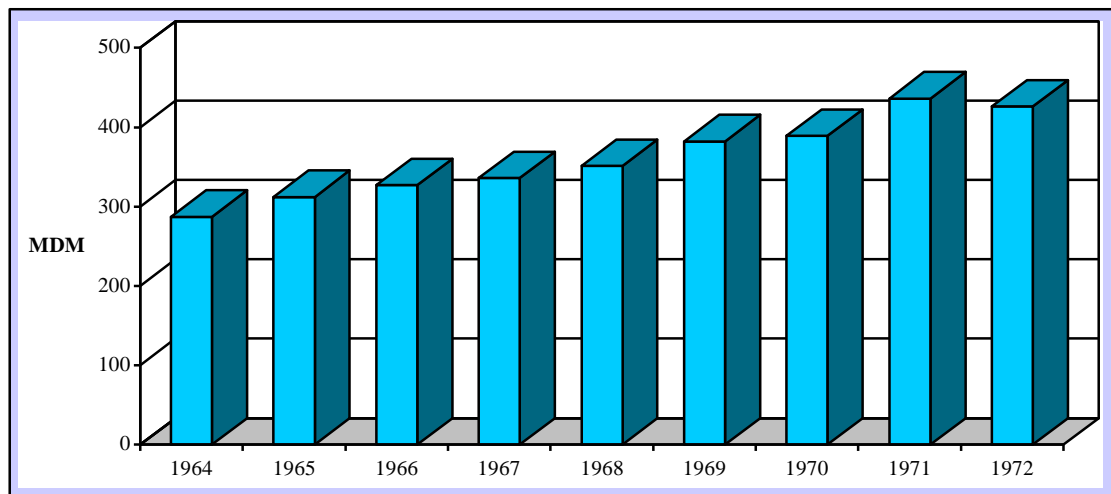


Abb. 65: Bruttoumsätze der chemisch-technischen und organischen Produkte der Henkel & Cie. GmbH in MDM 1964-1972<sup>395</sup>

---

<sup>393</sup> 153/42: Niederschrift über die gemeinsame Postbesprechung Henkel/DHW vom 9.1.1968, S. 5. Auch die Zusammenarbeit zwischen den Sparten Kosmetik und organische Produkte der Henkel-Gruppe im F & E-Bereich wurde durch diese Interessenkonflikte gestört: „Der Informationsfluß [sic!] hat jedoch gewisse Grenzen. S-KOS hat z. B. kein Interesse daran, daß [sic!] eigene Entwicklungen an die Abnehmer von Kosmetikrohstoffen der S-OP weitergeleitet werden. Andererseits kann S-OP nicht Informationen von den Abnehmern an S-KOS weitergeben, wodurch u. U. ein Nachteil für den Kunden entstehen könnte.“ 153/51: Post ZGF Nr. 49, 2.11.1971, S. 4. Vgl. auch u. B. Opderbecke: SLB gemeinsam Nr. 6/1973 am 6.8.1973.

<sup>394</sup> 153/51: Post ZGF Nr. 55, 21.12.1971, S. 5; 153/52: Post ZGF Nr. 34, 15.8.1972, S. 7f.

<sup>395</sup> Geschäftsberichte der Henkel & Cie. GmbH 1970, S. 14, 1971, S. 11 und 1972, S. 12.

### 4.13 Die allgemeine Marktlage 1973 bis 2001

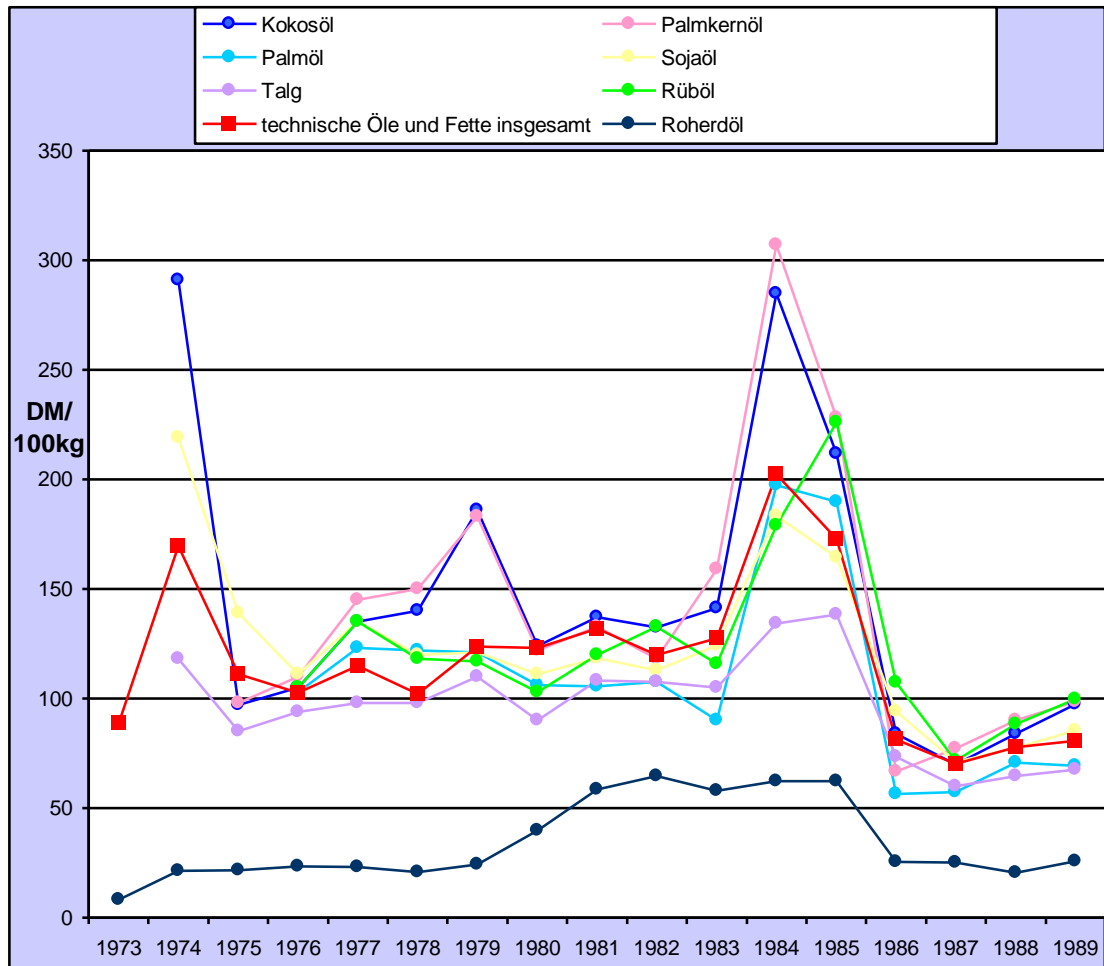


Abb. 66: Jahresdurchschnittsmarktpreise und Jahresdurchschnittsimportpreise der für die Henkel-Gruppe wichtigsten Öle und Fette (nur für technische/industrielle Zwecke) sowie Erdöl und aller Öle und Fette für technische Zwecke in der Bundesrepublik Deutschland in DM/100 kg 1973-1989<sup>396</sup>

<sup>396</sup> 1973-1982 Einfuhrpreis für Rohöl cif Nordseehäfen, 1976-1980 Durchschnittsmarktpreise für Kokosöl, Palmkernöl, Palmöl, Sojaöl, Talg und Rüböl cif Rotterdam, unverzollt. Eigene Berechnungen anhand ZR-PKR: Monatsbericht Dezember/Jahresbericht 1975 Henkel & Cie. GmbH, 5.2.1976, S. 40 und 80; Statistisches Bundesamt Wiesbaden (Hrsg.): Aussenhandel Fachserie 7, Reihe 2, Aussenhandel nach Waren und Ländern (Spezialhandel), Dezember und Jahr 1979-2001, Stuttgart, Mainz 1980-2002, passim (zit. Statistisches Bundesamt Wiesbaden (Hrsg.), Aussenhandel); Statistisches Bundesamt Wiesbaden (Hrsg.), Jahrbuch, passim; Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten (Hrsg.): Gesamtkonzeption nachwachsende Rohstoffe des Bundesministeriums für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten, Ergebnis einer ministeriellen Arbeitsgruppe unter Federführung der Abteilung 2 – Referat „Energie und Rohstoffe, Langfristanalysen“ – (= Schriftenreihe des Bundesministeriums für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten, Reihe A: Angewandte Wissenschaft Sonderheft), Münster-Hiltrup 1983, S. 69 (zit. Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten (Hrsg.), Gesamtkonzeption); Schütt, Rohstoffe, S. 20.



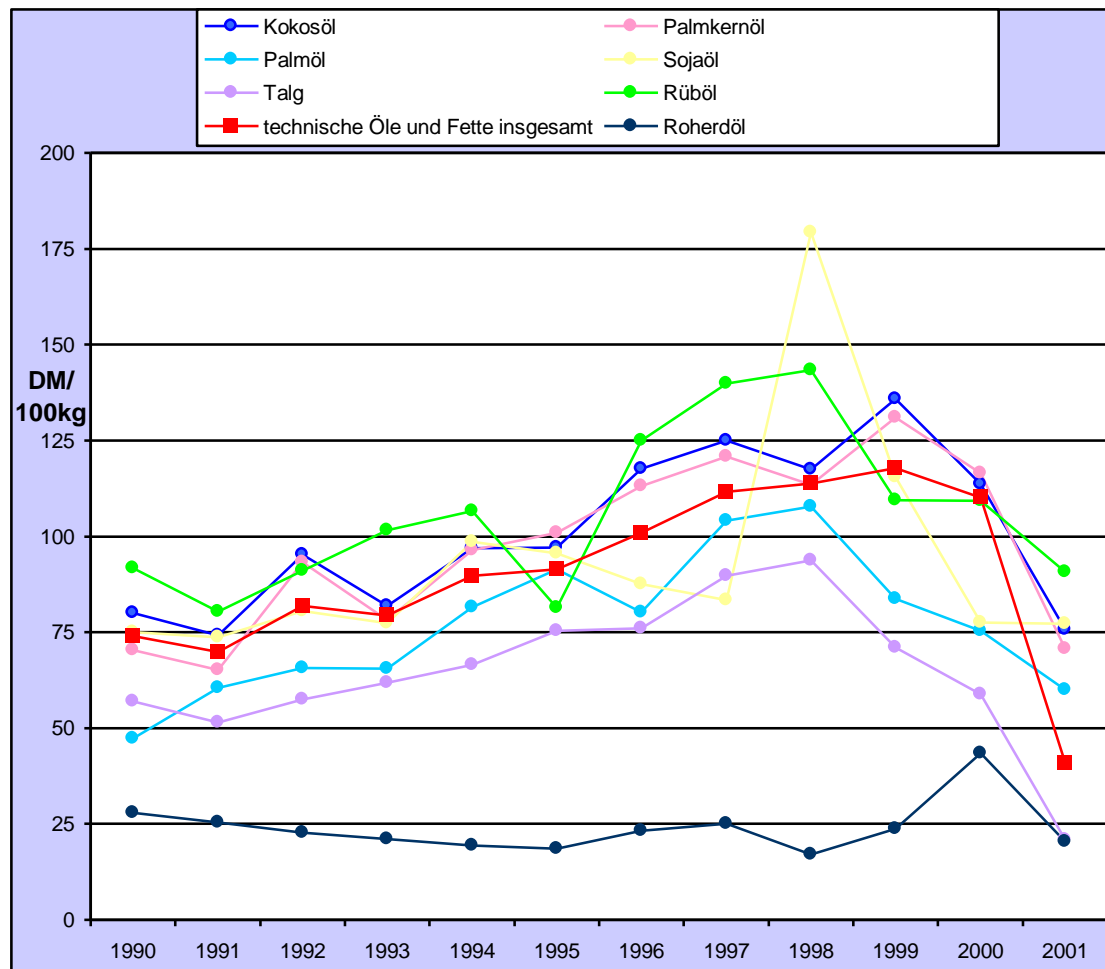


Abb. 67: Jahresdurchschnittsmarktpreise und Jahresdurchschnittsimportpreise der für die Henkel-Gruppe wichtigsten Öle und Fette (nur für technische/industrielle Zwecke) sowie Erdöl und aller Öle und Fette für technische Zwecke in der Bundesrepublik Deutschland in DM/100 kg 1990-2001<sup>397</sup>

<sup>397</sup> Eigene Berechnungen anhand Statistisches Bundesamt Wiesbaden (Hrsg.), Aussenhandel, passim; Statistisches Bundesamt Wiesbaden (Hrsg.), Jahrbuch, passim.

#### 4.13.1 Die Ölkrisen der 1970er Jahre

Ölkrisen werden im weiteren Sinne als Phasen starker Ölpreisanstiege bezeichnet, im engeren Sinne sind damit die zwei Ölkrisen 1973/74 und 1979/80 konkretisiert. Aufgrund der Kontrolle des Weltmarktes durch die internationalen Mineralölgesellschaften blieb der Rohölpreis von 1950 bis 1972 abgesehen von geringfügigen Schwankungen relativ stabil.<sup>398</sup> Die erste Ölkrise führte zu einer Verteuerung des Rohöls um fast das Dreifache innerhalb weniger Monate. Ausgelöst wurde die erste Krise durch den israelisch-arabischen Konflikt im Oktober 1973. Als Reaktion auf die pro-israelische Haltung westlicher Industriestaaten entschlossen sich die arabischen Ölförderländer zum Einsatz der „Ölwaffe“, indem sie Embargos gegenüber den USA und den Niederlanden verhängten und ihre Förderquoten senkten.<sup>399</sup>

1974 bis 1978 konsolidierten die OPEC-Förderländer ihre Machtposition am Ölmarkt. Dementsprechend sank der Einfluss der internationalen Mineralölgesellschaften. Saudi-Arabien als Hauptvertreter der „gemäßigten“ Mitglieder setzte sich innerhalb der OPEC durch, so dass der Ölpreis in diesem Zeitraum nominal nur geringfügig anstieg, während er real sogar rückläufig war.<sup>400</sup>

Zum Jahreswechsel 1978/79 brach im Iran die fundamentalistische Revolution aus, wodurch die iranischen Exporte in den ersten drei Monaten 1978 vollkommen ausblieben. Da die übrigen Förderländer faktisch die Angebotslücke nicht kompensieren konnten, traten am Ölmarkt Lieferengpässe auf. Zusätzlich erhöhte sich die Nachfrage der westlichen Industriestaaten, die aufgrund der instabilen Marktsituation Lageraufbauten anstrebten. Demzufolge erhöhten die ölexportierenden Länder die Preise, wobei sich die Förderländer im Preis gegenseitig „hochschaukelten“. Von Dezember 1978 bis Juni 1980 stieg aufgrund dieser zweiten Ölkrise der Rohölpreis um 160 %. Für Importe in

---

<sup>398</sup> Siehe oben Kap. 4.8.3, S. 166f. und vgl. Abb. 51, S. 165.

<sup>399</sup> Schmidt, Hans Werner: Strukturelle Veränderungen in der Energiewirtschaft der Bundesrepublik Deutschland, in: Ölkrise: 10 Jahre danach, Texte der Jahrestagung 1983 der Gesellschaft für Energiewissenschaft und Energiepolitik e. V. in Bonn, hrsg. von Fritz Lücke, Köln 1984, S. 36-64, S. 36 (zit. Schmidt, Veränderungen); Hoffmann, Lutz: Auswirkungen der Ölpreiserhöhungen auf die Weltwirtschaft, in: ebenda, S. 296-304, S. 297 (zit. Hoffmann, Auswirkungen); Maull, OPEC, S. 14f.

<sup>400</sup> Ebenda, S. 18f.

die Bundesrepublik Deutschland erhöhten sich die in US-Dollar fakturierten Rohölpreise zusätzlich durch den ungünstigen Wechselkurs der DM zum US-Dollar. Weitere Ölpreissteigerungen resultierten in den folgenden Jahren u. a. aus dem iranisch-irakischen Golfkrieg (vgl. Abb. 66, S. 224 und 67, S. 225).<sup>401</sup>

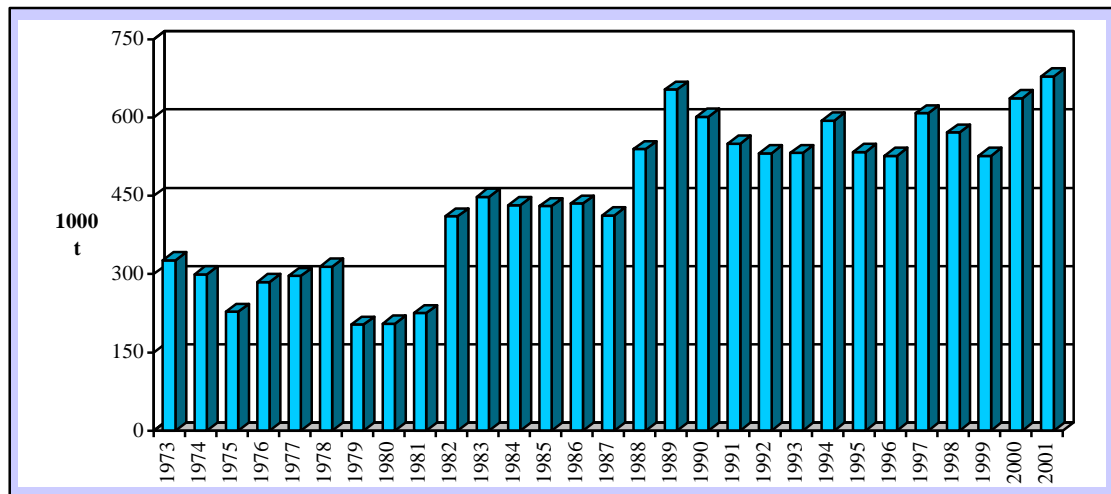


Abb. 68: Importmenge aller pflanzlichen und tierischen Öle und Fette (nur für technische/industrielle Zwecke) in die Bundesrepublik Deutschland in 1000 t 1973-2001<sup>402</sup>

#### 4.13.2 Auswirkungen der Ölkrisen

Konjunkturell gingen mit den Ölkrisen in den westlichen Industriestaaten Stagflationen, also sinkendes Wirtschaftswachstum und Arbeitslosigkeit parallel zu erhöhten Inflationsraten, einher. Dies führte zu den größten weltwirtschaftlichen Rezessionen seit der Nachkriegszeit.<sup>403</sup> Mit den allgemeinen Preisniveausteigerungen erhöhten sich auch die

<sup>401</sup> Ebenda, S. 24 und 29; Hoffmann, Auswirkungen, S. 298.

<sup>402</sup> Statistisches Bundesamt Wiesbaden (Hrsg.), Jahrbuch, passim.

<sup>403</sup> Lantzke, Ulf: Energiekrise und Weltwirtschaft, in: Ölkrise: 10 Jahre danach, Texte der Jahrestagung 1983 der Gesellschaft für Energiewissenschaft und Energiepolitik e. V. in Bonn, hrsg. von Fritz Lücke, Köln 1984, S. 19-35, S. 21 (zit. Lantzke, Energiekrise); Neu, Axel: Wechselwirkung Weltwirtschaft/Ölpreis, Einführung, in: ebenda, S. 294f., S. 294; Maull, OPEC, S. 16f. und 26f. Henning vertritt dagegen die – recht strittige – These, dass die konjunkturellen Einbrüche andere Gründe hätten. Die Bundesrepublik Deutschland musste „nur“ 15 Milliarden DM mehr für die gleiche Erdölmenge aufwenden; dies entsprach 10 % der gesamten nationalen Importe und 1,5 % des Bruttosozialproduktes. Henning, Industrialisierung, S. 254.

Preise für Fettrohstoffe (vgl. Abb. 66, S. 224). Dennoch verbesserte sich als Folge der Ölkrisen die Wettbewerbsfähigkeit von Produkten auf Basis nativer Öle gegenüber denjenigen auf synthetischer Grundlage.

Da die erste Ölkrise 1973/74 „von vielen als eine einmalige Ausnahmeerscheinung angesehen“<sup>404</sup> worden war, änderte sich weder das Verbraucherverhalten – Mineralöl blieb mit einem Anteil von über 50 % von allen Primärenergieträgern die mit Abstand wichtigste Ressource – noch wurden in der Industrie Vorsorgemaßnahmen durch Aufbau von Lagerbeständen getroffen.<sup>405</sup> Aus einer angespannten Nachfragesituation heraus wirkte sich die zweite Ölkrise demnach kurz- und mittelfristig deutlicher auf die Konjunktur aus und führte langfristig zu einem grundlegenden Umdenken der Industriegesellschaften.

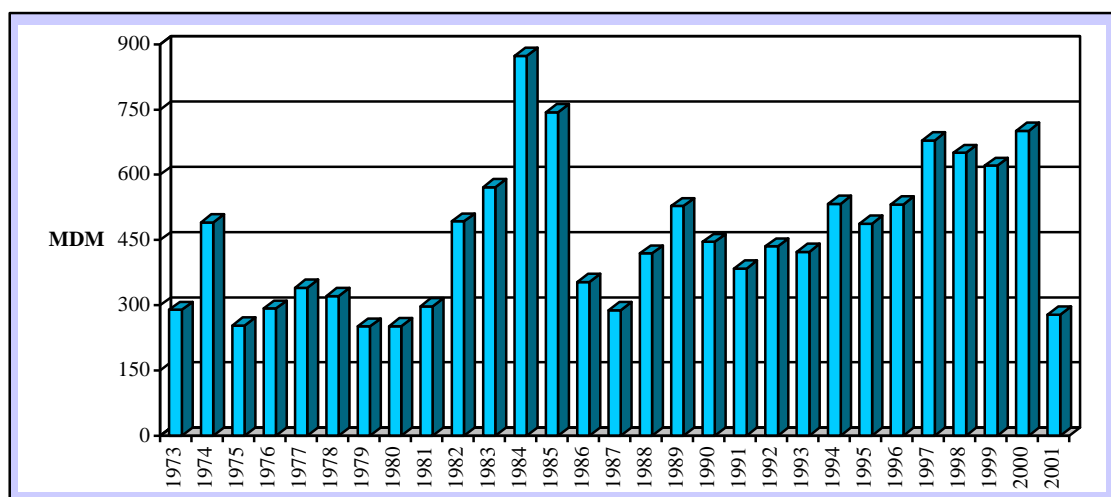


Abb. 69: Importwert aller pflanzlichen und tierischen Öle und Fette (nur für technische/industrielle Zwecke) in die Bundesrepublik Deutschland in MDM 1973-2001<sup>406</sup>

<sup>404</sup> Hoffmann, Auswirkungen, S. 297.

<sup>405</sup> Ebenda; Schmidt, Veränderungen, S. 36.

<sup>406</sup> Statistisches Bundesamt Wiesbaden (Hrsg.), Jahrbuch, passim.

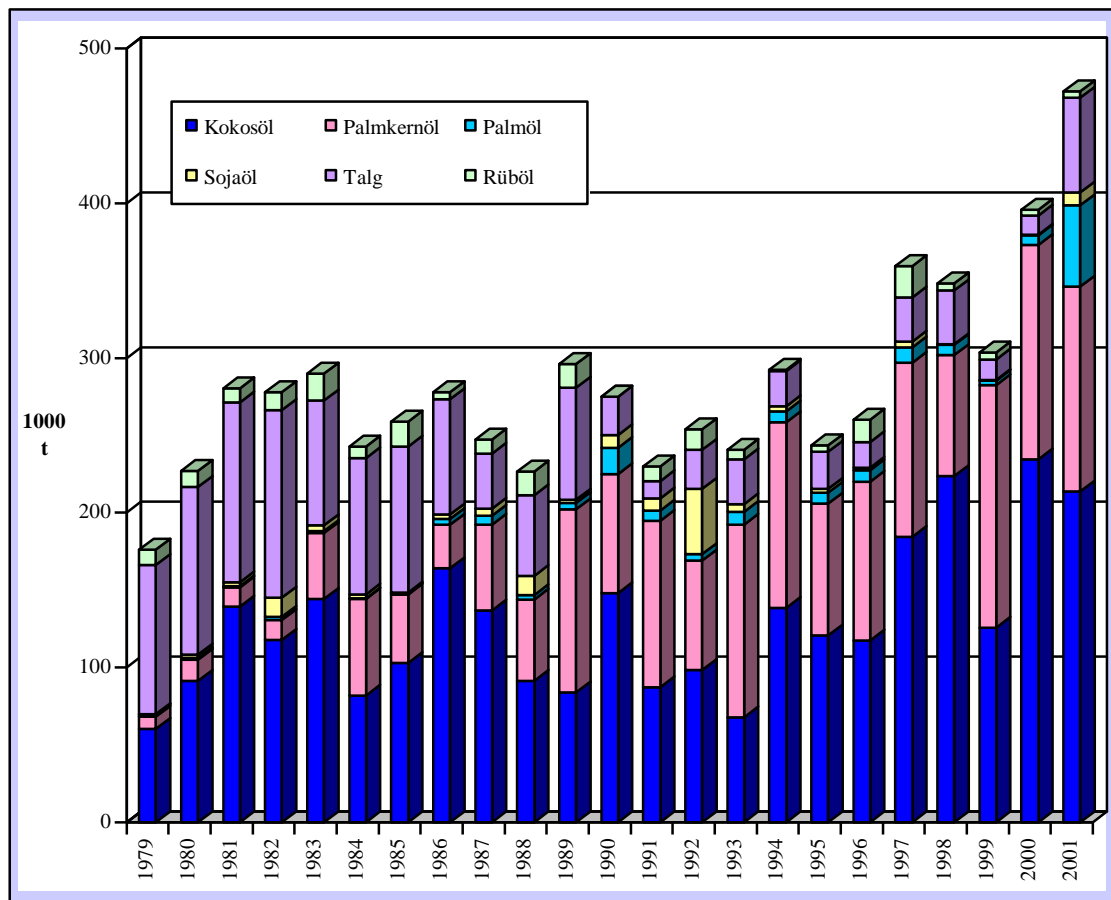


Abb. 70: Importmenge der für die Henkel-Gruppe wichtigsten Öle und Fette (nur für technische/industrielle Zwecke) in die Bundesrepublik Deutschland in 1000 t 1979-2001<sup>407</sup>

#### 4.13.3 Produktion auf Basis nachwachsender Rohstoffe

Dieses Umdenken basierte auf der Erkenntnis, dass Erdöl und andere fossile Rohstoffe nicht unbegrenzt verfügbar sind: „Jedenfalls hat sich inzwischen in jedes Gehirn die Erkenntnis eingegraben, daß [sic!] Öl eine begrenzte und erschöpfbare Energiequellen [sic!] darstellt, die nicht allen zusätzlichen Energiebedarf decken kann.“<sup>408</sup> Der vielbeachtete Bericht „Grenzen des Wachstums“ des „Club of Rome“ wies schon 1972 auf die

<sup>407</sup> Statistisches Bundesamt Wiesbaden (Hrsg.), Aussenhandel, passim.

<sup>408</sup> Lantzke, Energiekrise, S. 24.

Endlichkeit fossiler Rohstoffe hin. Abb. 68 bis 71 (S. 227 bis 230) stellen die Importwerte und Importmengen von pflanzlichen und tierischen Ölen und Fetten in die Bundesrepublik Deutschland dar.

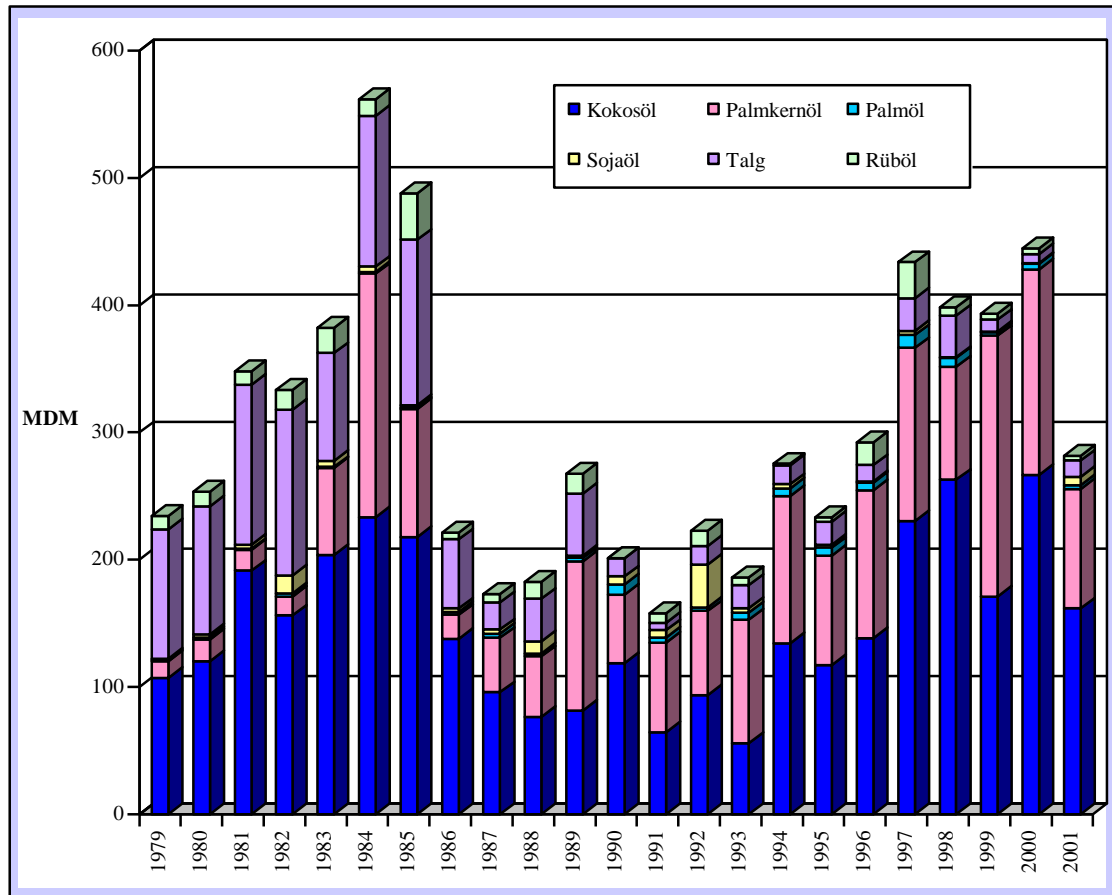


Abb. 71: Importwert der für die Henkel-Gruppe wichtigsten Öle und Fette (nur für technische/industrielle Zwecke) in die Bundesrepublik Deutschland in MDM 1979-2001<sup>409</sup>

Staat, Wissenschaft und Wirtschaft konzentrierten sich in Deutschland zunehmend auf die Erschließung erneuerbarer Energien und nachwachsender Rohstoffe. Diese neue Ausrichtung befand sich im Einklang mit einem erhöhten Umweltbewusstsein der Gesellschaft. Ausschlaggebende Maßzahl für Wachstum und Wohlstand war nicht mehr ausschließlich das Bruttosozialprodukt bzw. das Bruttoinlandsprodukt. Vielmehr wurden auch Indikatoren wie Lebensqualität, Luftreinheit und allgemeiner Umweltschutz

<sup>409</sup> Statistisches Bundesamt Wiesbaden (Hrsg.), Aussenhandel, passim.

einbezogen, die Eingang im neuen Konzept des Ökosozialproduktes fanden. In Unternehmen wurden sogenannte Ökobilanzen erstellt, die im Produktionsprozess entstandene Umweltschäden beachten. Das Ziel, durch Entwicklung neuer Umwelttechnologien Arbeitsplätze zu schaffen und somit Wirtschaftswachstum und Umweltschutz in Einklang zu bringen, ist insbesondere in einer globalisierten Welt mit erhöhter internationaler Wettbewerbsintensität von Bedeutung.<sup>410</sup>

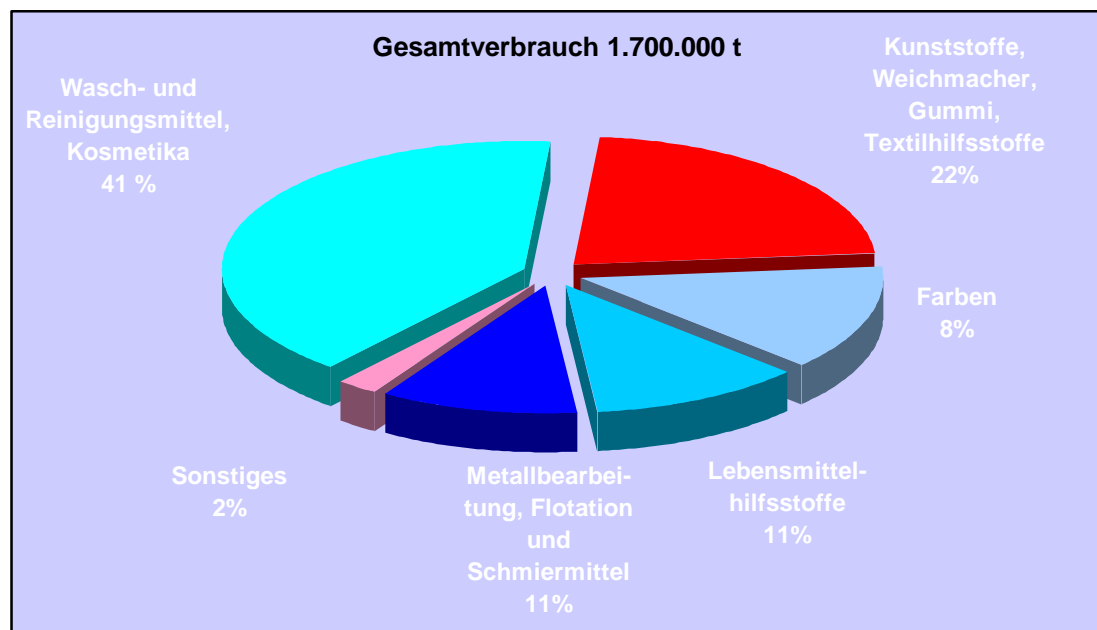


Abb. 72: Fettverbrauch in der Europäischen Gemeinschaft (EG-10) nach Verwendungsbereichen in % 1981<sup>411</sup>

Dieser allgemeine umweltbewusste gesellschaftliche Wandel veränderte seit den 1980er Jahren auch die unternehmerischen Strategien auf dem Fettmarkt. Produktionen auf

---

<sup>410</sup> Jörg, Andrea: Die Beziehung von Wirtschaftswachstum und Umwelt. Eine umweltpolitische Implikation, Regensburg 2007, S. 2.; Krumm, Rainer: Wirtschaftswachstum kontra Umwelt. Über die (Un)vereinbarkeit politischer und ökonomischer Aspekte, Frankfurt (Main) 1996, S. 7, 51-53 und 73f.

<sup>411</sup> Deutscher Bundestag, Referat Öffentlichkeitsarbeit (Hrsg.): Themen parlamentarischer Beratung, Nachwachsende Rohstoffe: Bericht der Enquete-Kommission „Gestaltung der technischen Entwicklung, Technikfolgen-Abschätzung und -Bewertung“ des Deutschen Bundestages, Bonn 1990, S. 47 (zit. Deutscher Bundestag, Referat Öffentlichkeitsarbeit (Hrsg.), Themen).

Basis nachwachsender Rohstoffe wie Kokos- Palm- und Sojöl gewannen im Vergleich zu Syntheseprodukten auf Erdölbasis an Bedeutung und erzielten u. a. auch durch Ausnutzung staatlicher Subventionen Wettbewerbsvorteile. Henkel etablierte sich als weltweit führender Produzent auf Basis natürlicher Fettrohstoffe und strebte auch aus Imagegründen diesen „Öko-Leadership“ an.<sup>412</sup> Abb. 72 (S. 231) veranschaulicht den Fettverbrauch nach Verwendungsbereichen innerhalb der Europäischen Gemeinschaft (EG-10).

---

<sup>412</sup> 153/62: Post ZGF Nr. 29, 19.7.1977, S. 2; 153/73: Post ZGF Nr. 3, 18.1.1983, S. 3; 153: Post GF Nr. 35, 3.9.1985, S. 4; 153: Post GF Nr. 4, 5.2.1991, S. 6.



4	Strategien der Henkel-Gruppe auf ihrem wichtigsten Rohstoffmarkt Öle und Fette unter besonderer Berücksichtigung wirtschaftspolitischer Einflüsse	233
4.14	Aufbau eines globalen Rohstoffverbundes der Henkel-Gruppe für fettchemische Grundstoffe ab 1974	

---

#### 4.14 Aufbau eines globalen Rohstoffverbundes der Henkel-Gruppe für fettchemische Grundstoffe ab 1974

##### 4.14.1 Erwerb der Société des Produits Chimiques du Sidobre Sinnova S. A., Saint Martory-Boussens, Frankreich (Sidobre-Sinnova)

1974 akquirierte Henkel die Société des Produits Chimiques du Sidobre Sinnova S. A., Saint Martory-Boussens, Frankreich, (Sidobre-Sinnova). Das Unternehmen ging aus zwei Firmen hervor, der Société d'Innovations Chimiques, Meaux, (Sinnova) und der Société des Produits Chimiques du Sidobre, Boussens, (Sidobre). Sinnova wurde am 8. Juni 1933 gegründet und produzierte ab 1938 in Meaux (bei Paris) hauptsächlich Fettalkohole nach dem Natriumreduktionsverfahren. Henkel knüpfte bereits in den 1950er Jahren Geschäftskontakte mit der Sinnova, die für Henkel in Frankreich Pril und Fewa im Lohn herstellte. Sidobre wurde am 19. Juni 1946 in Boussens/Südfrankreich gegründet und führte die Hochdruckhydrierung von Fettalkoholen durch. Von 1965 bis 1973 erweiterte Sidobre die Fettalkoholkapazitäten von 900 t/a auf 6.000 t/a. Am 29. Februar 1972 fusionierten Sidobre und Sinnova.<sup>413</sup>

Wegen Liquiditätsproblemen boten die Eigentümer der Sidobre-Sinnova die Firma 1973 zum Verkauf an. Für Henkel bot sich hier die Möglichkeit, dringend benötigte Anlagen zur Fettalkoholproduktion zu erwerben, während der Ausbau entsprechender Produktionskapazitäten in Holthausen zwei bis drei Jahre gedauert hätte.<sup>414</sup> In den Anlagen in Meaux konnten Fettalkohole auf petrochemischer Rohstoffgrundlage verarbeitet werden, was Henkel zu diesem Zeitpunkt aufgrund der noch relativ niedrigen Erdölpreise anstrebte. Außerdem erkannte die Unternehmensleitung die notwendige Dezentralisierung der Fettalkoholproduktion, die bis dato noch ausschließlich in Holthausen erfolgt

---

<sup>413</sup> 153/11: Niederschrift über die Postbesprechung vom 6.12.1955, S. 4; 153/12: Niederschrift über die Postbesprechung vom 27.3.1956, S. 2; D 1830: Agasse, Referat, S. 1-5; Zengerling, Chronik, S. 39.

<sup>414</sup> Aus denselben Gründen interessierte sich Henkel schon 1960 für einen Kauf der Sinnova, die jedoch nur zu einer Vermietung oder Verpachtung ihrer Anlagen bereit war. Da Henkel befürchtete, hierdurch einen Konkurrenten zu sanieren, konzentrierte das Unternehmen sich verstärkt auf die Lohnproduktion bei Hüls. 153/39: Niederschriften über die gemeinsamen Sitzungen der Geschäftsleitungen der Firmen Henkel, BFG, DHW am 10.5.1960, S. 2f., 7.6.1960, S. 4, 5.7.1960, S. 4, 2.8.1960, S. 4 und 4.10.1960, S. 3; 153/16: Niederschrift über die Postbesprechung vom 31.5.1960, S. 2. Vgl. auch oben Kapitel 4.12.3, S. 213.

war. Bei Aufnahme der Verkaufsgespräche mit Henkel hatte die Sidobre-Sinnova bereits weitgehende Verhandlungen mit der US-amerikanischen Ethyl Corporation geführt. Neben den genannten Vorteilen einer Akquisition der Sidobre-Sinnova bestand für Henkel daher auch ein starkes Absatzmarktinteresse. Der Erwerb des Umsatzes der Sidobre-Sinnova in Höhe von etwa 30 MDM konnte mangels Kapazität in Düsseldorf nicht erzielt werden und das Vordringen der US-amerikanischen Konkurrenz auf den europäischen Fettalkoholmarkt wurde mit dem Kauf der Sidobre-Sinnova durch Henkel erschwert. Daher entschied sich die Henkel-Geschäftsführung für die Durchführung der Akquisition.<sup>415</sup>

Für den Erwerb der Sidobre-Sinnova zu 100 % und die notwendige Liquiditätsverbesserung war folgender Kapitalaufwand erforderlich:

Anfang 1974: Akquisition von 76 % des Grundkapitals	7,8 MDM
Anfang 1974: Kapitalerhöhung	2,8 MDM
1975: Fusionssteuer	1,1 MDM
Anfang 1979: Kauf der restlichen 24 % des Grundkapitals	3,6 MDM
<hr/>	
= Summe	15,3 MDM

Der Akquisitionsaufwand einschließlich der Kapitalerhöhung zur finanziellen Gesundung des Unternehmens entsprach 0,72 % der Bilanzsumme der konsolidierten Konzernbilanz der Henkel GmbH zum 31.12.1974. Mit dem Kauf der Sidobre-Sinnova verfolgte Henkel eine Risikostreuung in der Fettalkoholproduktion durch regionale und verfahrenstechnische Diversifikation. In Boussens wurden hauptsächlich Fettalkohole hydriert und in Meaux v. a. fettchemische Derivate veredelt. Die Akquisition bedeutete den ersten Schritt zur Implementierung einer globalen Fettalkoholproduktion. Der Aufbau einer synthetischen Fettalkoholherstellung, die in Meaux 1974 einen Produktionsanteil von ca. 30 % ausmachte und bis 1979 auf 60 % gesteigert werden

---

<sup>415</sup> 153/54: Post ZGF Nr. 39, 25./26.9.1973, S. 2f., Nr. 43, 23.10.1973, S. 1 und Nr. 45, 6.11.1973, S. 2f.; 153: Protokolle über die Sitzungen des Verwaltungsrates der Henkel GmbH vom 18.10.1973, S. 2f., 31.1.1974, S. 6 und 2.12.1974, Anlage zu Punkt 4; 153: Sitzung Auslandskreis, 17.9.1975, S. 3; D 1830: Agasse, Referat, S. 5f.

sollte, wurde aufgrund der stark ansteigenden Erdölpreise infolge der Ölkrise fallengelassen.<sup>416</sup>

Die Fertigstellung einer zweiten Hydrieranlage in Boussens 1975 erhöhte die Fettalkoholproduktionskapazität an diesem Standort auf insgesamt 15.000 t/a plus 2.000 t/a Reservekapazität. Henkel erhielt diese Produktion in Boussens während der Ölkrise 1975/76 aufrecht, da die Kapazitäten in Boussens bei einem theoretischen Produktionsausfall der Anlagen in Holthausen den Bedarf von S-W und aller VU der Henkel-Gruppe abdecken hätten können. 1977 bis 1981 verdoppelte Henkel die Fettalkoholkapazität in Boussens auf 30.000 t/a, die aufgrund des ungebrochenen Marktwachstums voll ausgelastet war, und steigerte die Produktionskapazität in Meaux auf 50.000 t/a.<sup>417</sup> Zum 1. Januar 1984 übernahm die Sidobre-Sinnova den DEHYDAG-Geschäftsbereich der Henkel France, den diese bereits Mitte der 1950er Jahre aufgenommen hatte. Dadurch zentralisierte die Henkel-Gruppe bei der Sidobre-Sinnova ihre gesamten Aktivitäten im französischen Fettchemiegeschäft, das sich mit Abstand zum größten und bedeutendsten ausländischen Fettchemieressort entwickelt hatte. Das französische DEHYDAG-Geschäft erbrachte beispielsweise 1980 mit 15 MDM 72 % des gesamten Ergebnisbeitrags der VU dieses Geschäftsbereiches im europäischen Ausland.<sup>418</sup> Von 1982 bis 1990 tätigte Henkel in Meaux und Boussens Erweiterungsinvestitionen im Gesamtwert von 69 MDM.<sup>419</sup> Nach diesen außerordentlich hohen Investitionen konstatierte die Geschäftsleitung von Henkel 1991, dass „die Produktionsanlagen auf einen

---

<sup>416</sup> 153/54: Post ZGF Nr. 45, 6.11.1973, S. 2f.; 153: Sitzung Auslandskreis, 17.9.1975, S. 3; Henkel KGaA (Hrsg.): Geschäftsbericht 1974, Konzernbilanz Henkel GmbH zum 31.12.1974, Düsseldorf 1975.

<sup>417</sup> 153/59: Post ZGF Nr. 10, 9.3.1976, S. 2; 153/69: Post ZGF Nr. 14, 7.4.1981, S. 1; 153/71: Post ZGF Nr. 1, 5.1.1982; D 1830: Agasse, Referat, S. 9.

<sup>418</sup> 153/63: ZGF-Sonderbesprechung Chemieprodukte, 3.5.1978, S. 10; ZR-PKR: Monatsbericht Dezember/Jahresbericht 1980 Henkel-Gruppe, 9.2.1981, S. 65; 153/69: Post ZGF Nr. 14, 7.4.1981, S. 1f.; 153/72: Post ZGF Nr. 36, 10.9.1982, S. 4; Henkel KGaA (Hrsg.): Geschäftsbericht 1983, Düsseldorf 1984, S. 43.

<sup>419</sup> ZR-PKR/PuK: Monatsbericht Dezember 1982 Henkel-Gruppe, 7.2.1983, S. 139; ZR-PKR/PuK: Monatsbericht Dezember 1983 Henkel-Gruppe, 31.1.1984, S. 51f.; ZR-PKR/PuK: Monatsbericht Dezember 1984 Henkel-Gruppe, 28.1.1985, Teil 2, S. 47 und 49; FRC: Monatsbericht Dezember 1985 Henkel-Gruppe, 13.2.1986, Teil 2, S. 56; FRC: Monatsbericht Dezember 1986 Henkel-Gruppe, 30.1.1987, Teil 2, S. 63; FCC: Monatsbericht Dezember/Gesamtjahr 1988 Henkel-Gruppe, 30.1.1989, Teil 2, S. 73.

modernen und leistungsfähigen Stand gebracht worden“ seien und „der Investitionsaufwand für die nächsten Jahre [...] deutlich niedriger liegen“ werde.<sup>420</sup> Die Sidobre-Sinnova hatte 1991 ein Produktionsvolumen von 136.000 t.<sup>421</sup> Der erste und einzige negative Ergebnisbeitrag 1993 veranlasste Sidobre-Sinnova zu „einschneidenden Umstrukturierungen mit dem Ziel, die Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen.“<sup>422</sup> Der Produktionsstandort Courtenay, der 1989 im Zuge der Integration der Nopco S.A. in die Sidobre-Sinnova erworben worden war, wurde 1995 geschlossen und die Produktion (organische Spezialchemikalien) nach Meaux verlagert.<sup>423</sup> Ab Mitte 1994 nutzte die Sidobre-Sinnova freie Produktionskapazitäten der Umesterungsanlagen zur Herstellung von Biodiesel aus Rapsöl. Diese Produktion aus einem Rohstoff, der lokal reichlich vorhanden war, wurde in den folgenden Jahren forciert. Aus insgesamt 71.500 t produzierten Methylester 1995 stellte Sidobre-Sinnova 60.000 t Biodiesel her und 1996 aus 84.500 t Methylester 51.300 t Biodiesel.<sup>424</sup> 1999 firmierte die Sidobre-Sinnova mit der Ausgliederung von U-C durch Gründung der Cognis GmbH in Cognis France und wurde schließlich 2001 durch den Verkauf von Cognis ebenfalls veräußert.

Durch die oben dokumentierten umfangreichen Investitionen konnten die Umsätze der Sidobre-Sinnova bis 2001 erheblich gesteigert werden, wie Abb. 73 (S. 237) veranschaulicht. Der erhebliche Umsatzanstieg 2000 resultierte auch aus der im April 1999 durchgeführten Akquisition der Firmengruppe Laboratoires Sérabiologiques, Nancy, Frankreich, einem Produzenten von Grundstoffen für die Kosmetik auf Basis nachwachsender Rohstoffe.<sup>425</sup> Sidobre-Sinnova besaß durchaus den Charakter eines

---

<sup>420</sup> 153: Post GF Nr. 30, 8.10.1991, S. 4.

<sup>421</sup> Ebenda, S. 3.

<sup>422</sup> Henkel KGaA (Hrsg.): Geschäftsbericht 1994, Düsseldorf 1995, S. 47.

<sup>423</sup> 153: GF-Sitzung Nr. 26, 8.11.1994, S. 15; Henkel KGaA (Hrsg.): Geschäftsbericht 1989, Düsseldorf 1990, S. 51. Die Nopco S.A. war eine Tochter der 1987 akquirierten Oxy Process Chemicals Inc., Morristown, New Jersey (Nopco). Zengerling, Chronik, S. 65.

<sup>424</sup> FCA: Monatsbericht März 1995 Henkel-Gruppe, 19.4.1995, Teil 3, S. 6; FCA: Monatsbericht Dezember 1995 Henkel-Gruppe, 17.1.1996, Teil 3, S. 7; FCA: Monatsbericht Dezember 1996 Henkel-Gruppe, 16.1.1997, Teil 3, S. 15; Henkel KGaA (Hrsg.): Geschäftsberichte 1993, S. 52, 1994, S. 47 und 1995, S. 45, Düsseldorf 1994-1996.

<sup>425</sup> FCA: Monatsbericht Juni 1999 Henkel-Gruppe, 15.7.1999, Teil 3, S. 6.

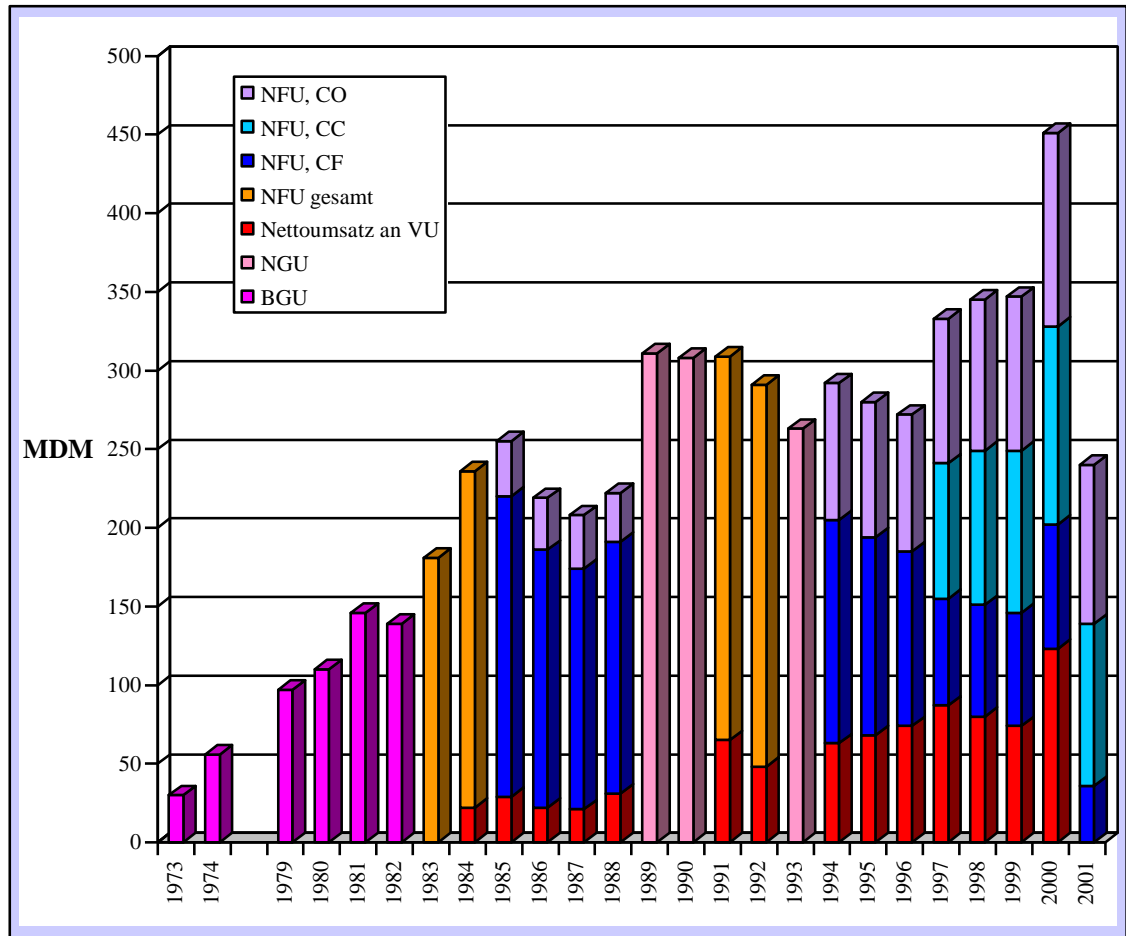


Abb. 73: Umsätze der Sidobre-Sinnova in MDM 1973, 1974 und 1979 bis September 2001<sup>426</sup>

<sup>426</sup> Die Übernahme des DEHYDAG-Geschäftes der Henkel France ab 1.1.1984 ist bereits 1983 berücksichtigt. Der NFU und Nettoumsatz an VU für 1992 ist der Erwartungswert Stand 2.12.1992. Ab 1999 firmiert die Sidobre-Sinnova unter Cognis France. Aufgrund des Verkaufs von Cognis im September 2001 sind nur die Zahlen für Januar bis September 2001 angegeben. Eigene Berechnungen anhand 153: Protokoll über die Sitzung des Verwaltungsrates der Henkel GmbH vom 18.10.1973, S. 3; Henkel GmbH (Hrsg.): Geschäftsbericht 1974, interne Fassung, Lagebericht der gesamten Henkel-Gruppe, Düsseldorf 1975, S. 6; Henkel KGaA (Hrsg.): Geschäftsberichte 1984, S. 50, 1985, S. 53, 1986, S. 43, 1987, S. 50, 1988, S. 52, 1989, S. 51, 1990, S. 30, 1991, S. 27, 1992, S. 48f., 1993, S. 52, 1994, S. 47, 1995, S. 45, 1996, S. 40, 1997, S. 62, 1998, S. 69, 1999, S. 65 und 2000, S. 79, Düsseldorf 1985-2001; ZR-PKR: Monatsbericht Dezember/Jahresbericht 1980 Henkel-Gruppe, 9.2.1981, S. 13; ZR-PKR/PuK: Monatsbericht Dezember 1982 Henkel-Gruppe, 7.2.1983, S. 8; ZR-PKR/PuK: Monatsbericht Dezember 1984 Henkel-Gruppe, 28.1.1985, Teil 3, S. 40; FRC: Monatsbericht Dezember 1986 Henkel-Gruppe, 30.1.1987, Teil 3, S. 2, 6 und 10; FCC: Monatsbericht Dezember/Gesamtjahr 1988 Henkel-Gruppe, 30.1.1989, Teil 3, S. 4 und 8; FCC: Planung 1993 Konzern Welt, 2.12.1992, S. 49; FCA: Monatsbericht Dezember 1995 Henkel-Gruppe, 17.1.1996, Teil 2, S. 3 und 7; FCA: Monatsbericht Dezember 1996 Henkel-Gruppe, 16.1.1997, Teil 2, S. 3 und 7; FCA: Monatsbericht Dezember 1998 Henkel-Gruppe, 21.1.1999, Teil 2, S. 2, 6, 10 und 14; FCA: Monatsbericht Dezember 2000 Henkel-Gruppe, 22.1.2001, Teil 2, S. 93, 102, 111, 116 und 125; FCA: Monatsbericht September 2001/Dreivierteljahresabschluss Henkel-Gruppe, 6.11.2001, Teil 2, S. 110, 118, 123 und 128.

Rohstoffversorgungsunternehmens der Henkel-Gruppe: 1984 bis 1988 tätigte Sidobre-Sinnova durchschnittlich 9,3 % bis 14 % ihrer Umsätze mit VU der Henkel-Gruppe, 1994 bis 2000 stieg dieser Anteil auf durchschnittlich 21,5 % bis 27,2 % (vgl. Abb. 73 (S. 237)).

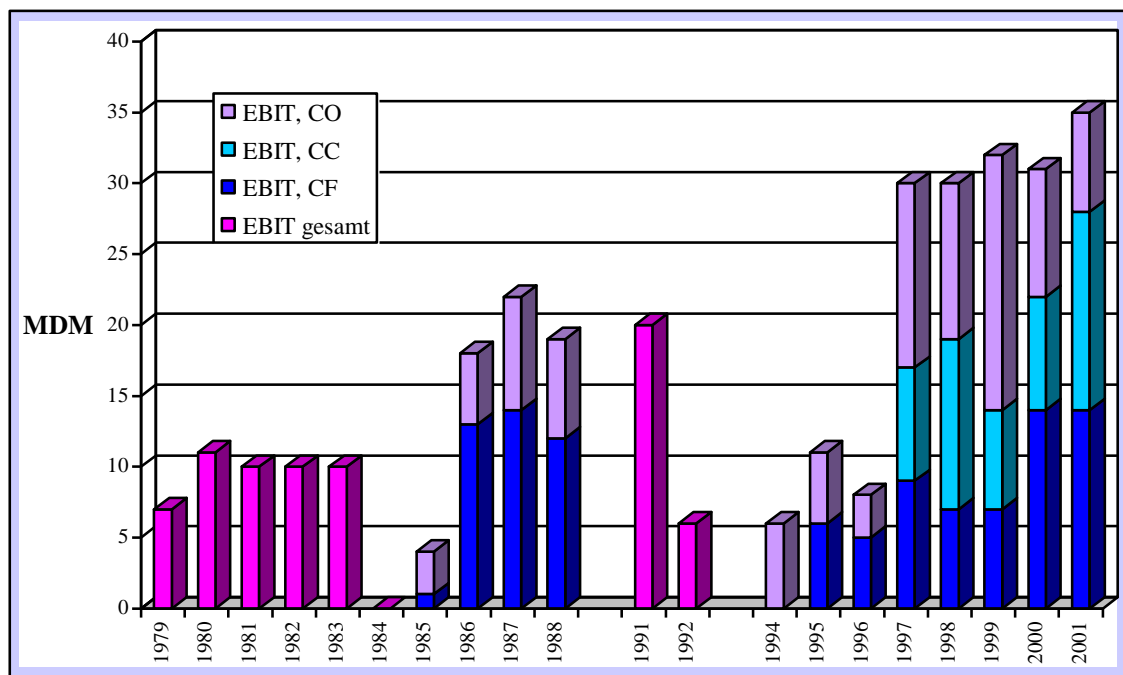


Abb. 74: EBIT der Sidobre-Sinnova in MDM 1979-1988, 1991, 1992 und 1994 bis September 2001<sup>427</sup>

<sup>427</sup> Die Übernahme des Chemiegeschäftes der Henkel France ab 1.1.1984 ist bereits 1983 berücksichtigt. Der EBIT 1992 ist der Erwartungswert Stand 2.12.1992. Ab 1999 firmiert die Sidobre-Sinnova unter Cognis France. Aufgrund des Verkaufs von Cognis im September 2001 sind nur die Zahlen für Januar bis September 2001 angegeben. Der EBIT enthält keine anteiligen Zentralkosten (Kosten der Henkel KGaA in der Funktion der Holding) und ist bis 1986 vom NGU und ab 1987 vom NFU ausgehend berechnet. ZR-PKR: Monatsbericht Dezember/Jahresbericht 1980 Henkel-Gruppe, 9.2.1981, S. 14; ZR-PKR/PuK: Monatsbericht Dezember 1982 Henkel-Gruppe, 7.2.1983, S. 11; ZR-PKR/PuK: Monatsbericht Dezember 1984 Henkel-Gruppe, 28.1.1985, Teil 3, S. 41; FRC: Monatsbericht Dezember 1986 Henkel-Gruppe, 30.1.1987, Teil 3, S. 3, 7 und 11; FCC: Monatsbericht Dezember/Gesamtjahr 1988 Henkel-Gruppe, 30.1.1989, Teil 3, S. 5 und 9; FCC: Planung 1993 Konzern Welt, 2.12.1992, S. 50; FCA: Monatsbericht Dezember 1995 Henkel-Gruppe, 17.1.1996, Teil 2, S. 4 und 8; FCA: Monatsbericht Dezember 1996 Henkel-Gruppe, 16.1.1997, Teil 2, S. 4 und 8; FCA: Monatsbericht Dezember 1998 Henkel-Gruppe, 21.1.1999, Teil 2, S. 3, 7, 11 und 15; FCA: Monatsbericht Dezember 2000 Henkel-Gruppe, 22.1.2001, Teil 2, S. 95, 104, 112, 118 und 127; FCA: Monatsbericht September 2001/Dreivierteljahresabschluss Henkel-Gruppe, 6.11.2001, Teil 2, S. 111, 119, 124 und 129.

Die Ertragslage, deren Entwicklung in Abb. 74 (S. 238) dargestellt ist, war von 1979 bis 2001 positiv, abgesehen von dem negativen Ergebnis 1993 als Folge der stark rezessiven Konjunktur in Kontinentaleuropa. Das auf 0 MDM zurückgegangene EBIT in 1984 war auf außergewöhnliche Preiserhöhungen der Rohstoffe, insbesondere bei Kokosöl, zurückzuführen, die aufgrund einer zeitweiligen Höchstpreisbegrenzung der französischen Regierung und des starken Wettbewerbsdrucks der synthetischen Fettalkohole nicht auf die Absatzpreise überwältigt werden konnten. Dieses Marktumfeld verbesserte sich erst im 2. Halbjahr 1985 und wirkte sich daher auch noch negativ auf das EBIT 1985 aus.<sup>428</sup>

Erst mit den umfangreichen Akquisitionen und Investitionen in den USA und in Südostasien in den 1980er und 1990er Jahren, die im Folgenden dargestellt werden, verlor die Sidobre-Sinnova die führende Stellung im ausländischen Fettchemiegeschäft. Die Anlagen in Meaux und Boussens blieben aber weiterhin die einzigen bedeutenden Verarbeitungsstätten im europäischen Ausland, die die VU der Henkel-Gruppe mit fettchemischen Grundstoffen versorgten.

#### 4.14.2 Errichtung fettchemischer Produktionsanlagen in Malaysia zur strategischen Rohstoffsicherung in Südostasien

Ab Mitte der 1970er Jahre tendierten die Erzeugerländer tropischer Öle und Fette in Südostasien, vor allem die Philippinen als weltgrößter Exporteur von Kokosöl und Malaysia von Palmöl, zunehmend zur Weiterverarbeitung im eigenen Land und wollten gleichzeitig die Exporte der primären Güter erschweren. Malaysia erhob beispielsweise auf den Export von reinem Palmkernöl eine 10 %ige Ausfuhrsteuer.<sup>429</sup> Um die Importe der wichtigsten Fettrohstoffe sicherzustellen und sich eventuell Kostenvorteile beim

---

<sup>428</sup> 153/69: Post ZGF Nr. 14, 7.4.1981, S. 1; Henkel KGaA (Hrsg.): Geschäftsberichte 1984, S. 50, 1985, S. 53, 1989, S. 51, 1990, S. 30 und 1993, S. 52, Düsseldorf 1985, 1986, 1990, 1991 und 1994.

<sup>429</sup> Bereits Jahrzehnte vorher wurden die Ölmühlen in den europäischen Hafenstädten, die die Fettgewinnung aus den Früchten und Saaten aus Übersee durchführten, in die Anbauländer verlegt. 153/58: Post ZGF Nr. 40, 21.10.1975, S. 3; 153/68: Post ZGF Nr. 27, 7.7.1980, S. 1; u. B. Opderbecke: IK, V-Projekt Fettalkoholanlage HOM, 4.11.1988, S. 3; D 1872: Bertelsmeier, Situationsbericht Philippinen, 8.10.1975, S. 3; Uebbing, Helmut: Downstream und Upstream auch unter Palmen, in: FAZ vom 29.12.1984 (zit. Uebbing, Downstream).

Einsatz der Rohstoffe zu verschaffen, plante Henkel den Aufbau von fettverarbeitenden Kapazitäten in den Erzeugerländern.

#### 4.14.2.1 Gescheiterte Investitionen auf den Philippinen

1978 behaupteten die Philippinen einen Anteil von 55 % der Weltproduktion und 73 % des Weltexportes von Kokosöl. Im Mai 1976 gründete Henkel in Manila die Henkel Philippines Inc. Diese Gesellschaft fungierte als Vertriebsbüro und ab 1983 als kleine Produktionsstätte, hatte aber vor allem die Aufgaben, den Kokosölmarkt zu beobachten, den Kontakt zu den lokalen Ölmühlen und Regierungsstellen zu pflegen und zu intensivieren und schließlich Möglichkeiten weitergehender Investitionen auf den Philippinen zu sondieren.<sup>430</sup>

Simultan verhandelte Henkel bis 1981 mit lokalen Regierungsstellen und Unternehmen über die Gründung eines Joint Ventures zur Weiterverarbeitung des Kokosöls zu Fettsäuremethylester und Fettalkoholen. Die Bemühungen waren Ende 1980 so weit fortgeschritten, dass ein konkreter Vertrag für ein Joint Venture zwischen Henkel, der Deutschen Entwicklungsgesellschaft, Köln (DEG) und einem philippinischen Konsortium, bestehend aus staatlichen Unternehmen, unterschriftsreif war. Henkel sollte an dem Joint Venture zu 25 % und die DEG zu 10 % beteiligt sein, um gemeinsam die auf den Philippinen erforderliche Sperrminorität von 35 % zu erreichen. Geplant war die Errichtung einer Produktionskapazität von 80.000 t/a Fettsäuremethylester, der zur Hälfte zu Fettalkohol weiterverarbeitet und zur Hälfte an Henkel geliefert werden sollte. Der gesamte Investitionsaufwand erreichte mit 136 MDM eine bis dato nicht existente Größenordnung.<sup>431</sup>

---

<sup>430</sup> Henkel Philippines Inc. produzierte v. a. Klebstoffe, Textilhilfsmittel sowie P3-Produkte und erzielte 1995 mit 40 Mitarbeitern 14 MDM Umsatz. 153/55: Post ZGF Nr. 16, 16.4.1974, S. 3; 153/56: Post ZGF Nr. 45, 12.11.1974, S. 2; 153/57: Post ZGF Nr. 19, 20.5.1975, S. 2f.; 153/64: Post ZGF Nr. 44, 14.11.1978, S. 2; 153/66: Post ZGF Nr. 44, 13.11.1979, S. 2; 153/68: Post ZGF Nr. 27, 7.7.1980, S. 1; 153/72: Post ZGF Nr. 49, 13.12.1982, S. 5; D 1872: Stichworte – Eröffnung Henkel Philippines, o. J. [1976]; ebenda: Fischer an Schlotheim, 16.9.1996; Feldenkirchen, Menschen, S. 376.

<sup>431</sup> Auch Kooperationen mit den Partnern des Joint Ventures zur Errichtung fettchemischer Produktionen auf Basis Kokosöl in Europa und USA wurden in Erwägung gezogen, führten jedoch zu keinem Ergebnis. 153/58: Post ZGF Nr. 40, 21.10.1975, S. 3f.; 153/64: Post ZGF Nr. 39, 3.10.1978, S. 2; 153/65: Post ZGF Nr. 16, 17.4.1979, S. 2; 153/66: Post ZGF Nr. 48, 11.12.1979, S. 2; 153/67: Post



Die Vertragsunterzeichnung scheiterte 1981. Politische Veränderungen und die Konzentration in der philippinischen Ölmühlenindustrie, die zu nicht überschaubaren Marktumstrukturierungen führte, bargen für Henkel ein zu hohes Investitionsrisiko. Außerdem entsprach der Verrechnungspreis des nach Düsseldorf zu liefernden Methyl-esters nicht den Vorstellungen Henkels. Die philippinischen Verhandlungspartner waren ebenfalls nicht mehr an einer Realisierung des Joint Ventures interessiert und führten das Projekt schließlich alleine mit der Ingenieurfirma Lurgi in abgewandelter Form durch. Henkel erteilte Lurgi hierfür eine Lizenz auf das Gegenstromveresterungsverfahren. Die erste Stufe der Produktion ging im April 1984 in Betrieb. Ende 1987 übernahm die Liem-Gruppe den Anteil der Lurgi. Henkel konzentrierte das strategische Interesse der Rohstoffsicherung der Öle und Fette in Südostasien auf den Ausbau der Produktionsanlagen in Malaysia.<sup>432</sup>

#### 4.14.2.2 Standortbedingungen in Malaysia

Ab 1960 förderte die Regierung Malaysias die Palmölproduktion durch Vergrößerung der Anbauflächen und intensivere Befruchtung der Palmen. Aufgrund der optimalen klimatischen Bedingungen und keiner Gefährdung durch Naturkatastrophen wie z. B. die Taifune auf den Philippinen konnte Malaysia innerhalb von zwanzig Jahren die Palmölproduktion von 92.000 t (1960) auf 2.576.000 t (1980) erhöhen. 1984 erreichte das Land einen Anteil von 57 % an den Weltexporten dieses Rohstoffs. Nach Erdöl hatte Palmöl ab diesem Jahr das zweitgrößte Exportvolumen in Malaysia. Mit der Palmölernte fiel auch ein Anteil von etwa 13 % Palmkernöl an, dem für Henkel vorrangigen Rohstoff. Das Schwellenland Malaysia war wirtschaftlich und politisch stabil, versprach als „Tigerland“ ein ansteigendes Wirtschaftswachstum und wies eine geringe, stabile Inflationsrate auf (1983 und 1993 vier Prozent). Zollfreiheit beim Import von Maschi-

---

ZGF Nr. 3, 22.1.1980, S. 2, Nr. 13, 31.3.1980, S. 6 und Nr. 22, 3.6.1980, S. 2; 153/68: Post ZGF Nr. 27, 7.7.1980, S. 1-5, Nr. 31, 5.8.1980, S. 2, Nr. 39, 1.10.1980, S. 3, Nr. 47, 25.11.1980, S. 3 und Nr. 48, 2.12.1980, S. 1-4; u. B. Opderbecke: Dohr, Roman, Besuchsbericht Philippinen, 21.1.1980, S. 5; u. B. Opderbecke: Richtler, Gründung eines Joint-Ventures zwischen Henkel und philippinischen Investoren, Entwurf, 28.4.1980, passim; u. B. Opderbecke: Aktennotiz Fettalkoholprojekt Philippinen, 29.4.1980.

<sup>432</sup> 153/69: Post ZGF Nr. 5, 3.2.1981, S. 2 und Nr. 19, 12.5.1981, S. 3; u. B. Opderbecke: Sonderprotokoll ZGF-Post, 25.8.1981; 153/70: Post ZGF Nr. 48, 7.12.1981, S. 2; 153/73: Post ZGF Nr. 12, 22.3.1983, S. 4; 153/74: Post ZGF Nr. 33, 16.8.1983, S. 3; 153: Post GF Nr. 38, 29.9.1987, S. 5.

nen und Rohstoffen, Steuervorteile für Investitionsgüter und eine frei konvertierbare Währung sowie niedrige Rohstoff- und Herstellkosten schufen ein attraktives Investitionsklima. Die Nachteile eines relativ begrenzten lokalen Marktes mit nur 14,7 Millionen Einwohnern im Jahr 1984 (1993: 18,5 Millionen) wurden durch die günstige geographische Lage in der Nähe Singapurs und die forcierte Industrialisierung teilweise kompensiert. Eine Erleichterung der Investitionsvorschriften, nach der mehr als 30 % ausländische Beteiligung in Joint Ventures mit inländischen Unternehmen, die auf Basis nicht erschöpfbarer Ressourcen produzierten, möglich waren, führte bis Ende 1983 zu deutschen Direktinvestitionen in Höhe von 132 MDM durch 40 Unternehmen. Aufgrund des Pionierstatus im Downstream der Palm(kern)ölverarbeitung gewährte die Regierung Steuererleichterungen für fünf Jahre. 1980 nahm die erste oleochemische Anlage ihren Betrieb auf. In den folgenden Jahren entwickelte sich Malaysia zu einem der bedeutendsten Fettchemiezentren der Welt.<sup>433</sup>

Andererseits strebte die Regierung eine verstärkte Beteiligung der einheimischen Bevölkerung, der Bumiputra, am volkswirtschaftlichen Kapitalstock Malaysias an. Am 17. März 1978 wurde der staatliche malaysische Entwicklungsfonds Permodalan Nasional Berhard (PNB) gegründet. PNB setzte sich im Rahmen der „New Economic Policy“ zum Ziel, die Bumiputra, die 1980 etwa 12,4 % des volkswirtschaftlichen Kapitalstocks Malaysias besaßen, bis 1990 hieran mit 30 % zu beteiligen.<sup>434</sup> Als Vorstandsvorsitzender der PNB hatte Tun Ismail B. Mohd. Ali die Verantwortung zur Durchführung der „New Economic Policy“.<sup>435</sup>

---

<sup>433</sup> 153/65: Post ZGF Nr. 9, 27.2.1979, S. 3; u. B. Opderbecke: IK, V-Projekt Fettalkoholanlage HOM, 4.11.1988, S. 2; D 617: Presse-Informationen aus der Henkel-Gruppe, Henkel in Malaysia, Auftrag für Fettalkohol-Projekt vergeben, 20.2.1990, S. 2; D 1846: Speech by His Excellency Y. A. B. Prime Minister Dato Seri Dr. Mahathir Bin Mohamad at the Official Opening of the Henkel Oleochemicals Factory, 17.11.1984, S. 1; ebenda: Stichworte Uebbing, 17.12.1984; D 1902: Market Study Oleochemicals Asia/Pacific 1993/94, S. 1 und 150-154; Schlotheim, Bettina von: ASEAN-Markt erfordert mehr Aufmerksamkeit, in Chemische Industrie XXXVI/Juli 1984, S. 389-393, S. 391f.

<sup>434</sup> Die Rassenunruhen in Malaysia 1969 hatten u. a. die Ursache, dass die Bumiputra zu diesem Zeitpunkt weniger als 1 % des Kapitalstocks besaßen. Das Portfolio von PNB setzte sich aus malaysischen Banken, Versicherungen, Plantagen und Minen zusammen. PNB war das größte Unternehmen im Land und die größte Plantagen- sowie Zinnbergwerkgruppe der Welt. 153: Post GF Nr. 50, 17.12.1985, S. 8; u. B. Opderbecke: Ambros, Aktennotiz betr. Malaysia, 18.8.1983, Anlage 4.

<sup>435</sup> Tun Ismail war der wohl ökonomisch einflussreichste Mann Malaysias. Mit verwandtschaftlichen Verbindungen zur Regierung (sein Schwager war der Premierminister, sein Bruder der Ministerpräsident des Bundesstaates, in dem die HOM liegt) kontrollierte er die wichtigsten Wirtschaftszweige des Landes und damit auch die Oleoindustrie. Ebenda, S. 4 und Anlage 3.

#### 4.14.2.3 Gründung der Henkel Oleochemicals (Malaysia) Sdn. Bhd. (HOM) in Kuala Langat, Selangor, zur Fettsäureproduktion

Ab Februar 1979 plante Henkel den Aufbau fettchemischer Verarbeitungskapazitäten in Malaysia. Neben den bereits genannten Hauptgründen der Sicherung der Palmöl- und Palmkernölbezüge und der Ausnutzung von Kostenvorteilen wollte Henkel Asien verstärkt als Absatzmarkt gewinnen und eine weitere Dezentralisierung in der Fettsäureproduktion vornehmen, da das Unternehmen erkannte, dass ZR-OP in den letzten Jahren ca. 20.000 t/a Fettsäureumsatz vor allem deshalb verloren hatte, weil ausschließlicher Standort der Fettsäureherstellung innerhalb der Gruppe bis dato Düsseldorf war. Henkel schloss aufgrund der langjährigen Erfahrung in Produktion und Marketing auf diesem Gebiet trotz der bestehenden Überkapazitäten in USA, Europa und Japan eine Unterbeschäftigung der Düsseldorfer Fettsäureproduktion durch den Aufbau neuer Kapazitäten in Malaysia aus.<sup>436</sup>

Am 6. Oktober 1980 gründete Henkel zusammen mit zwei bedeutenden einheimischen Palmölraffinerien, der Jomalina Sdn. Bhd. und der Socoil Corporation Bhd., die Henkel Oleochemicals (Malaysia) Sdn. Bhd. (HOM) in Kuala Langat, Selangor. Der Standort von HOM lag logistisch hervorragend inmitten der Ölpalmenplantagen und Raffinerien, 14 km von Malaysias größtem Hafen Port Kelang entfernt. Henkel war an dem Kapital des Joint Ventures in Höhe von 8 MDM zu 40 % beteiligt, die beiden lokalen Raffinerien zu je 30 %. Henkel leitete den Verkauf und damit die Sicherstellung der Bezüge der Henkel-Gruppe. Einkauf und Verarbeitung fielen unter malaysische Befugnis. Jomalina und Socoil lieferten die Hauptrohstoffe, Palmöl und vor allem Palmkernöl, und sahen ihre Bemühungen zur Veredelung ihrer Produkte in dem Joint Venture mit Nutzung der Verfahrenstechnologie von Henkel verwirklicht.<sup>437</sup>

---

<sup>436</sup> 153/65: Post ZGF Nr. 9, 27.2.1979, S. 3 und Nr. 10, 6.3.1979, S. 3; 153/67: Post ZGF Nr. 20, 20.5.1980, S. 4; D 1846: Presse-Informationen aus der Henkel-Gruppe, Henkel kooperiert in Malaysia, o. J. [April 1981].

<sup>437</sup> 153/66: Post ZGF Nr. 44, 13.11.1979, S. 2f.; 153/67: Post ZGF Nr. 3, 22.1.1980, S. 2f. und Nr. 20, 20.5.1980, S. 4; D 1846: Presse-Informationen aus der Henkel-Gruppe, Henkel kooperiert in Malaysia, o. J. [April 1981]; ebenda: Welcome Address by Encik Abdul Hamid b. Abdulla und Speech by YB Dato' Tunku Yaacob, Reden zur Eröffnung von HOM, 17.11.1984; ebenda: Press Release, Henkel increases investment in joint-venture company, 21.1.1987.

Zunächst war die Errichtung einer Anlage zur Herstellung von 18.000 t/a Fettsäure vorgesehen. Der Aufbau der Fabrik begann im Oktober 1982. Allerdings war die Marktlage im August 1983 „erschütternd schlecht und völlig anders als bei Projektgenehmigung“.<sup>438</sup> Bei einem Inlandsbedarf von nur 2.500 t/a Fettsäure existierten in Malaysia bereits vier Konkurrenzanlagen mit einer Gesamtkapazität von 117.000 t/a. Das Überangebot auf dem weltweiten Fettsäuremarkt hatte schon in den 1970er und Anfang der 1980er Jahren zu Stilllegungen von 180.000 t/a Produktionskapazitäten geführt. Dagegen bestand für den neuen Produktionsprozess der Umesterung zu Fettsäuremethylester, für den Henkel einen Marktvorsprung besaß, global ein unerwartet schnell wachsender Bedarf. Daher zogen die Partner des Joint Ventures die erst in einer zweiten Ausbaustufe geplante Aufnahme einer Methylesterproduktion vor und ersetzten weitgehend die traditionelle Fettsäureherstellung durch dieses neue Fettveredelungsprodukt. Im April 1984 ging die Anlage, die technologisch modernste ihrer Art in Malaysia, mit einer Jahreskapazität von nun 25.000 t in Betrieb. Henkel erstellte die Prozessanlage und die malaysischen Partner übernahmen die Bereitstellung der Infrastruktur. Die Verteilung der Investitionskosten für das Gesamtprojekt in Höhe von etwa 74 MDM erfolgte entsprechend dem Verhältnis der Eigenkapitaleinlage. Für Henkel ergab sich somit ein Finanzierungsaufwand von insgesamt ca. 33,2 MDM (3,2 MDM für die Kapitaleinlage und ca. 30 MDM Investitionskosten).<sup>439</sup>

Als Socoil sich 1984 einem Vergleichsverfahren zur Abwendung eines Konkurses ausgesetzt sah, konnte Henkel Aktien der Socoil an der HOM zu einem Kurs von 130 % übernehmen. Nach Verhandlungen mit Tun Ismail durfte Henkel so viele HOM-Aktien der Socoil erwerben, dass zur Jomalina, die den Rest der Anteile übernahm, ein paritätisches Besitzverhältnis bestand. Jomalina war inzwischen im April 1983 von der

---

<sup>438</sup> U. B. Opderbecke: Ambros, Aktennotiz betr. Malaysia, 18.8.1983, S. 2.

<sup>439</sup> 153/69: Post ZGF Nr. 20, 19.5.1981, S. 5; 153/70: Post ZGF Nr. 34, 25.8.1981, S. 4; u. B. Opderbecke: ZR-PI, Bericht CP-Fabrik Malaysia, 9.11.1982, S. 1; ebenda: Ambros, Aktennotiz betr. Malaysia, 18.8.1983, S. 2; ebenda: Aktennotiz HOM-Malaysia, 30.3.1987, S. 1; D 1846: Welcome Adress by Encik Abdul Hamid b. Abdulla, Rede zur Eröffnung von HOM, 17.11.1984; ebenda: Presse-Informationen aus der Henkel-Gruppe, Neue Henkel-Produktion in Malaysia, 22.11.1984; ebenda: Stichworte Uebbing, 17.12.1984; Uebbing, Downstream.

Harrison Malaysia Plantation Berhard (HMPB) übernommen worden.<sup>440</sup> Der Wechsel der Eigentümer führte dazu, dass Jomalina 1985/86 seinen Einfluss in der HOM vergrößern wollte, sich auch in den Absatz der Produkte einzuschalten versuchte und die HOM eventuell auch alleine weiterführen wollte.<sup>441</sup> Henkel konnte diesen Bestrebungen erfolgreich entgegenwirken und bereits in der Postbesprechung vom 3. Februar 1987 konstatierte Helmut Sihler nach einer Südostasien-Reise: „Die Situation bei den VU in Malaysia ist zufriedenstellend, die Zusammenarbeit mit unseren Partnern läuft gut und soll auch [...] fortgesetzt werden.“<sup>442</sup> Der Wegfall von Socoil aus dem Joint Venture hatte keinerlei Auswirkungen auf die Rohstoffversorgung der HOM, da Jomalina mit einer Raffinationskapazität von 350.000 t/a Rohöl (1988) und dem Hintergrund der HMBP als Eigentümer die HOM allein beliefern konnte.<sup>443</sup>

Obwohl HOM in Malaysia alleiniger Fettsäuremethylesterproduzent war, bestand hierfür in Asien noch kein Bedarf, so dass die Anlagen der HOM nur ausgelastet waren, wenn Henkel die gesamte Methylesterproduktion abnahm. HOM lieferte beispielsweise 1985 93 % der gesamten Produktion an die Henkel-Gruppe, vor allem an die Henkel KGaA und die Sidobre-Sinnova. Die Nettofremdumsätze der HOM waren daher in den 1980er Jahren trotz nahezu vollständiger Auslastung der Anlagen sehr gering (vgl. Abb. 75, S. 246). Obschon HOM a priori als Rohstoffversorgungsunternehmen der Henkel-Gruppe konzipiert war, sollte auch der asiatische Markt von Malaysia aus bedient werden. Dies konnte in den ersten Jahren nicht erreicht werden.<sup>444</sup>

---

<sup>440</sup> Die HMPB war das größte Plantageunternehmen Malaysias und eines der größten in der Welt. HMBP verfügte über 110.000 ha Anbaufläche, von denen 101.000 ha bepflanzt waren, hiervon über 50 % mit Ölpalmen. Die HMBP befand sich 1985 zu 30 % im Besitz der britischen Firma Harrisons & Crosfield und zu 50,7 % im Besitz der PNB; das restliche Kapital war Streubesitz. Vorstandsvorsitzender der HMPB war wiederum Tun Ismail. 153/74: Post ZGF Nr. 33, 16.8.1983, S. 3; 153/76: Post ZGF Nr. 43, 23.10.1984, S. 4; 153: Post GF Nr. 50, 17.12.1985, S. 8; u. B. Opderbecke: Ambros, Aktennotiz betr. Malaysia, 18.8.1983, Anlage 2; ebenda: Fatty Alcohol Project Malaysia, 12.8.1988, S. 5; D 1846: Press Release, Henkel increases investment in joint-venture company, 21.1.1987.

<sup>441</sup> 153: Post GF Nr. 50, 17.12.1985, S. 8 und Nr. 20, 21.5.1986, S. 4.

<sup>442</sup> 153: Post GF Nr. 5, 3.2.1987, S. 1.

<sup>443</sup> U. B. Opderbecke: Fatty Alcohol Project Malaysia, 12.8.1988, S. 4.

<sup>444</sup> 153/74: Post ZGF Nr. 33, 16.8.1983, S. 3; 153: Post GF Nr. 25, 24.6.1986, S. 3; u. B. Opderbecke: Ambros, Aktennotiz betr. Malaysia, 18.8.1983, S. 2f.; FRC: Übersichtstabelle Einzelfirmen 1985,

Bei der Fettsäureproduktion der HOM fielen 3.000 t/a Rohglyzerin an, die Henkel zunächst nach Düsseldorf zur weiteren Aufkonzentrierung schickte. Nachdem die Unichema (Lever Brothers Malaysia) für einen Zeitraum von 5 Jahren mit HOM einen Lohnverarbeitungsvertrag über weitere 3.000 t/a Glycerin abschließen wollte, plante Henkel ab Juli 1985 eine Veredelung des Rohglyzerins in Malaysia. 1988 gründeten hierfür Henkel und Jomalina die Henkel Kimianika Malaysia (HKM) Sdn. Bhd. als

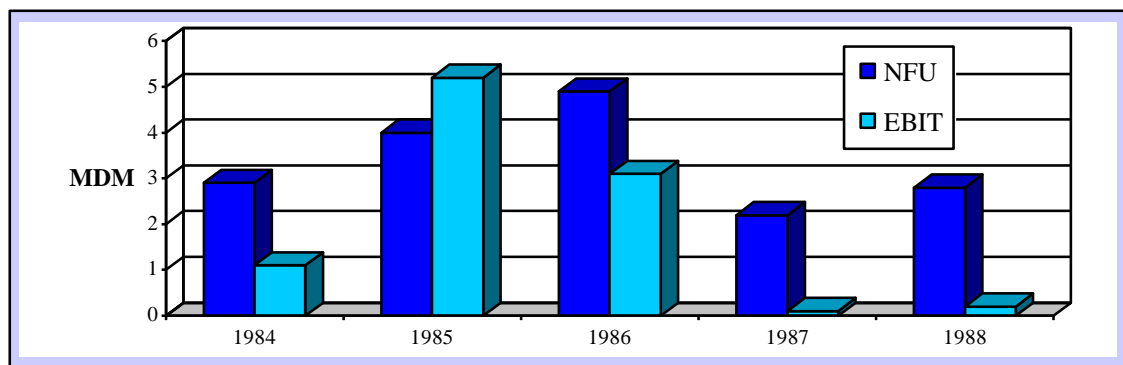


Abb. 75: Nettofremdumsatz und EBIT der HOM in MDM 1984-1988<sup>445</sup>

100 %ige Tochter der HOM mit einem Eigenkapital von 6,4 MDM. Im Oktober 1988 ging eine Glycerinaufbereitungsanlage mit einer Kapazität von 6.000 t/a in Betrieb. Die Marktlage erforderte einen hohen Qualitätsgrad des Reinglyzerins in Pharma-/Henkel-Qualität von 99,5 %, die nur durch die Nutzung der Henkel-Technologie des Ionenaustauschprozesses erzielt werden konnte. Die gesamten Investitionskosten betrugen 4,98 MDM. Der Absatz sollte hauptsächlich nach China erfolgen. Da in Malaysia aufgrund der großen Fettsäurekapazitäten ein Überschuss an Rohglyzerin bestand, war die Auslastung der Anlage gesichert.<sup>446</sup>

8.4.1986; D 1846: Press Release, Henkel increases investment in joint-venture company, 21.1.1987, S. 3.

<sup>445</sup> ZR-PKR/PuK: Monatsbericht Dezember 1984 Henkel-Gruppe, 28.1.1985, Teil 3, S. 55f.; FRC: Monatsbericht Dezember 1986 Henkel-Gruppe, 30.1.1987, Teil 3, S. 6f.; FCC: Monatsbericht Dezember/Gesamtjahr 1988 Henkel-Gruppe, 30.1.1989, Teil 3, S. 4f.

<sup>446</sup> 153: Post GF Nr. 26, 2.7.1985, S. 3 und Nr. 10, 8.3.1988, S. 6; u. B. Opderbecke: IK, V-Projekt Glycerinaufbereitung HOM, 1.7.1985; ebenda: Besprechungsprotokolle IK, 7.8.1985 und 22.9.1988; ebenda: RG Nr. 29/88, 22.9.1988; ebenda: R-CF, Kurzbericht HOM, 25.1.1989, S. 1.

Am 1. Juli 1989 erwarb HOM von der Henkel KGaA den oleochemischen Bereich des bereits 1974 in Malaysia gegründeten Vertriebsbüros Henkel Chemicals (Malaysia) Sdn. Bhd.<sup>447</sup> 1991 vergrößerte HOM die Fettsäurekapazität auf insgesamt 25.000 t/a und die Fettsäuremethylesterkapazität auf insgesamt 30.000 t/a, und ab April 1995 erhöhte HOM die Fettsäureproduktionskapazität um zusätzliche 60.000 t/a. Henkel wollte damit aufgrund der starken Geschäftsexpansion der HAP die Versorgung der regionalen VU sicherstellen und einen Teil der Produktion auch in den USA absetzen. Die Investitionskosten der jüngsten Kapazitätserweiterung beliefen sich aufgrund der komplett vorhandenen Infrastruktur nur auf insgesamt 54 MDM (Henkel-Anteil 27 MDM). Das Projekt sollte das Umsatzvolumen um 72 MDM per annum steigern und ging im Januar 1997 in Betrieb.<sup>448</sup>

#### 4.14.2.4 Das Joint Venture Henkel Rika Sdn. Bhd. (Rika) zur Herstellung von Fettalkoholen

Ab 1983 plante Henkel die Aufnahme einer Fettalkoholproduktion in Malaysia.<sup>449</sup> Der asiatische Fettalkoholmarkt nahm einen Absatz von 137.000 t/a auf, v. a. in Japan und auf den Philippinen. Aufgrund des zunehmenden Wettbewerbsdrucks wiesen die Exporte Henkels von Europa nach Asien eine abnehmende Tendenz auf: 1985: 7.000 t, 1986: 6.500 t, 1987: 4.600 t. Mit einem Marktanteil von nur ca. 4 % war Henkel auf dem asiatischen Fettalkoholmarkt deutlich unterrepräsentiert. Hauptwettbewerber waren Condea, KAO, Coccochem, Shell und P & G. Im Zuge der Globalisierung wollte Henkel auch außerhalb Europas eine Fettalkoholproduktion aufnehmen und insbesondere in Asien die oleochemische Marktposition Henkels stärken sowie eine regionale strategische Versorgung der Tochtergesellschaften innerhalb des ASEAN-Wirtschaftsraumes mit

---

<sup>447</sup> Henkel Oleochemicals (Malaysia) Sdn. Bhd. (Hrsg.): Imagebroschüre Henkel Oleochemicals Malaysia, Telok Panglima Garang, o. J., S. 7 (zit. Imagebroschüre HOM); Henkel Asia-Pacific Ltd. (Hrsg.): Imagebroschüre Henkel Asia-Pacific, Hong Kong, o. J., Anlage Headquarters & Training Center, S. 6; Feldenkirchen, Menschen, S. 374.

<sup>448</sup> 153: GF-Sitzung Nr. 13, 24.4.1995, S. 3f.; FCA: Monatsbericht März 1997 Henkel-Gruppe, 16.4.1997, S. 14; D 1902: Market Study Oleochemicals Asia/Pacific, 1993/94, S. 150-154.

<sup>449</sup> Vgl. u. B. Opderbecke: Investitionskostenschätzung HOM/Fettalkohole, 24.11.1983; ebenda: Richter, HOM/Fettalkohole, 26.9.1982; ebenda: Fatty Alcohol Project Malaysia, 12.8.1988, S. 6.

Fettalkoholen und Glycerin gewährleisten. Unter Berücksichtigung der in Kapitel 4.14.2.2 dargelegten Vor- und Nachteile des Standortes Malaysia erschien ein enger Verbund mit der HOM bei der Realisierung dieser Ziele am ökonomisch und logistisch sinnvollsten.<sup>450</sup> Am 17. Februar 1990 gründete Henkel mit Jomalina, New Japan Chemical Co. Ltd., Japan (NJC) und Lucky Ltd., Südkorea (Lucky) unter Führung der HOM das Joint Venture Henkel Rika Sdn. Bhd. (Rika) zur Herstellung von gesättigten Fettalkoholen auf Rohstoffbasis Palmkernöl in Malaysia. NJC war nach KAO der zweitgrößte Hersteller von oleochemischen Produkten in Japan und besaß bereits eine Produktionskapazität von 18.000 t/a für gesättigte und ungesättigte Fettalkohole. Lucky war das größte Chemieunternehmen Südkoreas und hatte als Marktführer auf dem Waschmittelsektor und auf Segmenten des Kosmetikmarktes einen hohen Eigenbedarf an Fettalkoholen. Mit der Einbeziehung dieser Firmen verhinderte Henkel den beabsichtigten Aufbau eigener Fettalkoholanlagen der Partner und schloss damit eine potentielle Konkurrenz aus. Außerdem konnte in einem Gemeinschaftsunternehmen eine ökonomisch sinnvolle Anlagengröße finanziert werden. Bei Nichtrealisierung des Joint Ventures drohte für Henkel der Verlust des gesamten Fettalkoholmarktes in Asien. Durch das Gemeinschaftsunternehmen erhöhte sich der Marktanteil Henkels auf ca. 18 % und entsprach damit in etwa dem damaligen Weltmarktanteil. HOM war zu 55 % an dem Joint Venture beteiligt (und Henkel damit effektiv zu 27,5 %), NJC zu 25 % und Lucky zu 20 %. NJC und Lucky stellten je zwei Mitglieder der Geschäftsführung der Rika, HOM vier und den Vorsitzenden. Henkel übernahm die Verantwortung für das Basic Engineering des Projekts und beauftragte die international tätige Ingenieurfirma Fluor Daniel mit der Errichtung der Anlage. Der Einsatz neuester Technologien, der Niederdruckumesterung und der Festbetthydrierung, die bereits in Boussens und Düsseldorf erprobt worden waren, gewährleistete eine hohe Produktqualität bei geringem Energieverbrauch. Für die Bereitstellung des Know-Hows erhielt Henkel Lizenzgebühren von 1 MDM. Die Partner präferierten aufgrund der asiatischen Marktverhältnisse und des Verbundes mit der HOM nicht die Direkthydrierung, sondern die Umesterung des Palmkernöls zu Fettsäuremethylester und daran anschließend die Hydrierung. Rika konnte den Rohstoff, raffiniertes Palmkernöl, von der Jomalina oder auch von einem

---

<sup>450</sup> Henkel schätzte 20 % höhere Investitionskosten beim Bau einer gleichartigen Fettalkoholanlage in der Bundesrepublik Deutschland. U. B. Opderbecke: IK, V-Projekt Fettalkoholanlage HOM, 4.11.1988, S. 2 und 5.



evtl. günstiger anbietenden Lieferanten beziehen. Die Fabrik hatte eine Kapazität von 30.000 t/a Fettalkoholen (Kettenlänge C8-C10 (Vorlauf) ca. 2.500 t/a, C12-C14 ca. 21.000 t/a und C16-C18 (Nachlauf) ca. 6.500 t/a) und 4.400 t/a Glycerin. Die Partner des Joint Ventures sollten die produzierten Mengen an Fettalkoholen und Glycerin entsprechend den Beteiligungsverhältnissen abnehmen. Lucky erhielt ein Alleinvertriebsrecht für die Belieferung des koreanischen und NJC des japanischen Marktes. HOM unterlag mit Ausnahme dieser Restriktionen keiner territorialen Beschränkung der Absatzmärkte und durfte außerdem die Henkel-Töchter in Japan und Korea für deren Captive Use beliefern. Insgesamt wurde das Absatzmarktrisiko als gering betrachtet, da die Joint Venture-Partner einen hohen Eigenbedarf hatten. Kam ein Partner dennoch seinen Abnahmeverpflichtungen nicht nach, musste dieser die Fixkosten der ungenutzten Kapazität bezahlen. Nach der Vertragsunterzeichnung begannen unverzüglich die Bauarbeiten auf einem an die HOM angrenzenden Grundstück der Jomalina. Schon im Januar 1992 ging die Anlage in Betrieb. Henkel trug 28,5 MDM der insgesamt 103,7 MDM Investitionskosten. Das Projekt wurde durch die Ausgabe von Vorzugsaktien finanziert, die die Partner im Verhältnis 2:1 zu ihren Stammaktien zeichneten. Das Umlaufvermögen in Höhe von etwa 20 MDM finanzierte Rika durch kurzfristige Kredite. Das Joint Venture sollte im Rahmen des „New Investment Act“ in Verbindung mit dem „Industrial Master Plan“ für 10 Jahre von der Steuer befreit sein.<sup>451</sup>

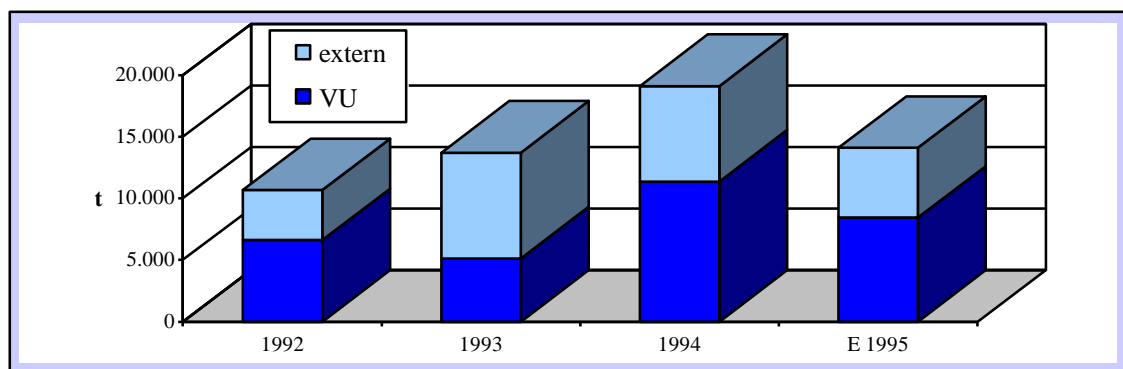


Abb. 76: Absatzmengen der Rika an VU und externe Abnehmer in t 1992-1995<sup>452</sup>

<sup>451</sup> 153: Post GF Nr. 44, 8.11.1988, S. 3f. und Nr. 46, 12.12.1989, S. 9; u. B. Opderbecke: Fatty Alcohol Project Malaysia, 12.8.1988; ebenda: Press Release Henkel, 30.000 tons fatty alcohol plant, 12.8.1988, S. 2; ebenda: IK, V-Projekt Fettalkoholanlage HOM, 4.11.1988; u. B. Schulenburg: TIA/Projektierung, Kurzfassung „Statusbericht Fettalkohol Anlage Malaysia“, 13.5.1992; Henkel KGaA (Hrsg.): Henkel-Know-how für Fettalkohole, in: Henkel-Blick 6/1992, S. 10.

<sup>452</sup> Für 1995 gilt der Erwartungswert Stand 8.12.1995. 153: Keutmann, FFC, FA-Anlage Rika Malaysia (U-C), Erfolgsanalyse, 8.12.1995, Anlage 3.

11.000 t/a des Produktionsanteils von 16.500 t/a Fettalkoholen sollte HOM an Unternehmen der Henkel-Gruppe liefern und 5.500 t/a an externe Abnehmer. Abb. 76 (S. 249) stellt die tatsächlichen Absatzmengen der ersten Betriebsjahre dar. 1995/96 konstatierte Henkel, dass die angestrebten Renditeziele der Rika nicht erreicht wurden und das Joint Venture als Fehlinvestition angesehen werden muss. Dies hatte folgende Hauptursachen:

- Anlage zu klein und hierdurch Kapitalkosten je t zu hoch
- 17 % höhere Investitionskosten als bei Entscheidung für das Joint Venture veranschlagt (ursprünglich 89 MDM, tatsächlich 103,7 MDM)
- Steuerbefreiung nur für 5 Jahre
- weltweite Überkapazitäten führten zu Absatzproblemen und niedrigeren Gewinnmargen

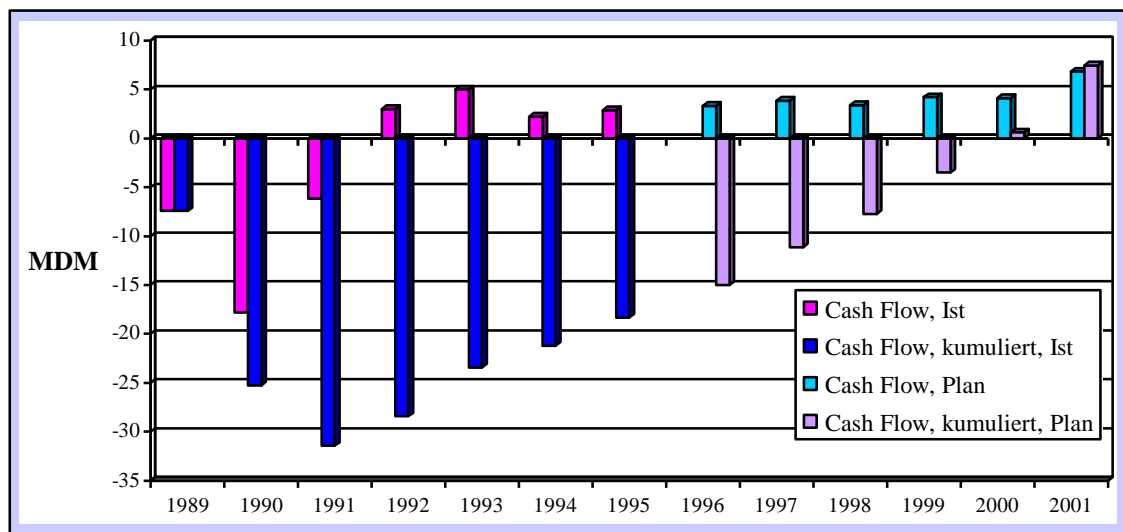


Abb. 77: Cash Flow des Henkelanteils an Rika in MDM, Ist 1989-1995 und Plan 1996-2001<sup>453</sup>

Der angestrebte Kapitalrückfluss innerhalb von vier Jahren nach Inbetriebnahme wurde nicht erreicht. Die Zukunftsaussichten schätzte Henkel jedoch optimistisch ein und erwartete einen Kapitalrückfluss nach neun Jahren (vgl. Abb. 77). Aufgrund dieser Prog-

<sup>453</sup> Die Istjahre bis 1995 sind inflationsbereinigt, die Planjahre ab 1996 real. 153: Hövelmann, Eichstaedt, Eckdaten der Erfolgsanalyse der Oleoprojekte FA und APG, USA und Rika/HOM, Vergangenheit und Zukunft, Präsentation für GF 7.1.1997, 19.12.1996.

nose, unlösbarer Probleme bei der Rückzahlung der Aktienanteile und erwarteten Sonderkosten von 34 MDM verzichtete Henkel auf eine Stilllegung der Rika.<sup>454</sup>

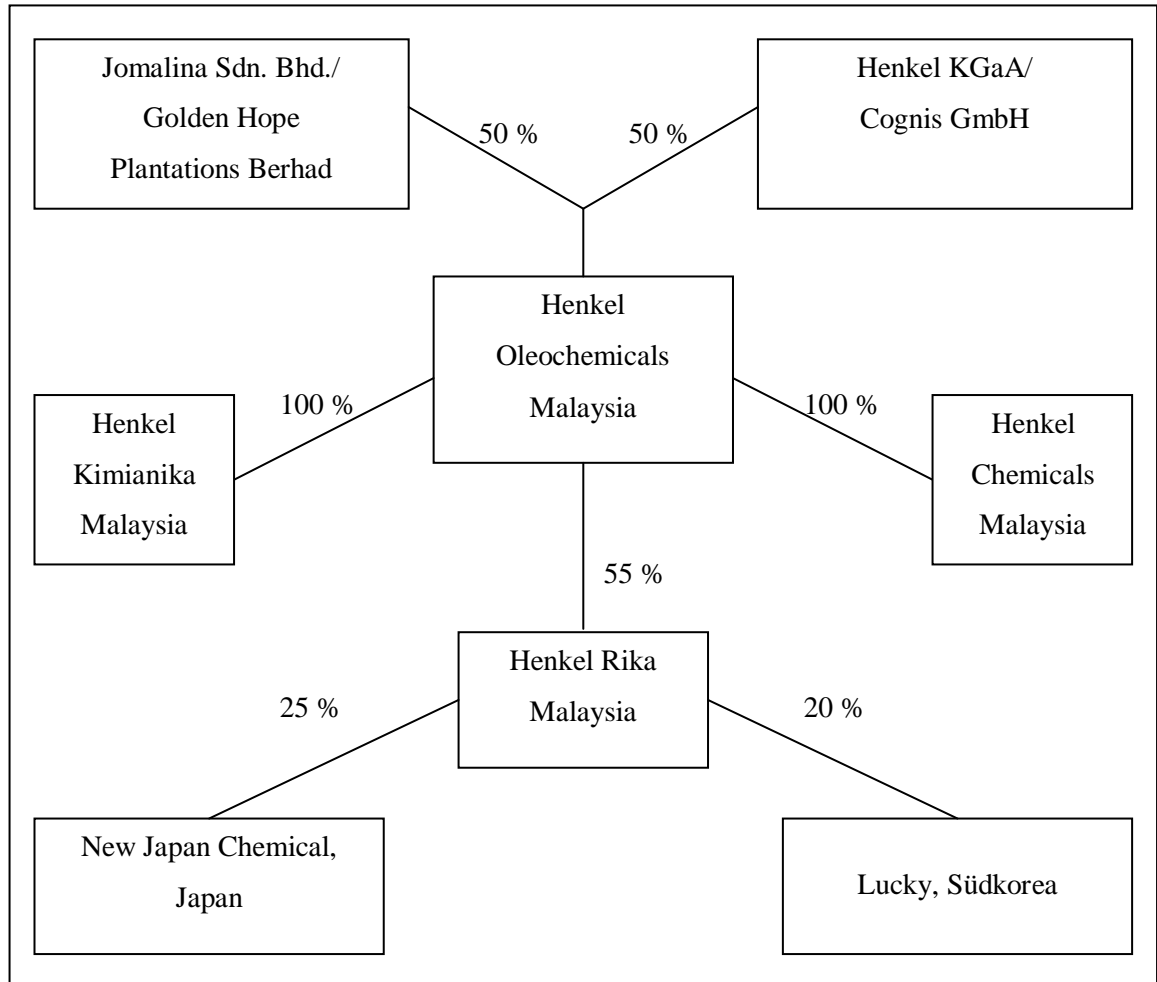


Abb. 78: Aufbaustruktur und Eigentümerverhältnisse der HOM<sup>455</sup>

<sup>454</sup> Das rückläufige Preisniveau für Fettalkohole wirkte sich nicht direkt auf die Ertragssituation der Rika aus, da der Abnahmepreis der Partner auf Basis einer Kosten-Plus-Methode kalkuliert und fix war. Dieser Transferpreis lag im Juni 1995 um ca. 20 % über dem erzielbaren Marktpreis und wurde auch noch im April 1997 von den Joint Venture-Partnern als zu hoch angesehen, die dementsprechend Verluste aus dem Fettalkoholverkauf hinnehmen mussten. 153: Keutmann, FFC, FA-Anlage Rika Malaysia (U-C), Erfolgsanalyse, 8.12.1995, S. 1f. und Anlage 1b; ebenda: GF-Sitzung Nr. 18, 23.7.1996, S. 7 und Nr. 10, 21.4.1997, S. 4; ebenda: Hövelmann, Eichstaedt, Eckdaten der Erfolgsanalyse der Oleoprojekte FA und APG, USA und Rika/HOM, Vergangenheit und Zukunft, Präsentation für GF 7.1.1997, 19.12.1996, Anlage 3; ebenda: Hövelmann, Zusammenfassung Fettalkohole, 19.12.1996, S. 1 und 5.

<sup>455</sup> Imagebroschüre HOM, S. 6.

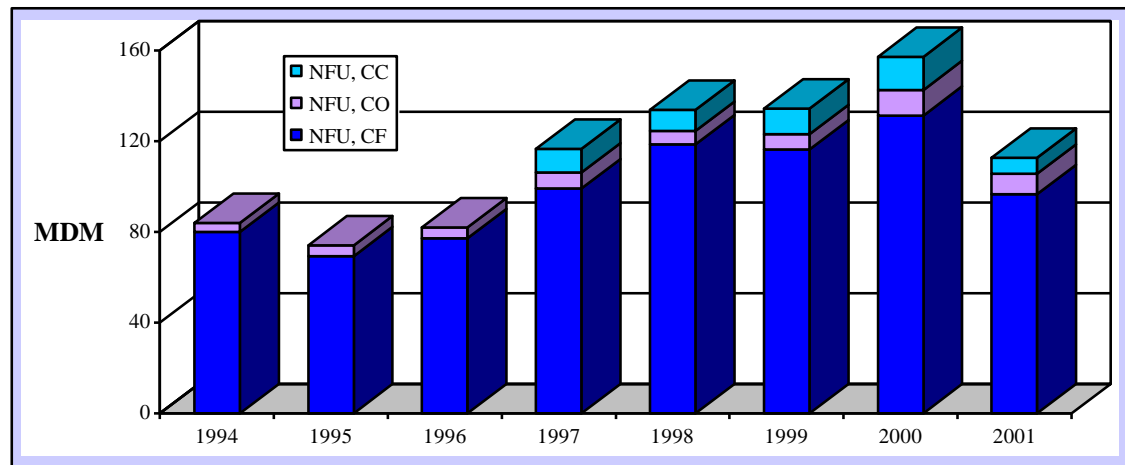


Abb. 79: Nettofremdumsatz der HOM in MDM 1994 bis September 2001<sup>456</sup>

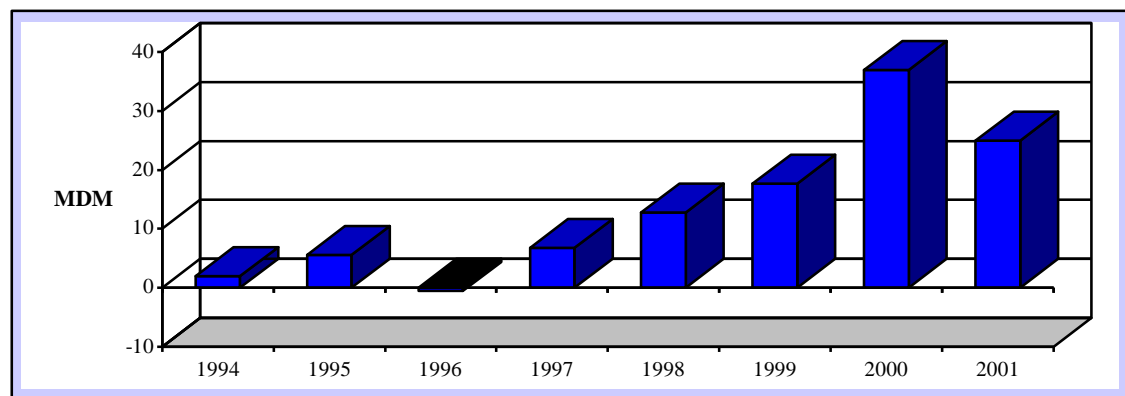


Abb. 80: EBIT der HOM in MDM 1994 bis September 2001<sup>457</sup>

<sup>456</sup> Aufgrund des Verkaufs von Cognis im September 2001 sind nur die Zahlen für Januar bis September 2001 angegeben. FCA: Monatsbericht Dezember 1995 Henkel-Gruppe, 17.1.1996, Teil 2, S. 3 und 7; FCA: Monatsbericht Dezember 1996 Henkel-Gruppe, 16.1.1997, Teil 2, S. 3 und 7; FCA: Monatsbericht Dezember 1998 Henkel-Gruppe, 21.1.1999, Teil 2, S. 2, 6, 10 und 14; FCA: Monatsbericht Dezember 2000 Henkel-Gruppe, 22.1.2001, Teil 2, S. 93, 102, 111, 117 und 126; FCA: Monatsbericht September 2001/Dreivierteljahresabschluss Henkel-Gruppe, 6.11.2001, Teil 2, S. 105, 118, 123 und 128.

<sup>457</sup> Aufgrund des Verkaufs von Cognis im September 2001 sind nur die Zahlen für Januar bis September 2001 angegeben. FCA: Monatsbericht Dezember 1995 Henkel-Gruppe, 17.1.1996, Teil 2, S. 4 und 8; FCA: Monatsbericht Dezember 1996 Henkel-Gruppe, 16.1.1997, Teil 2, S. 4 und 8; FCA: Monatsbericht Dezember 1998 Henkel-Gruppe, 21.1.1999, Teil 2, S. 3, 7, 11 und 15; FCA: Monatsbericht Dezember 2000 Henkel-Gruppe, 22.1.2001, Teil 2, S. 94, 112, 119 und 128; FCA: Monatsbericht September 2001/Dreivierteljahresabschluss Henkel-Gruppe, 6.11.2001, Teil 2, S. 106, 119, 124 und 129.

Mit der Errichtung der Fettalkoholanlage verfügte Henkel in Malaysia schließlich über alle vier Säulen der ersten Verarbeitungsstufe von Ölen und Fetten. Abb. 78 (S. 251) fasst die Eigentümerverhältnisse der HOM zusammen. Die HOM wurde der führende Produzent von oleochemischen Grundstoffen in Südostasien. Abb. 79 (S. 252) zeigt die Umsatzentwicklung der HOM ab 1994. Nach Behebung von Problemen in der Wasserstoffherzeugung 1995-1997, die zu mehrmonatigen Produktionsausfällen in der Hydrierung führten, waren die Fettalkoholkapazitäten ab 1998 voll ausgelastet. Die Ertragssituation der Rika verbesserte sich deutlich, so dass die optimistische Prognose von 1995/96 ab 1998 bestätigt wurde. Mit der ohnehin guten Geschäftstätigkeit der Fettsäureproduktion – mit Ausnahme eines etwas schwächeren Produktionsjahres 1998 – entwickelte sich damit die Rentabilität der HOM ab den späten 1990er Jahren äußerst positiv, wie Abb. 80 (S. 252) veranschaulicht. Innerhalb der Region Asien-Pazifik erlangte die HOM den Status einer „Cash Cow“, die die Ertragslage der HAP wesentlich verbesserte. Im Zuge der Ausgliederung von U-C durch Gründung der Cognis GmbH wurde HOM ebenfalls ausgegliedert und 2001 verkauft.<sup>458</sup>

#### 4.14.3    Aufbau einer strategischen fettchemischen Grundstoffproduktion in Nordamerika

##### 4.14.3.1   Bestrebungen Henkels nach einem Eintritt in den amerikanischen Fettchemiemarkt

Bereits Mitte der 1950er Jahre hatte Henkel erste Pläne, über die Kontakte der DEHYDAG und BFG aus der Zeit vor dem Zweiten Weltkrieg eine eigene Fettalkoholanlage in den USA zu errichten, evtl. auch in Form eines Joint Ventures mit einem US-

---

<sup>458</sup> 153; GF-Sitzung Nr. 10, 21.4.1997, S. 4; FCA: Monatsbericht Dezember 1995 Henkel-Gruppe, 17.1.1996, Teil 3, S. 7; FCA: Monatsbericht Dezember 1996 Henkel-Gruppe, 16.1.1997, Teil 3, S. 15; FCA: Monatsbericht Dezember 1997 Henkel-Gruppe, 16.1.1998, S. 14; FCA: Monatsbericht Dezember 1998 Henkel-Gruppe, 21.1.1999, Teil 3, S. 16f.; FCA: Monatsbericht März 1999 Henkel-Gruppe, 20.4.1999, Teil 3, S. 16; FCA: Monatsbericht Juni 1999 Henkel-Gruppe, 15.7.1999, S. 12; FCA: Monatsbericht September 1999 Henkel-Gruppe, 18.10.1999, S. 16; FCA: Monatsbericht Dezember 2000 Henkel-Gruppe, 22.1.2001, Teil 4, S. 39 und 43; FCA: Monatsbericht Juni 2001/Halbjahresabschluss Henkel-Gruppe, 31.7.2001, Teil 3, S. 44; FCA: Monatsbericht September 2001/Dreivierteljahresabschluss Henkel-Gruppe, 6.11.2001, Teil 4, S. 41; Imagebroschüre HOM, S. 7.

amerikanischen Unternehmen, oder Fettalkohole z. B. bei der Firma Hercules Powder im Lohn für das USA-Geschäft zu fabrizieren. Diese Bestrebungen scheiterten jedoch aus Finanzierungs- und Preisgründen, zumal eine Rückübertragung des in den USA befindlichen Vermögens von Henkel aus der Vorkriegszeit, das unter Treuhänderschaft stand, oder eine mögliche Entschädigung hierfür vollkommen ungeklärt war. Daher beschränkte sich das oleochemische Geschäft Henkels in den USA zunächst im Wesentlichen nur auf die Vergabe von Lizenzen und auf den Import von fettchemischen Produkten über die 1950 gegründete und 1959 übernommene Vertriebsfirma Chambers Chemical Corporation. Lediglich in Kankakee/Illinois produzierte Henkel ab 1950 Fettsäuren in kleinem Ausmaß.<sup>459</sup> Mit der Akquisition der Standard Chemical Products Inc. in Hoboken/New Jersey und Charlotte/North Carolina 1960 sowie weiteren kleinen Firmenübernahmen in den 1970er Jahren gelang Henkel der Aufbau eigener Produktionen von Leder- und Textilhilfsmitteln und weiteren oleochemischen Derivaten.<sup>460</sup>

Da in den USA, dem größten Markt der Welt, ein umfangreiches Geschäft nicht durch Importe, sondern nur durch lokale Produktion aufgebaut werden konnte, forcierte Henkel unter der Ägide von Dr. Konrad Henkel und ab den 1970er Jahren auch unter Leitung von Dr. Dieter Ambros die Bemühungen, die Markteintrittsbarrieren in den USA zu überwinden, die aus der hohen Wettbewerbsintensität, vor allem durch die starke Präsenz von P & G, resultierten. Durch den Erwerb zahlreicher US-amerikanischer Produzenten von u. a. fettchemischen Derivaten in den folgenden Jahren, vor allem der

---

<sup>459</sup> Die Produktionsstätte in Kankakee/Illinois wurde in drei Teilen von 1949-1989 für insgesamt 1,72 MUS-\$ erworben und sukzessive hauptsächlich zur Herstellung von Polymeren aus Dimer-Fettsäuren ausgebaut. 153/74: Post ZGF Nr. 50, 20.12.1983, S. 6; u. B. Schulenburg: Henkel Manufacturing Facilities Database, Data by Site Henkel Corporation – Kankakee, 1992; u. B. Schulenburg: Protokoll der Sitzung der Investitionskommission, 26.2.1996, S. 1. Dimer-Fettsäuren werden u. a. zur Produktion von Schmierstoffen und Epoxidharzen verwendet. Henkel entwickelte die Herstellung dieses Fettderivates 1960. 153/16: Niederschrift über die Postbesprechung vom 7.6.1960, S. 4; Henkel KGaA (Hrsg.): Emery for Europe, in: Henkel-Blick 3/1990, S. 5.

<sup>460</sup> Interview Theo Schatten, 19.6.2001; 153/9: Niederschrift über die Postbesprechung vom 11.11.1953, S. 6f.; 153/10: Niederschrift über die Postbesprechung vom 16.3.1954, S. 1; 153/11: Niederschriften über die Postbesprechungen vom 4.1.1955, S. 3f., 1.2.1955, S. 5f., 22.2.1955, S. 3f., 5.4.1955, S. 2, 10.5.1955, S. 1, 6.9.1955, S. 2, 20.9.1955, S. 1, 25.11.1955, S. 2f.; 153/12: Niederschriften über die Postbesprechungen vom 31.1.1956, S. 5, 3.7.1956, S. 1f., 29.5.1956, S. 4; 21.8.1956, S. 2; 2.10.1956, S. 4; 153/13: Niederschrift über die Postbesprechung vom 10.1.1957, S. 2; 153/16: Niederschrift über die Postbesprechung vom 30.8.1960, S. 5; 153/17: Niederschriften über die Postbesprechungen vom 21.3.1961, S. 4, 18.4.1961, S. 3; 153/24: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 2.6.1964, S. 10; 153/29: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 15.3.1966, S. 11; 153/39: Niederschrift über die gemeinsame Sitzung der Firmen Henkel, BFG, DHW am 6.9.1960, S. 3; 153/46: Gemeinsame Postbesprechung am 27.6.1972, S. 3; Feldenkirchen, Menschen, S. 349f.

General Mills Chemicals Incorporated (GMCI), Minneapolis/Minnesota, 1977, als (ein) Resultat der strategischen Zielsetzung des „Projekts USA“, stieg der Eigenbedarf der Henkel-Gruppe an fettchemischen Grundstoffen auf dem nordamerikanischen Kontinent. Der gesamte Eigenbedarf an Fettalkoholen für die VU in Nordamerika betrug 1981 etwa 10.000 t/a und musste durch Zukauf gedeckt werden. Um eine kostengünstigere Versorgung der VU zu erreichen, fasste Henkel trotz niedriger Verkaufspreise und damit geringen Gewinnmargen den Aufbau einer eigenen Fettalkoholproduktion alleine oder zusammen mit einem US-amerikanischen Partner erneut ins Auge.<sup>461</sup> Henkel konstatierte, dass „unser know-how über die Fettchemie/FA [Fettalkohole, Anm. d. Verf.] als eine der wesentlichen Stärken von Henkel anzusehen ist. Die Verwertung dieses Know-hows über einen Lizenzvertrag biete – trotz evtl. günstiger Vertragsbedingungen – längerfristig nicht die gleichen wirtschaftlichen Chancen wie bei einer Eigenproduktion. Außerdem ist bei einer Lizenzvergabe – zumal wenn es sich bei dem Vertragspartner um einen Wettbewerber handelt – nicht auszuschließen, daß [sic!] dieser know-how [sic!] im Markt gegen uns eingesetzt werden könnte.“<sup>462</sup> Henkel bevorzugte einen regionalen vertikalen Produktionsverbund in Nordamerika, da die Grundstoffproduktion als kontinentales Geschäft angesehen wurde. Weitere Beweggründe Henkels waren die positive Entwicklung des weltweiten Fettalkoholgeschäfts auf natürlicher Basis, die u. a. auf die sich vergrößernde Kostenschere zwischen einer Produktion auf Ethylenbasis zugunsten nativer Fettalkohole zurückzuführen war, ein Zuwachs des Bedarfs an Fettalkoholen in den USA um durchschnittlich 4 bis 5 % p. a. in den Jahren 1981-1987 und die Notwendigkeit, auf dem größten Markt der Welt die fettchemische Basisproduktion zu erweitern,<sup>463</sup> um „eine Marktposition zu erringen, die der führenden Stellung in Europa entspricht.“<sup>464</sup>

---

<sup>461</sup> Interview Theo Schatten, 19.6.2001; 153/69: Post ZGF Nr. 8, 24.2.1981, S. 1; u. B. Opderbecke: Dohr, Roman, Besuchsbericht Philippinen, 21.1.1980, S. 2 und 5. Der Verkaufspreis für Fettalkohole z. B. mit der Kettenlänge C 12-16 betrug am 1.1.1980 in der BRD 295 DM/100 kg und in den USA dagegen nur 225 DM/100 kg. Ebenda, Anlage 2.

<sup>462</sup> 153/69: Post ZGF Nr. 8, 24.2.1981, S. 1.

<sup>463</sup> 153/70: Post ZGF Nr. 34, 25.8.1981, S. 3; 153/72: Post ZGF Nr. 36, 10.9.1982, S. 2; u. B. Opderbecke: Dohr, Roman, Besuchsbericht Philippinen, 21.1.1980, S. 5; D 1907: CFM, Bericht Emery, Mai 1989, S. 33.

<sup>464</sup> 153/70: Post ZGF Nr. 34, 25.8.1981, S. 3.

#### 4.14.3.2 Der Erwerb von Emery, Cincinnati/Ohio 1989

Nachdem in der ersten Hälfte der 1980er Jahre geplante Joint Ventures mit der Union Carbide Corporation und Celanese gescheitert waren,<sup>465</sup> gelang 1989 die Akquisition von Emery, Cincinnati/Ohio (Emery). Dieses Unternehmen gründete Thomas Emery Sr. 1840 in Cincinnati, Ohio. Über die Talg- und Kerzenproduktion fand Emery ab 1872 Zugang zum Fettchemiegeschäft. Im Jahre 1900 erfand der 1886 eingestellte Chemiker Ernst Twitchell das nach ihm benannte Fettspaltungsverfahren.<sup>466</sup> Der 1938 entwickelte Emersol-Prozess zur Trennung gesättigter und ungesättigter Fettsäuren durch lösende Kristallisation ermöglichte die Produktion höherer Fettsäurequalitäten. Neue Märkte erschloss Emery ab 1951 mit der Produktion von Dimer-Fettsäuren. Mit Anwendung der Ozon-Oxydation stellte das Unternehmen ab 1953 Azelain- und Perlargonsäure her.<sup>467</sup> Zum 19. Mai 1978 übernahm National Distillers and Chemical Corp. (ab 1. Januar 1988 Quantum Chemical Corp.) zum bereits gehaltenen Anteil von 7 % die restlichen 93 % der Aktien von Emery für 180 MUS-\$.<sup>468</sup> Am 29. Dezember 1988 offerierte die Quantum Chemical Corp. (Quantum) im Zuge einer finanziellen Umstrukturierung ihre Tochter Emery zum Verkauf, um sich stärker auf das petrochemische Kerngeschäft zu konzentrieren und sich von dem Gebiet der Oleochemikalien zu trennen. An der folgenden Verkaufsauktion beteiligten sich neben Henkel insgesamt fünf Wettbewerber, unter ihnen Hüls und Unilever. Um den Zuschlag für Emery zu erhalten, musste Henkel im Verlauf dieser Auktion „nach äußerst schwierigen Verhandlungen“<sup>469</sup> das ursprünglich aufgrund eigener Berechnungen und der Analyse von A. D. Little empfohlene Kaufpreisangebot von 375 MUS-\$ auf 480 MUS-\$ (knapp 900 MDM) erhöhen. Die Übernahme von Emery erfolgte zum 17. April 1989 und stellte die bis dahin größte

---

<sup>465</sup> Vgl. zu den geplanten Joint Ventures: 153/70: Post ZGF Nr. 34, 25.8.1981, S. 3f.; 153/71: Post ZGF Nr. 7, 16.2.1982, S. 3; 153/72: Post ZGF Nr. 36, 10.9.1982, S. 1-4 und Nr. 39, 28.9.1982, S. 5; 153/73: Post ZGF Nr. 12, 22.3.1983, S. 4; 153/75: Post ZGF Nr. 3, 17.1.1984, S. 1f.

<sup>466</sup> Siehe oben Kap. 4.1, S. 57.

<sup>467</sup> Zu den Anwendungsmöglichkeiten dieser Spezialprodukte siehe unten S. 257, Fußnote 473.

<sup>468</sup> D 1906: Henkel Corp. (Hrsg.): Building for the future, Gulph Mills 1989, S. 16 und 21f.; Henkel Corp. (Hrsg.): 1840-1990 Emery: 150 Years of Quality, Reliability and Commitment, Gulph Mills 1990, S. 2-5; D 1907: STI/Volkswirtschaft, Henkel Wirtschaftsbericht Special: Emery Industries Inc., Cincinnati/Ohio (jetzt: Emery Chemicals Division der Quantum Chemical Corp.), 13.1.1989, S. 1-3; D 1907: CFM, Bericht Emery, Mai 1989, S. 1.

<sup>469</sup> D 1907: Henkel, Konrad, Rundschreiben an die Gesellschafter, 13.3.1989.



Akquisition in der Geschichte der Henkel-Gruppe dar. Die neu erworbene Tochter wurde in die Henkel Corp., Gulph Mills/Pennsylvania, eingegliedert.<sup>470</sup>

Emery war in Nordamerika Markt- und Qualitätsführer bei der Herstellung von Grundstoffen und Spezialchemikalien aus natürlichen Ölen und Fetten und der größte Konkurrent Henkels im globalen Oleochemiegeschäft. Im Produktbereich Fettsäuren hatte Emery in den USA einen Marktanteil von etwa 33 %. Henkel konstatierte: „Emery ist bekannt für höchste Qualität und hervorragenden Service. Die Ertragslage ist gut und stabil. Das Management genießt einen sehr guten Ruf.“<sup>471</sup> 1988 erzielte Emery mit 1.307 Mitarbeitern und fünf Produktionsstätten, die alle einen guten Zustand aufwiesen, 330 MUS-\$ Umsatz und ein EBIT von 31 MUS-\$.<sup>472</sup> In Cincinnati/Ohio wurden in hochmodernen Anlagen 200.000 t/a an oleochemischen Produkten fabriziert und damit über 60 % der Gesamtproduktion von Emery. Dort produzierte Emery auch mittels Ozonolyse in der einzigen Anlage der Welt Azelain- und Perlargonsäure.<sup>473</sup> In Los Angeles/Kalifornien stellte Emery 40.000 t/a fettchemische Grundstoffe her und in Toronto, Kanada, 25.000 t/a. In Mauldin/South Carolina produzierte Emery hauptsächlich

---

<sup>470</sup> Den ebenfalls zu Emery gehörenden Produktbereich der Polyalphaolefine behielt Quantum Chemical Corp. Allerdings schloss Henkel mit Quantum ein Marketing-Joint Venture ab, nach dem Quantum Polyalphaolefine produzierte und Emery diese vertrieb bzw. verbrauchte. Emery war an dem Joint Venture mit 25 % und Quantum mit 75 % beteiligt. Polyalphaolefine werden hauptsächlich als synthetische Schmiermittel eingesetzt. D 1907: Quantum Chemical Corporation announces agreement to sell Emery Division, 11.3.1989; D 1907: Henkel, Konrad, Rundschreiben an die Gesellschafter, 13.3.1989; D 1907: STI/Volkswirtschaft, Henkel Wirtschaftsbericht Special: Emery Industries Inc., Cincinnati/Ohio (jetzt: Emery Chemicals Division der Quantum Chemical Corp.), 13.1.1989, S. 7; Gehlhoff, J.: Der größte Firmenkauf unserer Geschichte, in: Die Welt, 15.3.1989; 153: Post GF Nr. 6, 7.2.1989, S. 3, Nr. 8, 21.2.1989, S. 2, Nr. 11, 14.3.1989, S. 2 und Nr. 18, 2.5.1989, S. 2 und 6f.

<sup>471</sup> D 1907: Aktennotiz Emery, o. J. [1989], S. 2.

<sup>472</sup> Die angegebenen Daten verstehen sich ex der von Henkel nicht übernommenen Polyalphaolefinproduktion. D 1907: CFM, Bericht Emery, Mai 1989, S. 3, 14 und 19; D 1907: Aktennotiz Emery, o. J. [1989], S. 4.

<sup>473</sup> Azelainsäure wird v. a. zur Produktion von Spezialweichmachern für PVC verwendet. Perlargonsäure wird hauptsächlich zur Herstellung von Schmierölen und Textilhilfsmitteln eingesetzt. Daneben vertrieb Emery Ozon-Systeme für die Desinfektion von Trink- und Abwasser. Die Verwendung von Ozon in großtechnischem Ausmaß erfordert hohes, spezielles und sicherheitstechnisches Know-how. Dies ist vermutlich der Grund, weshalb die Ozonolyse nicht von einem weiteren Wettbewerber angewandt wurde. D 1907: Aktennotiz Emery, o. J. [1989], S. 3; Henkel KGaA (Hrsg.): Der Sturm aus dem Wasserglas, 100 Jahre weltbewegende Forschung bei Henkel, Düsseldorf o. J. [1996], S. 30; Rüschi, M., Bavaj, P., Warwel, S.: Chemo-enzymatische Epoxidation und übergangsmetallkatalysierte oxidative Spaltung ungesättigter Fettstoffe, in: Chemische Nutzung heimischer Pflanzenöle, Abschlußkolloquium des BML-Forschungsverbunds, hrsg. von der Fachagentur Nachwachsende Rohstoffe e. V. im Auftrage des Bundesministeriums für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten, Bonn (= Schriftenreihe „Nachwachsende Rohstoffe“, Bd. 12), Münster 1998, S. 230-248, S. 232.

Textilhilfsmittel und in Lock Haven/Pennsylvania Farbstoff-Vorprodukte und Aromen. Außerdem war Emery in Mexiko zu 49 % an einem Joint Venture mit lokalen Partnern beteiligt, das dort einen Marktanteil von 70 % bei Fettsäuren behauptete und 1991 verkauft wurde. Weitere Auslandsbeteiligungen besaß Emery nicht.<sup>474</sup>

Mit der Übernahme von Emery erreichte die Henkel-Gruppe nicht nur die Marktführerschaft auf dem Gebiet der Oleochemie auch in Nordamerika (Marktanteil 14 %), sondern sicherte damit auch gegenüber anderen Wettbewerbern die eigene Weltmarktführung (Marktanteil 21 %) in diesem Geschäftsfeld ab.<sup>475</sup> Weiterhin erhielt die Henkel-Gruppe über Emery Zugang zu neuen Anwendungsgebieten und zukunftsorientierten Technologien, für die nicht mehr eigene Entwicklungskosten aufgewendet werden mussten, im Detail für Lanolinderivate und Isostearin-, Azelain- und Perlargonsäuren. Die Emery-Geschäftsfelder Dimer-Fettsäuren, Schmieröle und Textilhilfsmittel ergänzten und stärkten das fettchemische Geschäftsportfolio der Henkel Corp., die in diesen Bereichen bislang nur schwache Positionen aufzuweisen hatte. Der regionale vertikale Verbund zwischen Emery und Henkel Corp. ermöglichte zusätzliche Absatzsteigerungen und Kostenreduzierungen und führte zu positiven Impulsen im F & E-Bereich. Die potentiellen Lieferungen von Emery an Henkel Corp. bezifferten sich auf 13 MUS-\$ p. a. Beispielsweise 1991 tätigte Emery 17 % der Umsätze in Oleochemikalien mit der Henkel Corp. und 2 % mit Henkel-Kanada und der Henkel KGaA in Düsseldorf. Als quantifizierte Synergieeffekte erwartete Henkel für 1989 und 1990 je 15 MUS-\$ und für 1992 und 1993 je 25 MUS-\$.<sup>476</sup> „Da Henkel mit dem Tätigkeitsfeld von Emery bestens vertraut ist, erfolgt der regionale Ausbau mit geringstem Risiko.“<sup>477</sup> Abb. 81 veran-

---

<sup>474</sup> 153: Post GF Nr. 4, 5.2.1991, S. 6; D 1907: Aktennotiz Emery, o. J. [1989], S. 3; D 1907: Charts Emery, Stand April 1992, S. 14.

<sup>475</sup> Der Marktanteil von Henkel/Emery auf Basis produzierter Tonnen betrug 1989 in Nordamerika mit 300.000 t 14 % und global mit 1.235.000 t 21 %. Größte native Wettbewerber waren P & G mit einem Weltmarktanteil von 14,6 % (860.000 t) und Unilever mit 8,5 % (500.000 t). D 1907: CFM, Bericht Emery, Mai 1989, S. 31f.

<sup>476</sup> D 1907: Presse-Informationen aus der Henkel-Gruppe, Henkel Corp. übernimmt Emery Division von Quantum Chemical, 13.3.1989; D 1907: CFM, Bericht Emery, Mai 1989, S. 30; D 1907: Aktennotiz Emery, o. J. [1989], S. 1f.; D 1907: Charts Emery, Stand April 1992, S. 33; 153: Post GF Nr. 5, 31.1.1989, S. 2, Nr. 6, 7.2.1989, S. 2 und Nr. 8, 21.2.1989, S. 2.

<sup>477</sup> D 1907: Aktennotiz Emery, o. J. [1989], S. 2.

schaulicht die Auswirkungen der Übernahme von Emery auf den Gesamtumsatz der Henkel Corp. in den wichtigsten Geschäftsfeldern von Emery:

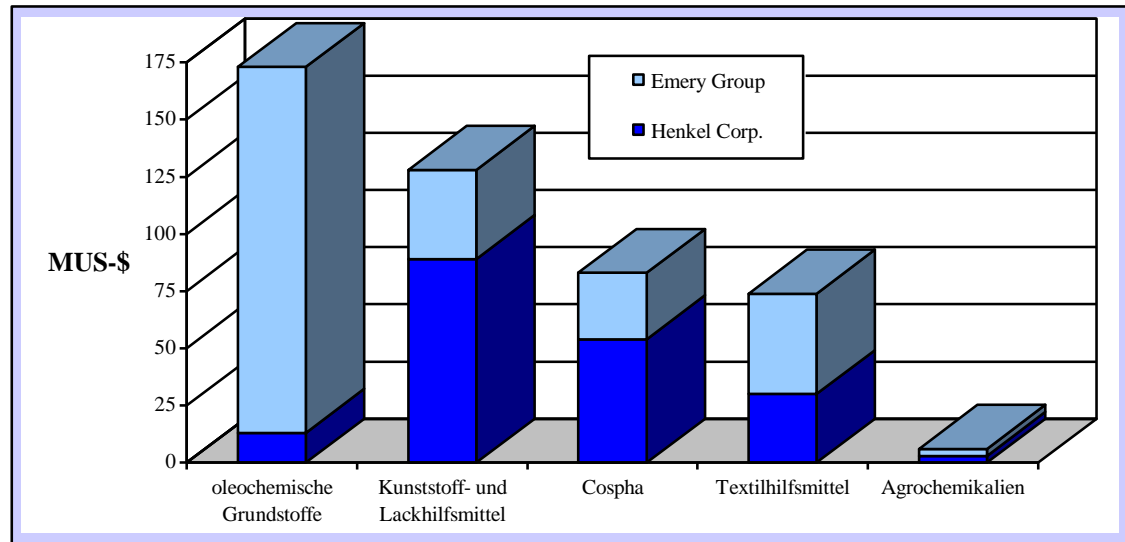


Abb. 81: Vergleich der Umsätze in ausgewählten Geschäftsbereichen von Henkel Corp. und Emery in MUS-\$ 1988<sup>478</sup>

Die Henkel-Gruppe finanzierte die Akquisition von Emery durch Ausgabe neuer Vorzugsaktien der Henkel KGaA mit einem Nominalwert von 57,5 MDM. Hierdurch flossen dem Eigenkapital 543 MDM zu. Weiterhin sorgten Divestments, u. a. der Verkauf der Aqualon-Anteile für eine trotz hoher Investitionen und Akquisitionen fortgesetzte solide Finanzstruktur der Gruppe. Analysten beurteilten den Kaufpreis von Emery im Hinblick auf das Betriebsergebnis des Unternehmens 1988 als hoch und sahen den Aktienkurs von Henkel durch die Akquisition von Emery zwar kurzfristig belastet, rechneten aber langfristig mit strategischen Vorteilen.<sup>479</sup>

<sup>478</sup> D 1907: CFM, Bericht Emery, Mai 1989, S. 20-24.

<sup>479</sup> 153: Post GF Nr. 11, 14.3.1989, S. 2 und Nr. 18, 2.5.1989, S. 3; Henkel KGaA (Hrsg.): Geschäftsbericht 1989, Düsseldorf 1990, S. 20-24; Dornedden, Jens: Equity Research, Notes & Comments: Henkel, hrsg. von der Deutschen Gesellschaft für Anlageberatung mbH, Deutsche Bank Group, Frankfurt, März 1989. Das Joint Venture Aqualon mit der Hercules Inc. in Wilmington/Delaware diente von 1987 bis 1989 zur Vermarktung wasserlöslicher Polymere. Feldenkirchen, Menschen, S. 352.

#### 4.14.3.3 Das Fettsäure- und Glyzeringeschäft von Emery 1990-2001

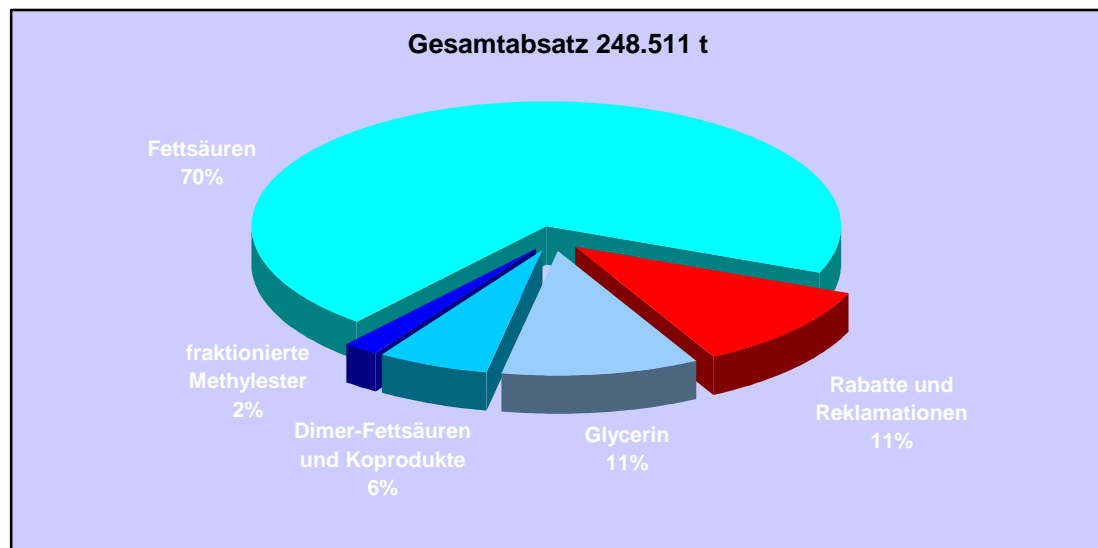


Abb. 82: Bruttomengenumsatz der Emery Group in oleochemischen Produkten 1991<sup>480</sup>

Abb. 82 legt das oleochemische Produktionsprogramm von Emery und dessen Gewichtung 1991 dar. Während Henkel noch 1990 feststellte, dass „die Kerngeschäfte der Emery Group [...] sich voll im Markt behauptet“<sup>481</sup> hatten, mussten 1991 deutliche Gewinneinbußen hingenommen werden, die vor allem aus dem gegenüber dem Vorjahr um 22 % gesunkenen Glycerinverkaufspreis resultierten, was einen Ergebnisrückgang der Emery Group von 1,9 MUS-\$ implizierte.<sup>482</sup> Die Henkel-Geschäftsführung konstatierte im Februar 1992: „Das strategische Kernproblem der Henkel Corporation bleibt nach wie vor Emery.“<sup>483</sup> Bis zum Jahresende 1992 konnten die Ergebnisse bei den oleochemischen Grundstoffen deutlich verbessert werden. Die Anlagen in Cincinnati waren durchschnittlich zu 95 % ausgelastet.<sup>484</sup>

---

<sup>480</sup> D 1907: Charts Emery, Stand April 1992, S. 34.

<sup>481</sup> Henkel KGaA (Hrsg.): Geschäftsbericht 1990, Düsseldorf 1991, S. 36.

<sup>482</sup> 153: Post GF Nr. 24, 13.8.1991, S. 7; D 1907: Charts Emery, Stand April 1992, S. 18f. und 23.

<sup>483</sup> 153: Post GF Nr. 4, 4.2.1992, S. 3.

<sup>484</sup> U. B. Schulenburg: Henkel Manufacturing Facilities Database, Data by Site Emery Group, Cincinnati, Exhibit 4 B, 1992; Henkel KGaA (Hrsg.): Geschäftsbericht 1992, Düsseldorf 1993, S. 52.

In den folgenden Jahren bis 1995 entwickelte sich das Fettsäure- und Glyceringeschäft positiv. 1993 vergrößerte Emery mit einem Aufwand von 15 MDM die Azelainsäure-Reinigung von 5.000 t/a auf 8.000 t/a und die Oleinsäure-Destillation mit einer Investition in Höhe von 14 MDM um 8.000 t/a. Beide Investitionsprojekte wurden 1995 abgeschlossen. 1995 modernisierte und erweiterte Emery die Fettsäureanlagen in Cincinnati mit einem Aufwand von insgesamt 24 MDM um 10 %. Diese Investitionen, die lediglich der Engpassbeseitigung dienten, fingen nicht das Wachstum des nordamerikanischen Marktbedarfs nach Fettsäuren auf, der von 517.000 t in 1986 auf 758.000 t in 1995 angestiegen war. Der Marktanteil von Emery sank dementsprechend von 36 % in 1990 auf 29 % in 1995. Mit den Zielen, Investitionen der Wettbewerber zuvorkommen und den Marktanteil von Emery bis 2000 auf 34 % zu steigern, entschied sich Henkel im April 1996, die bestehenden Fettsäurekapazitäten Emerys von 224.000 t/a auf 306.000 t/a zu erhöhen. Mit Investitionskosten von insgesamt 36 MDM errichtete Emery eine Druckspaltanlage und eine Fettsäurehärtung nach der neuesten Technologie „Konti-Verfahren mit Edelmetallträgerkatalysator“.<sup>485</sup>

Nach dem erfolgreichen Geschäftsjahr 1995 stagnierte 1996 das Fettsäure- und Glyceringeschäft und in den beiden folgenden Jahren konnte Emery die Planzahlen nicht erreichen, was hauptsächlich auf den Preisdruck zurückzuführen war. 1999 schloss Emery zur Standortoptimierung die Fettsäureanlage in Los Angeles. Erst gegen Ende 1999 verbesserte sich die Geschäftsentwicklung deutlich, so dass 2000 das angestrebte Ziel einer Absatzmenge von 300.000 t Fettsäuren erreicht wurde. 2001 wirkte sich der nega-

---

<sup>485</sup> Henkel KGaA (Hrsg.): Geschäftsbericht 1994, Düsseldorf 1995, S. 50; u. B.: Planung 1993 Konzern Welt, S. 14f.; 153: GF-Post Nr. 29, 23.11.1993, S. 6; FCA: Monatsbericht Dezember 1995 Henkel-Gruppe, 17.1.1996, Teil 3, S. 4; 153: GF-Sitzung Nr. 13, 24.4.1995, S. 3; u. B. Schulenburg: Protokoll der Sitzung der Investitionskommission, 26.2.1996, S. 1-4; u. B. Schulenburg: Aktennotiz New Pressure Splitter/Continuous Hydrogenation, 22.2.1997; 153: GF-Protokoll Nr. 8, Sonderprotokoll, 23.4.1996, S. 1. Vgl. für eine Beschreibung des Konti-Verfahrens u. B. Schulenburg: Anlagendokumentation Fettsäure-Kontihärtungsverfahren, Juli 1995.

tive Konjunkturverlauf in den USA auf das Fettsäure- und Glyzeringeschäft von Emery aus.<sup>486</sup>

#### 4.14.3.4 Aufnahme einer Fettalkoholproduktion in Cincinnati 1992

Bei Übernahme von Emery plante Henkel durch die Produktionsaufnahme von Fettalkoholen und den neuen Tensiden Alkylpolyglucoside (APG) in Cincinnati weitergehende Verarbeitungen der Grundstoffe der neu erworbenen Tochtergesellschaft, um den Kunden in den USA die vollständige Fettchemiepalette anzubieten. Im Gegensatz zur APG-Anlage stellte die Henkel-Geschäftsleitung aufgrund der niedrigen Bruttokapitalrendite (statisch) von 10 % und der langen Kapitalrückflussdauer (statisch) von 8,9 Jahren die Errichtung der Fettalkoholanlage zunächst infrage. Mit Blick auf den hohen Eigenverbrauch an Fettalkoholen in den USA von zunächst 54 % und einem prognostizierten Anstieg in den folgenden Jahren auf 66 % sowie zur Vermeidung einer Abhängigkeit von Zulieferern bei den für die APG-Produktion benötigten Fettalkoholen stimmte die Geschäftsführung jedoch aus strategischen Gründen auch diesem Projekt zu. Außerdem prognostizierte Henkel nach einer Überarbeitung der Wirtschaftlichkeitsrechnung bei einer unterstellten früheren und höheren Kapazitätsauslastung der Fettalkoholanlage eine Verbesserung der Bruttokapitalrendite (statisch) auf 18 % und eine Verkürzung der Kapitalrückflussdauer (statisch) auf 7,5 Jahre. Im Oktober 1990 begann der Bau der Fettalkoholanlage, die ebenso wie die Anlage in Malaysia die neueste Hydriertechnologie anwandte.<sup>487</sup> Im Dezember 1992 war der Bau der Fettalkoholanlage mit Gesamtkosten in Höhe von 100 MUS-\$ abgeschlossen. Das Oleochemieprojekt Fettalkohol- und APG-Anlage war mit einer Investitionssumme von 140 MUS-\$ die bis dahin

---

<sup>486</sup> FCA: Monatsbericht Dezember 1995 Henkel-Gruppe, 17.1.1996, Teil 3, S. 7; FCA: Monatsbericht Dezember 1996 Henkel-Gruppe, 16.1.1997, Teil 3, S. 15; FCA: Monatsbericht Juni 1997 Henkel-Gruppe, 14.7.1997, Teil 3, S. 3; FCA: Monatsbericht Dezember 1997 Henkel-Gruppe, 16.1.1998, Teil 3, S. 1; FCA: Monatsbericht Dezember 1998 Henkel-Gruppe, 21.1.1999, Teil 3, S. 2; FCA: Monatsbericht März 1999 Henkel-Gruppe, 20.4.1999, Teil 3, S. 1; 153; GF-Protokoll Nr. 12, 26.4.1999, S. 2; FCA: Monatsbericht Dezember 1999 Henkel-Gruppe, 24.1.2000, Teil 3, S. 1; FCA: Monatsbericht Dezember 2000 Henkel-Gruppe, 22.1.2001, Teil 4, S. 42; FCA: Monatsbericht Juni 2001/Halbjahresabschluss Henkel-Gruppe, 31.7.2001, Teil 3, S. 44; FCA: Monatsbericht September 2001/Dreivierteljahresabschluss Henkel-Gruppe, 6.11.01, Teil 4, S. 41.

<sup>487</sup> Siehe oben Kapitel 4.14.2.4, S. 247-253.

größte Einzelinvestition der Henkel-Gruppe außerhalb Deutschlands. 42.000 t/a raffiniertes Kokosöl wurde zu Methylester verarbeitet, um eine Produktionskapazität von 35.000 t/a gesättigte Fettalkohole und 6.140 t/a Glycerin zu erreichen. Durch die Anlage in Cincinnati stieg der Marktanteil von Henkel am amerikanischen Fettalkoholmarkt auf 10 %. Henkel war nun nach P & G der zweitgrößte Anbieter nativer Fettalkohole in den USA.<sup>488</sup>

Die prognostizierte positive Entwicklung des Fettalkoholgeschäfts in den USA trat bis Ende 1995 jedoch nicht ein. Wie Abb. 83 (S. 264) verdeutlicht, konnte Emery den Fettalkoholmengenumsatz zwar kontinuierlich steigern, den erwarteten Eigenverbrauch von 66 % erreichte Henkel aber nicht. Weltweite Überkapazitäten und die geringer als erwartet eintretende Substitution von LAS durch Fettalkohole führten zu einem Wettbewerbsdruck auf die Verkaufspreise. Gestiegene Rohstoffpreise bei Laurinölen von durchschnittlich 520 US-\$/t in 1992 auf 690 US-\$/t Anfang 1995 konnten nicht auf die Verkaufspreise überwältigt werden. Die Marge zwischen Einkaufs- und Verkaufspreis war demzufolge um 580,- DM/t geringer als beim Zeitpunkt der Investitionsentscheidung. Weiterhin war die Anlage in den USA auch zu klein und die Kapitalkosten waren damit je t zu hoch. Abb. 84 (S. 265) legt die tatsächliche Cash Flow-Entwicklung der Anlage bis 1995 und die Prognose bis 2001 dar. Demnach erwartete Henkel 1996 den Kapitalrückfluss vor Verzinsung im Jahre 2007, also 16 Jahre nach Inbetriebnahme der Anlage. Henkel verzichtete jedoch auf eine Stilllegung der Anlage, da hierdurch 121 MDM Sonderabschreibungen und 13 MDM Stilllegungskosten angefallen wären und weiterhin ein negativer Cash Flow-Effekt von 16 MDM sowie das Sunk Investment zu berücksichtigen gewesen wäre.<sup>489</sup>

---

<sup>488</sup> 153: Post GF Nr. 17, 5.6.1990, S. 3f., Nr. 18, 12.6.1990, S. 5 und Nr. 20, 3.7.1990, S. 5; D 1907: Presse-Informationen aus der Henkel-Gruppe, Henkel Corp. übernimmt Emery Division von Quantum Chemical, 13.3.1989; D 1907: Presse-Informationen aus der Henkel-Gruppe, Henkel unterzeichnet Verträge zum Bau einer Produktionsanlage für fettchemische Produkte in den USA, 8.8.1990; D 1907: Fluke, N. Douglas, A progress of our Fatty Alcohol Plant in Cincinnati, Ohio, o. J. [1992]; u. B. Schulenburg: Besprechungsprotokoll Oleochemieprojekt 19./20.7.1989, S. 2; u. B. Schulenburg: V-Projekt Nr.36/1989, U-C/H. Corp., Cincinnati, USA: FA-Anlage, 13.6.1990, u. B. Schulenburg: TIA/Prozessingenieurwesen, Werksmitteilung OC-Projekt, 11.6.1990, S. 1; u. B. Schulenburg: Besprechungsprotokoll Oleochemieprojekt, 19.9.1991, S. 3.

<sup>489</sup> 153: Hövelmann, Eichstaedt: Eckdaten der Erfolgsanalyse der Oleoprojekte FA und APG, USA und Rika/HOM, Vergangenheit und Zukunft, Präsentation für GF, 7.1.1997, 19.12.1996, Anlage 5; 153: Hövelmann, Zusammenfassung Fettalkohole, 19.12.1996, S. 1 und 5; Henkel KGaA (Hrsg.): Geschäftsberichte 1993, Düsseldorf 1994, S. 56 und 1994, Düsseldorf 1995, S. 50.

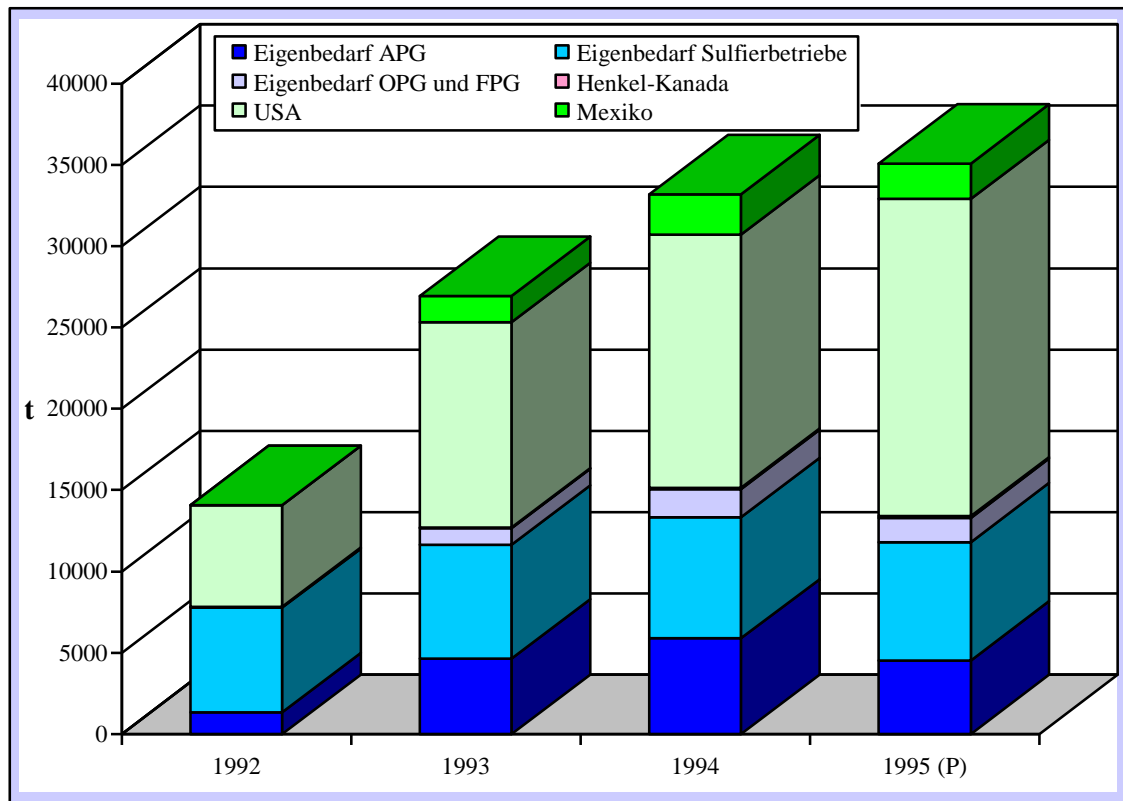


Abb. 83: Mengenumsatz der Fettalkoholanlage der Emery Group in Cincinnati/Ohio nach Abnehmergruppen/-regionen in t 1992-1994 und Plan 1995<sup>490</sup>

Nachdem P & G seine Fettalkoholanlage in Kansas City geschlossen hatte, entschloss sich Henkel 1995 zu einer Kapazitätserweiterung der eigenen Anlage um 9.000 t/a auf 44.000 t/a Fettalkohole, was die Kostenstruktur der gesamten Anlage verbesserte. Dies war notwendig, weil die Kapazität in Cincinnati 1995 zu 100 % ausgelastet war und Henkel einen weiteren Nachfrageanstieg nach Fettalkohlen auf natürlicher Basis prognostizierte und keine Marktanteile verlieren wollte. Die Investition belief sich auf zehn MDM und konnte im 2. Quartal 1997 abgeschlossen werden.<sup>491</sup>

<sup>490</sup> U. B. Schulenburg: Fluke, D., Tritschler, F., FOH Debottlenecking Project, 3.5.1995, S. 4.

<sup>491</sup> U. B. Schulenburg: Fluke, D., Tritschler, F., FOH Debottlenecking Project, 3.5.1995; u. B. Schulenburg: Baumann, ROI-Calculation „Fatty Alcohol Debottlenecking“ Emery, Cincinnati, 10.8.1995; u. B. Schulenburg: Peukert, E., Werksmitteilung CPT, Projekt FOH Debottlenecking, Cincinnati Plant, Henkel Corporation, 15.8.1995; 153: GF-Sitzung Nr. 25, 29.8.1995, S. 2; FCA: Monatsbericht Dezember 1995 Henkel-Gruppe, 17.1.1996, Teil 3, S. 6f.; FCA: Monatsbericht Juni 1997 Henkel-Gruppe, 14.7.1997, Teil 3, S. 3.



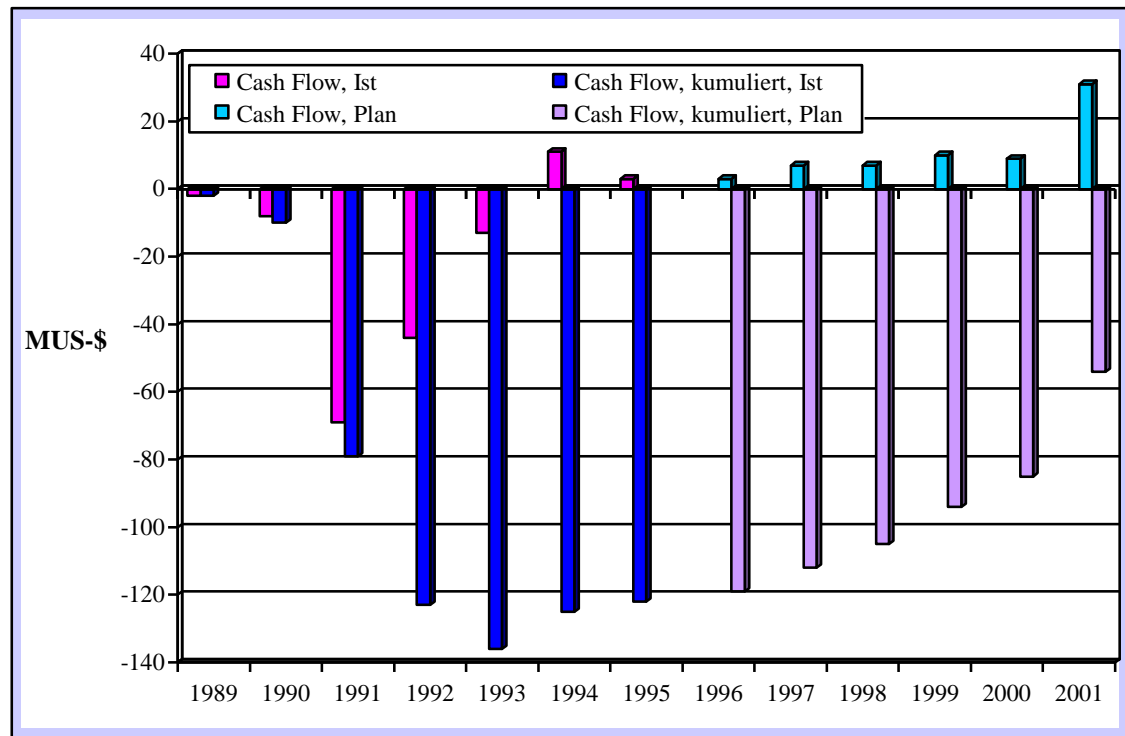


Abb. 84: Cash Flow der Fettalkoholanlage, Cincinnati/Ohio, USA, in MUS-\$, Ist 1989-1995 und Plan 1996-2001<sup>492</sup>

Abgesehen von Einbrüchen und Stagnationen in 1996 und 1999 entwickelte sich das Fettalkoholgeschäft in den folgenden Jahren bis 2000 positiv. Im Wesentlichen konnte Emery Umsatzsteigerungen bei zugleich stabilisierenden und steigenden Verkaufspreisen verzeichnen und die Anlagen waren voll ausgelastet. 2001 wirkte sich der negative Konjunkturverlauf in den USA auch auf das Fettalkoholgeschäft von Emery aus.<sup>493</sup>

<sup>492</sup> Die Istjahre bis 1995 sind inflationsbereinigt, die Planjahre ab 1996 real. 153: Hövelmann, Eichstaedt: Eckdaten der Erfolgsanalyse der Oleoprojekte FA und APG, USA und Rika/HOM, Vergangenheit und Zukunft, Präsentation für GF, 7.1.1997, 19.12.1996, Anlage 6.

<sup>493</sup> FCA: Monatsbericht Dezember 1996 Henkel-Gruppe, 16.1.1997, Teil 3, S. 4; FCA: Monatsbericht Dezember 1997 Henkel-Gruppe, 16.1.1998, Teil 3, S. 2; FCA: Monatsbericht Dezember 1998 Henkel-Gruppe, 21.1.1999, Teil 3, S. 2; FCA: Monatsbericht Dezember 1999 Henkel-Gruppe, 24.1.2000, Teil 3, S. 2; FCA: Monatsbericht Dezember 2000 Henkel-Gruppe, 22.1.2001, Teil 4, S. 42; FCA: Monatsbericht Juni 2001/Halbjahresabschluss Henkel-Gruppe, 31.7.2001, Teil 3, S. 44; FCA: Monatsbericht September 2001/Dreivierteljahresabschluss Henkel-Gruppe, 6.11.2001, Teil 4, S. 41.

Henkel baute somit den Standort Cincinnati der Emery Group als Zentrum für Oleo-Grundstoffe zur Belieferung des Eigen- und Marktbedarfs in Nordamerika zum zweitgrößten Produktionsstandort für Oleochemikalien der Henkel-Gruppe aus. 1999 wurde die Emery Group mit Cognis ausgegliedert und 2001 verkauft. Abb. 85 und 86 (S. 267) zeigen die Geschäftsentwicklung des Ressorts Fettchemie/Industriechemikalien (CF) der Henkel Corp. und Henkel-Kanada 1994 bis 2001. Neben den OleoGrundstoffen waren diesem Ressort auch die strategischen Geschäftseinheiten Feinchemie und Nahrungsmitteltechnik bzw. ab 1998 Nutrition and Health sowie Nahrungsmitteltechnik zugeordnet, so dass Abb. 85 und 86 (S. 267) nicht nur die Geschäftsentwicklung der hier betrachteten Produktgruppen widerspiegeln.<sup>494</sup>

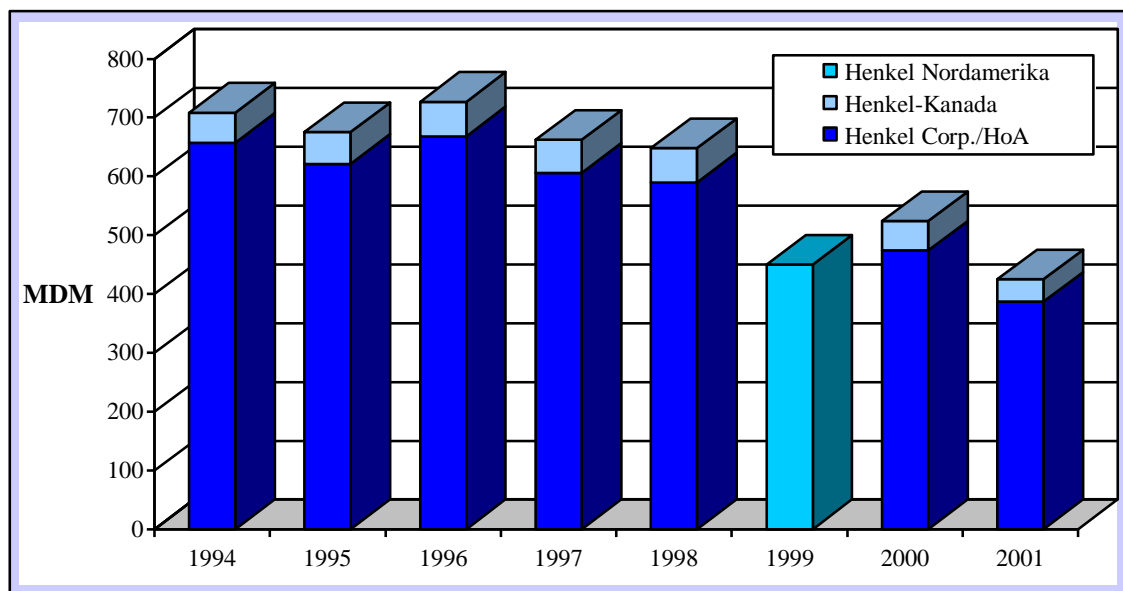


Abb. 85: Nettofremdumsätze des Ressorts Fettchemie/Industriechemikalien (CF) der Henkel Corp./Henkel of America und der Henkel-Kanada in MDM 1994 bis September 2001<sup>495</sup>

---

<sup>494</sup> Eine isolierte Angabe der Geschäftsentwicklung von nur der Emery Group war aufgrund der Eingliederung dieses Unternehmens in die Henkel Corp. und Henkel-Kanada auf Basis der Daten des Konzerncontrollings nicht möglich.

<sup>495</sup> 1999 sind beide Unternehmen in der Statistik zusammengefasst. Aufgrund des Verkaufs von Cognis im September 2001 sind nur die Zahlen für Januar bis September 2001 angegeben. FCA: Monatsbericht Dezember 1995 Henkel-Gruppe, 17.1.1996, Teil 2, S. 3; FCA: Monatsbericht Dezember 1996 Henkel-Gruppe, 16.1.1997, Teil 2, S. 3; FCA: Monatsbericht Dezember 1998 Henkel-Gruppe, 21.1.1999, Teil 2, S. 6; FCA: Monatsbericht Dezember 2000 Henkel-Gruppe, 22.1.2001, Teil 2, S. 111; FCA: Monatsbericht September 2001/Dreivierteljahresabschluss Henkel-Gruppe, 6.11.2001, Teil 2, S. 118.

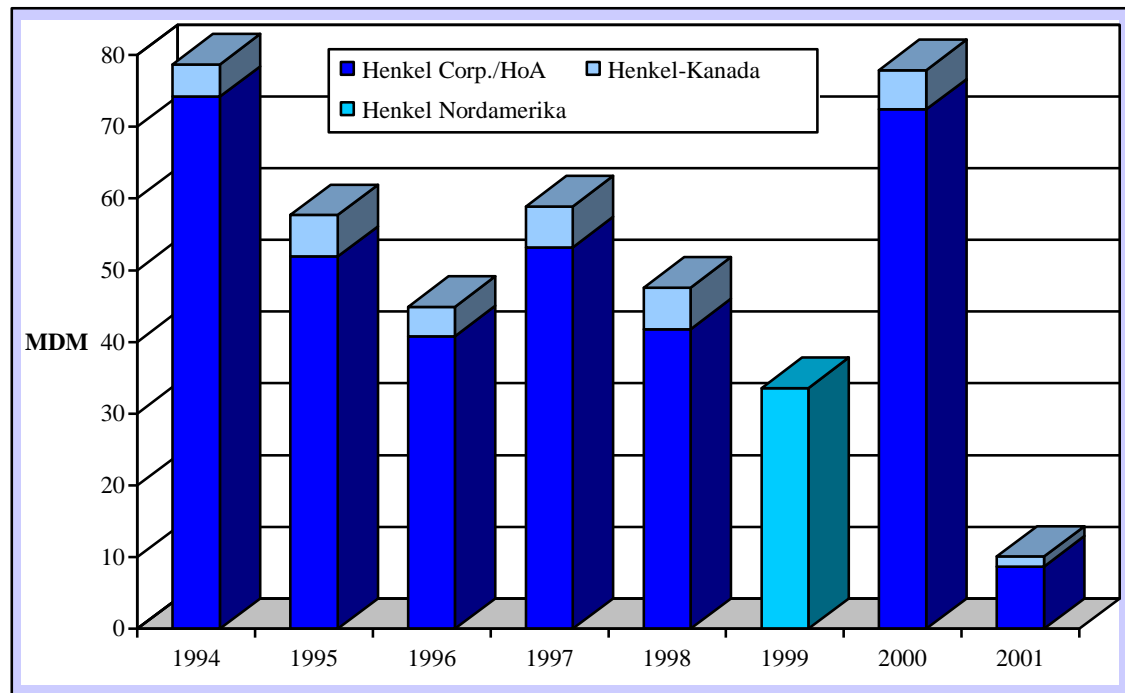


Abb. 86: EBIT des Ressorts Fettchemie/Industriechemikalien (CF) der Henkel Corp./Henkel of America und der Henkel-Kanada in MDM 1994 bis September 2001<sup>496</sup>

---

<sup>496</sup> 1999 sind beide Unternehmen in der Statistik zusammengefasst. Aufgrund des Verkaufs von Cognis im September 2001 sind nur die Zahlen für Januar bis September 2001 angegeben. FCA: Monatsbericht Dezember 1995 Henkel-Gruppe, 17.1.1996, Teil 2, S. 4; FCA: Monatsbericht Dezember 1996 Henkel-Gruppe, 16.1.1997, Teil 2, S. 4; FCA: Monatsbericht Dezember 1998 Henkel-Gruppe, 21.1.1999, Teil 2, S. 7; FCA: Monatsbericht Dezember 2000 Henkel-Gruppe, 22.1.2001, Teil 2, S. 112; FCA: Monatsbericht September 2001/Dreivierteljahresabschluss Henkel-Gruppe, 6.11.2001, Teil 2, S. 119.

#### 4.14.4 Die allgemeine globale Fettversorgung und -verarbeitung der Henkel-Gruppe ab 1973

##### 4.14.4.1 Krisenmanagement/Einkaufspolitik während der Ölkrisen

Hinsichtlich der Auswirkungen der Ölkrise auf das Geschäft von S-OP ist im Geschäftsbericht der Henkel-Gruppe 1973 konstatiert: „Der Geschäftsverlauf wurde hier durch eine unkontrollierbare, jeder bisherigen Erfahrung widersprechenden, [sic!] Rohstoffpreisentwicklung gekennzeichnet, der bei dem hohen Rohstoffkostenanteil in organischen Produkten eine wesentliche Bedeutung zukam.“<sup>497</sup> Die Dynamik der Rohstoffmärkte und die allgemeine Unsicherheit bezüglich Beschaffung und Produktionsplanung verdeutlicht der einleitende Satz eines Berichtes von S-W im Dezember 1973: „Im folgenden wollen wir versuchen, Ihnen durch einige Schlaglichter die Situation in der Gruppe zu erhellen, obwohl wir uns klar darüber sind, daß [sic!] z. Zt. jeder Lagebericht mit dem Niederschreiben schon überholt sein kann.“<sup>498</sup>

Schon im I. Quartal 1973 deckte sich Henkel am Markt angesichts der seit Ende 1972 steigenden Preise und ersten Rohstoffverknappungen nur mit den „unbedingt zur Aufrechterhaltung der Versorgung notwendigen Mengen“ ein.<sup>499</sup> Der Mehraufwand bei den Einkäufen von Ölen und Fetten betrug 1973 gegenüber 1972 89 MDM bzw. 35 %. Im Jahresdurchschnitt hielt Henkel 1973 Kokosölbestände von 8.000 t für eine Bedarfsdeckung von ca. 1,7 Monaten. Nachdem die Einkaufsleitung die Vorräte im Zuge einer leichten Preisberuhigung zwischenzeitlich auf die angestrebte dreimonatige Bedarfsdeckung aufgestockt hatte, hielt sie es Ende 1973 für nicht mehr vertretbar, Kokosöl zu den sehr hohen Marktpreisen zu beschaffen. Der ohnehin schon extrem niedrige Vorratsbestand von 2.300 t für eine Bedarfsdeckung von 0,5 Monaten per 1. Januar 1974 wurde im Februar 1974 auf 1.700 t abgebaut. Zur Vermeidung von Produktionsausfä-

---

<sup>497</sup> Henkel GmbH (Hrsg.): Geschäftsbericht 1973, S. 24.

<sup>498</sup> A 6402: Diekötter, Viefhaus, Winkler, Bericht Sparte Waschmittel, Kontaktstelle Sonderentwicklungen, 12.12.1973, S. 1.

<sup>499</sup> A 6402: Jahresbericht der Funktion Logistik 1972, 27.3.1973, S. 9. Auch Henkel GmbH (Hrsg.): Geschäftsbericht 1973, S. 24.

len kaufte Henkel im I. Quartal 1974 10.600 t Kokosöl zum Durchschnittspreis von 314,- DM/100 kg. Auch die Versorgung mit allen anderen Ölen und Fetten konnte zu sehr hohen Einkaufspreisen und durch Abbau der Lagerbestände sichergestellt werden. Die Beschaffungskosten im I. Quartal 1974 lagen insgesamt um 65 MDM bzw. 56 % höher als im I. Quartal 1973. Für einen durchschnittlichen Monatsverbrauch von 4.500 t Kokosöl kaufte Henkel zum Vorratsaufbau im II. Quartal 1974 16.500 t zu 292,- DM/100 kg und im Juli 1974 14.300 t zu 287,- DM/100 kg. Per 31.8.1974 konnten somit Vorräte für einen Bedarf von 6,3 Monaten angelegt werden. Im Oktober 1974 beschloss die Geschäftsführung entsprechend der Marktlage die Rohstoffbestände der Henkel-Gruppe an Ölen und Fetten per 31.12.1974 gegenüber dem Stichtag 30.6.1974 um 24,5 MDM zu erhöhen. Der Mehraufwand im Einkauf von Ölen und Fetten betrug 1974 gegenüber dem Vorjahr 150 MDM bzw. 60 %, während der Aufwand bei den anderen Rohstoffen und Verpackungen nur um etwa 15 % anstieg.<sup>500</sup>

Mit den zum Jahreswechsel 1974/75 sinkenden Marktpreisen und den damit stark überhöhten Topfpreisen sah sich Henkel zu umfangreichen Abschreibungen auf die Vorratsbestände gezwungen. Neben der Ausnutzung aller steuerlich möglichen Abschreibungen nahm Henkel im Jahresabschluss 1974 eine Sonderabschreibung von 55,6 MDM vor, die dementsprechend den Gewinnausweis verringerte, und schrieb weitere 29 MDM Ende März 1975 ab. Hierdurch sank der Topfpreis für Kokosöl von 167,- DM/100 kg auf 132,- DM/100kg. Insgesamt wurden die Vorräte bei Ölen und Fetten im Jahr 1975 um 47 MDM abgebaut. Bis zum Jahresende konnten die Topfpreise der drei wichtigsten Rohstoffe Kokosöl, Palmkernöl und Talg den Marktpreisen angeglichen werden.<sup>501</sup> Aufgrund des deutlichen Nachfragerückgangs nach chemisch-technischen Produkten 1975 reduzierte Henkel den Einkauf von Ölen und Fetten. Die Nachdeckung der Vorräte wurde entsprechend dem Verbrauch des Vormonats abzüglich 20 bis 25 % vorgenommen, um die nunmehr vergleichsweise hohen Vorräte allmählich abzubauen.

---

<sup>500</sup> 153/55: Post ZGF Nr. 1, 9.1.1974, S. 2; 238: Jahresbericht der Funktion Logistik 1973/I. Quartal 1974, 19.4.1974, S. 6; A 6402: Jahresbericht der Funktion Logistik Januar bis Juli 1974, 20.8.1974, S. 4f. und 9; 153/56: Post ZGF Nr. 41, 16.10.1974, S. 2; Geschäftsbericht der Henkel GmbH 1974, interne Fassung, S. 8.

<sup>501</sup> 153/56: Post ZGF Nr. 49, 17.12.1974, S. 3; 153/57: Post ZGF Nr. 3, 21.1.1975, S. 2, Nr. 9, 4./5.3.1975 und Nr. 11, 26.3.1975, S. 1; 153/47: Post GL HC, 28.1.1975, S. 2 und 18.2.1975, S. 6; Monatsbericht Dezember/Jahresbericht 1975 – HC, 5.2.1976, S. 15 und 41.

F-log sollte jedoch eine gewisse Flexibilität erhalten bleiben, um die bisher erfolgreiche Einkaufspolitik der Ausnutzung von Marktchancen durch systematische Terminkäufe in begrenztem Umfang beizubehalten.<sup>502</sup>

1977 verbrauchte Henkel in Holthausen und bei der Sidobre-Sinnova in Frankreich, für die der Einkauf in Düsseldorf erfolgte, monatlich durchschnittlich 22.000 t Öle und Fette. Talg mit 47 %, gefolgt von den Laurinölen Kokos- und Palmkernöl mit 27 % und Sojaöl mit 4 % waren die Hauptfettrohstoffe. Von den in 1976 verarbeiteten 59.000 t Kokosöl wurden 70 % für die Produktgruppe DEHYDAG verwendet, 18 % für chemische Grundstoffe und 11 % für die Seifensude der eigenen Feinseifenherstellung. Am meisten abhängig von dem im Preis am stärksten schwankenden und teuersten Fettrohstoff Kokosöl waren weiterhin die Lorole, die innerhalb des DEHYDAG-Geschäftes einen Umsatzanteil von 20 % besaßen.<sup>503</sup> Die bis 1979 kontinuierlich gestiegenen Marktpreise führten wiederum zu Schwierigkeiten in der Kalkulation. Sofern es Henkel nicht gelang, die Topfpreise den Marktpreisen zeitnah anzugleichen, verkaufte das Unternehmen die Zwischen- und Endprodukte zu günstig. Beispielsweise war 1976 der Kalkulationspreis auf Basis Topfpreise um 8,- DM/100 kg billiger als bei Kalkulation auf Basis aktueller Marktpreise, im April 1977 allerdings schon um 104,- DM/100 kg. Diese Problematik führte immer wieder zu Diskussionen innerhalb der Geschäftsleitung. Im Interesse einer stabilen Kalkulationsbasis – auch für die Kunden – hielt die ZGF an der Topfpreisrechnung fest. Angesichts des erneut hohen Preisniveaus entschied die Geschäftsleitung, dass die Vorratshaltung für Kokosöl entsprechend der Marktlage zeitweilig von der dreimonatigen auf eine zweimonatige Bedarfsdeckung gesenkt werden darf. Die seit dem 5. April 1972 geltende Richtlinie, die Kokosölposition (Bestände plus Lieferungen auf Termin) bis zu einer maximalen Bedarfsdeckung von neun Monaten zu halten, wurde durch eine Minimalgrenze von fünf Monatsverbräuchen ergänzt.<sup>504</sup> Ende der 1970er Jahre verarbeitete Henkel monatlich ca. 7.300 t Kokosöl, davon 4.200 t für DEHYDAG-Produkte, 2.000 t für Fettsäuren und Glyzerin, 800 t bei

---

<sup>502</sup> 153/57: Post ZGF Nr. 6, 11.2.1975, S. 4f. und Nr. 12, 2.4.1975, S. 4f.

<sup>503</sup> Post ZGF Nr. 22, 31.5.1977, S. 1.

<sup>504</sup> 153/61: Post ZGF Nr. 14, 5.4.1977, S. 2 und Nr. 22, 31.5.1977, Anlage, S. 2; 153/62: Post ZGF Nr. 29, 19.7.1977, S. 2; 153/64: Post ZGF Nr. 39, 3.10.1978, S. 3; 153/67: Post ZGF Nr. 3, 22.1.1980, S. 3 und Nr. 8, 26.2.1980, S. 6.

Sid-Sin und 300 t bei N & T. Eine Veränderung des Kokosölpreises um 1,- DM/100kg wirkte sich im Betriebsergebnis 2 (EBIT) bei ZR-OP mit einer Jahresveränderung von 0,5 MDM aus. So betraf beispielsweise 1979 von insgesamt 100 MDM Einkaufsmehraufwand der Henkel-Gruppe die Hälfte ZR-OP. Durch erneut notwendige Abschreibungen infolge des sinkenden Kokosölpreises verminderte sich 1979 das Betriebsergebnis 2 von ZR-OP um 10 MDM.<sup>505</sup>

Von 1977/78 bis 1981/82 stiegen die Kokosölvorräte von 21 MDM auf 42 MDM an. 1983 hatte Kokosöl mit 35 % den größten Anteil an den Fettrohstoffen. Mit den 1983/84 bis dato höchsten je erreichten Marktpreisen für Öle und Fette beschränkte Henkel die Lauricpositionen auf eine vier- bis fünfmonatige Bedarfsdeckung. In den Fettalkoholbetrieben wurde Kokosöl zunehmend durch Palmkernöl ersetzt.<sup>506</sup> Mit den erneut notwendigen hohen Abschreibungen durch die im Vergleich zu den 1985/86 gesunkenen Marktpreisen stark überhöhten Topfpreise führte Henkel im Februar 1986 eine Parallelrechnung zur Topfpreismethode nach der „lifo“-Methode ein.<sup>507</sup> 1988 implementierte Henkel das Vertriebsplanungssystem Oleochemicals (VOC), durch das unter Einsatz neuester Datenverarbeitungssysteme Preise besser prognostiziert und damit sicherer kalkuliert werden sollten mit dem Ziel, die Herstellkosten zu senken. Zum 1. Januar 1989 wurde Henkel die zollfreie Einfuhr von Kokos-, Palmkernöl und Palmöl genehmigt. Hierdurch konnte das Unternehmen jährlich ca. 4 MDM Einkaufskosten sparen.<sup>508</sup>

---

<sup>505</sup> 153/65: Post ZGF Nr. 8, 20.2.1979, S. 2f. und Nr. 21, 5.6.1979, S. 3; 153/67: Post ZGF Nr. 1, 8.1.1980, S. 1.

<sup>506</sup> 153/73: Post ZGF Nr. 25, 21.6.1983, S. 1; ZR-PKR/PuK: Monatsbericht Dezember 1984 Henkel-Gruppe, 28.1.1985, S. 36 und 39.

<sup>507</sup> 153: Post GF Nr. 5, 4.2.1986, S. 1. „Last-in-first-out“ („lifo“-Methode) ist ein betriebswirtschaftliches Konzept, nach dem die zuletzt eingekauften Rohstoffe zuerst aus dem Lager entnommen werden und im Produktionsprozess eingesetzt werden.

<sup>508</sup> FCC: Monatsbericht Dezember/Gesamtjahr 1988 Henkel-Gruppe, 30.1.1989, S. 5.

#### 4.14.4.2 Nutzung alternativer Fettquellen auf Basis nachwachsender Rohstoffe heimischer Herkunft

Bis 1976 setzte Henkel in der Waschmittelproduktion als sogenannte „Schaumbremse“ Rüböl ein und konnte hierdurch die Herstellungskosten senken. Rüböl wird aus Raps gewonnen, der in den 1970er Jahren in Westeuropa aufgrund des hohen Gehaltes an Erucasäure, die zu pathologischen Veränderungen des Herzmuskels führt und dessen Verfettung auslösen kann, nicht mehr angebaut wurde. Daher schloss Henkel Rapsanbau-Verträge mit fünf Landwarenhändlern in Bayern und Baden-Württemberg ab. Die Übernahme der Rapssaat erfolgte im Namen und Rechnung für Henkel durch drei Ölmühlen, mit denen Henkel Lohnverarbeitungsaufträge abschloss. Insgesamt entstand mit diesen Verträgen für Henkel eine finanzielle Verpflichtung von 40 MDM pro Jahr. Aus der Ernte von 69.000 t Raps in den Jahren 1975 und 1976 konnte eine Ölausbeute von insgesamt 27.200 t erzielt werden. Schon nach diesen zwei Jahren wurden die Anbauverträge aufgelöst, weil Rüböl durch günstigeres Fischöl substituiert werden konnte.<sup>509</sup>

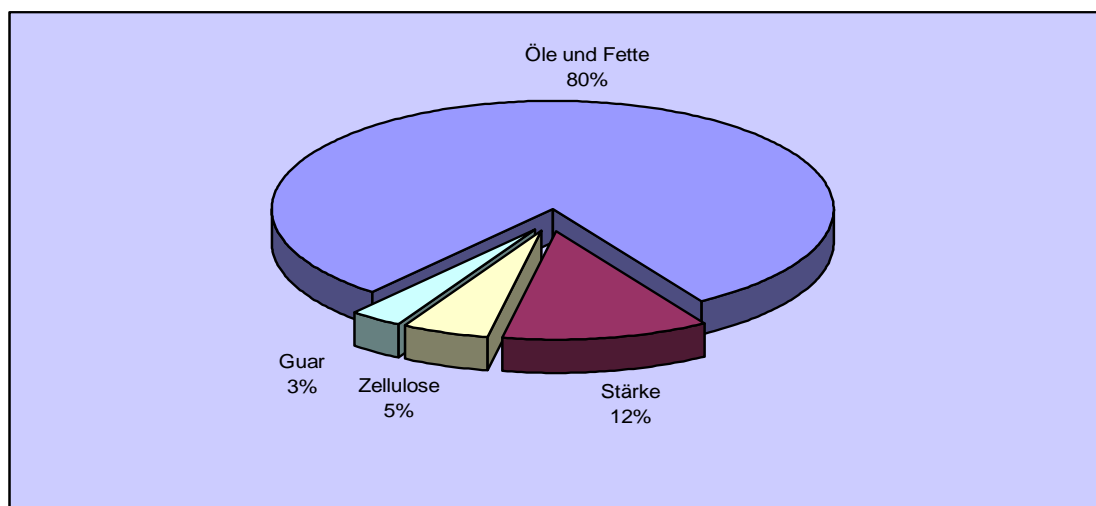


Abb. 87: Anteilige Zusammensetzung der in der Henkel-Gruppe jährlich verarbeiteten nachwachsenden Rohstoffe in den 1980er/90er Jahren<sup>510</sup>

---

<sup>509</sup> Schon zu Beginn der 1960er Jahre begann man mit der Züchtung erucasäurefreier Rapssorten. Interview Dr. Frank Hirsinger, 22.6.2001; Schütt, Rohstoffe, S. 35; 153/48: Post GL HC, 17.2.1976, S. 3; 153: Sitzung des Auslandskreises Nr. 2, 3.3.1976, S. 2; 153/60: Post ZGF Nr. 45, 7.12.1976, S. 2; 153/61: Post ZGF Nr. 5, 1.2.1976, S. 2.

<sup>510</sup> F 30: Presse-Informationen aus der Henkel-Gruppe, o. J.



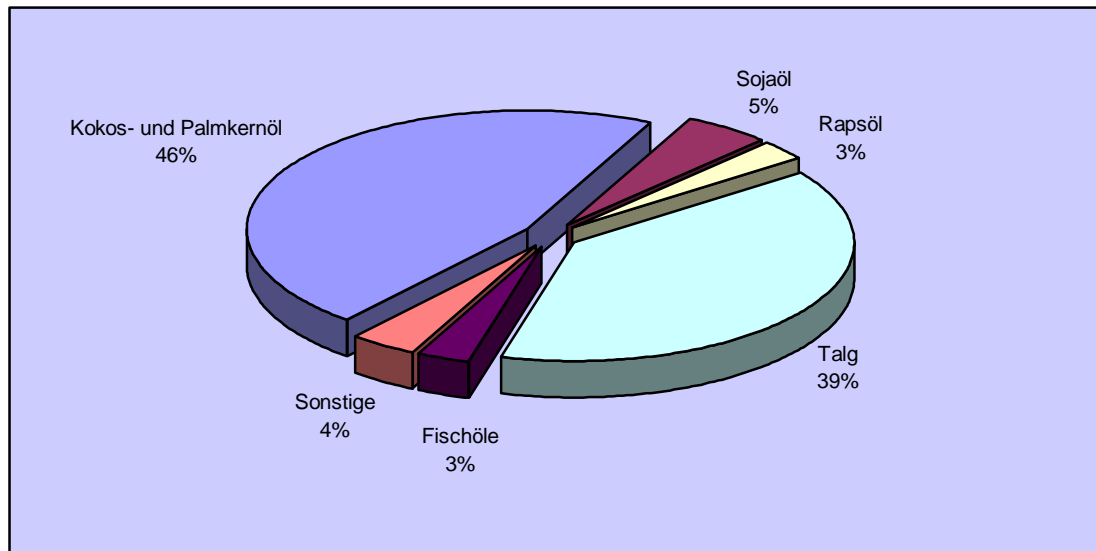


Abb. 88: Anteilige Zusammensetzung der in der Henkel-Gruppe jährlich verarbeiteten Öle und Fette in den 1980er/90er Jahren <sup>511</sup>

Abb. 87 (S. 272) und 88 veranschaulichen die Zusammensetzung der in der Henkel-Gruppe verarbeiteten nachwachsenden Rohstoffe.

#### 4.14.4.3 Die allgemeine Geschäftsentwicklung

Die steigenden Rohstoffkosten 1973/74 sollten innerhalb der Henkel-Gruppe durch Einsparungen in den Herstellkosten zumindest teilweise kompensiert werden. Hierbei bildete S-OP die erste Zielgruppe, da dort aus technologischen Gründen das größte Einsparungspotential gesehen wurde. Mit Hinweis auf den in den vorangegangenen Jahren erreichten hohen Rationalisierungsgrad mit überdurchschnittlich gesteigerter Produktivität und die nicht beeinflussbaren Kosten wie z. B. Energiepreise sahen die Produktionsleiter wenig Spielraum für eine wesentliche Kostenminimierung. Vor direkten Kostensenkungen bei Rohstoffen durch Substitutionen scheute Henkel zurück, um den Qualitäts-

---

<sup>511</sup> Ebenda.

standard nicht zu vermindern.<sup>512</sup> 1976 zeigte sich die ZGF sehr zufrieden mit den erreichten Senkungen der internen Herstellkosten, d. h. ohne Berücksichtigung der schwankenden Einkaufskosten, in Höhe von 17,1 MDM bei S-OP: Im Produktionsbereich Fettalkohole/Umesterung/Destillation wurden 6 MDM eingespart, bei der Fettalkoholhydrierung 5,5 MDM, in der Fettsäurefraktionierung 3,8 MDM und in den sonstigen Betrieben 1,8 MDM.<sup>513</sup>

Generell versuchte Henkel, die gestiegenen Beschaffungskosten auf die Absatzpreise zu überwälzen. Über vertragliche Preisgleitklauseln konnten 50 % der erhöhten Kosten direkt weitergegeben werden. Auch die andere Hälfte konnte durch die gute Nachfrage auf die Verkaufspreise kalkuliert werden. Die Festkontrakte im Inlandsgeschäft stellte Henkel auf kürzere Laufzeiten um, um auf Marktveränderungen flexibler reagieren zu können. Während der Mengenumsatz 1973/74 gegenüber 1972 etwa konstant blieb, erreichte der Umsatz im Wert jeweils gegenüber dem Vorjahr ein Plus in 1973 von 18 % und 1974 sogar ein Plus von 47 %. Die ab der zweiten Jahreshälfte 1974 stärker auf die chemische Industrie wirkende Rezession erschwerte den Absatz der Fettalkohole und deren Derivate in der kosmetischen und Kunststoff verarbeitenden Industrie. Die rückläufige Beschäftigungslage im Bausektor sowie in der Kraftfahrzeug- und Kunststoffindustrie minderte das Geschäft mit Fettsäuren und Glycerin. Dennoch trugen die Umsätze der chemisch-technischen Produkte neben den Auslandsumsätzen 1974 überproportional zum Wachstum des Gesamtumsatzes der Henkel-Gruppe bei. Neben Fremdverkäufen lieferte S-OP, deren Beschäftigungsgrad der Produktionskapazitäten nahezu 100 % betrug, 1974 an andere Sparten der Henkel-Gruppe, insbesondere S-W, einen Warenwert von 190 MDM zu Herstellkosten.<sup>514</sup>

---

<sup>512</sup> U. B. Opderbecke: Produktionsleiter-Konferenzen Nr. 5/1973 am 20.8.1973, S. 5 und Nr. 8/1973 am 17.12.1973, S. 9f. Henkel vertrat die Auffassung, dass lediglich „zeitlich befristete Sparrezepturen ein durchaus geeignetes Instrument zur Meisterung von akuten Versorgungsengpässen darstellen aber keine Dauerlösung sein können.“ Im Zweifelsfall sollte ein Produkt eher vorübergehend vom Markt genommen werden, als unter einer „Qualitätsmindergrenze“ angeboten zu werden. U. B. Opderbecke: Produktionsleiter-Konferenz Nr. 2/1974 am 29.3.1974, S. 3.

<sup>513</sup> 153/61: Post GL HC, 1.3.1977, S. 4.

<sup>514</sup> 153/55: Post ZGF Nr. 1, 9.1.1974, S. 1; 153: Protokoll über die Sitzung des Verwaltungsrates Henkel GmbH am 15.11.1974, S. 2 und 4; Henkel GmbH (Hrsg.): Geschäftsberichte 1973, S. 24f. und 1974, S. 31; Geschäftsbericht der Henkel & Cie. GmbH 1974, S. 14; Geschäftsbericht der Henkel GmbH 1974, interne Fassung, S. 9.

1975 ging der Wertumsatz von S-OP um 29 % und der Mengenumsatz um 13 % gegenüber dem Vorjahr zurück.<sup>515</sup> Dies war vor allem auf den konjunkturell bedingten Absatzrückgang auf den Chemiefaser-, Kunststoff- und Lackmärkten zurückzuführen. Bei den chemischen, pharmazeutischen und kosmetischen Grundstoffen konnte Henkel dagegen im Wesentlichen die Umsatz- und Marktanteile halten. Außerdem mussten die sinkenden Rohstoffkosten aufgrund schwacher Nachfrage und erhöhten Wettbewerbsdruck durch eine Senkung der Verkaufspreise weitergegeben werden, wodurch die Erlöse überproportional zum Absatz sanken. Dementsprechend sank die Beschäftigungslage in den Betrieben von S-OP. Betrug der Auslastungsgrad der Anlagen im Gesamtjahr 1974 durchschnittlich 84 %, reduzierte sich dieser in den ersten sieben Monaten des Jahres 1975 auf durchschnittlich 66 %, in einigen Teilbereichen sogar auf unter 50 %.<sup>516</sup> Henkel versuchte diesem Beschäftigungsrückgang durch Überstundenverzicht und „Ausnutzung der Fluktuation“ zu begegnen. Die Abschreibungen auf die Rohstoffvorräte belasteten ebenfalls das Betriebsergebnis.<sup>517</sup>

Ab dem 4. Quartal 1976 konnte S-OP eine leichte Nachfragebelebung bei allen Produktgruppen verzeichnen, so dass die im Vorjahr verlorengegangenen Marktanteile 1976 zurückgewonnen werden konnten. 45 % der Gesamtproduktionsmenge dieser Sparte wurde an Dritte verkauft, 36 % an andere Sparten der Henkel-Gruppe geliefert und 19 % als Zwischenprodukte innerhalb der eigenen Sparte verwendet. Ab Mitte 1977 verschärfte sich die Wettbewerbslage, die Umsätze stagnierten bis 1978. Sowohl bei Glycerin als auch bei Fettsäuren bestanden Überangebote. Rohstoffpreiserhöhungen konnten ab dem 2. Halbjahr 1977 kaum an die Verkaufspreise weitergegeben werden. Bei Fettsäuren sah sich S-OP zu einer stärkeren Spezialisierung in neue Folgeprodukte gezwungen. Dennoch waren die Produktionskapazitäten gut ausgelastet. Mit erhöhter Konkurrenzfähigkeit gegenüber den synthetischen Anbietern als Folge der zweiten Ölkrise verbesserte sich die Geschäftslage ab 1979 insbesondere bei den Fettalkoholen, bei denen zeitweilig Lieferverzögerungen und Engpässe in der Produktion auftraten. Global

---

<sup>515</sup> Bei den chemischen Grundstoffen reduzierte sich der Mengenumsatz allerdings nur um 7 %. ZR-PKR: Monatsbericht Dezember/Jahresbericht 1975 Henkel & Cie. GmbH, 5.2.1976, S. 42.

<sup>516</sup> 153/59: Post ZGF Nr. 10, 9.3.1976, S. 1; 153/47: Post GL HC, 20.5.1975, S. 3 und 26.8.1975, S. 6; Henkel GmbH (Hrsg.): Geschäftsbericht 1975, S. 36; Geschäftsbericht der Henkel & Cie. GmbH 1975, S. 16.

<sup>517</sup> 153/55: Post GL HC, 22.4.1975, S. 4.

stiegen die DEHYDAG-Umsätze von 1970 bis 1981 durchschnittlich pro Jahr in der Menge um + 12 % und im Wert um + 17 %. Das Betriebsergebnis 2 (EBIT) erhöhte sich in diesem Zeitraum durchschnittlich pro Jahr um + 36 %.<sup>518</sup> Abb. 89 bis 91 (S. 276 bis 278) legen die Geschäftsentwicklung in den folgenden Jahren dar:

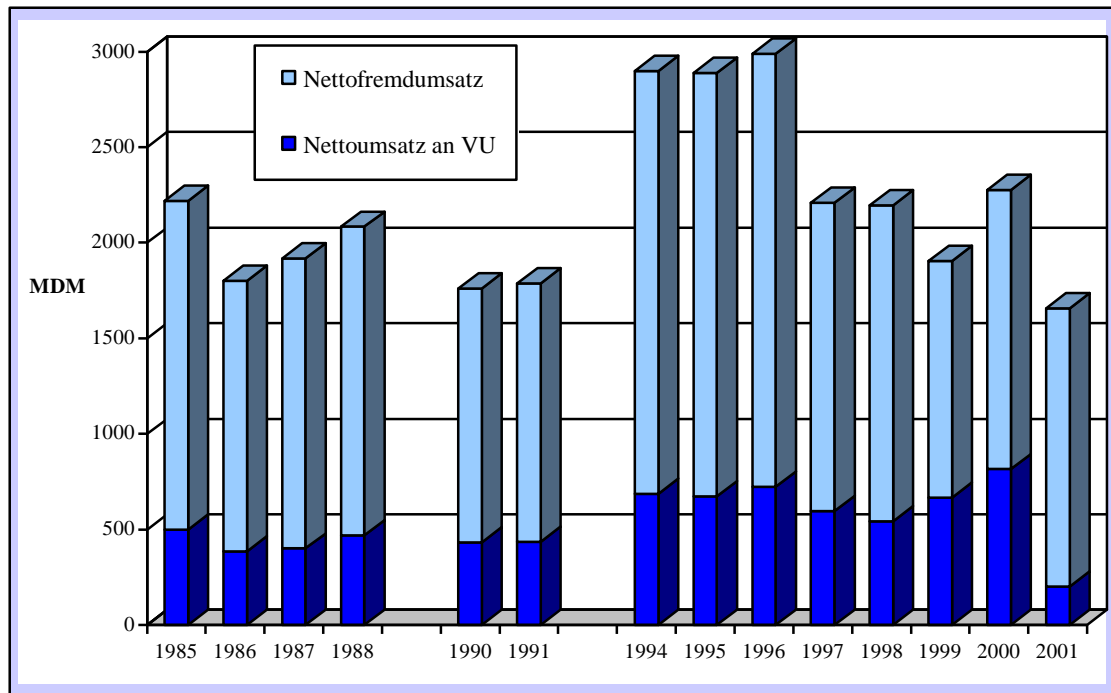


Abb. 89: Wertumsatz des Ressorts CF in MDM 1985-1988, 1990, 1991 und 1994 bis September 2001<sup>519</sup>

<sup>518</sup> 153/60: ZGF-Sekretariat, Einzeldarstellungen der großen VU, 25.11.1976, S. 4; Henkel GmbH (Hrsg.): Geschäftsbericht 1976, S. 53; Geschäftsbericht der Henkel & Cie. GmbH 1976, S. 17 und 40f.; 153/64: Post ZGF 09/1978, S. 10; Post ZGF, 7.8.79, S. 1; Post ZGF, 10.9.1982, S. 2; ZR-PKR: Monatsbericht Dezember/Jahresbericht 1976 Henkel & Cie. GmbH, 28.1.1977, S. 45 und 47; ZR-PKR: Monatsbericht Februar 1977 Henkel & Cie. GmbH, 18.3.1977, S. 34; ZR-PKR: Monatsbericht Juli 1977 Henkel-Konzern, 19.8.1977, S. 85; Henkel KGaA (Hrsg.): Geschäftsbericht Henkel 1979, Düsseldorf 1980, S. 53.

<sup>519</sup> 1999 bis 2001 Umrechnung von MEUR in MDM. Aufgrund des Verkaufs von Cognis im September 2001 sind nur die Zahlen für Januar bis September 2001 angegeben. Eigene Berechnungen anhand FRC: Monatsbericht Dezember 1986 Henkel-Gruppe, 30.1.1987, Teil 3, S. 5; FCC: Monatsbericht Dezember/Gesamtjahr 1988 Henkel-Gruppe, 30.1.1989, Teil 3, S. 3 und 44; FCC: Handbuch Planung 1992, 17.1.1992, Teil 3, S. 2; FCC: Planung 1993 Konzern Welt, 2.12.1992, S. 22; FCA: Monatsbericht Dezember 1995 Henkel-Gruppe, 17.1.1996, Teil 2, S. 2; FCA: Monatsbericht Dezember 1996 Henkel-Gruppe, 16.1.1997, Teil 2, S. 2; FCA: Monatsbericht Dezember 1998 Henkel-Gruppe, 21.1.1999, Teil 2, S. 5; FCA: Monatsbericht Dezember 2000 Henkel-Gruppe, 22.1.2001, Teil 2, S. 110; FCA: Monatsbericht September 2001/Dreivierteljahresabschluss Henkel-Gruppe, 6.11.2001, Teil 2, S. 117.

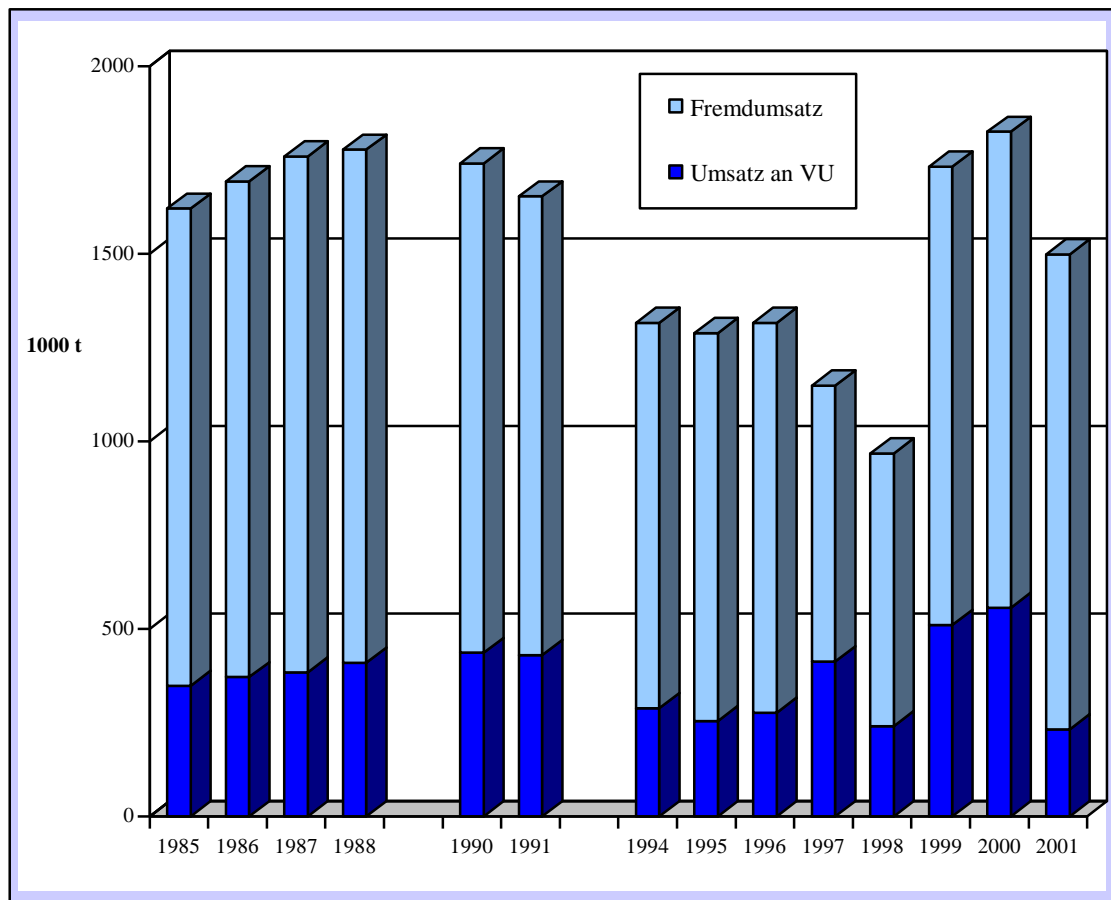


Abb. 90: Mengenumsatz des Ressorts CF in 1000 t 1985-1988, 1990, 1991 und 1994 bis September 2001<sup>520</sup>

<sup>520</sup> Aufgrund des Verkaufs von Cognis im September 2001 sind nur die Zahlen für Januar bis September 2001 angegeben. Eigene Berechnungen anhand FRC: Monatsbericht Dezember 1986 Henkel-Gruppe, 30.1.1987, Teil 3, S. 5; FCC: Monatsbericht Dezember/Gesamtjahr 1988 Henkel-Gruppe, 30.1.1989, Teil 3, S. 2f.; FCC: Handbuch Planung 1992, 17.1.1992, Teil 3, S. 1f.; FCA: Monatsbericht Dezember 1995 Henkel-Gruppe, 17.1.1996, Teil 2, S. 1f.; FCA: Monatsbericht Dezember 1996 Henkel-Gruppe, 16.1.1997, Teil 2, S. 1f.; FCA: Monatsbericht Dezember 1998 Henkel-Gruppe, 21.1.1999, Teil 2, S. 1 und 5; FCA: Monatsbericht Dezember 2000 Henkel-Gruppe, 22.1.2001, Teil 2, S. 92 und 110; FCA: Monatsbericht September 2001/Dreivierteljahresabschluss Henkel-Gruppe, 6.11.2001, Teil 2, S. 104 und 117.

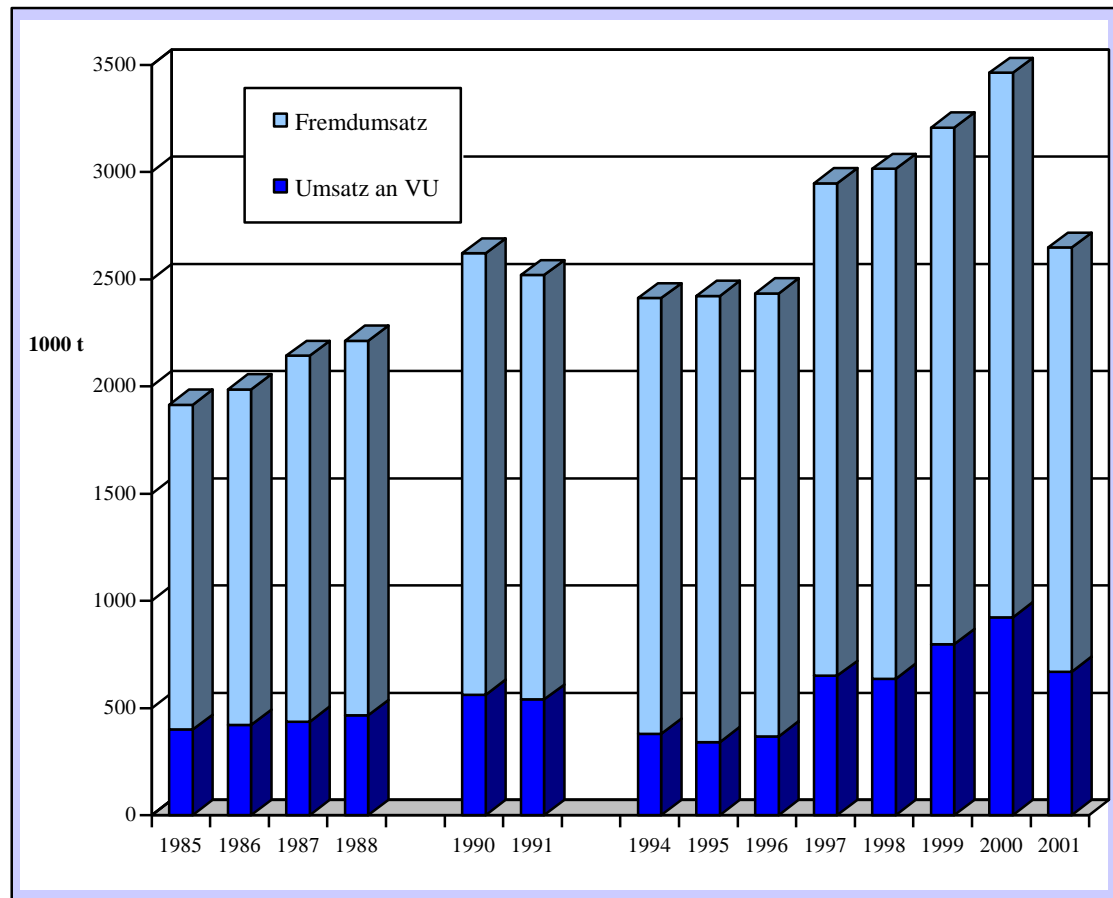


Abb. 91: Mengenumsatz U-C in 1000 t 1985-1988, 1990, 1991 und 1994 bis September 2001<sup>521</sup>

<sup>521</sup> Aufgrund des Verkaufs von Cognis im September 2001 sind nur die Zahlen für Januar bis September 2001 angegeben. Eigene Berechnungen anhand FRC: Monatsbericht Dezember 1986 Henkel-Gruppe, 30.1.1987, Teil 3, S. 5; FCC: Monatsbericht Dezember/Gesamtjahr 1988 Henkel-Gruppe, 30.1.1989, Teil 3, S. 2f.; FCC: Handbuch Planung 1992, 17.1.1992, Teil 3, S. 1f.; FCA: Monatsbericht Dezember 1995 Henkel-Gruppe, 17.1.1996, Teil 2, S. 1f.; FCA: Monatsbericht Dezember 1996 Henkel-Gruppe, 16.1.1997, Teil 2, S. 1f.; FCA: Monatsbericht Dezember 1998 Henkel-Gruppe, 21.1.1999, Teil 2, S. 1 und 5; FCA: Monatsbericht Dezember 2000 Henkel-Gruppe, 22.1.2001, Teil 2, S. 92 und 110; FCA: Monatsbericht September 2001/Dreivierteljahresabschluss Henkel-Gruppe, 6.11.2001, Teil 2, S. 104 und 117.

Abb. 92 stellt die langfristige Entwicklung der Fettalkoholkapazitäten der Henkel-Gruppe dar:

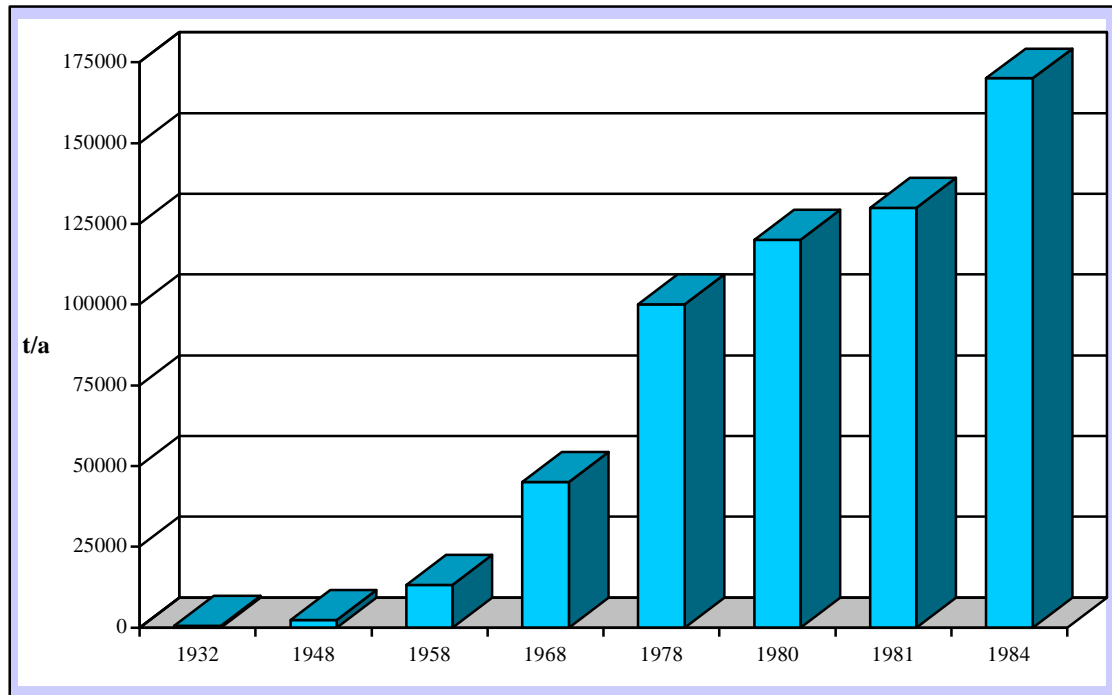


Abb. 92: Fettalkoholkapazitäten der Henkel-Gruppe global in t/a 1932-1984<sup>522</sup>

---

<sup>522</sup> Felletschin, Stationen, S. 121-123; D 401: Werdelmann, Fettalkohole, S. 13; 153: Post GF Nr. 46, 24.11.1987, Anlage 4.

Abb. 93 veranschaulicht Henkels Position im Jahr 1996 im internationalen Wettbewerb bei synthetischen und natürlichen Fettalkoholen:

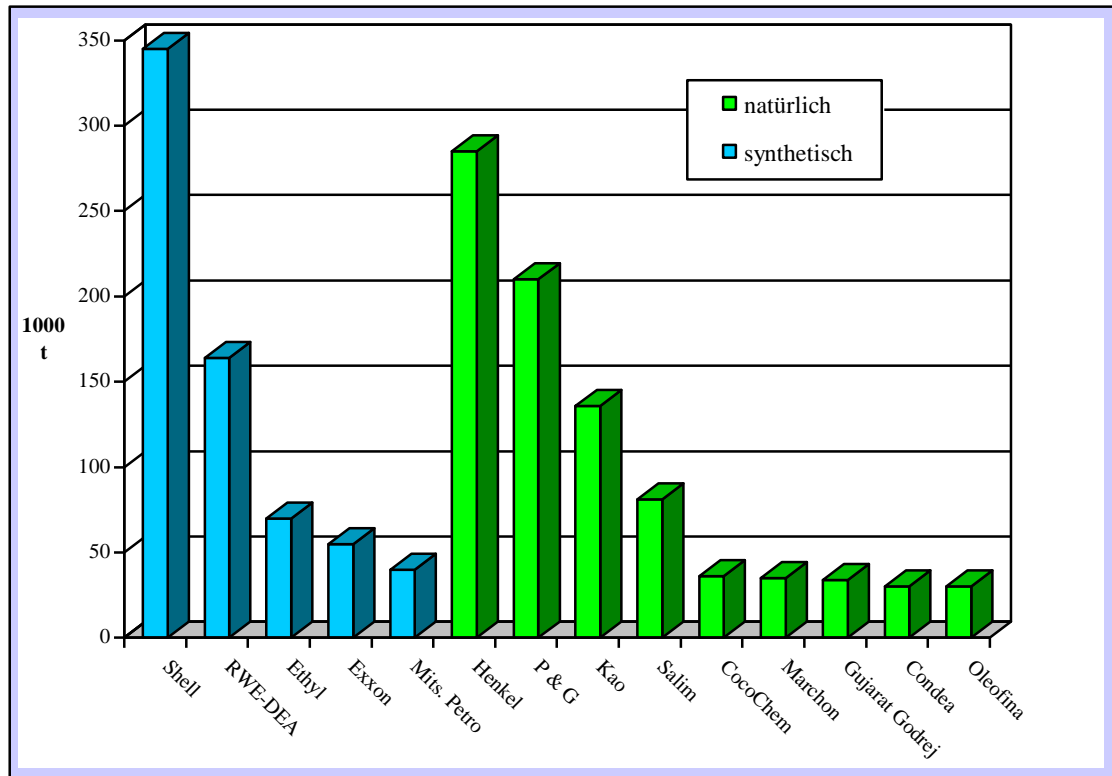


Abb. 93: Die größten Fettalkoholhersteller global 1996, jährliche Produktion in 1000 t<sup>523</sup>

#### 4.14.4.4 Bestrebungen nach Akquisitionen in Ostdeutschland im Zuge der deutschen Wiedervereinigung

Mit der Öffnung der Grenzen der DDR 1989 und im Zuge der deutschen Wiedervereinigung 1990 bot sich Henkel die Möglichkeit, die nach dem Zweiten Weltkrieg verloren gegangenen ehemaligen Tochtergesellschaften VEB Deutsche Hydrierwerke in Rodleben (Nachfolgeunternehmen der DEHYDAG), VEB Fettchemie in Chemnitz (Nachfolgeunternehmen der Böhme) und VEB Waschmittelwerk Genthin zu erwerben, evtl. mit zinsgünstigen staatlichen Krediten aus dem European Recovery Program (ERP-Mittel).

<sup>523</sup> 153: Hövelmann, Zusammenfassung Fettalkohole, 19.12.1996, Anlage 1.



Zunächst etablierte die Sparte CO mit der Fettchemie Chemnitz ein Vertriebs-Joint-Venture für Textil- und Lederhilfsmittel für den Markt in Ostdeutschland, das zu Einsprüchen und Auflagen des Bundeskartellamtes führte und schließlich einer Duldung des Joint-Ventures durch das Kartellamt bis Anfang 1992. Mitte 1991 stuft die Treuhandstelle den Betrieb der Fettchemie Chemnitz als „nicht-sanierbar“ ein; das Werk sollte zum Jahresende 1991 geschlossen werden. Auch CO hielt eine Weiterführung des Textil- und Lederhilfsmittelgeschäftes für nicht tragbar.<sup>524</sup> Für den Unternehmensbereich CF waren vor allem die Spalt- und Destillierkapazitäten für Fettsäure mit einer Produktionsleistung von 40.000 t/a in Genthin und die Hydrieranlagen in Rodleben interessant. Die Anlagen in Rodleben waren veraltet und erforderten zur Modernisierung einen Investitionsaufwand von 230 MDM. Daher verzichtete Henkel auf einen Erwerb der Deutschen Hydrierwerke in Rodleben, zumal Henkel keine ERP-Kredite erhielt, weil diese nur an kleine bis mittlere Unternehmen vergeben wurden.<sup>525</sup> Somit wurde nur das Werk Genthin 1990 erworben. Die dortige Fettsäureproduktion wurde aufgegeben, weil für die schlechten Qualitäten keine Abnehmer nach Wegfall der bisherigen ostdeutschen Kunden in Rodleben und Gendorf mehr gefunden wurden und eine Modernisierung der Anlagen 17 MDM gekostet hätte.<sup>526</sup>

#### 4.14.4.5 Ausgliederung und Verkauf des Unternehmensbereichs Chemieprodukte

Zum 1. Januar 1999 (wirtschaftliche Ausgliederung) bzw. zum 1. August 1999 (Vollzugsdatum) gliederte Henkel (nach Zustimmung einer deutlichen Mehrheit der Aktionäre am 3. Mai 1999) den Unternehmensbereich Chemieprodukte aus, der im Wesentlichen alle VU mit Rohstoffversorgungscharakter für die Henkel-Gruppe umfasste.<sup>527</sup> U-C ging in die Cognis GmbH ein, die 2001 schließlich verkauft wurde.

---

<sup>524</sup> 153: Post GF Nr. 17, 5.6.1990, S. 6, Nr. 20, 2.7.1991, S. 13, Nr. 34, 13.11.1990, S. 3 und Nr. 16, 22.5.1991, S. 3.

<sup>525</sup> 153: Post GF Nr. 12, 18.4.1990, S. 9 und Nr. 17, 5.6.1990, S. 5. Die Werke in Rodleben wurden schließlich von der Salim-Gruppe übernommen. 153: Post GF Nr. 18, 11.6.1991, S. 7.

<sup>526</sup> 153: Post GF Nr. 4, 5.2.1991, S. 5, und Nr. 12, 16.4.1991, S. 3. Vgl. zur ostdeutschen Marktbearbeitung der Henkel-Gruppe auch Feldenkirchen, Menschen, S. 152f.

<sup>527</sup> Henkel KGaA (Hrsg.): Geschäftsbericht Henkel 1999, Düsseldorf 2000, S. 8 und 20.

Als Gründe für die Ausgliederung von U-C nannte der Vorsitzende der Geschäftsführung der Henkel-Gruppe, Dr. Hans-Dietrich Winkhaus, auf der Hauptversammlung 1999:

- Wettbewerbsverschärfung in diesem Geschäftsbereich
- Verlust der Bedeutung der Synergien für die Henkel-Gruppe durch U-C
- veränderte Funktion von U-C, der von insgesamt 5 Milliarden DM nur noch 260 MDM mit anderen Unternehmensbereichen der Henkel-Gruppe tätig
- Möglichkeit zur besseren Ausschöpfung der Kundenpotentiale von U-C
- größerer Handlungsspielraum von U-C, insbesondere im Hinblick auf das Abschließen strategischer Partnerschaften
- größerer Finanzierungsspielraum von U-C<sup>528</sup>

Mit dem Verkauf von U-C bzw. Cognis setzte Henkel einen Schlusspunkt bezüglich der über Jahrzehnte fortdauernden strategischen Unternehmenspolitik der Versorgungssicherung qualitativ hochwertiger Rohstoffe durch Akquisition und Gründung von Tochtergesellschaften. Die Beschaffungsstrategien der Zukunft manifestieren sich hauptsächlich im operativen Lieferantenmanagement.<sup>529</sup>

---

<sup>528</sup> Rede des Vorsitzenden der Geschäftsführung der Henkel KGaA, Dr. Hans-Dietrich Winkhaus, anlässlich der Hauptversammlung am 3. Mai 1999 in Düsseldorf, passim.

<sup>529</sup> Interview Knut Weinke und Willem Boomsluiters, 27.3.2002.

## **5 Zusammenfassung und Ergebnisse**

In ihrer nunmehr über 125-jährigen Unternehmensgeschichte besaß die Sicherung der Rohstoffversorgung bis zum 123. Geschäftsjahr 1999, in dem die Ausgliederung des Unternehmensbereiches Chemieprodukte erfolgte, einen hohen Stellenwert innerhalb der strategischen Unternehmensführung der Henkel-Gruppe. Dies belegen sowohl die hohen Investitionen in eine Rückwärtsintegration von Vorprodukten innerhalb des Produktionsprozesses als auch der erhebliche Aufwand für Akquisitionen von Unternehmen, die einen Rohstoffversorgungscharakter für die Gruppe aufwiesen.

Die größten strategischen Aufwendungen zur Rohstoffsicherung unternahm die Henkel-Gruppe auf dem Markt für Öle und Fette. Diese Rohstoffgruppe war für die Produkte des Beispielunternehmens die elementarste Rohstoffbasis und nicht substituierbar. Gleichzeitig war dieser Markt bzw. das gesamte Unternehmensumfeld bezüglich dieses Rohstoffbereiches durch erhebliche staatliche Restriktionen, Versorgungsengpässe und Preisschwankungen gekennzeichnet.

Abgesehen von tierischen Fetten ist Deutschland zur Deckung des Fettbedarfs auf Importe angewiesen, da nur Pflanzen tropischer Herkunft einen hohen Fettgehalt aufweisen. Zeitgenössische Autoren der Zeit von 1914 bis 1945 bezeichneten die „deutsche Fettlücke“ als die „Achillesferse der deutschen Volkswirtschaft“ und berechneten den deutschen Importbedarf auf bis zu 65 % bei Nahrungsfetten und auf bis zu 90 % bei technischen, also für industrielle Zwecke verwendeten Fetten. Dementsprechend besaßen die Rohstoffe Öle und Fette einen hohen wirtschaftspolitischen Stellenwert. Die Intensität staatlicher Eingriffe auf diesem Markt war während des Ersten Weltkrieges aufgrund dramatischer Versorgungsengpässe und von 1933 bis 1948 durch die nationalsozialistische Autarkiepolitik und den nachfolgenden Regulierungen und Beschränkungen der Militärregierungen am höchsten. Durch die Etablierung der sozialen Marktwirtschaft in Westdeutschland nahmen staatliche, marktkonträre Eingriffe ab.

Entsprechend der herausragenden Bedeutung für die Henkel-Gruppe und der starken Korrelation mit wirtschaftspolitischen Einflüssen aufgrund der hohen Importabhängigkeit Deutschlands sah sich Henkel für die Sicherung der Rohstoffe Öle und Fette auf

deren Markt zu den weitreichendsten strategischen Maßnahmen gezwungen. Das Unternehmen benötigte allerdings erst ab dem Produktionsbeginn von Persil 1907 Öle und Fette in nennenswerten Mengen. Durch Investitionen in Düsseldorf vollzog Henkel bereits ab 1908/1909 die Integration vorgelagerter Produktionsstufen der Fettverarbeitung. Durch Akquisition der Deutschen Hydrierwerke AG 1932 und der Böhme Fettchemie GmbH 1935 erlangte Henkel u. a. Zugang zur Herstellung von synthetischen Waschmitteln auf Fettalkoholbasis. Die Bewirtschaftungen und Beschränkungen des Imports von Fetten im Rahmen der nationalsozialistischen Autarkiepolitik veranlassten Henkel, zur Verbreiterung der Rohstoffbasis neue Fettrohstoffe zu erschließen. 1936 wurde eine Walfanggesellschaft gegründet. Zur Herstellung synthetischer Fettsäuren und Fettalkohole aus Kohle gründete Henkel 1936 die Deutschen Fettsäurewerke und 1940 die Oxo-Gesellschaft.

Veränderte Rahmenbedingungen durch die Öffnung der Märkte nach 1950 führten zur Aufgabe, zum Verkauf und zur Liquidation dieser drei Gesellschaften. DEHYDAG und BFG wurden hingegen nach ihrer Enteignung in der sowjetischen Besatzungszone in Düsseldorf wieder aufgebaut und bildeten die Grundlage für die Ausbildung des Unternehmensbereichs Chemieprodukte, der durchschnittlich etwa 25 % des gesamten Umsatzvolumens der Henkel-Gruppe erwirtschaftete.

Durch die kommerzielle Nutzung neuer synthetischer Verfahren zur Produktion von Fettsäuren und Fettalkoholen auf Mineralölbasis war in den 1960er Jahren die Wettbewerbsfähigkeit der auf Basis natürlicher Öle und Fette produzierenden Henkel-Gruppe gefährdet. Als Folge der Ölkrisen in den 1970er Jahren besserte sich die Wettbewerbssituation Henkels. Mit umfangreichen Investitionen und Akquisitionen im In- und Ausland baute Henkel bezüglich der Rohstoffsicherung und -verarbeitung von Ölen und Fetten ein global umspannendes Versorgungsnetz auf und avancierte zum weltweit führenden Produzenten in der Oleochemie. Der globale Rohstoffverbund für Fettsäuren und Fettalkohole manifestierte sich auf vier Standorte:

- 1) Henkel KGaA, Düsseldorf
- 2) Sidobre-Sinnova, Frankreich, ab 1974
- 3) Henkel of Malaysia ab 1980
- 4) Emery Group, USA, ab 1989

Vor dem Hintergrund politischer Krisen in Nahost, der Endlichkeit fossiler Rohstoffe und damit verbundener Subventionen für nachwachsende Rohstoffe stärkte sich die Marktposition der Henkel-Gruppe. Mit der Implementierung eines „Öko-Leaderships“ in den letzten Dekaden des 20. Jahrhunderts konnte Henkel aufgrund des steigenden Umweltbewusstseins der Konsumenten Marketingvorteile nutzen.

Der Unternehmensbereich Chemieprodukte umfasste im Wesentlichen alle Produktionsbereiche der Henkel KGaA und Tochtergesellschaften mit Rohstoff- bzw. Zwischenprodukt-Versorgungscharakter für die Henkel-Gruppe. Durch zunehmende Konzentration im Zuge der Globalisierung sah sich Henkel zu weitreichenden Investitionen gezwungen, um die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmensbereichs Chemieprodukte zu erhalten. Dies widersprach jedoch den langfristigen Unternehmensstrategien, die Corporate Identity Henkels als Markenartikelproduzent stärker zu positionieren. 1999 gliederte Henkel daher den Unternehmensbereich Chemieprodukte durch Gründung der Cognis GmbH aus, die im Herbst 2001 verkauft wurde. Mit dem Verkauf homogenisierte die Henkel-Gruppe ihre Corporate Identity und setzte finanzielle Mittel zur Ausdehnung des Markenartikelgeschäfts frei. Die Beschaffungspolitik der Henkel-Gruppe konzentriert sich seitdem auf das Management der Beziehungen zu externen Lieferanten.

Zentrales Untersuchungsergebnis ist eine signifikant hohe Korrelation zwischen wirtschaftlichen Krisenlagen sowie Intensitäten staatlicher Regulierungen und einer erhöhten Fokussierung der Unternehmensstrategie auf die Beschaffungspolitik. Externe Einflüsse des Beschaffungsmarktes veranlassten die Geschäftsführung von Henkel, langfristige Unternehmensstrategien zu konzipieren. Henkel versuchte dabei erfolgreich, durch den Ausbau der Marktmacht die Einflussmöglichkeiten gegenüber dem Staat zu erhöhen. Konsequente vertikale Rückwärtsintegrationen, vor allem durch Akquisitionen in den 1920er und 1930er Jahren, bildeten die Basis für die Ausbildung neuer Geschäftsbereiche sowie die Grundlage einer überaus erfolgreichen Unternehmensentwicklung.

Durch die Zielsetzung von Schwellenländern in der „Dritten Welt“, ihre Rohstoffe weiterzuverarbeiten und damit den Status einer ehemaligen Kolonie durch die Herstellung hochwertigerer Fertigprodukte zu überwinden, sehen sich global agierende Unterneh-

men der „Ersten Welt“ veranlasst, in diese Länder zu investieren, um die Beschaffung von Rohstoffen bzw. Zwischenprodukten weiter zu gewährleisten. Diese Interessensicherung wird am Beispiel der gescheiterten Markteindringung der Henkel-Gruppe auf den Philippinen und den erfolgreichen Investitionen in Malaysia offensichtlich. Am Beispiel des Engagements der Henkel-Gruppe in den USA ist zu erkennen, dass durch den Aufbau einer regionalen Grundstoffproduktion als ersten Schritt Markteintrittsbarrieren in einem wettbewerbsintensiven Markenartikelgeschäft überwunden werden können.

Mit abnehmenden staatlichen Eingriffen und einer relativ sicheren Verfügbarkeit von Rohstoffen konstanter Qualität seit den 1950er Jahren verminderte sich bei Henkel die Gewichtung der Beschaffungspolitik in der Unternehmenskonzeption mit der Begründung einer Konzentration auf die Kernkompetenzen. Zahlreiche Divestments von Verbunden Unternehmen, die vornehmlich der Rohstoffversorgung der Henkel-Gruppe dienten, unterstützen diese These. Der Verzicht auf die vertikale Integration vorgelagerter Produktionsstufen gipfelte schließlich im Verkauf des Unternehmensbereichs Chemieprodukte bzw. Cognis 2001.

## **6 Anhang**

### 6.1 Datenbasis zu den Abbildungen im Text

#### 6.1.1 Datenbasis zu Kapitel 4.1

Fettrohstoff	Fettgehalt in %
Schmalz	99,5
Margarine	85
Butter	84,5
Knochenmark	90
Fettgewebe	82
Milch	4
Palmöl	78
Palmkern	45
Kopra	65
Kokosöl	43
Olivenöl	50
Erdnuss	41
Baumwolle	18
Sojabohne	21
Mohn	45
Leinsamen	38
Raps	39

Tabelle 1: Durchschnittlicher Fettgehalt (Reinfett) einiger wichtiger Fettrohstoffe in % <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Eigene Berechnungen anhand Ott, Entwicklung, S. 6; Muths, Fettlücke, S. 18, 33 und 55f.

### 6.1.2 Datenbasis zu Kapitel 4.2

Jahr	t	Jahr	t	Jahr	t
1842	2638,3	1845	4700,2	1855	17196,8
1843	6562,8	1846	6739,5	1860	35683,2
1844	6093,3	1850	7880,5		

Tabelle 2: Einfuhren von Palmöl, Kokosnussöl und Walratöl in den deutschen Zollverein in t 1842-1846, 1850, 1855 und 1860<sup>2</sup>

Jahr	Lagos Palmöl	Palmkernöl	Kokosöl	Leinöl
1881 bis 1885	67,-	59,50	k. A.	k. A.
1886 bis 1890	45,-	47,50	k. A.	k. A.
1900	50,75	49,-	52,-	k. A.
1905	50,-	52,50	58,50	38,50
1906	56,50	59,25	65,-	44,50
1907	61,50	68,75	77,50	48,50
1908	50,50	53,-	57,75	45,50
1909	53,25	62,-	68,25	51,50
1910	66,-	78,-	85,75	78,50
1911	63,75	74,25	78,50	87,50
1912	61,-	74,25	81,50	75,-
1913	67,-	86,50	94,-	53,-

Tabelle 3: Jährliche Durchschnittspreise pflanzlicher Öle in M/100 kg 1881-1890, 1900 und 1905-1913<sup>3</sup>

<sup>2</sup> Bühring, Seifenindustrie, S. 715.

<sup>3</sup> Notierungen in Hamburg. Ebenda, S. 704.



Seifenindustrie	240.000 t
Margarine- und Speisefettindustrie	190.000 t
Schmierölindustrie	50.000 t
Lack- und Farbindustrie	35.000 t
Verbrauch in Apotheken, Drogerien und zu Brennzwecken	35.000 t
Linoleumindustrie	25.000 t
Lederindustrie	12.000 t
Wachstuch-, Ledertuch-, Stahl- und Eisenindustrie	3.000 t
<b>Summe der 1913 in Deutschland verarbeiteten Öle und Fette</b>	<b>590.000 t</b>

Tabelle 4: Fettverbrauch in Deutschland nach Verbrauchergruppen in t 1913<sup>4</sup>

Jahr	Import		Export		Import		Export	
	Glycerin roh		Glycerin roh		Glycerin rein		Glycerin rein	
	TM	t	TM	t	TM	t	TM	t
1895	3442	6883,8	77	154,3	1101	1376,8	1613	1898,2
1900	5509	6481,7	158	186,3	2018	1801,4	1594	1386,4
1905	3714	4952,4	438	584,3	742	713,3	3513	3513,1
1909	3530	3530,4	1218	1579,7	958	679,5	3345	2810,7
1910	5013	4685,3	1734	1686,5	1389	913,9	3844	2594,0
1911	5766	5148,2	2820	2416,3	2011	1241,2	4095	2402,6
1912	6580	5875,1	2739	2316,3	1925	1188,5	5360	3735,5
1913	6180	5374,2	2381	2273,0	1661	1107,4	5603	3937,3

Tabelle 5: Deutscher Außenhandel mit Glycerin in TM und t 1895, 1900, 1905 und 1909-1913<sup>5</sup>

<sup>4</sup> Ebenda, S. 701.

<sup>5</sup> Ebenda, S. 723; Schlenker, Glycerin, S. 265.

Jahr	Import		Export	
	TM	t	TM	t
1909	341	5681,5	4	50,2
1910	443	5911,5	5	28,5
1911	649	6489,3	4	51,4
1912	760	7602,5	32	167,4
1913	663	7371,4	3	52,5

Tabelle 6: Deutscher Außenhandel mit Unterlaugen von Seifensiedereien in TM und t 1909-1913<sup>6</sup>

### 6.1.3 Datenbasis zu Kapitel 4.3

Rohstoff/Produkt	1907 (E)	1907 (V)	1908 (E)	1908 (V)	1909 (E)	1909 (V)
Olein	13.304,57	-	16.381,58	48,30	14.132,96	-
Seife	148.071,13	492,71	338.245,40	1.018,90	87.192,25	4.232,49
Palmkernölfettsäure	-	-	-	-	1.340.535,37	2.587,64
Palmkernöl	-	-	568.676,33	8.018,05	49.525,04	-
Kokosöl	-	-	-	-	103,50	-
Cottonöl	-	-	-	-	2.859,77	-

Tabelle 7: Einkaufs- (E) und Verkaufsumsatz (V) mit Fettrohstoffen und -derivaten der Henkel & Cie. in M 1907-1909<sup>7</sup>

<sup>6</sup> Ebenda, S. 266; Bühring, Seifenindustrie, S. 723.

<sup>7</sup> H & Cie. 243: Abschlussbuch A 1907-1911, S. 1, 9 und 18.

Rohstoff/Produkt	1910 (E)	1910 (V)	1911 (E)	1911 (V)
Olein	21.199,18	5.700,-	9.768,19	-
Seife	8.522,55	-	-	-
Palmkernölfettsäure	117.524,68	2.673,49	7.562,77	66.615,74
Pflanzenfettsäure	-	-	184,26	-
Palmkernöl	2.281.253,97	4.257,26	2.454.507,02	16.373,15
Palmöl	497.225,25	197.530,19	7.258,75	-
Kokosöl	6.467,80	-	420,40	-
Cottonöl	12.383,63	120,-	-	-
Erdnussöl	614.904,23	137.639,37	488.205,47	100.106,30
Sojabohnenöl	3.564,36	-	11.199,75	-
Mowrahöl	-	-	14.423,90	-
Knochenfett	1.160,40	-	1.107,80	-
Palmkerne	-	-	2.572.393,14	1.416.633,94
Erdnüsse	-	-	11.976,90	-
Mowrahsaat	-	-	1.497.725,26	22.595,17
Palmkernschrot	-	-	328,67	130.644,10
Mowrahmehl	-	-	-	15.449,84
Glyzerin	-	386.727,18	-	624.229,65

Tabelle 8: Einkaufs- (E) und Verkaufsumsatz (V) mit Fettrohstoffen und -derivaten der Henkel & Cie. in M 1910 und 1911<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Ebenda, S. 28, 37, 39 und 41.

#### 6.1.4 Datenbasis zu Kapitel 4.4

Jahr	„echte“ Inlands- produktion	Import Futter- mittel	Import	Summe
1913	741	343	738	<b>1822</b>
1928	756	293	1062	<b>2111</b>
1929	750	271	1078	<b>2099</b>
1930	839	213	1077	<b>2129</b>
1931	849	232	1036	<b>2117</b>
1932	806	263	1176	<b>2245</b>
1933	903	203	1016	<b>2122</b>
1934	995	190	1009	<b>2194</b>
1935	1049	134	876	<b>2059</b>
1936	1128	128	1001	<b>2257</b>
1937	1107	157	988	<b>2252</b>

Tabelle 9: Fettversorgung des Deutschen Reiches nach Import und Inlandsproduktion gegliedert in 1000 t Reinfett 1913 und 1928-1937<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Eigene Berechnungen anhand DAF-Rohstoffdienst, Öllücke, S. 991f. Der Wert „Import Futtermittel“ bezeichnet diejenige Menge inländisch produzierter tierischer Fette, die nur durch die Einfuhr von Futtermitteln möglich war. Die Differenz zwischen der Inlandsproduktion und dieser Menge stellte somit die „echte“ Inlandserzeugung dar.

Jahr	Butter	Schweine- schmalz	Walöl	Soja- bohnen	Kopra	Palm- kerne	Er- dnüsse	Sonsti- ge	Sum- me
1913	2,4	5,3	2,4	1,2	7	5,8	2,2	32,7	<b>59</b>
1928	5,1	4,1	4,7	8,4	6,2	6,3	11,5	17,7	<b>64</b>
1929	5,5	4,6	5,7	10,2	7,6	6,5	12,6	11,3	<b>64</b>
1930	5,3	3,8	7,8	8,8	4,6	6,5	10,5	13,7	<b>61</b>
1931	4	3,9	6,9	10,1	4,5	5,7	11,3	13,6	<b>60</b>
1932	2,6	5,3	10,5	11,1	3,8	6,2	4,4	20,1	<b>64</b>
1933	2,4	3,8	8,5	1,7	3,7	5,3	8	23,6	<b>57</b>
1934	2,4	2,3	6,9	8,7	6,7	5,6	6	16,4	<b>55</b>
1935	3	1,9	12,4	5,3	2,9	5,3	3,7	14,5	<b>49</b>
1936	2,8	1,9	7,2	4,5	6,1	7,5	5,3	14,7	<b>50</b>
1937	3,3	2,2	7,5	5,6	6,1	6,5	5,3	14,5	<b>51</b>

Tabelle 10: Die deutsche Fettlücke nach Importen von Fettprodukten und -rohstoffen in % der Gesamtversorgung des Deutschen Reiches strukturiert 1913 und 1928-1937<sup>10</sup>

<sup>10</sup> Eigene Berechnungen anhand DAF-Rohstoffdienst, Öllücke, S. 992, 995, und 1002; Muths, Fettlücke, S. 7, 29, 31f. und 37; Kühn, Verlagerungen, S. 52 und 54; Stange, Margarine-Industrie, S. 90. Wiederum ist die Einfuhr von Futtermitteln zur Erzeugung inländischer tierischer Fette für Nahrungsmittel berücksichtigt, wodurch die tatsächliche Fettlücke dargestellt wird. Berechnung: Nettoeinfuhr in t des Fettrohstoffs bzw. -produktes x Fettgehalt (in %) dividiert durch die Gesamtversorgung (Reinfett in t) x 100. Der Berechnung werden die in Tabelle 1, S. 287 ermittelten Fettgehalte und die in Tabelle 12, S. 294 dargelegte Gesamtversorgung zu Grunde gelegt.

Jahr	Nahrungs- fette gesamt	Inlands- produkti- on Nahrungs- fette	Import Nahrungs- fette	techni- sche Fette gesamt	Inlands- produkti- on techni- sche Fette	Import techni- sche Fette	Summe
1913	1263	k. A.	k. A.	375	k. A.	k. A.	<b>1638</b>
1928	1730	700	1030	350	60	290	<b>2080</b>
1929	1720	680	1040	340	60	280	<b>2060</b>
1930	1760	750	1010	320	50	270	<b>2080</b>
1931	1770	770	1000	310	50	260	<b>2080</b>
1932	1850	740	1110	320	50	270	<b>2170</b>
1933	1750	810	940	340	40	300	<b>2090</b>
1934	1544	k. A.	k. A.	434	k. A.	k. A.	<b>1978</b>
1935	1518	k. A.	k. A.	378	k. A.	k. A.	<b>1896</b>
1936	1600	k. A.	k. A.	368	k. A.	k. A.	<b>1968</b>

Tabelle 11: Fettversorgung des Deutschen Reiches, gegliedert nach dem Verwendungszweck sowie nach Importen und Inlandsproduktion in 1000 t Reinfett 1913 und 1928-1936<sup>11</sup>

Jahr	Nahrungsfette	technische Fette	Jahr	Nahrungsfette	technische Fette
1928	60	83	1931	56	84
1929	60	82	1932	63	84
1930	57	84	1933	54	87

Tabelle 12: Die Fettlücke des Deutschen Reiches in % der Gesamtversorgung 1928-1933<sup>12</sup>

<sup>11</sup> Eigene Berechnungen anhand Backe, Neuregelung, S. 5; Macht, Fettwirtschaft S. 33. Für 1928-1933 werden in die Importe die zur Produktion inländischer tierischer Fette notwendigen Einfuhren von Futtermitteln einbezogen.

<sup>12</sup> Ebenda.

Jahr	Lagos Palmöl	Palm- kernöl	Kokosöl	Leinöl	Kokospalm- kernfettsäure	Sojaöl- fettsäure
1925	83,50	90,30	96,90	85,40	81,10	72,50
1926	80,30	90,20	96,75	75	81,10	59,30
1927	71,10	82,60	89,30	73,30	69,40	55,50
1928	76,-	81,60	89,80	68,20	73,-	50,-

Tabelle 13: Jährliche Durchschnittsmarktpreise pflanzlicher Öle und Fettsäuren in RM/100 kg  
1925-1928<sup>13</sup>

Jahr	Import Glycerin roh		Export Glycerin roh		Import Glycerin rein		Export Glycerin rein	
	TRM	t	TRM	t	TRM	t	TRM	t
1922	-	106,5	-	129,8	-	15,2	-	901,3
1923	-	786,8	-	5,1	-	79,6	-	299,5
1924	804	835,7	273	304,4	316	175,6	635	495
1925	550	570,8	964	1016,1	245	174,3	2460	1928,3
1926	1311	1360,7	2013	1664,3	732	523,5	6458	3683,4
1927	2945	6054,4	2218	1886,6	486	278,8	8314	4925,1
1928	3600	3967,5	1634	2442,8	227	152,3	4315	4423,8
1929	k. A.	3062,6	k. A.	1196,9	k. A.	117	k. A.	4207,8

Tabelle 14: Deutscher Außenhandel mit Glycerin in TRM und t 1922-1928<sup>14</sup>

<sup>13</sup> Notierungen in Hamburg. Bühring, Seifenindustrie, S. 715.

<sup>14</sup> Ebenda, S. 723; Schlenker, Glycerin, S. 265.

	Import		Export	
Jahr	TRM	t	TRM	t
1922	-	922,1	-	-
1923	-	613,4	-	-
1924	79	787,5	-	8
1925	223	2207,8	-	-
1926	588	5870,3	-	11,1
1927	690	6915,6	-	-
1928	477	4938,7	-	-
1929	k. A.	2982,7	k. A.	-

Tabelle 15: Deutscher Außenhandel mit Unterlaugen von Seifensiedereien in TRM und t 1922-1929<sup>15</sup>

Jahr	1928	1933	1936	1938
Talg	50	31	15	22
Schweinefett	-	4	4	5
Abfallfett	10	15	21	27
Tran	8	15	36	41
Palmkern	51	60	33	41
Palmöl	16	34	40	24
Kokosöl	9	9	11	18
Sojaöl	3	17	9	9
sonstige Pflanzenöle	45	27	6	11
Fettsäure	20	26	41	50
Harz	4	4	3	4

Tabelle. 16: Struktur des Fettverbrauchs der Seifenindustrie in 1000 t Reinfett 1928, 1933, 1936 und 1938<sup>16</sup>

<sup>15</sup> Ebenda, S. 266; Bühring, Seifenindustrie, S. 723.

<sup>16</sup> Eigene Berechnungen anhand Statistisches Reichsamt Berlin (Hrsg.): Statistisches Jahrbuch für das Deutsche Reich, 53. Jg., Berlin 1934, S. 138, 56. Jg., Berlin 1937, S. 167, 57. Jg., Berlin 1938, S. 181 und 59. Jg., Berlin 1941/42, S. 213.



	Durchschnitt 1927/28	Durchschnitt 1938/39
Brotgetreide	79	115
Hülsenfrüchte (ohne Linsen)	62	71
Kartoffeln	96	100
Gemüse	84	91
Zucker	100	101
Fleisch	91	97
Eier	64	82
Fette	44	57
<b>Nahrungsmittel insgesamt</b>	<b>68</b>	<b>83</b>

Tabelle 17: Durchschnittlicher Selbstversorgungsgrad des Deutschen Reiches bei wichtigen Nahrungsmitteln in % 1927/28 und 1938/39<sup>17</sup>

Jahr	Sowjetunion	Sonstige	Summe
1940/41	-	137	<b>137</b>
1941/42	84	56	<b>140</b>
1942/43	256	61	<b>326</b>
1943/44	68	41	<b>109</b>

Tabelle 18: Ausbeutung der okkupierten Gebiete durch das Dritte Reich bezüglich Fett in 1000 t 1940/41-1943/44<sup>18</sup>

<sup>17</sup> Petzina, Zwischenkriegszeit, S. 150.

<sup>18</sup> Eichholtz, Geschichte, S. 504.

### 6.1.5 Datenbasis zu Kapitel 4.5

Jahr	Palmkerne	Sojabohnen	Mowrahsaat	Gesamteinkauf
1924	8.604,1	15.007,2	-	<b>23.611,3</b>
1925	16.332,1	10.687,4	-	<b>27.019,5</b>
1926	23.019,0	16.488,4	8.032,5	<b>47.539,9</b>
1927	27.609,6	13.495,3	1.621,8	<b>42.726,7</b>
1928	41.768,7	21.585,8	-	<b>63.354,5</b>
1929	37.209,0	20.373,5	-	<b>57.582,5</b>
1930	27.259,6	11.181,0	-	<b>38.440,6</b>
1931	33.832,1	12.578,1	-	<b>46.410,2</b>
1932	38.864,7	23.864,5	-	<b>62.729,2</b>

Tabelle 19: Saateneinkauf der Henkel & Cie. GmbH in t 1924-1932<sup>19</sup>

Jahr	Palmkernschrot	Sojaschrot	Mowrahschrot	Gesamtverkauf
1924	4.816,1	12.013,8	-	<b>16.829,9</b>
1925	4.895,6	9.447,6	-	<b>14.343,2</b>
1926	11.563,2	12.619,0	-	<b>24.182,2</b>
1927	16.664,7	11.025,1	708,0	<b>28.397,8</b>
1928	16.869,8	16.794,6	4.581,4	<b>38.245,8</b>
1929	16.033,6	12.521,9	503,7	<b>29.059,2</b>
1930	14.012,7	10.324,6	55,2	<b>24.402,5</b>
1931	21.044,1	10.658,9	185,1	<b>31.888,1</b>
1932	14.343,1	16.320,8	-	<b>30.664,9</b>

Tabelle 20: Futtermittelverkauf der Henkel & Cie. GmbH in t 1924-1932<sup>20</sup>

<sup>19</sup> 196/1: Henkel & Cie., Berichte der Extraktion (Abt. 13-16) und der Ölverarbeitung (Abt. 12), 27.4.1933, S. 15.

<sup>20</sup> Ebenda.

Jahr	Palmkerne	Sojabohnen	Mowrahsaat	Gesamtverarbeitung
1924	8.342,0	13.706,0	-	<b>21.753,9</b>
1925	15.925,0	12.285,0	-	<b>28.179,3</b>
1926	22.662,1	14.923,7	4.231,4	<b>41.817,2</b>
1927	27.858,0	13.603,7	5.348,0	<b>46.809,7</b>
1928	38.854,9	21.475,8	-	<b>60.330,7</b>
1929	36.709,0	16.451,1	-	<b>53.160,1</b>
1930	26.920,2	11.771,0	-	<b>38.691,2</b>
1931	31.378,3	15.364,2	-	<b>46.742,5</b>
1932	33.014,5	22.605,0	-	<b>55.619,5</b>

Tabelle 21: Saatenverarbeitung der Extraktion der Henkel & Cie. GmbH in t 1924-1932<sup>21</sup>

Jahr	Palmkernöl	Sojaöl	Mowrahöl	Gesamtgewinnung
1924	3.144,9	2.316,3	-	<b>5.461,2</b>
1925	7.389,2	2.113,0	-	<b>9.502,2</b>
1926	10.787,2	2.432,6	1.569,9	<b>14.789,7</b>
1927	13.009,7	2.176,6	2.139,2	<b>17.325,5</b>
1928	18.494,9	3.500,6	-	<b>21.995,5</b>
1929	17.033,0	2.632,2	-	<b>19.665,2</b>
1930	12.544,8	1.859,8	-	<b>14.404,6</b>
1931	15.736,2	2.565,8	-	<b>18.302,0</b>
1932	16.550,2	3.888,1	-	<b>20.438,3</b>

Tabelle 22: Ölgewinnung der Extraktion der Henkel & Cie. GmbH in t 1924-1932<sup>22</sup>

<sup>21</sup> Ebenda, S. 14.

<sup>22</sup> Eigene Berechnungen anhand ebenda, S. 15 und 18.

Jahr	Palmöl	Übrige (v. a. Knochenfett und Talg)	Gesamteinkauf
1924	1.146,2	2.671,7	<b>3.817,9</b>
1925	2.813,9	5.390,9	<b>8.204,9</b>
1926	4.622,7	8.221,3	<b>12.844,0</b>
1927	5.601,3	7.561,8	<b>13.163,1</b>
1928	10.021,8	9.904,5	<b>19.926,3</b>
1929	10.486,4	13.834,9	<b>24.321,3</b>
1930	16.108,0	15.549,2	<b>31.657,2</b>
1931	19.954,0	11.790,6	<b>31.744,6</b>
1932	20.829,4	10.156,1	<b>30.985,5</b>

Tabelle 23: Öl- und Fetteinkauf der Henkel & Cie. GmbH in t 1924-1932<sup>23</sup>

Jahr	Palmkernöl	Palmöl	Knochenfett	Talg	Sojaöl	Übrige
1924	50,3	19,9	13,1	1,9	7,4	8,8
1925	54,5	20,6	11,4	2,3	1,1	10,1
1926	42,0	20,1	13,5	20,0	-	4,4
1927	39,9	21,9	3,1	26,2	-	8,9
1928	44,5	28,6	0,5	25,3	-	1,1
1929	41,9	27,7	8,0	17,9	0,1	4,4
1930	39,8	38,7	11,7	8,8	1,0	-
1931	35,3	42,7	11,7	5,5	4,6	0,2
1932	40,2	42,1	9,5	3,6	4,6	-

Tabelle 24: Durchschnittliche Sudzusammensetzung der Fettsäure der Henkel & Cie. GmbH in % 1924-1932<sup>24</sup>

<sup>23</sup> Ebenda, S. 30.

<sup>24</sup> 1924 und 1925 bei Palmkernöl inklusive Kokosöl und Margarinefettsäure. Die Summe der Einzelwerte für 1924 ergibt 101,4 %. Die Überschreitung um 1,4 % liegt in einer fehlerhaften Berechnung in der Primärquelle begründet. Ebenda, S. 37.

Jahr	verarbeitete Saatmenge	Ölgewinnung
1935	20.765	7.360
1936	46.851	19.525
1937	37.470	15.712
1938	43.854	15.757

Tabelle 25: Saatenverarbeitung und Ölgewinnung der Extraktion der Henkel & Cie. GmbH in t 1935-1938<sup>25</sup>

Jahr	t	Jahr	t	Jahr	t	Jahr	t
1910	328	1919	-	1928	4.476	1937	6.031
1911	456	1920	-	1929	5.416	1938	5.904
1912	690	1921	185	1930	5.928	1939	5.545
1913	633	1922	629	1931	6.395	1940	2.121
1914	715	1923	297	1932	6.900	1941	1.434
1915	750	1924	633	1933	6.488	1942	552
1916	884	1925	1.748	1934	6.903	1943	600
1917	1.058	1926	2.661	1935	6.490	1944	1.560
1918	1.555	1927	3.272	1936	5.508	1945	96

Tabelle 26: Glycerinproduktion der Henkel & Cie. bzw. Henkel & Cie. GmbH in t 1910-1945<sup>26</sup>

<sup>25</sup> M 259: Aktennotiz betr. Ölmühlen-Industrie, 20.9.1939, S. 4.

<sup>26</sup> B 4: Statistik Produktion der Henkelwerke in Düsseldorf, 23.11.1950, S. 2-5.

Jahr	TM	Jahr	TM/TRM	Jahr	TRM	Jahr	TRM
1910	387	1918	2.304	1926	5.130	1934	5.370
1911	624	1919	308	1927	4.750	1935	6.295
1912	1.098	1920	1.568	1928	5.000	1936	6.209
1913	905	1921	k. A.	1929	4.400	1937	5.411
1914	1.173	1922	k. A.	1930	4.650	1938	5.736
1915	1.151	1923	k. A.	1931	4.239	1939	5.970
1916	759	1924	1.298	1932	2.807	1940	3.158
1917	1.733	1925	3.077	1933	3.456	1941	2.126

Tabelle 27: Glyzerinumsatz der Henkel & Cie. in TM 1910-1920 und der Henkel & Cie. GmbH in TRM 1924-1941<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> 156/36: Jahresumsätze 1908-1920; 289/746: Aktennotiz Verkäufe 1923-1926; B 4: Aktennotiz Umsatzzahlen 1926-1938; 205/O 148: Aktennotiz Gegenüberstellung der Umsätze in den Jahren 1931-1936; 289/724: Aktennotiz Gegenüberstellung der Umsätze 1937-1941.

6.1.6 Datenbasis zu Kapitel 4.6

Jahr	L, Inland	L, Ausland	F, Inland	F, Ausland	Gesamtabsatz
1932	3.300	2.200	430	184	<b>6.114</b>
1933	4.110	2.740	703	369	<b>7.922</b>
1934	6.690	2.228	1.131	500	<b>10.549</b>
1935	8.236	2.840	1.457	592	<b>13.125</b>
1936	9.694	2.715	3.394	553	<b>16.356</b>
1937	15.075	3.645	4.645	1.582	<b>24.947</b>
1938	15.173	2.934	4.762	1.201	<b>24.070</b>
1939	22.751	3.052	7.909	977	<b>34.689</b>
1940	24.811	2.722	8.387	255	<b>36.175</b>
1941	30.112	3.071	8.640	634	<b>42.457</b>
1942	32.210	2.217	8.756	251	<b>43.434</b>
1943	31.463	1.991	8.450	511	<b>42.415</b>

Tabelle 28: Mengenumsatz der DEHYDAG, Abteilung L und F in t 1932-1943<sup>28</sup>

<sup>28</sup> 203/34: Vertraulicher Jahresbericht der DEHYDAG 1934, S. 2 und 9; 169/3: Vertraulicher Vorstandsbericht der DEHYDAG 1940, S. 1-4; 268/17: Vertraulicher Vorstandsbericht der DEHYDAG 1941, S. 3-5; 268/18: Vertraulicher Vorstandsbericht der DEHYDAG 1942, S. 3-5; 169/4: Vertraulicher Vorstandsbericht der DEHYDAG 1943, S. 3-6. Produziert wurde ausschließlich in Rodleben, die Trennung zwischen Ausland und Inland bedeutet die Unterscheidung nach dem Absatzgebiet.

Jahr	L, Inland	L, Ausland	F, Inland	F, Ausland	<b>Gesamtumsatz</b>
1933	2.559	1.638	1.442	599	<b>6.238</b>
1934	3.345	1.298	1.638	750	<b>7.031</b>
1935	4.185	1.437	1.886	843	<b>8.351</b>
1936	5.169	1.702	3.577	860	<b>11.308</b>
1937	6.999	2.046	5.223	1.708	<b>15.976</b>
1938	7.386	1.790	6.469	1.194	<b>16.839</b>
1939	10.800	1.404	9.305	1.302	<b>22.811</b>
1940	12.655	1.523	14.124	839	<b>29.141</b>
1941	14.109	1.557	17.211	1.511	<b>34.388</b>
1942	16.368	1.374	18.279	628	<b>36.649</b>
1943	16.573	1.459	19.385	1.212	<b>38.602</b>
1944	13.557	914	19.600	1.134	<b>35.205</b>
1945	5.349	2	5.420	130	<b>10.901</b>

Tabelle 29: Umsatz der DEHYDAG, Abteilung L und F in TRM 1933-1945<sup>29</sup>

<sup>29</sup> 169/3: Vertraulicher Vorstandsbericht der DEHYDAG 1940, S. 1-4; 268/17: Vertraulicher Vorstandsbericht der DEHYDAG 1941, S. 3-5; 268/18: Vertraulicher Vorstandsbericht der DEHYDAG 1942, S. 3-5; 169/4: Vertraulicher Vorstandsbericht der DEHYDAG 1943, S. 3-6; 142/28: Anlagen zum Prüfungsbericht Bilanzen der DEHYDAG 1944 und 1945, S. 24. Produziert wurde ausschließlich in Rodleben, die Trennung zwischen Ausland und Inland bedeutet die Unterscheidung nach dem Absatzgebiet.



Jahr	BFG	Henkel & Cie.	Gürtel- firmen	IG Farben	Schwarzkopf/ Ströher	Wehr- macht	Sonstige	Summe
1934	466	k. A.	258	-	k. A.	k. A.	407	<b>1.131</b>
1935	381	150	97	35	k. A.	k. A.	794	<b>1.457</b>
1936	k. A.	k. A.	284	25	k. A.	k. A.	3.085	<b>3.394</b>
1937	1.538	425	634	53	137	k. A.	1.858	<b>4.645</b>
1938	1.862	815	592	-	206	k. A.	1.287	<b>4.762</b>
1939	3.733	1.708	737	-	k. A.	k. A.	1.731	<b>7.909</b>
1940	4.550	389	650	826	580	k. A.	1.392	<b>8.387</b>
1941	4.800	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	3.840	<b>8.640</b>
1942	3.389	k. A.	k. A.	202	643	630	3.892	<b>8.756</b>
1943	3.505	380	438	67	820	266	2.974	<b>8.450</b>

Tabelle 30: Absatzmenge im Inland nach Hauptabnehmergruppen der Abteilung F der DEHYDAG in t 1934-1943<sup>30</sup>

<sup>30</sup> 169/2: Vertraulicher Jahresbericht der DEHYDAG 1935, S. 14f., 1937, S. 17, 1938, S. 28 und 1939, Teil II, Anlage 17; 169/3: Vertraulicher Vorstandsbericht der DEHYDAG 1940, S. 4; 268/17: Vertraulicher Vorstandsbericht der DEHYDAG 1941, S. 4; 169/3: Jahresbericht der Abteilung F DEHYDAG 1943, S. 4 und 6-8.

Jahr	Jahresüberschuss/- fehlbetrag	Bilanzgewinn/- verlust (ohne Vortrag)	Jahr	Jahresüberschuss/- fehlbetrag	Bilanzgewinn/- verlust (ohne Vortrag)
1932	243	243	1939	984	284
1933	620	620	1940	1.449	249
1934	242	242	1941	1.862	262
1935	690	690	1942	3.622	3.622
1936	690	690	1943	3.732	3.732
1937	266	266	1944	1.821	1.821
1938	1.027	327	1945	-885	-885

Tabelle 31: Jahresüberschuss/-fehlbetrag und Bilanzgewinn/-verlust (ohne Vorträge) der DEHYDAG in TRM 1932-1945<sup>31</sup>

#### 6.1.7 Datenbasis zu Kapitel 4.7

Jahr	Walöl	Jahr	Walöl	Jahr	Walöl
1927	79	1931	146	1935	255
1928	99	1932	235	1936	162
1929	120	1933	181	1937	169
1930	166	1934	151	1938	164

Tabelle 32: Walöleinfuhr des Deutschen Reiches in 1000 t 1927-1938<sup>32</sup>

<sup>31</sup> Eigene Berechnungen anhand 169/2: Prüfungsbericht Bilanz der DEHYDAG 1932, S. 7; 169/2: Bilanzen und G. u. V. der DEHYDAG 1932-1937 und 1939; 268/16: Bilanz und G. u. V. der DEHYDAG 1938; 169/3: Prüfungsbericht Bilanz der DEHYDAG 1940, S. 7f. und 32; 268/17: Vertraulicher Vorstandsbericht der DEHYDAG 1941, S. 11, Anlage I; 268/18: Vertraulicher Vorstandsbericht der DEHYDAG 1942, S. 12, Anlage I; 289/1189: Bilanzen und G. u. V. der DEHYDAG 1943-1945.

<sup>32</sup> Muths, Fettlücke, S. 29; DAF-Rohstoff-Dienst, Öllücke, S. 1013.

Jahr	Bruttoinvestitionen	Abschreibungen	Jahr	Bruttoinvestitionen	Abschreibungen
1936	684	-	1941	1.857	1.255
1937	2.268	-	1942	1.719	1.429
1938	2.809	290	1943	830	1.505
1939	2.568	718	1944	408	1.112
1940	1.303	1.291	1945	516	1.432

Tabelle 33: Bruttoinvestitionen und Abschreibungen der DFW in TRM 1936-1945<sup>33</sup>

Jahr	Paraffingatscheingang	Jahr	Paraffingatschverbrauch
1937	7.854	1942	38.683
1938	8.825	1943	41.163
1939	12.541	1944	27.788
1940	26.346	1945	329
1941	38.585		
1944	26.550		

Tabelle 34: Paraffingatscheingang/-verbrauch der DFW in t 1937-1945<sup>34</sup>

<sup>33</sup> 158/66/3: Bilanzen der DFW 1936, 1940, 1944 und 1945; 268/26: Bilanzen der DFW 1937, 1942 und 1943; 158/66/2: Bilanzen der DFW 1938 und 1939; 268/24: Bilanz der DFW 1941.

<sup>34</sup> Nicht für alle Jahre konnten die entsprechenden Daten ermittelt werden. 268/24: Entwurf des Geschäftsberichts der DFW 1941, S. 2; 268/25: Abschluss der DFW 1943, S. 2; 158/66/2: Geschäftsbericht der DFW 1944, S. 1; 158/66/2: Geschäftsbericht der DFW von 1945 bis zur Währungsreform 20.6.1948, S. 3.

Jahr	Henkel-Gruppe	MSI	Dritte	Henkel-Gruppe und MSI	Gesamtabsatz
1937	k. A.	k. A.	-	2.494	<b>2.494</b>
1938	7.618	1.727	-	9.345	<b>9.345</b>
1939	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	<b>8.345</b>
1940	9.658	2.898	6.761	12.556	<b>19.317</b>
1941	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	<b>32.187</b>
1942	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	<b>33.555</b>
1943	6.708	4.726	22.413	11.434	<b>33.847</b>

Tabelle 35: Mengenumsatz der DFW nach Abnehmergruppen in t Rohfettsäure 1937-1943<sup>35</sup>

Jahr	Jahresüberschuss/-verlust bzw. Bilanzgewinn/-verlust	Jahr	Jahresüberschuss/-verlust bzw. Bilanzgewinn/-verlust
1936	-9	1941	277
1937	-1	1942	375
1938	0	1943	433
1939	159	1944	262
1940	430	1945	-576

Tabelle 36: Jahresüberschuss/-fehlbetrag bzw. Bilanzgewinn/-verlust (ohne Vortrag) der DFW in TRM 1936-1945<sup>36</sup>

<sup>35</sup> 158/66/2: Geschäftsbericht der DFW 1939, S. 3; 158/66/2: Produktionsaufstellung der DFW 1938; 158/66/2: Aktennotiz vom 14.3.1941, S. 3; 158/66/3: Aktennotiz vom 25.9.1941, S. 1; 268/24: Geschäftsbericht der DFW 1941, S. 2; 268/25: Produktionsaufstellungen der DFW 1942 und 1943.

<sup>36</sup> 158/66/3: Bilanzen der DFW 1936, 1940, 1944 und 1945; 268/26: Bilanzen der DFW 1937, 1942 und 1943; 158/66/2: Bilanzen der DFW 1938 und 1939; 268/24: Bilanz der DFW 1941. 158/66/2: Geschäftsbericht der DFW von 1945 bis zur Währungsreform 20.6.1948, S. 3. Die DFW stellte ihre Bilanz jeweils vor Verwendung des Jahresergebnisses auf, daher entsprach der Jahresüberschuss dem Bilanzgewinn.

Jahr	Bruttoinvestitionen	Abschreibungen
1941	458	-
1942	1.805	-
1943	5.235	-
1944	3.864	1.000
1945	659	1.348

Tabelle 37: Bruttoinvestitionen in und Abschreibungen auf die Oxo-Anlage in TRM  
1941-1945<sup>37</sup>

#### 6.1.8 Datenbasis zu Kapitel 4.8

Jahr	Produktion	Export	Jahr	Produktion	Export
1958	19110	4900	1966	30880	7510
1959	18260	5240	1967	32100	7600
1960	19950	5570	1968	32910	8130
1961	25390	5990	1969	33290	8300
1962	25890	6490	1970	35540	9020
1963	28750	6600	1971	36670	9400
1964	29000	6990	1972	36050	10410
1965	30400	7050			

Tabelle 38: Weltproduktion und -export aller pflanzlichen Öle und Ölsaaten in 1000 t Rohöl  
1958-1972<sup>38</sup>

<sup>37</sup> Eigene Berechnungen anhand 268/133: Prüfungsberichte Bilanzen der Oxo 1941 und 1942, Anlage 1 und 1944-1946, Anlagen 1 und 2.

<sup>38</sup> Hoffmeyer, Versorgung, S. 47.

Jahr	Kopra bzw. Kokosöl	Palmöl und Palmkernöl	Rindertalg	Raps bzw. Rü- böl
1935/36	1600	700	1700	1300
1955/56	2000	1000	2900	1700
1958	2900	1170	2453	3700
1959	2700	1140	2606	3600
1960	3500	1280	2707	3800
1961	3374	1299	2908	4048
1962	3117	1347	3018	4189
1963	3286	1372	3272	3906
1964	3339	1352	3581	4035
1965	3296	1357	3235	5252
1966	3446	1258	3265	4863
1967	3151	1425	3418	5367
1968	3269	1556	3472	5522
1969	3291	1844	3469	4997
1970	3353	2107	3603	6689
1971	3958	2216	4382	8065
1972	4286	2349	4581	6755

Tabelle 39: Weltproduktion von Kopra bzw. Kokosöl, Palmöl und Palmkernöl, Rindertalg und Raps bzw. Rübol in 1000 t 1935/36, 1955/56 und 1958-1972<sup>39</sup>

<sup>39</sup> Ebenda, S. 86, 88f. und 92; Schütt, Rohstoffe, S. 21, 24, 34 und 42.

Jahr	Kopra bzw. Kokosöl	Palmöl	tierische Fette (ohne Schweine- schmalz)	Raps bzw. Rüböl
1958	1807	598	753	311
1959	1625	596	989	311
1960	1864	626	1128	299
1961	1855	630	1178	274
1962	1811	579	1140	397
1963	2099	598	1356	399
1964	2014	629	1584	408
1965	1856	618	1451	710
1966	2036	705	1405	896
1967	1719	580	1630	942
1968	1825	752	1629	1185
1969	1587	859	1615	1164
1970	1534	906	1802	1411
1971	1777	1239	1863	2108
1972	2223	1383	1817	2054

Tabelle 40: Weltexportmengen von Kopra bzw. Kokosöl, Palmöl, tierischen Fetten (ohne Schweineschmalz) und Raps bzw. Rüböl in 1000 t 1958-1972<sup>40</sup>

<sup>40</sup> Hoffmeyer, Versorgung, S. 118, 122, 124 und 126.

	Jahresdurchschnitte			
Produkt	1961-1963	1964-1966	1969-1971	1974
Kokosöl	67,5	66,5	55,8	46,6
Palmkernöl	98,3	97,3	81,4	50,0
Palmöl	43,4	47,8	51,3	47,9
Talg	34,0	36,3	36,2	37,7
Rapsöl	11,3	18,4	32,8	34,8
Sojabohnenöl	35,0	38,8	47,8	41,8
<b>Öle und Fette insgesamt</b>	<b>27,8</b>	<b>28,5</b>	<b>31,0</b>	<b>29,5</b>

Tabelle 41: Weltexportquoten von Kokosöl, Palmkernöl, Palmöl, Talg, Rapsöl, Sojabohnenöl sowie aller Öle und Fette in % 1961-1971 und 1974<sup>41</sup>

---

<sup>41</sup> Die Weltexportquote errechnet sich aus dem Anteil des Weltexports an der Weltproduktion. Ebenda, S. 56.



Jahr	Kopra bzw. Kokosöl	Palmöl	tierische Fette (ohne Schweine- schmalz)	Raps bzw. Rü- böl
1958	278	75	45	101
1959	195	71	73	35
1960	290	73	78	20
1961	306	78	86	37
1962	266	79	94	45
1963	283	93	86	57
1964	327	111	94	48
1965	298	103	95	118
1966	325	115	99	124
1967	282	99	97	110
1968	218	126	89	144
1969	194	132	102	160
1970	183	116	119	90
1971	317	150	118	261
1972	486	151	124	133

Tabelle 42: Importe von Kopra bzw. Kokosöl, Palmöl, tierischen Fetten (ohne Schweine-  
schmalz) und Raps bzw. Rübol in die Bundesrepublik Deutschland in 1000 t  
1958-1972<sup>42</sup>

<sup>42</sup> Ebenda, S. 100, 105, 108 und 112.

Jahr	Koko- söl	Palm- kernöl	Palmöl	Sojaöl	Talg	Rüböl	techni- sche Öle und Fette insgesamt	Roh- erdöl
1950	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	<b>125,08</b>	8,89
1951	k. A.	k. A.	136,-	k. A.	k. A.	k. A.	<b>128,-</b>	k. A.
1952	k. A.	k. A.	86,-	k. A.	k. A.	k. A.	<b>102,-</b>	k. A.
1953	k. A.	k. A.	65,-	k. A.	k. A.	k. A.	<b>81,-</b>	k. A.
1954	k. A.	k. A.	67,-	k. A.	k. A.	k. A.	<b>71,-</b>	9,14
1955	k. A.	k. A.	67,-	k. A.	k. A.	k. A.	<b>81,-</b>	9,12
1956	k. A.	k. A.	70,-	k. A.	k. A.	k. A.	<b>94,-</b>	10,47
1957	k. A.	k. A.	70,-	k. A.	k. A.	k. A.	<b>83,-</b>	11,57
1958	119,-	114,-	63,-	k. A.	79,-	k. A.	<b>78,-</b>	10,-
1959	141,-	145,-	66,-	k. A.	66,-	k. A.	<b>77,-</b>	9,11
1960	122,-	k. A.	k. A.	k. A.	60,-	k. A.	k. A.	8,76
1961	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	69,-	k. A.	k. A.	7,88
1962	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	<b>68,37</b>	7,67
1963	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	<b>77,88</b>	7,57
1964	114,-	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	7,24
1965	128,-	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	<b>95,58</b>	7,56
1966	105,-	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	<b>94,15</b>	7,19
1967	109,-	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	<b>83,99</b>	10,24
1968	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	<b>80,58</b>	8,92
1969	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	<b>83,83</b>	6,53
1970	126,60	120,45	94,94	106,-	73,95	105	<b>95,76</b>	6,83
1971	104,92	105,30	90,03	106,64	68,63	103,81	<b>80,86</b>	7,82
1972	70,54	70,16	68,-	77,41	57,14	74,56	<b>66,37</b>	7,17

Tabelle 43: Jahresdurchschnittsmarktpreise und Jahresdurchschnittsimportpreise der für die Henkel-Gruppe wichtigsten Öle und Fette (nur für technische/industrielle Zwecke) sowie Erdöl und aller Öle und Fette für technische Zwecke in der Bundesrepublik Deutschland in DM/100 kg 1950-1972<sup>43</sup>

### 6.1.9 Datenbasis zu Kapitel 4.10

Jahr	NFU	BGU
1981	k. A.	18
1982	k. A.	35
1983	50	n. r.
1984	78	n. r.
1985	73	n. r.
1986	46	n. r.
1987	45	n. r.
1988	44	n. r.

Tabelle 44: Umsätze von S & H in MDM 1981-1988<sup>44</sup>

1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988
-1,8	-1,6	-0,3	2,1	-0,2	-0,2	0,6	1,0

Tabelle 45: EBIT von S & H in MDM 1981-1988<sup>45</sup>

<sup>43</sup> Eigene Berechnungen anhand 153/16: Niederschrift über die Postbesprechung vom 1.3.1960, S. 3; 153/17: Niederschrift über die Postbesprechung vom 31.1.1961, S. 5; 153/19: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 23.1.1962, S. 9; 153/21: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 29.1.1963, S. 6; 153/23: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 11.2.1964, S. 2; 153/27: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 17.8.1965, S. 5; 153/34: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 3.10.1967, S. 7f.; 153/36: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 28.5.1968, S. 5; u. B. Opderbecke: Jahresberichte F-Log 1971, Anlage D und 1972, Anlage 3; Statistisches Bundesamt Wiesbaden (Hrsg.), Jahrbuch, passim.

<sup>44</sup> ZR-PKR/PuK: Monatsbericht Dezember 1982 Henkel-Gruppe, 7.2.1983, S. 8; ZR-PKR/PuK: Monatsbericht Dezember 1984 Henkel-Gruppe, Teil 1, 28.1.1985, S. 19; FRC: Monatsbericht Dezember 1986 Henkel-Gruppe, Teil 1, 30.1.1987, S. 22; FCC: Monatsbericht Dezember/Gesamtjahr 1988 Henkel-Gruppe, Teil 1, 30.1.1989, S. 42.

<sup>45</sup> Der EBIT (Earnings before interest and taxes) enthält keine anteiligen Zentralkosten (Kosten der Henkel KGaA in der Funktion der Holding) und ist bis 1986 vom NGU und ab 1987 vom NFU ausgehend berechnet. ZR-PKR/PuK: Monatsbericht Dezember 1982 Henkel-Gruppe, 7.2.1983, S. 24; ZR-PKR/PuK: Monatsbericht Dezember 1984 Henkel-Gruppe, Teil 1, 28.1.1985, S. 23; FRC: Monatsbericht Dezember 1986 Henkel-Gruppe, Teil 1, 30.1.1987, S. 26; FCC: Monatsbericht Dezember/Gesamtjahr 1988 Henkel-Gruppe, Teil 1, 30.1.1989, S. 46.

6.1.10 Datenbasis zu Kapitel 4.12

Jahr	Lauricöle		Talg <sup>46</sup>		Sonstige		Summe	
	MDM	t	MDM	t	MDM	t	MDM	t
1962	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	14	28.000	<b>67</b>	<b>98.000</b>
1963	k. A.	49.400	k. A.	45.900	k. A.	17.700	<b>88</b>	<b>113.000</b>
1964	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	<b>137.000</b>
1965	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	40.600	<b>136</b>	<b>143.600</b>
1966	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	<b>148</b>	<b>167.000</b>
1967	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	<b>130</b>	<b>174.000</b>
1968	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	<b>188</b>	k. A.
1969	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	<b>189</b>	k. A.
1970	67	59.131	28	36.452	79	95.095	<b>174</b>	<b>190.678</b>
1971	91	89.889	37	53.996	107	133.057	<b>235</b>	<b>276.942</b>
1972	22	32.740	25	41.261	74	115.942	<b>121</b>	<b>189.943</b>

Tabelle 46: Wert und Menge der von Henkel eingekauften Öle und Fette in MDM und in t 1962-1972<sup>47</sup>

<sup>46</sup> Ab 1970 nur Talg der ersten Qualität.

<sup>47</sup> Eigene Berechnungen anhand 153/21: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 29.1.1963, S. 6 und 10.4.1963, S. 5; 153/23: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 11.2.1964, S. 2; 153/26: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 12.1.1965, S. 3; 153/29: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 1.3.1966, S. 19; 153/32: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 7.2.1967, S. 13; 153/35: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 6.2.1968, S. 2; u. B. Opderbecke: Jahresberichte F-Log 1970, Anlage 2, 1971, Anlage B, 1972, Anlage 4; A 6402: Jahresbericht F-Log 1973 und I. Quartal 1974, Anlage 1.

Jahr	Lauricöle	Talg	Sonstige	Summe
1962	41.547	43.549	13.640	<b>98.736</b>
1963	47.364	47.033	14.407	<b>108.804</b>
1964	55.416	49.620	21.964	<b>127.000</b>
1965	k. A.	k. A.	k. A.	<b>133.200</b>
1966	54.012	50.664	42.192	<b>146.868</b>
1967	63.012	57.060	43.788	<b>163.860</b>
1970	63.600	78.000	62.400	<b>204.000</b>
1971	k. A.	k. A.	k. A.	<b>222.000</b>
1972	k. A.	k. A.	k. A.	<b>223.000</b>

Tabelle 47: Henkels Verbrauch an Ölen und Fetten in t 1962-1967 und 1970-1972<sup>48</sup>

Jahr	MDM	Jahr	MDM	Jahr	MDM	Jahr	MDM
1962	2,2	1964	6,3	1966	3,7	1970	11,9
1963	5,9	1965	3,2	1967	7,9		

Tabelle 48: Einkaufserfolge Henkels bei Ölen und Fetten durch systematische Terminkäufe gegenüber einer monatlich gleichmäßigen Eindeckung am Markt in MDM 1962-1967 und 1970<sup>49</sup>

<sup>48</sup> Eigene Berechnungen anhand 153/24: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 7.7.1964, S. 6; 153/27: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 8.6.1965, S. 12; 153/29: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 1.2.1966, S. 10; 153/29: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 5.4.1966, S. 10; 153/35: Anlage zur Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 2.2.1968; u. B. Opderbecke: Jahresberichte F-Log 1970, S. 5, 1971, S. 7 und 1972, S. 5.

<sup>49</sup> 153/23: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 11.2.1964, S. 2; 153/29: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 1.3.1966, S. 19; 153/30: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 19.7.1966, S. 2; 153/32: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 7.2.1967, S. 13; 153/35: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 6.2.1968, S. 2; u. B. Opderbecke: Jahresbericht F-Log 1970, Anlage 2.

Jahr	MDM	Jahr	MDM	Jahr	MDM	Jahr	MDM
1949	2,638972	1952	11,750273	1957	42,911	1960	127,424
1950	7,175565	1953	17,688733	1958	45,672		
1951	11,191947	1956	31,527	1959	90,389		

Tabelle 49: Umsätze der DEHYDAG in MDM 1949-1953 und 1956-1960<sup>50</sup>

Jahr	MDM	Jahr	MDM	Jahr	MDM	Jahr	MDM
1949	0,28	1951	1,75	1953	2,08	1957	1,04
1950	1,70	1952	1,76	1956	1,36	1958	1,25

Tabelle 50: Jahresüberschüsse der DEHYDAG in MDM 1949-1953 und 1956-1958<sup>51</sup>

Jahr	t	Jahr	t	Jahr	t	Jahr	t
1946	156	1951	2.328	1956	6.964	1961	6.888
1947	-	1952	2.808	1957	6.512	1962	6.994
1948	399	1953	4.956	1958	5.270		
1949	1.282	1954	5.820	1959	6.082		
1950	2.329	1955	5.961	1960	7.155		

Tabelle 51: Glycerinproduktion Henkels in t 1946-1962<sup>52</sup>

<sup>50</sup> D 401: Bericht über die Betriebsprüfung der DEHYDAG, 28.3.1955, Anlage 1; 289/710: Zusammenstellung der Umsätze der 23 Gemeinschaftsfirmen, o. J. [1958]; 153/40: Umsatzentwicklung der DEHYDAG 1959/60, 3.1.1961.

<sup>51</sup> D 401: Bericht über die Betriebsprüfung der DEHYDAG, 28.3.1955, Anlage 1; 289/710: Gemeinschaftsbilanz der Persil-Gruppe (23 Gesellschaften) 1957, S. 3; 289/735: Gemeinschaftsbilanz der Persil-Gruppe (23 Gesellschaften) 1958, S. 15. Für 1949 bis 1953 gilt: Jahresüberschuss = Bilanzgewinn + Rücklagen + Personalsteuern.

<sup>52</sup> B 4: Statistik Produktion der Henkelwerke in Düsseldorf, 21.9.1950, S. 5 und 23.11.1950, S. 5, Betriebsabrechnung Produktion der Henkelwerke in Düsseldorf, 12.4.1956 und 28.2.1961 und Produktion in TO, o. J. [1963].

Jahr	t	Jahr	t	Jahr	t
1957	32.968	1959	38.684	1961	41.976
1958	32.597	1960	36.058	1962	43.561

Tabelle 52: Fettsäureproduktion Henkels in t 1957-1962<sup>53</sup>

Jahr	t	Jahr	t	Jahr	t
1958	3.420	1960	5.158	1962	6.980
1959	4.158	1961	5.574	1963	8.391

Tabelle 53: Fettalkoholverkäufe Henkels im Inland in t 1958-1963<sup>54</sup>

Jahr	MDM	Jahr	MDM	Jahr	MDM	Jahr	MDM
1963	42	1966	52	1970	47	1973	47
1964	45	1967	47	1971	44	1974	77
1965	49	1969	50	1972	45		

Tabelle 54: Einkaufsumsätze der Henkel-Gruppe mit Hüls in MDM 1963-1967 und 1969-1974<sup>55</sup>

<sup>53</sup> B 4: Betriebsabrechnung Produktion der Henkelwerke in Düsseldorf, 28.2.1961 und Produktion in TO, o.J. [1963].

<sup>54</sup> 153/23: Niederschrift über die Postbesprechung Henkel vom 21.4.1964, S. 5.

<sup>55</sup> 153/26: Elting, Aktennotiz Großlieferanten 1964, 12.2.1965; 153/29: Abt. Einkauf, Aktennotiz Spezifikation der Großlieferanten, 10.2.1966, S. 1; 153/32: Abt. Einkauf, Aktennotiz Spezifikation der Großlieferanten, 24.2.1967, S. 1; 153/35: Abt. Einkauf, Aktennotiz Spezifikation der Großlieferanten, 1.3.1968, S. 1; 238: Jahresberichte der Funktion Logistik 1971, 16.3.1972, Anlage Aktennotiz vom 24.2.1971 und 1972, 27.3.1973, Anlage 5; A 6402: F-Log, Aktennotiz zum Vortrag Studienkreis Henkel 20 am 17.10.1975, 13.10.1975, Anlage 10.

Jahr	Fettsäuren/ Glyzerin	CTP	Jahr	Fettsäuren/ Glyzerin	CTP
1961	-1,11	2,17	1965	0,97	4,36
1962	-0,92	3,08	1966	0,61	4,18
1963	0,72	5,21	1967	2,77	5,83
1964	1,62	4,19	1968	3,27	6,15

Tabelle 55: Betriebsergebnisse der Henkel International GmbH für Fettsäuren/Glycerin und CTP in MDM 1961-1968 <sup>56</sup>

Jahr	MDM	Jahr	MDM	Jahr	MDM
1964	287	1967	336	1970	389
1965	312	1968	351	1971	436
1966	327	1969	382	1972	426

Tabelle 56: Bruttoumsätze der chemisch-technischen und organischen Produkte der Henkel & Cie. GmbH in MDM 1964-1972 <sup>57</sup>

<sup>56</sup> Geschäftsbericht der Henkel International GmbH 1964, graphische Darstellungen, Tafel 9; Geschäftsberichte der Henkel International GmbH 1966, S. 11, 1967, S. 12 und 1968, S. 12.

<sup>57</sup> Geschäftsberichte der Henkel & Cie. GmbH 1970, S. 14, 1971, S. 11 und 1972, S. 12.



6.1.11 Datenbasis zu Kapitel 4.13

Jahr	Koko- söl	Palm- kernöl	Palmöl	Sojaöl	Talg	Rüböl	techni- sche Öle und Fette insgesamt	Roh- erdöl
1973							<b>88,75</b>	8,19
1974	291,-			219,-	118,-		<b>169,69</b>	21,33
1975	97,-	98,-		139,-	85,-		<b>111,23</b>	21,69
1976	105,-	110,-	103,-	111,-	94,-	105,-	<b>102,74</b>	23,25
1977	135,-	145,-	123,-	135,-	98,-	135,-	<b>115,02</b>	23,15
1978	140,-	150,-	122,-	120,-	98,-	118,-	<b>102,16</b>	20,88
1979	186,-	183,-	121,-	121,-	110,-	117,-	<b>123,63</b>	24,28
1980	124,-	122,-	106,-	111,-	90,-	103,-	<b>123,-</b>	39,85
1981	137,23	132,79	105,61	118,52	108,08	120,-	<b>131,90</b>	58,34
1982	132,40	118,25	107,63	113,01	107,58	132,76	<b>119,97</b>	64,62
1983	141,26	159,21	90,19	124,34	104,83	115,70	<b>127,54</b>	57,92
1984	284,76	307,06	197,23	183,43	134,28	178,87	<b>202,20</b>	62,25
1985	211,77	228,05	189,81	164,31	138,36	225,93	<b>172,83</b>	62,18
1986	84,03	66,55	56,54	94,15	73,32	107,23	<b>81,29</b>	25,46
1987	69,98	77,22	57,35	71,13	59,83	71,67	<b>70,08</b>	25,09
1988	83,79	89,94	70,74	77,58	64,74	88,38	<b>77,68</b>	20,59
1989	97,49	98,65	69,27	85,51	67,55	99,78	<b>80,80</b>	25,70

Tabelle 57: Jahresdurchschnittsmarktpreise und Jahresdurchschnittsimportpreise der für die Henkel-Gruppe wichtigsten Öle und Fette (nur für technische/industrielle Zwecke) sowie Erdöl und aller Öle und Fette für technische Zwecke in der Bundesrepublik Deutschland in DM/100 kg 1973-1989<sup>58</sup>

<sup>58</sup> 1973-1982 Einfuhrpreis für Rohöl cif Nordseehäfen, 1976-1980 Durchschnittsmarktpreise für Koko-  
söl, Palmkernöl, Palmöl, Sojaöl, Talg und Rüböl cif Rotterdam, unverzollt. Eigene Berechnungen  
anhand ZR-PKR: Monatsbericht Dezember/Jahresbericht 1975 Henkel & Cie. GmbH, 5.2.1976, S.  
40 und 80; Statistisches Bundesamt Wiesbaden (Hrsg.), Aussenhandel, passim; Statistisches Bun-  
desamt Wiesbaden (Hrsg.), Jahrbuch, passim; Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft  
und Forsten (Hrsg.), Gesamtkonzeption, S. 69; Schütt, Rohstoffe, S. 20.

Jahr	Koko- söl	Palm- kernöl	Palmöl	Sojaöl	Talg	Rüböl	<b>techni- sche Öle und Fette insgesamt</b>	Roh- erdöl
1990	80,08	70,27	47,30	75,08	57,03	91,73	<b>74,07</b>	27,89
1991	74,14	65,24	60,55	73,61	51,42	80,29	<b>69,87</b>	25,39
1992	95,22	93,23	65,73	80,48	57,48	90,98	<b>81,92</b>	22,75
1993	81,89	78,18	65,53	77,36	61,86	101,67	<b>79,37</b>	21,09
1994	96,97	96,49	81,55	98,50	66,52	106,62	<b>89,79</b>	19,35
1995	97,02	100,94	91,34	95,57	75,42	81,29	<b>91,35</b>	18,61
1996	117,71	113,12	80,18	87,48	76,05	124,93	<b>100,95</b>	23,30
1997	124,91	120,85	104,12	83,36	89,79	139,90	<b>111,58</b>	25,02
1998	117,48	113,41	107,79	179,20	93,73	143,42	<b>113,81</b>	17,04
1999	135,85	131,05	83,71	115,41	70,99	109,40	<b>117,86</b>	23,74
2000	113,60	116,53	75,29	77,59	58,87	109,31	<b>110,08</b>	43,39
2001	75,66	70,76	60,06	77,17	20,85	90,80	<b>41,-</b>	20,42

Tabelle 58: Jahresdurchschnittsmarktpreise und Jahresdurchschnittsimportpreise der für die Henkel-Gruppe wichtigsten Öle und Fette (nur für technische/industrielle Zwecke) sowie Erdöl und aller Öle und Fette für technische Zwecke in der Bundesrepublik Deutschland in DM/100 kg 1990-2001<sup>59</sup>

<sup>59</sup> Eigene Berechnungen anhand Statistisches Bundesamt Wiesbaden (Hrsg.), Aussenhandel, passim; Statistisches Bundesamt Wiesbaden (Hrsg.), Jahrbuch, passim.

Jahr	technische Öle/Fette	Jahr	technische Öle/Fette	Jahr	technische Öle/Fette
1973	326,2	1983	448,1	1993	532,2
1974	299,3	1984	432,1	1994	593,7
1975	227,9	1985	430,3	1995	534,1
1976	284,6	1986	435,1	1996	526,6
1977	296,3	1987	412,8	1997	608,1
1978	314,2	1988	539,4	1998	571,2
1979	203,1	1989	653,6	1999	526,8
1980	205,2	1990	601,6	2000	637
1981	225,4	1991	550	2001	679
1982	410,7	1992	531,5		

Tabelle 59: Importmenge aller pflanzlichen und tierischen Öle und Fette (nur für technische/industrielle Zwecke) in die Bundesrepublik Deutschland in 1000 t  
1973-2001<sup>60</sup>

<sup>60</sup> Statistisches Bundesamt Wiesbaden (Hrsg.), Jahrbuch, passim.

Jahr	technische Öle/Fette	Jahr	technische Öle/Fette	Jahr	technische Öle/Fette
1973	289,6	1983	571,5	1993	422,4
1974	490,9	1984	873,7	1994	533,1
1975	253,5	1985	743,7	1995	487,9
1976	292,4	1986	353,7	1996	531,6
1977	340,7	1987	289,3	1997	678,5
1978	321,4	1988	419	1998	650,1
1979	251,1	1989	528,1	1999	620,9
1980	252,4	1990	445,6	2000	701,2
1981	297,3	1991	384,3	2001	278,4
1982	492,7	1992	435,4		

Tabelle 60: Importwert aller pflanzlichen und tierischen Öle und Fette (nur für technische/industrielle Zwecke) in die Bundesrepublik Deutschland in MDM  
1973-2001<sup>61</sup>

<sup>61</sup> Ebenda.

Jahr	Kokosöl	Palmkernöl	Palmöl	Sojaöl	Talg	Rüböl
1979	60,1	7,9	1,2	0,6	96,3	9,9
1980	91,4	13,4	1,3	2,2	108,4	10,4
1981	139,4	12,2	0,9	2,7	116,3	9
1982	117,9	12,6	2,3	12,3	121,3	11,6
1983	144,2	42,9	0,9	4	80,7	17,2
1984	82	62,3	0,6	2,4	88,1	7,4
1985	102,8	44,2	0,5	1	94,1	16,2
1986	164,1	28,1	3,8	3,1	74,2	4,7
1987	136,9	55,3	5,8	4,6	35,6	9
1988	91,3	52,7	2,9	12,4	51,9	15,3
1989	83,7	118,6	4,1	2,2	72,1	15,5
1990	148,1	76,7	17,3	8,1	24,9	0
1991	87	107,6	6,9	7,8	11,2	9,6
1992	98,3	70,9	4,1	42	25,4	13,3
1993	67,9	124,2	8,6	4,8	29,1	5,9
1994	138,5	119,8	7,2	3,5	22,4	1,2
1995	120,7	85,2	6,9	2,5	24	4,2
1996	117,3	102,9	7,4	1,4	16,7	14,4
1997	184,3	112,7	9,7	4	28,4	20,3
1998	223,7	78,3	6,6	0,2	35,1	4,5
1999	125,8	156,5	3	0,7	13,1	4,5
2000	234,6	138,5	6,2	0,5	12,4	3,8
2001	213,6	132,7	52,4	8,5	60,9	4,1

Tabelle 61: Importmenge der für die Henkel-Gruppe wichtigsten Öle und Fette (nur für technische/industrielle Zwecke) in die Bundesrepublik Deutschland in 1000 t 1979-2001<sup>62</sup>

<sup>62</sup> Statistisches Bundesamt Wiesbaden (Hrsg.), Aussenhandel, passim.

Jahr	Kokosöl	Palmkernöl	Palmöl	Sojaöl	Talg	Rüböl
1979	106,9	13,1	1,3	0,8	101,5	10,8
1980	120	17,1	1,8	2,5	100,5	11,7
1981	191,3	16,2	1	3,2	125,7	10,8
1982	156,1	14,9	2,5	13,9	130,5	15,4
1983	203,7	68,3	0,8	5	84,6	19,9
1984	233,5	191,3	1,2	4,3	118,3	13,3
1985	217,7	100,8	1	1,7	130,2	36,6
1986	137,9	18,7	2,1	2,9	54,4	5,1
1987	95,8	42,7	3,3	3,3	21,3	6,5
1988	76,5	47,4	2,1	9,6	33,6	13,5
1989	81,6	117	2,8	1,9	48,7	15,5
1990	118,6	53,9	8,2	6,1	14,2	0
1991	64,5	70,2	4,2	5,7	5,7	7,7
1992	93,6	66,1	2,7	33,8	14,6	12,1
1993	55,6	97,1	5,7	3,7	18	6
1994	134,3	115,6	5,9	3,4	14,9	1,3
1995	117,1	86	6,3	2,4	18,1	3,4
1996	138,1	116,4	5,9	1,3	12,7	18
1997	230,2	136,2	10,1	3,4	25,5	28,4
1998	262,8	88,8	7,1	0,3	32,9	6,5
1999	170,9	205,1	2,5	0,8	9,3	4,9
2000	266,5	161,4	4,7	0,4	7,3	4,2
2001	161,6	93,9	3,1	6,6	12,7	3,7

Tabelle 62: Importwert der für die Henkel-Gruppe wichtigsten Öle und Fette (nur für technische/industrielle Zwecke) in die Bundesrepublik Deutschland in MDM  
1979-2001<sup>63</sup>

<sup>63</sup> Ebenda.

Verwendungsbereich	Verbrauch in t
Wasch- und Reinigungsmittel, Kosmetika	685.100
Kunststoffe, Weichmacher, Gummi, Textilhilfsstoffe	375.700
Farben	227.800
Lebensmittelhilfsstoffe	193.800
Metallbearbeitung, Flotation und Schmiermittel	181.900
Sonstiges	35.700
<b>Summe der 1981 in der Europäischen Gemeinschaft (EG-10) verarbeiteten Öle und Fette</b>	<b>1.700.000</b>

Tabelle 63: Fettverbrauch in der Europäischen Gemeinschaft (EG-10) nach Verwendungsbereichen in t 1981<sup>64</sup>

---

<sup>64</sup> Deutscher Bundestag, Referat Öffentlichkeitsarbeit (Hrsg.), Themen, S. 47.

6.1.12 Datenbasis zu Kapitel 4.14

Jahr	Nettoumsatz an VU	Nettofremdumsatz (NFU)			Nettogesamtumsatz (NGU) (= Summe)	Bruttogesamtumsatz (BGU)
		CF	CC	CO		
1973	k. A.	k. A.			<b>k. A.</b>	<b>ca. 30</b>
1974	k. A.	k. A.			<b>k. A.</b>	<b>56</b>
1979	k. A.	k. A.			<b>k. A.</b>	<b>97</b>
1980	k. A.	k. A.			<b>k. A.</b>	<b>110</b>
1981	k. A.	k. A.			<b>k. A.</b>	<b>146</b>
1982	k. A.	k. A.			<b>k. A.</b>	<b>139</b>
1983	k. A.	181			<b>k. A.</b>	<b>k. A.</b>
1984	22	214			<b>236</b>	<b>n. r.</b>
1985	29	191	-	35	<b>255</b>	<b>n. r.</b>
1986	22	164	-	33	<b>219</b>	<b>n. r.</b>
1987	21	153	-	34	<b>208</b>	<b>n. r.</b>
1988	31	160	-	31	<b>222</b>	<b>n. r.</b>
1989	k. A.	k. A.			<b>311</b>	<b>n. r.</b>
1990	k. A.	k. A.			<b>308</b>	<b>n. r.</b>
1991	65	244			<b>309</b>	<b>n. r.</b>
1992 <sup>65</sup>	48	243			<b>291</b>	<b>n. r.</b>
1993	k. A.	k. A.			<b>263</b>	<b>n. r.</b>
1994	63	142	-	87	<b>292</b>	<b>n. r.</b>
1995	68	126	-	86	<b>280</b>	<b>n. r.</b>
1996	74	111	-	87	<b>272</b>	<b>n. r.</b>
1997	87	68	86	92	<b>333</b>	<b>n. r.</b>
1998	80	71	98	96	<b>345</b>	<b>n. r.</b>
1999	74	72	103	98	<b>347</b>	<b>n. r.</b>

<sup>65</sup> Der NFU und Nettoumsatz an VU für 1992 ist der Erwartungswert Stand 2.12.1992.



Jahr	Nettoumsatz an VU	Nettofremdumsatz (NFU)			Nettogesamtumsatz (NGU) (= Summe)	Bruttogesamtumsatz (BGU)
		CF	CC	CO		
2000	123	79	126	123	<b>451</b>	<b>n. r.</b>
2001 <sup>66</sup>	k. A.	36	103	101	<b>k. A.</b>	<b>n. r.</b>

Tabelle 64: Umsätze der Sidobre-Sinnova in MDM 1973, 1974 und 1979 bis September 2001<sup>67</sup>

<sup>66</sup> Aufgrund des Verkaufs von Cognis im September 2001 sind nur die Zahlen für Januar bis September 2001 angegeben.

<sup>67</sup> Die Übernahme des Chemiegeschäftes der Henkel France ab 1.1.1984 ist bereits 1983 berücksichtigt. Ab 1999 firmiert die Sidobre-Sinnova unter Cognis France. Eigene Berechnungen anhand 153: Protokoll über die Sitzung des Verwaltungsrates der Henkel GmbH vom 18.10.1973, S. 3; Henkel GmbH (Hrsg.): Geschäftsbericht 1974, interne Fassung, Lagebericht der gesamten Henkel-Gruppe, Düsseldorf 1975, S. 6; Henkel KGaA (Hrsg.): Geschäftsberichte 1984, S. 50, 1985, S. 53, 1986, S. 43, 1987, S. 50, 1988, S. 52, 1989, S. 51, 1990, S. 30, 1991, S. 27, 1992, S. 48f., 1993, S. 52, 1994, S. 47, 1995, S. 45, 1996, S. 40, 1997, S. 62, 1998, S. 69, 1999, S. 65 und 2000, S. 79, Düsseldorf 1985-2001; ZR-PKR: Monatsbericht Dezember/Jahresbericht 1980 Henkel-Gruppe, 9.2.1981, S. 13; ZR-PKR/PuK: Monatsbericht Dezember 1982 Henkel-Gruppe, 7.2.1983, S. 8; ZR-PKR/PuK: Monatsbericht Dezember 1984 Henkel-Gruppe, 28.1.1985, Teil 3, S. 40; FRC: Monatsbericht Dezember 1986 Henkel-Gruppe, 30.1.1987, Teil 3, S. 2, 6 und 10; FCC: Monatsbericht Dezember/Gesamtjahr 1988 Henkel-Gruppe, 30.1.1989, Teil 3, S. 4 und 8; FCC: Planung 1993 Konzern Welt, 2.12.1992, S. 49; FCA: Monatsbericht Dezember 1995 Henkel-Gruppe, 17.1.1996, Teil 2, S. 3 und 7; FCA: Monatsbericht Dezember 1996 Henkel-Gruppe, 16.1.1997, Teil 2, S. 3 und 7; FCA: Monatsbericht Dezember 1998 Henkel-Gruppe, 21.1.1999, Teil 2, S. 2, 6, 10 und 14; FCA: Monatsbericht Dezember 2000 Henkel-Gruppe, 22.1.2001, Teil 2, S. 93, 102, 111, 116 und 125; FCA: Monatsbericht September 2001/Dreivierteljahresabschluss Henkel-Gruppe, 6.11.2001, Teil 2, S. 110, 118, 123 und 128.

Jahr	EBIT		Jahr	EBIT		
	CF	CO		CF	CC	CO
1979	7		1991	20		
1980	11		1992 <sup>68</sup>	6		
1981	10		1994	0	-	6
1982	10		1995	6	-	5
1983	10		1996	5	-	3
1984	0		1997	9	8	13
1985	1	3	1998	7	12	11
1986	13	5	1999	7	7	18
1987	14	8	2000	14	8	9
1988	12	7	2001 <sup>69</sup>	14	14	7

Tabelle 65: EBIT der Sidobre-Sinnova in MDM 1979-1988, 1991, 1992 und 1994 bis September 2001<sup>70</sup>

<sup>68</sup> Der EBIT 1992 ist der Erwartungswert Stand 2.12.1992.

<sup>69</sup> Aufgrund des Verkaufs von Cognis im September 2001 sind nur die Zahlen für Januar bis September 2001 angegeben.

<sup>70</sup> Die Übernahme des Chemiegeschäftes der Henkel France ab 1.1.1984 ist bereits 1983 berücksichtigt. Ab 1999 firmiert die Sidobre-Sinnova unter Cognis France. Der EBIT enthält keine anteiligen Zentralkosten (Kosten der Henkel KGaA in der Funktion der Holding) und ist bis 1986 vom NGU und ab 1987 vom NFU ausgehend berechnet. ZR-PKR: Monatsbericht Dezember/Jahresbericht 1980 Henkel-Gruppe, 9.2.1981, S. 14; ZR-PKR/PuK: Monatsbericht Dezember 1982 Henkel-Gruppe, 7.2.1983, S. 11; ZR-PKR/PuK: Monatsbericht Dezember 1984 Henkel-Gruppe, 28.1.1985, Teil 3, S. 41; FRC: Monatsbericht Dezember 1986 Henkel-Gruppe, 30.1.1987, Teil 3, S. 3, 7 und 11; FCC: Monatsbericht Dezember/Gesamtjahr 1988 Henkel-Gruppe, 30.1.1989, Teil 3, S. 5 und 9; FCC: Planung 1993 Konzern Welt, 2.12.1992, S. 50; FCA: Monatsbericht Dezember 1995 Henkel-Gruppe, 17.1.1996, Teil 2, S. 4 und 8; FCA: Monatsbericht Dezember 1996 Henkel-Gruppe, 16.1.1997, Teil 2, S. 4 und 8; FCA: Monatsbericht Dezember 1998 Henkel-Gruppe, 21.1.1999, Teil 2, S. 3, 7, 11 und 15; FCA: Monatsbericht Dezember 2000 Henkel-Gruppe, 22.1.2001, Teil 2, S. 95, 104, 112, 118 und 127; FCA: Monatsbericht September 2001/Dreivierteljahresabschluss Henkel-Gruppe, 6.11.2001, Teil 2, S. 111, 119, 124 und 129.

Jahr	NFU	EBIT
1984	2,9	1,1
1985	4	5,2
1986	4,9	3,1
1987	2,2	0,1
1988	2,8	0,2

Tabelle 66: Nettofremdumsatz und EBIT der HOM in MDM 1984-1988<sup>71</sup>

Jahr	VU	extern
1992	6.630	4.035
1993	5.144	8.573
1994	11.383	7.739
1995 <sup>72</sup>	8.423	5.681

Tabelle 67: Absatzmengen der Rika an VU und externe Abnehmer in t 1992-1995<sup>73</sup>

---

<sup>71</sup> ZR-PKR/PuK: Monatsbericht Dezember 1984 Henkel-Gruppe, 28.1.1985, Teil 3, S. 55f.; FRC: Monatsbericht Dezember 1986 Henkel-Gruppe, 30.1.1987, Teil 3, S. 6f.; FCC: Monatsbericht Dezember/Gesamtjahr 1988 Henkel-Gruppe, 30.1.1989, Teil 3, S. 4f.

<sup>72</sup> Für 1995 gilt der Erwartungswert Stand 8.12.1995.

<sup>73</sup> 153: Keutmann, FFC, FA-Anlage Rika Malaysia (U-C), Erfolgsanalyse, 8.12.1995, Anlage 3.

Jahr	Ist		Jahr	Plan	
	Cash Flow	Cash Flow kumuliert		Cash Flow	Cash Flow kumuliert
1989	-7,424	-7,424	1996	3,336	-14,994
1990	-17,846	-25,271	1997	3,867	-11,126
1991	-6,178	-31,448	1998	3,410	-7,717
1992	2,998	-28,450	1999	4,235	-3,482
1993	5,017	-23,434	2000	4,115	0,634
1994	2,227	-21,206	2001	6,837	7,471
1995	2,876	-18,329			

Tabelle 68: Cash Flow des Henkelanteils an Rika in MDM, Ist 1989-1995 und Plan 1996-2001<sup>74</sup>

<sup>74</sup> Die Istjahre bis 1995 sind inflationsbereinigt, die Planjahre ab 1996 real. 153: Hövelmann, Eichstaedt, Eckdaten der Erfolgsanalyse der Oleoprojekte FA und APG, USA und Rika/HOM, Vergangenheit und Zukunft, Präsentation für GF 7.1.1997, 19.12.1996, Anlage 4.

Jahr	CF	CO	CC
1994	79,9	4,1	-
1995	69,2	4,9	-
1996	77,2	4,8	-
1997	99,2	7	10,3
1998	118,5	5,9	9,3
1999	116,2	6,8	11,3
2000	131,1	11,4	14,5
2001 <sup>75</sup>	96,6	9	7

Tabelle 69: Nettofremdumsatz der HOM in MDM 1994 bis September 2001<sup>76</sup>

<sup>75</sup> Aufgrund des Verkaufs von Cognis im September 2001 sind nur die Zahlen für Januar bis September 2001 angegeben.

<sup>76</sup> FCA: Monatsbericht Dezember 1995 Henkel-Gruppe, 17.1.1996, Teil 2, S. 3 und 7; FCA: Monatsbericht Dezember 1996 Henkel-Gruppe, 16.1.1997, Teil 2, S. 3 und 7; FCA: Monatsbericht Dezember 1998 Henkel-Gruppe, 21.1.1999, Teil 2, S. 2, 6, 10 und 14; FCA: Monatsbericht Dezember 2000 Henkel-Gruppe, 22.1.2001, Teil 2, S. 93, 102, 111, 117 und 126; FCA: Monatsbericht September 2001/Dreivierteljahresabschluss Henkel-Gruppe, 6.11.2001, Teil 2, S. 105, 118, 123 und 128.

Jahr	CF	CO	CC
1994	1,4	0,6	-
1995	5,2	0,4	-
1996	-0,9	0,4	-
1997	5,8	0,4	0,6
1998	11,8	0,4	0,6
1999	15,3	1,1	1,3
2000	33,8	1,6	1,5
2001 <sup>77</sup>	21,4	1,9	1,7

Tabelle 70: EBIT der HOM in MDM 1994 bis September 2001<sup>78</sup>

Geschäftsfeld	Henkel Corp.	Emery Group	Gesamt
oleochemische Grundstoffe	13	160	<b>173</b>
Kunststoff- und Lackhilfsmittel	89	39	<b>128</b>
Cospha	54	29	<b>83</b>
Textilhilfsmittel	30	44	<b>74</b>
Agrochemikalien	3	3	<b>6</b>

Tabelle 71: Vergleich der Umsätze in ausgewählten Geschäftsbereichen von Henkel Corp. und Emery in MUS-\$ 1988<sup>79</sup>

<sup>77</sup> Aufgrund des Verkaufs von Cognis im September 2001 sind nur die Zahlen für Januar bis September 2001 angegeben.

<sup>78</sup> FCA: Monatsbericht Dezember 1995 Henkel-Gruppe, 17.1.1996, Teil 2, S. 4 und 8; FCA: Monatsbericht Dezember 1996 Henkel-Gruppe, 16.1.1997, Teil 2, S. 4 und 8; FCA: Monatsbericht Dezember 1998 Henkel-Gruppe, 21.1.1999, Teil 2, S. 3, 7, 11 und 15; FCA: Monatsbericht Dezember 2000 Henkel-Gruppe, 22.1.2001, Teil 2, S. 94, 112, 119 und 128; FCA: Monatsbericht September 2001/Dreivierteljahresabschluss Henkel-Gruppe, 6.11.2001, Teil 2, S. 106, 119, 124 und 129.

<sup>79</sup> D 1907: CFM, Bericht Emery, Mai 1989, S. 20-24.

Jahr	Eigenbedarf APG	Eigenbedarf Sulfierbetriebe	Eigenbedarf OPG und FPG	Henkel-Kanada	USA	Mexiko	Summe
1992	1.326	6.438	-	76	6.235	-	<b>14.075</b>
1993	4.644	7.011	1.007	31	12.638	1.599	<b>26.930</b>
1994	5.885	7.457	1.714	93	15.556	2.481	<b>33.186</b>
1995 (P)	4.536	7.258	1.500	100	19.500	2.200	<b>35.094</b>

Tabelle 72: Mengenumsatz der Fettalkoholanlage der Emery Group in Cincinnati/Ohio nach Abnehmergruppen/-regionen in t 1992-1994 und Plan 1995<sup>80</sup>

Jahr	Ist		Jahr	Plan	
	Cash Flow	Cash Flow kumuliert		Cash Flow	Cash Flow kumuliert
1989	-2	-2	1996	3	-119
1990	-8	-10	1997	7	-112
1991	-69	-79	1998	7	-105
1992	-44	-123	1999	10	-95
1993	-13	-136	2000	9	-86
1994	11	-125	2001	31	-55
1995	3	-122			

Tabelle 73: Cash Flow der Fettalkoholanlage, Cincinnati/Ohio, USA in MUS-\$, Ist 1989-1995 und Plan 1996-2001<sup>81</sup>

<sup>80</sup> U. B. Schulenburg: Fluke, D., Tritschler, F., FOH Debottlenecking Project, 3.5.1995, S. 4.

<sup>81</sup> Die Istjahre bis 1995 sind inflationsbereinigt, die Planjahre ab 1996 real. 153: Hövelmann, Eichstaedt: Eckdaten der Erfolgsanalyse der Oleoprojekte FA und APG, USA und Rika/HOM, Vergangenheit und Zukunft, Präsentation für GF 7.1.1997, 19.12.1996, Anlage 6.

Jahr	Henkel Corp./Henkel of America	Henkel-Kanada
1994	657	51
1995	621	54
1996	668	59
1997	606	56
1998	590	58
1999	450	
2000	474	50
2001 <sup>82</sup>	387	38

Tabelle 74: Nettofremdumsätze des Ressorts Fettchemie/Industriechemikalien (CF) der Henkel Corp./Henkel of America und der Henkel-Kanada in MDM 1994 bis September 2001<sup>83</sup>

---

<sup>82</sup> Aufgrund des Verkaufs von Cognis im September 2001 sind nur die Zahlen für Januar bis September 2001 angegeben.

<sup>83</sup> 1999 sind beide Unternehmen in der Statistik zusammengefasst. FCA: Monatsbericht Dezember 1995 Henkel-Gruppe, 17.1.1996, Teil 2, S. 3; FCA: Monatsbericht Dezember 1996 Henkel-Gruppe, 16.1.1997, Teil 2, S. 3; FCA: Monatsbericht Dezember 1998 Henkel-Gruppe, 21.1.1999, Teil 2, S. 6; FCA: Monatsbericht Dezember 2000 Henkel-Gruppe, 22.1.2001, Teil 2, S. 111; FCA: Monatsbericht September 2001/Dreivierteljahresabschluss Henkel-Gruppe, 6.11.2001, Teil 2, S. 118.



Jahr	Henkel Corp./Henkel of America	Henkel-Kanada
1994	74,2	4,5
1995	51,9	5,8
1996	40,8	4,1
1997	53,2	5,7
1998	41,8	5,8
1999	33,6	
2000	72,4	5,5
2001 <sup>84</sup>	8,7	1,4

Tabelle 75: EBIT des Ressorts Fettchemie/Industriechemikalien (CF) der Henkel Corp./Henkel of America und der Henkel-Kanada in MDM 1994 bis September 2001<sup>85</sup>

<sup>84</sup> Aufgrund des Verkaufs von Cognis im September 2001 sind nur die Zahlen für Januar bis September 2001 angegeben.

<sup>85</sup> 1999 sind beide Unternehmen in der Statistik zusammengefasst. FCA: Monatsbericht Dezember 1995 Henkel-Gruppe, 17.1.1996, Teil 2, S. 4; FCA: Monatsbericht Dezember 1996 Henkel-Gruppe, 16.1.1997, Teil 2, S. 4; FCA: Monatsbericht Dezember 1998 Henkel-Gruppe, 21.1.1999, Teil 2, S. 7; FCA: Monatsbericht Dezember 2000 Henkel-Gruppe, 22.1.2001, Teil 2, S. 112; FCA: Monatsbericht September 2001/Dreivierteljahresabschluss Henkel-Gruppe, 6.11.2001, Teil 2, S. 119.

Jahr	Nettoumsatz an VU	Nettofremdumsatz	Nettogesamtumsatz
1985	500,3	1719,5	<b>2219,8</b>
1986	386,8	1414,6	<b>1801,4</b>
1987	400,5	1518,4	<b>1918,9</b>
1988	470,3	1613,5	<b>2083,8</b>
1990	432,3	1329,7	<b>1762,0</b>
1991	436,9	1349,9	<b>1786,8</b>
1994	685,7	2213,0	<b>2898,7</b>
1995	673,9	2214,3	<b>2888,2</b>
1996	723,1	2265,3	<b>2988,4</b>
1997	595,9	1614,0	<b>2209,9</b>
1998	543,8	1651,5	<b>2195,3</b>
1999	666,7	1237,7	<b>1904,4</b>
2000	815,4	1460,0	<b>2275,4</b>
2001 <sup>86</sup>	201,8	1455,9	<b>1657,7</b>

Tabelle 76: Wertumsatz des Ressorts CF in MDM 1985-1988, 1990, 1991 und 1994 bis September 2001<sup>87</sup>

<sup>86</sup> Aufgrund des Verkaufs von Cognis im September 2001 sind nur die Zahlen für Januar bis September 2001 angegeben.

<sup>87</sup> 1999 bis 2001 Umrechnung von MEUR in MDM. Eigene Berechnungen anhand FRC: Monatsbericht Dezember 1986 Henkel-Gruppe, 30.1.1987, Teil 3, S. 5; FCC: Monatsbericht Dezember/Gesamtjahr 1988 Henkel-Gruppe, 30.1.1989, Teil 3, S. 3 und 44; FCC: Handbuch Planung 1992, 17.1.1992, Teil 3, S. 2; FCC: Planung 1993 Konzern Welt, 2.12.1992, S. 22; FCA: Monatsbericht Dezember 1995 Henkel-Gruppe, 17.1.1996, Teil 2, S. 2; FCA: Monatsbericht Dezember 1996 Henkel-Gruppe, 16.1.1997, Teil 2, S. 2; FCA: Monatsbericht Dezember 1998 Henkel-Gruppe, 21.1.1999, Teil 2, S. 5; FCA: Monatsbericht Dezember 2000 Henkel-Gruppe, 22.1.2001, Teil 2, S. 110; FCA: Monatsbericht September 2001/Dreivierteljahresabschluss Henkel-Gruppe, 6.11.2001, Teil 2, S. 117.

Jahr	Umsatz an VU	Fremdumsatz	Gesamtumsatz
1985	349,0	1271,1	<b>1620,1</b>
1986	371,3	1321,6	<b>1692,9</b>
1987	384,8	1373,9	<b>1758,7</b>
1988	409,5	1367,5	<b>1777,0</b>
1990	436,4	1304,3	<b>1740,7</b>
1991	430,2	1222,2	<b>1652,4</b>
1994	288,5	1027,4	<b>1315,9</b>
1995	254,0	1034,6	<b>1288,6</b>
1996	276,5	1038,9	<b>1315,4</b>
1997	413,8	734,2	<b>1148,0</b>
1998	241,2	726,1	<b>967,3</b>
1999	510,7	1220,7	<b>1731,4</b>
2000	556,4	1268,3	<b>1824,7</b>
2001 <sup>88</sup>	232,7	1265,4	<b>1498,1</b>

Tabelle 77: Mengenumsatz des Ressorts CF in 1000 t 1985-1988, 1990, 1991 und 1994 bis September 2001<sup>89</sup>

<sup>88</sup> Aufgrund des Verkaufs von Cognis im September 2001 sind nur die Zahlen für Januar bis September 2001 angegeben.

<sup>89</sup> Eigene Berechnungen anhand FRC: Monatsbericht Dezember 1986 Henkel-Gruppe, 30.1.1987, Teil 3, S. 5; FCC: Monatsbericht Dezember/Gesamtjahr 1988 Henkel-Gruppe, 30.1.1989, Teil 3, S. 2f.; FCC: Handbuch Planung 1992, 17.1.1992, Teil 3, S. 1f.; FCA: Monatsbericht Dezember 1995 Henkel-Gruppe, 17.1.1996, Teil 2, S. 1f.; FCA: Monatsbericht Dezember 1996 Henkel-Gruppe, 16.1.1997, Teil 2, S. 1f.; FCA: Monatsbericht Dezember 1998 Henkel-Gruppe, 21.1.1999, Teil 2, S. 1 und 5; FCA: Monatsbericht Dezember 2000 Henkel-Gruppe, 22.1.2001, Teil 2, S. 92 und 110; FCA: Monatsbericht September 2001/Dreivierteljahresabschluss Henkel-Gruppe, 6.11.2001, Teil 2, S. 104 und 117.

Jahr	Umsatz an VU	Fremdumsatz	Gesamtumsatz
1985	399,6	1514,2	<b>1913,8</b>
1986	421,0	1565,4	<b>1986,4</b>
1987	436,3	1706,0	<b>2142,3</b>
1988	466,0	1746,1	<b>2212,1</b>
1990	562,7	2057,5	<b>2620,2</b>
1991	539,5	1979,1	<b>2518,6</b>
1994	380,9	2030,2	<b>2411,1</b>
1995	341,9	2079,5	<b>2421,4</b>
1996	367,8	2065,7	<b>2433,5</b>
1997	650,0	2297,0	<b>2947,0</b>
1998	637,5	2376,8	<b>3014,3</b>
1999	798,2	2409,2	<b>3207,4</b>
2000	922,4	2539,4	<b>3461,8</b>
2001 <sup>90</sup>	670,2	1976,9	<b>2647,1</b>

Tabelle 78: Mengenumsatz U-C in 1000 t 1985-1988, 1990, 1991 und 1994 bis September 2001<sup>91</sup>

<sup>90</sup> Aufgrund des Verkaufs von Cognis im September 2001 sind nur die Zahlen für Januar bis September 2001 angegeben.

<sup>91</sup> Eigene Berechnungen anhand FRC: Monatsbericht Dezember 1986 Henkel-Gruppe, 30.1.1987, Teil 3, S. 5; FCC: Monatsbericht Dezember/Gesamtjahr 1988 Henkel-Gruppe, 30.1.1989, Teil 3, S. 2f.; FCC: Handbuch Planung 1992, 17.1.1992, Teil 3, S. 1f.; FCA: Monatsbericht Dezember 1995 Henkel-Gruppe, 17.1.1996, Teil 2, S. 1f.; FCA: Monatsbericht Dezember 1996 Henkel-Gruppe, 16.1.1997, Teil 2, S. 1f.; FCA: Monatsbericht Dezember 1998 Henkel-Gruppe, 21.1.1999, Teil 2, S. 1 und 5; FCA: Monatsbericht Dezember 2000 Henkel-Gruppe, 22.1.2001, Teil 2, S. 92 und 110; FCA: Monatsbericht September 2001/Dreivierteljahresabschluss Henkel-Gruppe, 6.11.2001, Teil 2, S. 104 und 117.

Jahr	t/a	Jahr	t/a	Jahr	t/a
1932	600	1968	45.000	1981	130.000
1948	2.400	1978	100.000	1984	170.000
1958	13.200	1980	120.000		

Tabelle 79: Fettalkoholkapazitäten der Henkel-Gruppe global in t/a 1932-1984<sup>92</sup>

Hersteller	1000 t
Shell	345
RWE-DEA (Enichem, Condea, Vista)	164
Ethyl	70
Exxon	55
Mits. Petro	40
<b>Summe synthetisch</b>	<b>674 (= 43,46 %)</b>
Henkel	285
P & G	210
Kao	136
Salim	81
CocoChem	36
Marchon	35
Gujarat Godrej	34
Condea	30
Oleofina	30
<b>Summe natürlich</b>	<b>877 (= 56,54 %)</b>

Tabelle 80: Die größten Fettalkoholhersteller global 1996, jährliche Produktion in 1000 t<sup>93</sup>

<sup>92</sup> Felletschin, Stationen, S. 121-123; D 401: Werdelmann, Fettalkohole, S. 13; 153: Post GF Nr. 46, 24.11.1987, Anlage 4.

<sup>93</sup> 153: Hövelmann, Zusammenfassung Fettalkohole, 19.12.1996, Anlage 1.

## 6.2 Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung(en)
ABS	Alkylbenzolsulfonat
Abteilung F	Produktionsabteilung für Fettchemie der DEHYDAG
Abteilung L	Produktionsabteilung für Lösungsmittel der DEHYDAG
AG	Aktiengesellschaft
Anm. d. Verf.	Anmerkung des Verfassers
APG	Alkylpolyglucoside
BASF	Badische Anilin- & Soda-Fabrik
Bd.	Band
betr.	betreffend
BFG	Böhme Fettchemie GmbH
BGU	Bruttogesamtumsatz
Bhd.	Berhard
Böhme	H. Th. Böhme AG
BP	British Petrol
bzw.	beziehungsweise
CC	Ressort Cospha-Produkte für kosmetische und pharmazeutische Industrie
CF	Ressort Fettchemie/Industriechemikalien der Henkel-Gruppe
CO	Ressort Organische Spezialchemikalien der Henkel-Gruppe
Corp.	Corporation
CTP	Geschäftsbereich Chemisch-Technische Produkte der Henkel-Gruppe
DEHYDAG	Deutsche Hydrierwerke AG
ders.	Derselbe
dies.	Dieselbe
DEG	Deutsche Entwicklungsgesellschaft
DFW	Deutsche Fettsäure-Werke GmbH
DM	Deutsche Mark
DÖR	Deutsche-Ölmühlen-Rohstoff-Gesellschaft

EBIT	Earnings before interest and taxes (Gewinn vor Zinsen und Steuern)
EFTA	European Free Trade Association (Europäische Freihandelszone)
EG	Europäische Gemeinschaft
EDWG	Erste Deutsche Walfanggesellschaft mbH
etc.	und so weiter
EWG	Europäische Wirtschaftsgemeinschaft
F & E	Forschung und Entwicklung
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GMCI	General Mills Chemicals Inc.
G. u. V.	Gewinn- und Verlustrechnung(en)
ha	Hektar
Henkel	Familienmitglieder, Henkel-Gruppe, Henkel-Konzern und Führungsgesellschaft der Gruppe
HI	Henkel International GmbH
HKM	Henkel Kimianika Malaysia
HMPB	Harrison Malaysia Plantation Bhd.
HoA	Henkel of America
HOM	Henkel Oleochemicals (Malaysia)
Hrsg.:	Herausgeber bzw. herausgegeben
IG Farben	Interessengemeinschaft Farbenindustrie AG, Frankfurt/Main, Leverkusen, Ludwigshafen
Inc.	Incorporated
Jg.	Jahrgang
jun.	Junior
Jomalina	Jomalina Sdn. Bhd.
K. A.	Kriegsausschuss
k. A.	keine Angabe
Kap.	Kapitel
kg	Kilogramm
KGaA	Kommanditgesellschaft auf Aktien
lfd.	laufende
LPG	landwirtschaftliche Produktionsgenossenschaft

Ltd.	Limited
Lucky	Lucky Ltd.
M	Mark
MDM	Millionen Deutsche Mark
MEUR	Millionen Euro
Mio.	Millionen
MM	Millionen Mark
MSI	Märkische Seifenindustrie OHG
MRM	Millionen Reichsmark
MUS-\$	Millionen amerikanische Dollar
NFU	Nettofremdumsatz
NGU	Nettogesamtumsatz
NU	Nettoumsatz
NJC	New Japan Chemical Co. Ltd.
n. r.	nicht relevant
N & T	Noblée & Thörl GmbH
NS	Nationalsozialisten, nationalsozialistisch
NSDAP	Nationalsozialistische Deutsche Arbeiterpartei
OHG	Offene Handelsgesellschaft
o. J.	ohne Jahr
Oxo	Oxo-GmbH
p. a.	per annum (pro Jahr)
P & G	Procter & Gamble
PNB	Permodalan Nasional Bhd.
Quantum	Quantum Chemical Corp.
qm	Quadratmeter
RGW	Rat für gegenseitige Wirtschaftshilfe
RiF	Reichsstelle für industrielle Fette
Rika	Henkel Rika Sdn. Bhd.
RM	Reichsmark
RWM	Reichswirtschaftsministerium
S. A.	Société Anonyme (Aktiengesellschaft)
SBZ	sowjetisch besetzte Zone



S & H	Schmidt & Hagen GmbH & Co. KG
Sidobre	Société des Produits Chimiques du Sidobre
Sidobre-Sinnova	Société des Produits Chimiques du Sidobre Sinnova S. A.
Sinnova	Société d'Innovations Chimiques
S-KOS	Sparte kosmetische Produkte der Henkel-Gruppe
Socoil	Socoil Corporation Bhd.
S-OP	Sparte Organische Produkte der Henkel-Gruppe
S-W	Sparte Wasch- und Reinigungsmittel der Henkel-Gruppe
t	Tonnen
t/a	Tonnen pro Jahr
TDM	Tausend Deutsche Mark
TM	Tausend Mark
TPS	Tetrapropenbenzolsulfonat
TRM	Tausend Reichsmark
u. a.	unter anderem, und andere
u. Ä.	und Ähnliches, und Ähnliche
u. B.	unverzeichneter Bestand (des Konzernarchivs Henkel)
U-C	Unternehmensbereich Chemieprodukte der Henkel-Gruppe
UDSSR	Union der sozialistischen Sowjetrepubliken
US	amerikanisch
USA	Vereinigte Staaten von Amerika
US-\$	amerikanische Dollar
VEB	Volkseigener Betrieb
vgl.	Vergleiche
VU	Verbundene Unternehmen der Henkel-Gruppe
VVB	Vereinigung volkseigener Betriebe
z. B.	zum Beispiel
ZGF	Zentrale Geschäftsführung
zit.	zitiert

### 6.3 Verzeichnis der Abbildungen im Text

	<u>Seite</u>
Abb. 1: Umweltkonzept nach Sauter-Sachs	15
Abb. 2: Die fünf Wettbewerbskräfte der Branchenstruktur	17
Abb. 3: Strukturelle Determinanten der fünf Wettbewerbskräfte	18
Abb. 4: Einflussfaktoren der Ziel- und Strategienplanung	31
Abb. 5: Durchschnittlicher Fettgehalt (Reinfett) einiger wichtiger Fettrohstoffe in %	54
Abb. 6: Wichtigste fettchemische Derivate im Produktionsprozess von Henkel	55
Abb. 7: Verwendungsmöglichkeiten der Fettalkohole	59
Abb. 8: Einfuhren von Palmöl, Kokosnussöl und Walratöl in den deutschen Zollverein in t 1842-1846, 1850, 1855 und 1860	60
Abb. 9: Jährliche Durchschnittsmarktpreise pflanzlicher Öle in M/100 kg 1881-1890, 1900 und 1905-1913	62
Abb. 10: Fettverbrauch in Deutschland nach Verbrauchergruppen in % 1913	63
Abb. 11: Deutscher Außenhandel mit Glycerin in TM 1895, 1900, 1905 und 1909-1913	65
Abb. 12: Deutscher Außenhandel mit Unterlaugen von Seifensiedereien in TM 1909-1913	65
Abb. 13: Deutscher Außenhandel mit Glycerin in t 1895, 1900, 1905 und 1909-1913	66
Abb. 14: Deutscher Außenhandel mit Unterlaugen von Seifensiedereien in t 1909-1913	66
Abb. 15: Einkaufs- (E) und Verkaufsumsatz (V) mit Fettrohstoffen und -derivaten der Henkel & Cie. in TM 1907-1911	70
Abb. 16: Fettversorgung des Deutschen Reiches nach Import und Inlands- produktion gegliedert in 1000 t Reinfett 1913 und 1928-1937	72
Abb. 17: Die deutsche Fettlücke nach Importen von Fettprodukten und -rohstoffen in % der Gesamtversorgung des Deutschen Reiches strukturiert 1913 und 1928-1937	73

	<u>Seite</u>
Abb. 18: Fettversorgung des Deutschen Reiches, gegliedert nach dem Verwendungszweck sowie nach Importen und Inlandsproduktion in 1000 t Reinfett 1913 und 1928-1936	74
Abb. 19: Die Fettlücke des Deutschen Reiches in % der Gesamtversorgung 1928-1933	75
Abb. 20: Jährliche Durchschnittsmarktpreise pflanzlicher Öle und Fettsäuren in RM/100 kg 1925-1928	80
Abb. 21: Deutscher Außenhandel mit Glycerin in TRM 1924-1928	81
Abb. 22: Deutscher Außenhandel mit Glycerin in t 1922-1929	82
Abb. 23: Deutscher Außenhandel mit Unterlaugen von Seifensiedereien in TRM 1924-1928	83
Abb. 24: Deutscher Außenhandel mit Unterlaugen von Seifensiedereien in t 1922-1929	84
Abb. 25: Struktur des Fettverbrauchs der Seifenindustrie in 1000 t Reinfett 1928, 1933, 1936 und 1938	85
Abb. 26: Durchschnittlicher Selbstversorgungsgrad des Deutschen Reiches bei wichtigen Nahrungsmitteln in % 1927/28 und 1938/39	100
Abb. 27: Ausbeutung der okkupierten Gebiete durch das Dritte Reich bezüglich Fett in 1000 t 1940/41-1943/44	102
Abb. 28: Saateneinkauf der Henkel & Cie. GmbH in t 1924-1932	105
Abb. 29: Futtermittelverkauf der Henkel & Cie. GmbH in t 1924-1932	105
Abb. 30: Saatenverarbeitung (S) und Ölgewinnung (Ö) der Extraktion der Henkel & Cie. GmbH in t 1924-1932	106
Abb. 31: Öl- und Fetteinkauf der Henkel & Cie. GmbH in t 1924-1932	107
Abb. 32: Durchschnittliche Sudzusammensetzung der Fettsäure der Henkel & Cie. GmbH in % 1924-1932	108
Abb. 33: Saatenverarbeitung und Ölgewinnung der Extraktion der Henkel & Cie. GmbH in t 1935-1938	109
Abb. 34: Glycerinproduktion der Henkel & Cie. bzw. Henkel & Cie. GmbH in t 1910-1945	112
Abb. 35: Glycerinumsatz der Henkel & Cie. in TM 1910-1920 und der Henkel & Cie. GmbH in TRM 1924-1941	112

	<u>Seite</u>
Abb. 36: Mengenumsatz der DEHYDAG, Abteilung L und F in t 1932-1943	123
Abb. 37: Umsatz der DEHYDAG, Abteilung L und F in TRM 1933-1945	124
Abb. 38: Absatzmenge im Inland nach Hauptabnehmergruppen der Abteilung F der DEHYDAG in t 1934-1943	125
Abb. 39: Jahresüberschuss/-fehlbetrag und Bilanzgewinn/-verlust (ohne Vorträge) der DEHYDAG in TRM 1932-1945	129
Abb. 40: Walöleinfuhr des Deutschen Reiches in 1000 t 1927-1938	132
Abb. 41: Bruttoinvestitionen und Abschreibungen der DFW in TRM 1936-1945	148
Abb. 42: Paraffingatscheingang/-verbrauch der DFW in t 1937-1945	150
Abb. 43: Mengenumsatz der DFW nach Abnehmergruppen in t Rohfettsäure 1937-1943	152
Abb. 44: Jahresüberschuss/-fehlbetrag bzw. Bilanzgewinn/-verlust (ohne Vortrag) der DFW in TRM 1936-1945	153
Abb. 45: Bruttoinvestitionen in und Abschreibungen auf die Oxo-Anlage in TRM 1941-1945	157
Abb. 46: Weltproduktion und -export aller pflanzlichen Öle und Ölsaaten in 1000 t Rohöl 1958-1972	159
Abb. 47: Weltproduktion von Kopra bzw. Kokosöl, Palmöl und Palmkernöl, Rindertalg und Raps bzw. Rüböl in 1000 t 1935/36, 1955/56 und 1958-1972	160
Abb. 48: Weltexportmengen von Kopra bzw. Kokosöl, Palmöl, tierischen Fetten (ohne Schweineschmalz) und Raps bzw. Rüböl in 1000 t 1958-1972	161
Abb. 49: Weltexportquoten von Kokosöl, Palmkernöl, Palmöl, Talg, Rapsöl, Sojabohnenöl sowie aller Öle und Fette in % 1961-1971 und 1974	162
Abb. 50: Importe von Kopra bzw. Kokosöl, Palmöl, tierischen Fetten (ohne Schweineschmalz) und Raps bzw. Rüböl in die Bundesrepublik Deutschland in 1000 t 1958-1972	164
Abb. 51: Jahresdurchschnittsmarktpreise und Jahresdurchschnittsimportpreise der für die Henkel-Gruppe wichtigsten Öle und Fette (nur für technische/industrielle Zwecke) sowie Erdöl und aller Öle und Fette für technische Zwecke in der Bundesrepublik Deutschland in DM/100 kg 1950-1972	165

	<u>Seite</u>
Abb. 52: Umsätze von S & H in MDM 1981-1988	196
Abb. 53: EBIT von S & H in MDM 1981-1988	197
Abb. 54: Wert der von Henkel eingekauften Öle und Fette in MDM 1962, 1963 und 1965-1972	202
Abb. 55: Menge der von Henkel eingekauften Öle und Fette in 1000 t 1962-1967 und 1970-1972	203
Abb. 56: Henkels Verbrauch an Ölen und Fetten in 1000 t 1962-1967 und 1970-1972	205
Abb. 57: Einkaufserfolge Henkels bei Ölen und Fetten durch systematische Terminkäufe gegenüber einer monatlich gleichmäßigen Eindeckung am Markt in MDM 1962-1967 und 1970	208
Abb. 58: Umsätze der DEHYDAG in MDM 1949-1953 und 1956-1960	209
Abb. 59: Jahresüberschüsse der DEHYDAG in MDM 1949-1953 und 1956-1958	210
Abb. 60: Glycerinproduktion Henkels in t 1946-1962	211
Abb. 61: Fettsäureproduktion Henkels in t 1957-1962	211
Abb. 62: Fettalkoholverkäufe Henkels im Inland in t 1958-1963	214
Abb. 63: Einkaufsumsätze der Henkel-Gruppe mit Hüls in MDM 1963-1967 und 1969-1974	218
Abb. 64: Betriebsergebnisse der Henkel International GmbH für Fett- säuren/Glycerin und CTP in MDM 1961-1968	221
Abb. 65: Bruttoumsätze der chemisch-technischen und organischen Produkte der Henkel & Cie. GmbH in MDM 1964-1972	223
Abb. 66: Jahresdurchschnittsmarktpreise und Jahresdurchschnittsimportpreise der für die Henkel-Gruppe wichtigsten Öle und Fette (nur für techni- sche/industrielle Zwecke) sowie Erdöl und aller Öle und Fette für technische Zwecke in der Bundesrepublik Deutschland in DM/100 kg 1973-1989	224
Abb. 67: Jahresdurchschnittsmarktpreise und Jahresdurchschnittsimportpreise der für die Henkel-Gruppe wichtigsten Öle und Fette (nur für techni- sche/industrielle Zwecke) sowie Erdöl und aller Öle und Fette für technische Zwecke in der Bundesrepublik Deutschland in DM/100 kg 1990-2001	225

	<u>Seite</u>
Abb. 68: Importmenge aller pflanzlichen und tierischen Öle und Fette (nur für technische/industrielle Zwecke) in die Bundesrepublik Deutschland in 1000 t 1973-2001	227
Abb. 69: Importwert aller pflanzlichen und tierischen Öle und Fette (nur für technische/industrielle Zwecke) in die Bundesrepublik Deutschland in MDM 1973-2001	228
Abb. 70: Importmenge der für die Henkel-Gruppe wichtigsten Öle und Fette (nur für technische/industrielle Zwecke) in die Bundesrepublik Deutschland in 1000 t 1979-2001	229
Abb. 71: Importwert der für die Henkel-Gruppe wichtigsten Öle und Fette (nur für technische/industrielle Zwecke) in die Bundesrepublik Deutschland in MDM 1979-2001	230
Abb. 72: Fettverbrauch in der Europäischen Gemeinschaft (EG-10) nach Verwendungsbereichen in % 1981	231
Abb. 73: Umsätze der Sidobre-Sinnova in MDM 1973, 1974 und 1979 bis September 2001	237
Abb. 74: EBIT der Sidobre-Sinnova in MDM 1979-1988, 1991, 1992 und 1994 bis September 2001	238
Abb. 75: Nettofremdumsatz und EBIT der HOM in MDM 1984-1988	246
Abb. 76: Absatzmengen der Rika an VU und externe Abnehmer in t 1992-1995	249
Abb. 77: Cash Flow des Henkelanteils an Rika in MDM, Ist 1989-1995 und Plan 1996-2001	250
Abb. 78: Aufbaustruktur und Eigentümerverhältnisse der HOM	251
Abb. 79: Nettofremdumsatz der HOM in MDM 1994 bis September 2001	252
Abb. 80: EBIT der HOM in MDM 1994 bis September 2001	252
Abb. 81: Vergleich der Umsätze in ausgewählten Geschäftsbereichen von Henkel Corp. und Emery in MUS-\$ 1988	259
Abb. 82: Bruttomengenumsatz der Emery Group in oleochemischen Produkten 1991	260

	<u>Seite</u>
Abb. 83: Mengenumsatz der Fettalkoholanlage der Emery Group in Cincinnati/Ohio nach Abnehmergruppen/-regionen in t 1992-1994 und Plan 1995	264
Abb. 84: Cash Flow der Fettalkoholanlage, Cincinnati/Ohio, USA, in MUS-\$, Ist 1989-1995 und Plan 1996-2001	265
Abb. 85: Nettofremdumsätze des Ressorts Fettchemie/Industriechemikalien (CF) der Henkel Corp./Henkel of America und der Henkel-Kanada in MDM 1994 bis September 2001	266
Abb. 86: EBIT des Ressorts Fettchemie/Industriechemikalien (CF) der Henkel Corp./Henkel of America und der Henkel-Kanada in MDM 1994 bis September 2001	267
Abb. 87: Anteilige Zusammensetzung der in der Henkel-Gruppe jährlich verarbeiteten nachwachsenden Rohstoffe in den 1980er/90er Jahren	272
Abb. 88: Anteilige Zusammensetzung der in der Henkel-Gruppe jährlich verarbeiteten Öle und Fette in den 1980er/90er Jahren	273
Abb. 89: Wertumsatz des Ressorts CF in MDM 1985-1988, 1990, 1991 und 1994 bis September 2001	276
Abb. 90: Mengenumsatz des Ressorts CF in 1000 t 1985-1988, 1990, 1991 und 1994 bis September 2001	277
Abb. 91: Mengenumsatz U-C in 1000 t 1985-1988, 1990, 1991 und 1994 bis September 2001	278
Abb. 92: Fettalkoholkapazitäten der Henkel-Gruppe global in t/a 1932-1984	279
Abb. 93: Die größten Fettalkoholhersteller global 1996, jährliche Produktion in 1000 t	280

#### 6.4 Verzeichnis der Tabellen im Text

	<u>Seite</u>
Tabelle 1: Elemente von Wirtschaftsordnungen	26
Tabelle 2: Ansatzpunkte der Ordnungspolitik	27
Tabelle 3: Ansatzpunkte der Prozesspolitik	28
Tabelle 4: Ansatzpunkte der Strukturpolitik	29
Tabelle 5: Produktions- bzw. Handelsprogramm der Henkel & Cie. 1876-1918	39
Tabelle 6: Produktionsprogramm der Henkel & Cie. und (ab 1922) der Henkel & Cie. GmbH 1919-1945	48
Tabelle 7: Umsatz aus der ersten Fangreise der EDWG 1936/37	138
Tabelle 8: Umsatz aus der zweiten Fangreise der EDWG 1937/38	139
Tabelle 9: Umsatz aus der dritten Fangreise der EDWG 1938/39	140
Tabelle 10: Überblick über wichtige Investitionen in die Produktionsanlagen fettchemischer Grundstoffe des „Ölviertels“ in Düsseldorf-Holt- hausen 1950-1972	212f.
Tabelle 11: Kalkulatorischer Kokosölhöchstpreis für die Grenz- und Vollkosten- deckung (ohne Gewinn) der Lorole und Lorolderivate 1968	217



## **7 Quellen- und Literaturverzeichnis**

### **7.1 Ungedruckte Quellen**

#### **7.1.1 Mündliche Quellen**

Interview Theo Schatten, 19.6.2001.

Interview Jürgen Baumann, 21.6.2001.

Interview Dr. Frank Hirsinger, 22.6.2001.

Interview Knut Weinke und Willem Boomsluiters, 27.3.2002.

#### **7.1.2 Konzernarchiv der Henkel-Gruppe, Düsseldorf**

##### **7.1.2.1 Einzelakten und Dokumentationsbestand (alpha-numerischer Archivplan)**

FELDENKIRCHEN, Wilfried: Das Inlandsgeschäft der Firma Henkel seit dem Zweiten Weltkrieg am Beispiel ausgewählter Tochtergesellschaften, internes, unveröffentlichtes Manuskript im Konzernarchiv Henkel, Düsseldorf 1999 (zit. Feldenkirchen, Inlandsgeschäft).

Geschäftsberichte der Henkel & Cie. GmbH 1954, 1956, 1957, 1959-1961, 1966 und 1970-1972.

Entwurf Geschäftsbericht der Henkel & Cie. GmbH 1961.

Geschäftsberichte der Henkel International GmbH 1961, 1962, 1964 und 1966-1968.

Geschäftsberichte der Persil GmbH 1963 und 1964.

Geschäftsberichte der Henkel GmbH 1968-1972 und 1974, interne Fassung.

Henkel KGaA (Hrsg.): Entwurf Pressemeldung 90 Jahre Glycerin bei Cognis/Henkel (1910-2000), Stand 27.7.2000.

Jahresabschlüsse der Henkel International GmbH 1961-1968.

Jahresabschlüsse der Henkel & Cie. GmbH 1950 und 1970-1976.

Jahresabschlüsse der Persil GmbH 1949 und 1950.

Rede des Vorsitzenden der Geschäftsführung der Henkel KGaA, Dr. Hans-Dietrich Winkhaus, anlässlich der Hauptversammlung am 3. Mai 1999 in Düsseldorf.

Findbuch 10: Historische Entwicklung der EDWG und Globus Reederei, o. J. (zit. Findbuch 10, Entwicklung).

- A 6402: Jahresbericht der Funktion Logistik 1972, 27.3.1973.
- A 6402: Diekötter, Viefhaus, Winkler, Bericht Sparte Waschmittel, Kontaktstelle Sonderentwicklungen, 12.12.1973.
- A 6402: Jahresbericht F-Log 1973 und I. Quartal 1974, 19.4.1974.
- A 6402: Jahresbericht der Funktion Logistik Januar bis Juli 1974, 20.8.1974.
- A 6402: F-Log, Aktennotiz zum Vortrag Studienkreis Henkel 20 am 17.10.1975, 13.10.1975.
- B 4: Aktennotiz Umsatzzahlen 1926-1938.
- B 4: Statistik Produktion der Henkelwerke in Düsseldorf, 21.9.1950 und 23.11.1950.
- B 4: Jahresbericht Klebstoffwerk 1950.
- B4 : Betriebsabrechnung Produktion der Henkelwerke in Düsseldorf, 12.4.1956 und 28.2.1961 und Produktion in TO, o .J. [1963].
- B 4: Aktennotiz Persilumsatz, 2.8.1982.
- D 203: Abschrift des Notariatsregisters Nr. 477/1935, 10.12.1935.
- D 203: Deutschlands aktive Teilnahme am internationalen Hochsee-Walfang, o. J. (zit. D 203: Teilnahme).
- D 203: Zu Modell Walfangmutterschiff „Jan Wellem“, Fangboot „Treff II“ des Walfangmutterschiffes „Jan Wellem“, und Motortankschiff „Antarktis“, o. J.
- D 204: Geschäftsbericht der Fettrückgewinnung GmbH 1940.
- D 206: Wichtige Termine zur Oxo-Demontage, 28.7.1948.
- D 207: Aktennotiz, 23.1.1939.
- D 208: Noblée & Thörl GmbH, stichwortartige Angaben über Absatz (insgesamt) und Beziehergruppen – Struktur, 1973.
- D 208: Exposé über Noblée & Thörl, Anlage 1, 1973.
- D 208: Presse-Informationen aus der Henkel-Gruppe, Die Noblée & Thörl GmbH, ein Unternehmen der Henkel-Gruppe, 125 Jahre alt, 1980.
- D 208: Presse-Informationen aus der Henkel-Gruppe, März 1987.
- D 208: Geschichtliche Entwicklung der Firma Noblée & Thörl GmbH, o. J.
- D 210: Müller an Kobold, 8.6.1966.
- D 210: Gube an K. Henkel, Manchot und Kobold, 1.4.1968.
- D 210: Müller an Geschäftsleitung Persil und HI, 24.4.1968.
- D 210: Aktennotiz betr. Kauf Firma Neynaber AG, Loxstedt, 16.7.1968.

- D 210: Zur Geschichte der Firma Neynaber, Referat Struck, 7.10.1970.
- D 210: Zur Geschichte der Firma Neynaber, 18.4.1972.
- D 210: Batka, Aktennotiz Standort Loxstedt, 1.7.1973.
- D 210: Abhandlung zur Geschichte der Neynaber Chemie GmbH, o. J. [1977].
- D 210: Drehbuch Neynaber, o. J. [1986].
- D 210: Presse-Informationen aus der Henkel-Gruppe, Neynaber Chemie GmbH – das Zentrum für Kunststofftechnik von Henkel, Oktober 1992.
- D 210: Eine kleine Chronik, in: 100 Jahre Neynaber-Chemie, 1998, S. 3f.
- D 401: Studienvertrag zwischen DEHYDAG und Henkel, 21.5.1931.
- D 401: Spilker: Exposé über die DEHYDAG, 22.10.1931.
- D 401: Entwicklung des Grundkapitals der DEHYDAG 1932 bis 1948, o. J.
- D 401: Autarkisierung, in: Berliner Blatt/Neue Zeitung, 2.3.1948.
- D 401: Kobold, Walter, Vorschläge für die Aufnahme einer Dehydag-Produktion, 9.9.1948 (zit. D 401: Kobold, Vorschläge).
- D 401: Mannes, Bericht über die Deutschen Hydrierwerke in Rodleben von 1945 bis Dezember 1948, 15.3.1949 (zit. D 401: Mannes, Bericht).
- D 401: Prüfungsbericht DEHYDAG, 28.3.1955.
- D 401: Deutsches Patentamt, Patentschrift Nr. 965 236, 6.6.1957.
- D 401: Werdelmann, Bruno: 50 Jahre Fettalkohole, Vortragsmanuskript, 21.9.1981 (zit. Werdelmann, Fettalkohole).
- D 402: Heidrich, Alfred, u. a.: Chronik der H. Th. Böhme Aktiengesellschaft, Abteilung „Chemische Fabrik“ und der BFG in Chemnitz, Teil C und D, 1956 (zit. D 402: Heidrich, Chronik, Teil C bzw. Teil D).
- D 402: Grunert, Heinz, Kloubert, Udo: Chronologische Aufstellung der Historie der Textilabteilung, 1881-1989, 1989 (zit. D 402: Grunert, Aufstellung).
- D 402: Auszüge aus einer Studie zu einer Chronik der BFG, o. J.
- D 402: Entwicklung der Beteiligungsverhältnisse der BFG 1935-1959, o. J.
- D 402: Gellendien, Walter: Geschichte der BFG, o. J. (zit. D 402: Gellendien, Geschichte).
- D 500: Aktennotiz, 30.10.1916.
- D 617: Presse-Informationen aus der Henkel-Gruppe, Henkel in Malaysia, Auftrag für Fettalkohol-Projekt vergeben, 20.2.1990.
- D 1830: Agasse, M., Referat über Sidobre-Sinnova, 1984 (zit. D 1830: Agasse, Referat).

- D 1846: Stichworte Uebbing, 17.12.1984.
- D 1846: Presse-Informationen aus der Henkel-Gruppe, Henkel kooperiert in Malaysia, o. J. [April 1981].
- D 1846: Welcome Adress by Encik Abdul Hamid b. Abdulla, Speech by YB Dato' Tunku Yaacob und Speech by His Excellency Y. A. B. Prime Minister Dato Seri Dr. Mahathir Bin Mohamad at the Official Opening of the Henkel Oleochemicals Factory, Reden zur Eröffnung von HOM, 17.11.1984.
- D 1846: Presse-Informationen aus der Henkel-Gruppe, Neue Henkel-Produktion in Malaysia, 22.11.1984.
- D 1846: Press Release, Henkel increases investment in joint-venture company, 21.1.1987.
- D 1846: Schlotheim, Bettina von, Sprungbrett für Südostasien, in: Chemische Industrie, 10.2.1992.
- D 1872: Bertelsmeier, Situationsbericht Philippinen, 8.10.1975.
- D 1872: Stichworte – Eröffnung Henkel Philippines, o. J. [1976].
- D 1872: Fischer an Schlotheim, 16.9.1996.
- D 1902: Market Study Oleochemicals Asia/Pacific 1993/94.
- D 1907: Aktennotiz Emery, o. J. [1989].
- D 1907: STI/Volkswirtschaft, Henkel Wirtschaftsbericht Special: Emery Industries Inc., Cincinnati/Ohio (jetzt: Emery Chemicals Division der Quantum Chemical Corp.), 13.1.1989.
- D 1907: Quantum Chemical Corporation announces agreement to sell Emery Division, 11.3.1989.
- D 1907: Henkel, Konrad, Rundschreiben an die Gesellschafter, 13.3.1989.
- D 1907: Presse-Informationen aus der Henkel-Gruppe, Henkel Corp. übernimmt Emery Division von Quantum Chemical, 13.3.1989.
- D 1907: CFM, Bericht Emery, Mai 1989.
- D 1907: Presse-Informationen aus der Henkel-Gruppe, Henkel unterzeichnet Verträge zum Bau einer Produktionsanlage für fettchemische Produkte in den USA, 8.8.1990.
- D 1907: Charts Emery, Stand April 1992.
- D 1907: Fluke, N. Douglas, A progress of our Fatty Alcohol Plant in Cincinnati, Ohio, o. J. [1992].
- E 1: Bauliche und betriebliche Entwicklung der Firma Henkel, o. J. [1941].

- E 1: Aktennotiz unsere Erzeugnisse 1876-1950.
- E 2: Betriebsratsbericht 1923.
- E 2: Jahresbericht 1923, 9.2.1925.
- E 3: Aktennotiz Geschichte der Henkel & Cie., o. J. [1941].
- E 3: DM-Eröffnungsbilanz der Persil GmbH zum 21.6.1948.
- E 31: Finanzgeschichte Henkel, Aktennotiz Henkel & Cie. GmbH, 31.12.1946.
- E 31: Finanzgeschichte Henkel, Aktennotiz Henkel & Cie. GmbH, 31.12.1948.
- E 31: Finanzgeschichte Henkel, Aktennotiz Gesamtüberblick 1923/24-1948.
- E 31: Finanzgeschichte Henkel, Aktennotiz Interne Geschichte der Firma Henkel 1924-1948, 2.2.1972.
- F 3: Protokolle über die Rohstoffbesprechungen am 11.9.1946 und vom 1.12.1948 bis 20.4.1949.
- F 3: Aktennotizen BBC London, 20.2.1952 und Wirtschaftsnachrichten, 24.7.1952.
- F 30: Wirtschaftsbericht Nr. 32, 2.9.1966.
- F 30: Presse-Informationen aus der Henkel-Gruppe, o. J.
- F 31: Auszug aus Reichs-Gesetzblatt 1917/I vom 21.6.1917.
- F 35: Walfang-Ausschuß der Industrie- und Handelskammern deutscher Seestädte, Walfang für Deutschland, Deutsche Gegenargumente zur britisch-amerikanischen Ablehnung, Mai 1948.
- J 105: Betriebsbesprechungen, 24.1.1912 bis 1.12.1936.
- L 6: Voigt, Eduard: Vom Wal zum Waschbottich, 7.2.1940.

#### 7.1.2.2 Geschäftsbücher Henkel & Cie. bis 1930 (H & Cie. und lfd. Nr.)

H & Cie. 243: Abschlussbuch A 1907-1911.

#### 7.1.2.3 Altbestand juristische Abteilung (Akten-Mappen (M und lfd. Nr.), Urkunden-Mappen (U und lfd. Nr.) und Stehordner (Zugangs-Nr./O und lfd. Nr.))

- M 259: Aktennotiz betr. Ölmühlen-Industrie, 20.9.1939.
- M 270: Korrespondenz C. G. Trinkaus Inh. Engels & Co./Henkel, 17.10.1931.

- U 85: Satzung betr. Forschungslaboratorium Henkel, DEHYDAG und BFG, o. J.
- U 409: Korrespondenz IG Farben/DFW, 27.5.1937.
- U 409: BASF an Henkel, 29.12.1953.
- U 2000 d: Bescheinigung vom 13.9.1939.
- U 2084: Vertrag zwischen Ruhrchemie AG, Persil GmbH, BASF und Sunlicht AG, 12.5.1954.
- 205/O 52: Aktennotiz, 8.1.1940.
- 205/O 53: Aktennotizen, 20.8.1943 und 7.10.1943.
- 205/O 54: Abschrift des Notariatsregisters Nr. 225/1931, 20.11.1931.
- 205/O 54: Vorläufige Bilanzen der N & T 1936-1938.
- 205/O 54: Abschrift des Notariatsregisters Nr. 370/1939, 29.8.1939.
- 205/O 55: Sitzung der Walfang-Kommission, 13.3.1935.
- 205/O 55: Korrespondenz Petersen/Thörl, 22.7.1935.
- 205/O 55: Aktennotiz, 8.8.1935.
- 205/O 55: Korrespondenz RWM/Henkel, 19.11.1935.
- 205/O 55: Korrespondenz Merton/Busemann/Petersen, 7.11.1936.
- 205/O 96: Zur Rohstoff-Frage auf dem Gebiet der Fettchemie, 17.6.1937.
- 205/O 97: Anlage zu Nr. 307 des Notariatsregisters 1932, 10.6.1932.
- 205/O 156: Aktennotiz betr. Deutsche Fettsäure-Werke GmbH/Stärkefabrik Emlichheim, Kapitalverkehrssteuer/LA-Vermögensabgabe, 8.12.1959.
- 205/O 156: Aktennotiz betr. Emlichheim, 25.2.1960.
- 289/O 148: Aktennotiz Gegenüberstellung der Umsätze in den Jahren 1931-1936.

7.1.2.4 Magazinbestand: (Zugangs-Nr./lfd. Nr. und unverzeichneter Bestand (u. B.))

- 98/235: Fettal-Vertrag, 18.9.1931 und neue Fassung, 29.3.1938.
- 140/1: Geschäftsführerbericht der BFG 1940.
- 140/2: Geschäftsführerbericht der BFG 1941.
- 140/2: Jahresbericht 1942 der Export-Abteilung der BFG und der DEHYDAG.
- 140/3: Prüfungsbericht Bilanzen der Hamburger Zweigfabrik der BFG 1944 und 1945.
- 140/3: Die BFG und ihre Produktion, o. J. [1945].
- 142/2: Beteiligungen der BFG 1942-1946 in Handels- und Steuerbilanz.

- 142/3: Aktennotiz, 14.2.1955.
- 142/15: Gemeinschaftsbilanz DEHYDAG – BFG am 30.9.1938.
- 142/28: Anlagen zum Prüfungsbericht Bilanzen der DEHYDAG 1944 und 1945.
- 142/28: Geschäftsbericht der DEHYDAG 1945.
- 153/1-76: Postbesprechungsprotokolle der Geschäftsführung von Henkel, 1945-1984.
- 153: Postbesprechungsprotokolle der Geschäftsführung von Henkel, 1985-1999.
- 153/26: Elting, Aktennotiz Großlieferanten 1964, 12.2.1965.
- 153/29: Abt. Einkauf, Aktennotiz Spezifikation der Großlieferanten, 10.2.1966.
- 153/32: Abt. Einkauf, Aktennotiz Spezifikation der Großlieferanten, 24.2.1967.
- 153/35: Aktennotiz Elting, Marktmässige Auswirkung der Entwicklung der Kopra- und Kokosöl-Importe in Europa und USA und der Philippinen-Exporte, 21.2.1968.
- 153/35: Abt. Einkauf, Aktennotiz Spezifikation der Großlieferanten, 1.3.1968.
- 153/40: Umsatzentwicklung der DEHYDAG 1959/60, 3.1.1961.
- 153/60: ZGF-Sekretariat, Einzeldarstellungen der großen VU, 25.11.1976.
- 153: Protokolle über die GA-Sitzungen der Persil GmbH vom 14.11.1950 und 18.9.1958.
- 153: Brandt, Stichwortartige Zusammenstellung für den Vortrag Dr. K. Henkel in der Familienbesprechung in Hösel am 23. Mai 1963, 21.5.1963.
- 153: Protokolle über die Sitzungen des Verwaltungsrates der Persil GmbH 1965-1967.
- 153: Ressortbesprechungen des chem-techn. Sektors, RBFA Nr. 4 am 13.12.1966, Nr. 6 am 14.3.1967, Nr. 7 am 11.4.1967, Nr. 12 am 12.9.1967 und Nr. 14 am 12.12.1967.
- 153: Ressortbesprechung des chem.-techn. Sektors, RBT Nr. 28 am 4.4.1967.
- 153: Ressortbesprechungen des chem-techn. Sektors, RBBT Nr. 13 am 25.7.1967 und Nr. 15 am 24.10.1967.
- 153: Gemeinsame Ressortbesprechung Nr. 30 des chemisch-technischen Sektors vom 19.9.1967.
- 153: Protokolle über die Sitzungen des Verwaltungsrates der Henkel GmbH vom 18.10.1973, 17.12.1973, 31.1.1974 und 2.12.1974.
- 153: Sitzung Auslandskreis, 17.9.1975.
- 153: Keutmann, FFC, FA-Anlage Rika Malaysia (U-C), Erfolgsanalyse, 8.12.1995.

- 153: Hövelmann, Eichstaedt, Eckdaten der Erfolgsanalyse der Oleoprojekte FA und APG, USA und Rika/HOM, Vergangenheit und Zukunft, Präsentation für GF 7.1.1997, 19.12.1996.
- 153: Hövelmann, Zusammenfassung Fettalkohole, 19.12.1996.
- 156/36: Jahresumsätze 1908-1920.
- 158/5: Bericht über die Besprechung am 5./6.2.1935.
- 158/5: Aktennotiz, 7.2.1935.
- 158/10: Niederschrift über die Besprechung zwischen DEHYDAG und Henkel vom 26.6.1946 bis 28.6.1946.
- 158/14: Niederschrift über die erste Besprechung des Beirates der Oxo, 20.11.1940.
- 158/14: Niederschrift über die zweite Besprechung des Beirates der Oxo, 27.1.1941.
- 158/16: Korrespondenz DEHYDAG/Henkel, 26.11.1940.
- 158/16: Korrespondenz IG Farben/Ruhrchemie/Henkel, 19.12.1940.
- 158/19: Korrespondenz Rif/Henkel und MSI, 3.2.1936.
- 158/19: Korrespondenz IG Farben/Ruhrchemie/Henkel, 21.3.1940.
- 158/19: Aktennotizen, 29.11.1940, 10.2.1941 und 26.1.1942.
- 158/19: Abschrift des Notariatsregisters Nr. 220/1940, 23.12.1940.
- 158/19: Lizenzvertrag zwischen Chemische Verwertungsgesellschaft Oberhausen mbH und Oxo, 14.3.1941.
- 158/19: Korrespondenz Henkel/Rif, 14.5.1941.
- 158/19: Militär-Regierung in Deutschland, Produktions-Kapazitätsbericht und Antrag auf Produktionserlaubnis, 10.5.1947.
- 158/27: Prüfungsbericht vom 13.7.1938 über die I. Walfang-Periode 1936/37 (zit. 158/27: Prüfungsbericht 1936/37).
- 158/27: Ergebnis 2. Fangreise, Abschluss zum 31.8.1938.
- 158/27: Abschlüsse 1.-3. Fangreise, o. J.
- 158/28: Besprechung Wohlthat/Henkel, 21.7.1938.
- 158/56: Abschrift des Notariatsregisters Nr. 24/1936, 21.2.1936.
- 158/56/2: Protokoll der Besprechung vom 20.2.1936.
- 158/57/2: Bericht über den Besuch von Herrn Imhausen am 2.7.1937.
- 158/59/2: Aktennotiz, 4.12.1940.
- 158/60/2: Korrespondenz Imhausen/Henkel, 16.5.1945.
- 158/60/2: Imhausen an Henkel, o. J. [1945].
- 158/63: Protokoll der Gesellschafterversammlung der DFW, 21.2.1936.



- 158/66/2: Bericht der Geschäftsführer der DFW auf der Aufsichtsratssitzung am 16.11.1936.
- 158/66/2: Produktionsaufstellung der DFW 1938.
- 158/66/2: Bilanzen der DFW 1938 und 1939.
- 158/66/2: Geschäftsberichte der DFW 1938 und 1939.
- 158/66/2: Aktennotiz, 14.3.1941.
- 158/66/2: Geschäftsbericht der DFW 1944.
- 158/66/2: Geschäftsbericht der DFW von 1945 bis zur Währungsreform 20.6.1948.
- 158/66/3: Bilanzen der DFW 1936, 1940, 1944 und 1945.
- 158/66/3: Besprechung zwischen Wernecke (MSI) und Henkel, 12.3.1937.
- 158/66/3: Aktennotizen, 24.5.1939, 11.9.1939 und 25.9.1941.
- 158/66/3: Korrespondenz Henkel/DFW, 25.8.1942.
- 158/66/3: Nachprüfung der Geschäftsjahre 1943 und 1944 der DFW, 14.11.1946.
- 158/69: Aktennotiz, 7.9.1937.
- 158/70: Vorvertrag zwischen Henkel und MSI, 4.1.1936.
- 158/70: Korrespondenz Henkel/DFW, 30.4.1936.
- 158/70: Aktennotiz, 16.9.1938.
- 158/71: Aktennotiz, 19.7.1939.
- 159/24: Wasserglas-Statistik 1906-1929.
- 159/25: Fabrikation & Umsatz 1899-1918.
- 159/26: Mark Umsatz 1884-1913.
- 159/27: Umsatz in kg 1884-1913.
- 159/28: Versand Bleichsoda 1920-1922.
- 159/31: Versand Dixin 1920-1922.
- 159/33: Versand Sil 1920-1922.
- 159/35: Versand Ata 1920-1922.
- 166/15: Aktennotizen Waschmittel-Monatsumsätze vom 17.2.1947, 29.3.1947, 19.5.1947, 21.6.1947, 26.7.1947, 20.8.1947, 16.9.1947, 16.10.1947, 5.12.1947 und 19.1.1948.
- 166/20: Heft 2/1930: Jahresumsätze ab 1924.
- 169/2: Prüfungsbericht Bilanz der DEHYDAG 1932.
- 169/2: Bilanzen und G. u. V. der DEHYDAG 1932-1937 und 1939.
- 169/2: Geschäftsberichte der DEHYDAG 1932-1937 und 1939.
- 169/2: Vertrauliche Jahresberichte der DEHYDAG 1935-1939.

- 169/2: Auszug aus dem Geschäftsbericht der DEHYDAG 1938.
- 169/3: Prüfungsbericht Bilanz der DEHYDAG 1940.
- 169/3: Jahresbericht Werk Rodleben der DEHYDAG 1940.
- 169/3: Vertraulicher Vorstandsbericht der DEHYDAG 1940.
- 169/3: Jahresberichte der Abteilung F der DEHYDAG 1942 und 1943.
- 169/4: Vertraulicher Vorstandsbericht der DEHYDAG 1943.
- 169/4: Prüfungsbericht Bilanzen der DEHYDAG 1944 und 1945.
- 196/1: Bericht über die Umstellung der Extraktion auf Benzin am 28.1.1925.
- 196/1: Henkel & Cie., Berichte der Extraktion (Abt. 13-16) und der Ölverarbeitung (Abt. 12), 27.4.1933.
- 196/1: Aktennotizen, 20.11.1942 und 31.5.1943.
- 196/1: Die Extraktion mittels Lösemittel (Diffusion), Nachteile des bisherigen Pressverfahrens, o. J.
- 203/1-3: Devisenprüfungsbericht DEHYDAG und BFG 1936-1942/43 vom 28.8.1943.
- 203/34: Vertrauliche Jahresberichte der DEHYDAG 1934 und 1935.
- 238: Jahresberichte F-LOG Einkauf 1970, 24.2.1971, 1971, 16.3.1972 und 1972, 27.3.1973.
- 268/7: Bilanzen und G. u. V. der BFG 1940 und 1941.
- 268/8: Bilanzen der BFG 1944 und 1945.
- 268/10: Abschrift des Notariatsregisters Nr. 59-61/1935, 7.3.1935.
- 268/10: Korrespondenz BFG/Finanzamt Chemnitz, 7.8.1941.
- 268/16: Bilanz und G. u. V. der DEHYDAG 1938.
- 268/17: Vertraulicher Vorstandsbericht der DEHYDAG 1941.
- 268/17: Jahresbericht Werk Rodleben der DEHYDAG 1941.
- 268/17: Abschrift der Urkundenrolle Nr. 297/1942 vom 12.10.1942.
- 268/18: Bilanz und G. u. V. der DEHYDAG 1942.
- 268/18: Vertraulicher Vorstandsbericht der DEHYDAG 1942.
- 268/19: Auszug aus dem Geschäftsbericht der DEHYDAG 1938.
- 268/19: Aktennotiz, 23.3.1938.
- 268/19: Bericht über die Besprechung betr. DEHYDAG, 5.8.1946.
- 268/20: DEHYDAG an Henkel, 25.9.1946.
- 268/20: Eckermann, Wilhelm, Aktennotiz, 14.12.1946.
- 268/20: Henkel an DEHYDAG, 22.1.1947.

- 268/24: Geschäftsbericht der Henkel & Cie. GmbH 1940.
- 268/24: Entwurf des Geschäftsberichts der DFW 1941.
- 268/24: Bilanz der DFW 1941.
- 268/24: Geschäftsberichte der DFW 1941 und 1942.
- 268/24: Beschluss der Gesellschafter der DFW vom 24.8.1942.
- 268/24: Protokoll der Gesellschafterversammlung der DFW Nr. 1/1943 vom 15.10.1943.
- 268/25: Korrespondenzen DFW/Henkel, 2.3.1942 und 7.1.1947.
- 268/25: Produktionsaufstellungen der DFW 1942 und 1943.
- 268/25: Abschluss der DFW 1943.
- 268/25: Geschäftsbericht der DFW 1943.
- 268/25: Aktennotiz betr. Reichszuschüsse/Gatschpreis-Verbilligung bzw. Preisausgleichsvergütung, o. J.
- 268/26: Bilanzen der DFW 1937, 1942 und 1943.
- 268/26: Neue Fassung des Gesellschaftsvertrages der DFW, 16.12.1939.
- 268/34: Abschrift des Notariatsregisters Nr. 231/1940, 20.3.1940.
- 268/34: Vertrag zwischen Henkel und Fettrückgewinnung GmbH, 3./12.4.1940.
- 268/34: Geschäftsbericht der Fettrückgewinnung GmbH 1942.
- 268/34: Bilanz der Fettrückgewinnung GmbH 1943.
- 268/69: Besprechung zwischen Thörl und Bartz, 26.9.1931.
- 268/69: Aktennotiz, 2.10.1931.
- 268/69: Aktennotiz, 14.10.1931.
- 268/69: Korrespondenz Busemann/Merton/Metallgesellschaft AG, 28.4.1932.
- 268/133: Oxo-Konsortialvertrag, 31.10.1940.
- 268/133: Vereinbarung zwischen Henkel und Ruhrchemie, 31.10.1940.
- 268/133: Prüfungsberichte Bilanzen der Oxo 1941, 1942, und 1944-1946.
- 268/133: Abschrift des Notariatsregisters Nr. 3/1942, 23.1.1942.
- 268/133: Aktennotiz, 5.3.1943.
- 268/133: Teilbericht über die Besprechung zwischen Henkel und Ruhrchemie, 12.12.1944.
- 268/133: Aktennotiz betr. Besprechung über Oxo, 27.10.1945.
- 268/133: Kreuschner an Henkel, 12.12.1945.
- 268/133: Korrespondenz Kreuschner/Henkel, 18.12.1945.
- 268/133: Bericht über die Besprechung vom 22.12.1945.

- 268/133: Abschrift des Notariatsregisters Nr. 409/1948, 17.6.1948.
- 272/477: Malitz, Aktennotiz betr. Verkauf Anlageteile Deutsche Fettsäure-Werke GmbH, Witten, 6.2.1959.
- 280/987: Geschäftsberichte der Henkel & Cie. AG 1925-1929.
- 289/710: Gemeinschaftsbilanz der Persil-Gruppe (23 Gesellschaften) 1957.
- 289/710: Zusammenstellung der Umsätze der 23 Gemeinschaftsfirmen, o. J. [1958].
- 289/716: Bilanzen der Henkel & Cie. GmbH 1928-1931.
- 289/716: Geschäftsberichte der Henkel & Cie. AG 1930 und 1931.
- 289/717: Bilanzen der Henkel & Cie. GmbH 1932 und 1933.
- 289/717: Geschäftsbericht der Henkel & Cie. GmbH 1933.
- 289/724: Aktennotiz Gegenüberstellung der Umsätze 1937-1941.
- 289/724: Geschäftsbericht der Henkel & Cie. AG 1940.
- 289/728: Bilanz der Henkel & Cie. GmbH 1944, Abschlüsse Henkel & Cie. GmbH und AG 1944.
- 289/731: Bilanz der Henkel & Cie. GmbH 1945.
- 289/731: Bilanzen der Henkel & Cie. GmbH 1946 und 1947.
- 289/731: RM-Schlussbilanz der Henkel & Cie. GmbH zum 20.6.1948.
- 289/735: Gemeinschaftsbilanz der Persil-Gruppe (23 Gesellschaften) 1958.
- 289/745: Aktennotiz Gegenüberstellung der Umsätze in den Jahren 1931-1935.
- 289/745: Geschäftsbericht der Henkel & Cie. GmbH 1934.
- 289/745: Bilanzen der Henkel & Cie. GmbH 1934 und 1935.
- 289/745: Geschäftsbericht der Henkel & Cie. AG 1935.
- 289/745: Geschäftsbericht der Henkel & Cie. AG 1936.
- 289/746: Aktennotiz Verkäufe 1923-1926.
- 289/746: Goldmark-Eröffnungsbilanz der Henkel & Cie. GmbH vom 1.1.1924.
- 289/746: Bilanzen der Henkel & Cie. GmbH 1924-1927.
- 289/764: Körperschaftssteuer- = Handelsbilanz der EDWG zum 30.6.1943.
- 289/765: Bilanz der Fettrückgewinnung GmbH 1942.
- 289/1189: Bilanzen und G. u. V. der DEHYDAG 1943-1945.
- 289/1189: Bilanz der Fettrückgewinnung GmbH 1944 und 1945.
- 289/1199: Prüfungsbericht Bilanz der Henkel & Cie. AG 1940.
- 289/1233: Bilanz der EDWG zum 30.6.1944.
- 289/1285: Betriebsprüfungsbericht BFG, 4.8.1948.

- 289/1295: Korrespondenz Gesellschaft für Teerverwertung mbH/Bankhaus C. H. Trinkaus Inh. Engels & Co., 23.12.1932.
- 314/127: Allgemeine Erzeugungsübersicht über die zweite Fangreise der Jan Wellem vom 8.12.1937 bis zum 15.3.1938, 20.4.1938.
- 314/140: Deutscher Walfang, Sonderdruck über die Wiederaufnahme des Deutschen Walfangs durch die Fangflotte der Ersten Deutschen Walfang-Gesellschaft m. b. H., o. J. (zit. 314/140: Sonderdruck).
- 336/147: Geschäftsbericht der EDWG 1939/40.
- 336/147: Bilanz der EDWG per 30.6.1942.
- 336/147: Geschäftsbericht der EDWG 1945/46.
- 336/168: Feldrappe an Henkel, 9.5.1945.
- 336/168: Pfaff, Otto, Aktennotiz für Chemnitz, 17.6.1945.
- 336/764: Korrespondenzen Henkel/DEHYDAG, 7.10.1936, 3.11.1936 und 23.1.1937.
- 336/764: Korrespondenz Bartz/Henkel, 28.9.1938.
- 336/764: Korrespondenz Henkel/Wolf, 10.12.1938.
- 336/764: Aktennotizen, 10.12.1938 und 26.5.1951.
- 336/798: Henkel an Metallgesellschaft, 9.12.1939.
- 336/830: BFG (Düsseldorf) an Amtsgericht Düsseldorf, 3.10.1947.
- 395/17: Niederschrift über die Aufsichtsratssitzung der DFW Nr. 1/1939 vom 6.6.1939.
- 395/26: Geschäftsbericht der EDWG 1940/41.
- 395/26: Bilanz der EDWG zum 30.6.1941.
- 395/26: Prüfungsbericht Bilanzen der EDWG zum 30.6.1945 und 30.6.1946.
- 429/75: Abschrift des Notariatsregisters Nr. 1324/1954, 11.8.1954.
- 429/75: Abtretungserklärung, 31.12.1960/20.2.1961.
- 451: SLB gemeinsam Nr. 2/1972, 7.2.1972.
- U. B. Opderbecke: Protokolle Arbeitskreis-Sitzung „Fettchemie“ Nr. 89 vom 5.9.1966, Nr. 90 vom 12.9.1966, Nr. 92 vom 14.11.1966, Nr. 95 vom 20.2.1967, Nr. 96 vom 20.3.1967, Nr. 110 vom 10.6.1968, Nr. 111 vom 30.8.1968, Nr. 112 vom 30.8.1968, Nr. 113 vom 30.9.1968, Nr. 114 vom 4.11.1968 und Nr. 115 vom 18.12.1968.
- U. B. Opderbecke: Jahresberichte F-Log 1970-1972.
- U. B. Opderbecke: Aktennotiz F-LOG/Einkauf, Rohstoffpreisvergleich Stand 31.3.1972, 11.4.1972.

- U. B. Opderbecke: SLB gemeinsam Nr. 6/1973 am 6.8.1973.
- U. B. Opderbecke: Produktionsleiter-Konferenzen Nr. 5/1973 am 20.8.1973, Nr. 8/1973 am 17.12.1973 und Nr. 2/1974 am 29.3.1974.
- U. B. Opderbecke: Dohr, Roman, Besuchsbericht Philippinen, 21.1.1980.
- U. B. Opderbecke: Richtler, Gründung eines Joint-Ventures zwischen Henkel und philippinischen Investoren, Entwurf, 28.4.1980.
- U. B. Opderbecke: Aktennotiz Fettalkoholprojekt Philippinen, 29.4.1980.
- U. B. Opderbecke: Sonderprotokoll ZGF-Post, 25.8.1981.
- U. B. Opderbecke: Richtler, HOM/Fettalkohole, 26.9.1982.
- U. B. Opderbecke: ZR-PI, Bericht CP-Fabrik Malaysia, 9.11.1982.
- U. B. Opderbecke: Ambros, Aktennotiz betr. Malaysia, 18.8.1983.
- U. B. Opderbecke: Investitionskostenschätzung HOM/Fettalkohole, 24.11.1983.
- U. B. Opderbecke: IK, V-Projekt Glycerinaufbereitung HOM, 1.7.1985.
- U. B. Opderbecke: Besprechungsprotokolle IK, 7.8.1985 und 22.9.1988.
- U. B. Opderbecke: Aktennotiz HOM-Malaysia, 30.3.1987.
- U. B. Opderbecke: Fatty Alcohol Project Malaysia, 12.8.1988.
- U. B. Opderbecke: Press Release Henkel, 30.000 tons fatty alcohol plant, 12.8.1988.
- U. B. Opderbecke: RG Nr. 29/88, 22.9.1988.
- U. B. Opderbecke: IK, V-Projekt Fettalkoholanlage HOM, 4.11.1988.
- U. B. Opderbecke: R-CF, Kurzbericht HOM, 25.1.1989.
- U. B. Schulenburg: Besprechungsprotokoll Oleochemieprojekt, 19./20.7.1989.
- U. B. Schulenburg: TIA/Prozessingenieurwesen, Werksmitteilung OC-Projekt, 11.6.1990.
- U. B. Schulenburg: V-Projekt Nr.36/1989, U-C/H. Corp., Cincinnati, USA: FA-Anlage, 13.6.1990.
- U. B. Schulenburg: Besprechungsprotokoll Oleochemieprojekt, 19.9.1991.
- U. B. Schulenburg: Henkel Manufacturing Facilities Database, Data by Site Emery Group, Cincinnati, 1992.
- U. B. Schulenburg: Henkel Manufacturing Facilities Database, Data by Site Henkel Corporation – Kankakee, 1992.
- U. B. Schulenburg: TIA/Projektierung, Kurzfassung „Statusbericht Fettalkohol Anlage Malaysia“, 13.5.1992.
- U. B. Schulenburg: Fluke, D., Tritschler, F., FOH Debottlenecking Project, 3.5.1995.

- U. B. Schulenburg: Anlagendokumentation Fettsäure-Kontihärtungsverfahren, Juli 1995.
- U. B. Schulenburg: Baumann, ROI-Calculation „Fatty Alcohol Debottlenecking“ Emery, Cincinnati, 10.8.1995.
- U. B. Schulenburg: Peukert, E., Werksmittelteilung CPT, Projekt FOH Debottlenecking, Cincinnati Plant, Henkel Corporation, 15.8.1995.
- U. B. Schulenburg: Protokoll der Sitzung der Investitionskommission, 26.2.1996.
- U. B. Schulenburg: Aktennotiz New Pressure Splitter/Continuous Hydrogenation, 22.2.1997.

7.1.2.5 Monats- und Jahresberichte des Konzerncontrollings und der Funktionsbereiche/Ressorts 1975 bis 2001

- ZR-PKR: Monatsbericht Dezember/Jahresbericht 1975 Henkel & Cie. GmbH, 5.2.1976.
- ZR-PKR: Monatsbericht Dezember/Jahresbericht 1976 Henkel & Cie. GmbH, 28.1.1977.
- ZR-PKR: Monatsbericht Februar 1977 Henkel & Cie. GmbH, 18.3.1977.
- ZR-PKR: Monatsbericht Juli 1977 Henkel-Konzern, 19.8.1977.
- ZR-PKR: Monatsbericht Dezember/Jahresbericht 1980 Henkel-Gruppe, 9.2.1981.
- ZR-PKR: Monatsbericht Dezember/Jahresbericht 1981 Henkel-Gruppe, 10.2.1982.
- ZR-PKR/PuK: Monatsbericht Dezember 1982 Henkel-Gruppe, 7.2.1983.
- ZR-PKR/PuK: Monatsbericht Januar 1983 Henkel-Gruppe, 9.3.1983.
- ZR-PKR/PuK: Monatsbericht Dezember 1983 Henkel-Gruppe, 31.1.1984.
- ZR-PKR/PuK: Monatsbericht Dezember 1984 Henkel-Gruppe, 28.1.1985.
- FRC: Monatsbericht Dezember 1985 Henkel-Gruppe, 13.2.1986.
- FRC: Übersichtstabelle Einzelfirmen 1985, 8.4.1986.
- FRC: Monatsbericht Dezember 1986 Henkel-Gruppe, 30.1.1987.
- FCC: Monatsbericht Dezember/Gesamtjahr 1988 Henkel-Gruppe, 30.1.1989.
- FCC: Handbuch Planung 1992, 17.1.1992.
- FCC: Planung 1993 Konzern Welt, 2.12.1992.
- FCA: Monatsbericht März 1995 Henkel-Gruppe, 19.4.1995.
- FCA: Monatsbericht Dezember 1995 Henkel-Gruppe, 17.1.1996.
- FCA: Monatsbericht Dezember 1996 Henkel-Gruppe, 16.1.1997.

- FCA: Monatsbericht März 1997 Henkel-Gruppe, 16.4.1997.
- FCA: Monatsbericht Juni 1997 Henkel-Gruppe, 14.7.1997.
- FCA: Monatsbericht Dezember 1998 Henkel-Gruppe, 21.1.1999.
- FCA: Monatsbericht März 1999 Henkel-Gruppe, 20.4.1999.
- FCA: Monatsbericht Juni 1999 Henkel-Gruppe, 15.7.1999.
- FCA: Monatsbericht September 1999 Henkel-Gruppe, 18.10.1999.
- FCA: Monatsbericht Dezember 1999 Henkel-Gruppe, 24.1.2000.
- FCA: Monatsbericht Dezember 2000 Henkel-Gruppe, 22.1.2001.
- FCA: Monatsbericht Juni 2001/Halbjahresabschluss Henkel-Gruppe,  
31.7.2001.
- FCA: Monatsbericht September 2001/Dreivierteljahresabschluss Henkel-Gruppe, 6.11.2001.



### 7.2 Gedruckte Quellen und Sekundärliteratur

- ALDER, G.: Der Aufbau eines Marketing-Informationssystems für Investitionsgüter-Unternehmen, Diss. St. Gallen 1974.
- Arbeitswissenschaftliches Institut der Deutschen Arbeitsfront (Hrsg.): Die Öl- und Fett-lücke, in: DAF-Rohstoff-Dienst, Heft 29, Berlin 1939, S. 977-1046 (zit. DAF-Rohstoff-Dienst, Öllücke).
- ATKINS, Peter W., BERAN, Jo A.: Chemie einfach alles, Weinheim, New York, Basel, Cambridge, Tokyo 1996 (zit. Atkins, Chemie).
- Zur Auflösung des Seifensyndikats, in: Der Seifenhändler, Nr. 19 (6. Jg.), 4.10.1919, S. 6-8.
- AURICH, W., SCHRÖDER, H. U.: System der Wachstumsplanung im Unternehmen, München 1972.
- BACKE, Herbert: Warum wurde eine Neuregelung des Fettverbrauchs und Fettbezuges notwendig?, in: Der Vierjahresplan, Folge 1 (1937), S. 4-8.
- BÄSSLER, Konrad: Ziele und Methoden der Preispolitik und Preisbildung im Vierjahresplan, Diss. Nürnberg 1941.
- BAUCH, Günter, OESTREICHER, Andreas: Handels- und Steuerbilanzen, Heidelberg 1993<sup>5</sup>.
- Bekanntmachung über Öle und Fette, in: Deutscher Reichsanzeiger und Königlich Preußischer Staatsanzeiger Nr. 265 vom 9.11.1915, S. 1f.
- BERNDT, Alfred-Ingemar: Gebt mir vier Jahre Zeit! Dokumente zum ersten Vierjahresplan des Führers, München 1938 (zit. Berndt, Jahre).
- BIRCHER, Bruno: Langfristige Unternehmungsplanung: Konzepte, Erkenntnisse und Modelle auf systemtheoretischer Grundlage (= Schriftenreihe „Unternehmung und Unternehmungsführung“, Bd. 4), Bern und Stuttgart 1976.
- BIRKENFELD, Wolfgang: Der synthetische Treibstoff 1933-1945: Ein Beitrag zur nationalsozialistischen Wirtschafts- und Rüstungspolitik (= Studien und Dokumente zur Geschichte des Zweiten Weltkrieges, hrsg. vom Arbeitskreis für Wehrforschung in Stuttgart, Band 8), Göttingen, Berlin, Frankfurt 1964 (zit. Birkenfeld, Treibstoff).
- BLAICH, Fritz: Staat und Verbände in Deutschland zwischen 1871 und 1945 (= wissenschaftliche Paperbacks Sozial- und Wirtschaftsgeschichte 14, hrsg. von Hans Pohl), Wiesbaden 1979 (zit. Blaich, Verbände).

- BÖHI, Daniel M.: Wettbewerbsvorteile durch die Berücksichtigung der strategisch relevanten gesellschaftlichen Anspruchsgruppen, Integration strategischer Managementansätze zur Erzielung überdurchschnittlicher Unternehmungsrenten unter spezieller Berücksichtigung der gesellschaftlichen Umwelt der Unternehmung, Diss. Zürich 1995 (zit. Böhi, Wettbewerbsvorteile).
- Böhme Fettchemie GmbH (Hrsg.): Forschen und Finden: Eine Festschrift zum Gründungstag der Böhme Fettchemie GmbH vor 25 Jahren: Zugleich ein Rückblick auf ihre Vorgeschichte, Düsseldorf 1960 (zit. BFG (Hrsg.), Forschen).
- BOHMERT, Friedrich: 75 Jahre Henkel Glycerin (= Schriften des Werksarchivs, Nr. 18, hrsg. von der Henkel KGaA), Düsseldorf 1985 (zit. Bohmert, Glycerin).
- Ders.: Vom Fang der Wale zum Schutz der Wale: Wie Henkel Wale fing und einen Beitrag zu ihrer Rettung leistete (= Schriften des Werksarchivs, Nr. 14, hrsg. von der Henkel KGaA), Düsseldorf 1982 (zit. Bohmert, Fang).
- Ders.: Henkel in der Afrika-Schiffahrt. Von der Gründung der Globus-Reederei 1951 bis zu ihrem Verkauf 1973, hrsg. von der Henkel KGaA, Düsseldorf 1983.
- Ders.: Der Walfang der Ersten Deutschen Walfang Gesellschaft: Ein Beitrag zur Geschichte des Unternehmens Henkel, hrsg. von der Henkel KGaA, Düsseldorf 1982 (zit. Bohmert, Walfang).
- BORNHOFEN, Ekkehard, HÄMMERLEIN, Petra: 90 Jahre Persil – Rechtsprobleme einer großen Marke (= Schriften des Werksarchivs, Nr. 28, hrsg. von der Henkel KGaA), Düsseldorf 1998 (zit. Bornhofen, Rechtsprobleme).
- BRODZINSKI, Anneliese: Aus der Kinderstube der Tenside, in: Seifen-Öle-Fette-Wachse, Nr. 2, 90. Jg. (1964), S. 27f. (zit. Brodzinski, Kinderstube).
- BÜHRING, Magdalene: Die wirtschaftliche Entwicklung und Lage der deutschen Seifenindustrie, in: Ubbelohde's Handbuch der Chemie und Technologie der Öle und Fette: Chemie, Vorkommen, Gewinnung und Verarbeitung der Öle, Fette, Wachse und Harze, hrsg. von Hans Heller, Band III: Chemie und Technologie der Seifen und Waschmittel, Leipzig 1930<sup>2</sup>, S. 701-733 (zit. Bühring, Seifenindustrie).
- BÜLOW, Ralf: Imhausen-Papiere: Aus der Pionierzeit der deutschen Chemie, in: Nachrichten aus Chemie, Technik und Laboratorium 39, Nr. 4 (1991), S. 439f. (zit. Bülow, Imhausen-Papiere).

- Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten (Hrsg.): Gesamtkonzeption nachwachsende Rohstoffe des Bundesministeriums für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten, Ergebnis einer ministeriellen Arbeitsgruppe unter Federführung der Abteilung 2 – Referat „Energie und Rohstoffe, Langfristanalysen“ – (= Schriftenreihe des Bundesministeriums für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten, Reihe A: Angewandte Wissenschaft Sonderheft), Münster-Hiltrup 1983 (zit. Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten (Hrsg.), Gesamtkonzeption).
- CASSEL, Dieter: Wirtschaftspolitik als Ordnungspolitik, in: Cassel, Dieter et. Al. (Hrsg.), Ordnungspolitik, München 1988, S. 313-334.
- CORNI, Gustavo, GIES, Horst: Brot, Butter, Kanonen. Die Ernährungswirtschaft in Deutschland unter der Diktatur Hitlers, Berlin 1997 (zit. Corni, Brot).
- CW Report: Germany's second echelon, in: Chemical Week August 9, 1972, S. 25-29.
- Deutsche Hydrierwerke AG (Hrsg.): Im Spiegel der Zeiten: Ein Rückblick auf schaffensfrohe Jahre am Tage des 25-jährigen Bestehens der Deutschen Hydrierwerke A.-G: DEHYDAG 1916/1941, Dessau 1941 (zit. DEHYDAG (Hrsg.), Spiegel).
- Deutscher Bundestag, Referat Öffentlichkeitsarbeit (Hrsg.): Themen parlamentarischer Beratung, Nachwachsende Rohstoffe: Bericht der Enquete-Kommission „Gestaltung der technischen Entwicklung, Technikfolgen-Abschätzung und -Bewertung“ des Deutschen Bundestages, Bonn 1990 (zit. Deutscher Bundestag, Referat Öffentlichkeitsarbeit (Hrsg.), Themen).
- DILLER, Hermann: Planung und Marketing, in: Marketingplanung, hrsg. von Hermann Diller, München 1998<sup>2</sup>, S. 3-29.
- DORNEDDEN, Jens: Equity Research, Notes & Comments: Henkel, hrsg. von der Deutschen Gesellschaft für Anlageberatung mbH, Deutsche Bank Group, Frankfurt, März 1989.
- DUSS, Peter: Umweltanalyse und Unternehmungsplanung, Identifikation, Beschaffung und Aufbereitung maßgebender Umweltinformationen, dargestellt am Beispiel einer Kleinfirma der Elektro-Industrie, Diss. Basel 1981, (zit. Duss, Umweltanalyse).
- EICHHOLTZ, Dietrich: Geschichte der deutschen Kriegswirtschaft 1939-1945, Band II: 1941-1943, Berlin (Ost) 1985.
- EULGEM, Susanne: Die Beziehungen zwischen Unternehmung und Umwelt, theoretische Grundlagen und praktische Implikationen eines Umweltmanagementkonzepts, Diss. Münster 1992 (zit. Eulgem, Beziehungen).

- FAURE, J. C. A: Die Weltlage in Ölen und Fetten, in: Seifen, Fette, Anstrichmittel, Heft 7/Juli 1955 (57. Jg.), S. 548-551.
- FEITER, Wolfgang, BOY, Alexandra: 90 Jahre Persil: Die Geschichte einer Marke (= Schriften des Werksarchivs, Nr. 27, hrsg. von der Henkel KGaA), Düsseldorf 1997 (zit. Feiter, 90 Jahre Persil).
- FELDENKIRCHEN, Wilfried, HILGER, Susanne: Menschen und Marken, 125 Jahre Henkel 1876-2001, hrsg. von Ernst Primosch und Wolfgang Zengerling im Auftrag der Henkel KGaA, Düsseldorf 2001 (zit. Feldenkirchen, Menschen).
- FELLETSCHIN, Günter, KNAUT, Jürgen, SCHÖNE, Manfred: Deutsche Hydrierwerke (DEHYDAG), Stationen ihrer Geschichte (= Schriften des Werksarchivs, Nr. 12, hrsg. von der Henkel KGaA), Düsseldorf 1981 (zit. Felletschin, Stationen).
- Ders.: Zur Geschichte der Fettalkohole, in: Felletschin, Günter u. a.: Fettalkohole: Rohstoffe, Verfahren und Verwendung, hrsg. von der Henkel KGaA, Düsseldorf 1981, S. 7-11.
- FISCH, Wilhelm: Die Bedeutung der inländischen Speisefette in der deutschen Ernährungswirtschaft mit besonderer Berücksichtigung des Fettplanes, Diss. Köln 1935.
- FOPP, Leonhard: Marktplanung: so erfassen wir die Umweltveränderungen rascher und besser, in: Industrielle Organisation, 46. Jg. (1977), Nr. 4, S. 175-178.
- GEHLHOFF, J.: Der größte Firmenkauf unserer Geschichte, in: Die Welt, 15.3.1989.
- GLADWIN, T. N., TERPSTRA, V.: Introduction, in: Terpstra, V. (Hrsg.): The Cultural Environment of Interactional Business, Cincinnati 1978, S. xi-xxiv.
- GNAMM, Hellmut: Die Lösungsmittel und Weichhaltungsmittel (= Monographien aus dem Gebiete der Fettchemie, hrsg. von K. H. Bauer, Band I), Stuttgart 1941<sup>3</sup>.
- GÖTZ, Peter: Strategische Analyse, in: Marketingplanung, hrsg. von Hermann Diller, München 1998<sup>2</sup>, S. 33-71 (zit. Götz, Analyse).
- GRÖBNER, Bruno F.: Subventionen. Eine kritische Analyse (= Abhandlungen zu den wirtschaftlichen Staatswissenschaften, hrsg. von Horst Claus Recktenwald, Band 23), Göttingen 1983.
- HARBRECHT, Wolfgang: Der Beitrag der Bundesrepublik Deutschland zur Wirtschafts- und Währungsordnung der Europäischen Union, in: Harbrecht, Wolfgang, Schneider, Jürgen (Hrsg.): Wirtschaftsordnung und Wirtschaftspolitik in Deutschland (1933-1993) (= Beiträge zur Wirtschafts- und Sozialgeschichte 63), Stuttgart 1996, S. 415-463.

HAREN, G.: Geschichte der Stadt Witten, Witten 1924.

HELLER, Hans: Die geschichtliche Entwicklung der Seifenfabrikation, in: Ubbelohde's Handbuch der Chemie und Technologie der Öle und Fette. Chemie, Vorkommen, Gewinnung und Verarbeitung der Öle, Fette, Wachse und Harze, hrsg. von Hans Heller, Band III: Chemie und Technologie der Seifen und Waschmittel, Leipzig 1930<sup>2</sup>, S. 222-228 (zit. Heller, Seifenfabrikation).

Ders.: Die Rohstoffe der Seifenfabrikation: Öle, Fette und verwandte Rohstoffe, in: Ubbelohde's Handbuch der Chemie und Technologie der Öle und Fette. Chemie, Vorkommen, Gewinnung und Verarbeitung der Öle, Fette, Wachse und Harze, hrsg. von Hans Heller, Band III: Chemie und Technologie der Seifen und Waschmittel, Leipzig 1930<sup>2</sup>, S. 228-265 (zit. Heller, Rohstoffe).

Henkel Asia-Pacific Ltd. (Hrsg.): Imagebroschüre Henkel Asia-Pacific, Hong Kong, o. J.

Henkel & Cie. (Hrsg.): Neue Wege der Fettgewinnung, Oel und Fettgewinnung ohne Einfuhr-Rohstoffe, in: BvH 1918/II, S. 626-628.

Henkel & Cie. GmbH (Hrsg.): Werden und Wirken: Henkel & Cie., Düsseldorf 1876-1926, Düsseldorf 1926 (zit. Henkel & Cie. GmbH (Hrsg.), Werden).

Henkel & Cie. GmbH (Hrsg.): 1876-1976: 100 Jahre Henkel, Düsseldorf 1976 (zit. Henkel & Cie. GmbH (Hrsg.), 100 Jahre).

Henkel Corp. (Hrsg.): 1840-1990 Emery, 150 Years of Quality, Reliability and Commitment, Gulph Mills 1990.

Henkel Corp. (Hrsg.): Building for the future, Gulph Mills 1989.

HENKEL, Fritz: An meine Mitarbeiter, in: Blätter vom Hause, Nr. 19, hrsg. von Henkel & Cie., Düsseldorf, 26.9.1916, S. 485-489 (zit. Henkel, Mitarbeiter).

Henkel GmbH (Hrsg.): Geschäftsberichte Henkel 1971 und 1973, Düsseldorf 1972 und 1974.

Henkel KGaA (Hrsg.): Geschäftsberichte Henkel 1974-2001, Düsseldorf 1975-2002.

Henkel KGaA (Hrsg.): 200 Jahre Siegert & Cie. GmbH, Sonderdruck aus Henkel-Blick, Juli 1977.

Henkel KGaA (Hrsg.): Fettchemie, eine Produktlinie der Henkel-Gruppe, Düsseldorf 1987<sup>3</sup> (zit. Henkel KGaA (Hrsg.), Fettchemie).

Henkel KGaA (Hrsg.): Emery for Europe, in: Henkel-Blick 3/1990, S. 5.

- Henkel KGaA (Hrsg.): Henkel-Know-how für Fettalkohole, in: Henkel-Blick 6/1992, S. 10.
- Henkel KGaA (Hrsg.): Nachruf Dr. Wilhelm Rittmeister, in: Henkel-Blick 10/1995, S. 2.
- Henkel KGaA (Hrsg.): Der Sturm aus dem Wasserglas, 100 Jahre weltbewegende Forschung bei Henkel, Düsseldorf o. J. [1996].
- Henkel Oleochemicals (Malaysia) Sdn. Bhd. (Hrsg.): Imagebroschüre Henkel Oleochemicals Malaysia, Telok Panglima Garang, o. J. (zit. Imagebroschüre HOM).
- HENNING, Friedrich-Wilhelm: Die Industrialisierung in Deutschland 1800 bis 1914 (= Wirtschafts- und Sozialgeschichte, Band 2), Paderborn, München, Wien, Zürich 1995<sup>9</sup>.
- Ders.: Das industrialisierte Deutschland 1914 bis 1992 (= Wirtschafts- und Sozialgeschichte, Band 3), Paderborn, München, Wien, Zürich 1997<sup>9</sup> (zit. Henning, Industrialisierung).
- HERBIG, Walter: Die Öle und Fette in der Textilindustrie (= Monographien aus dem Gebiete der Fett-Chemie, hrsg. von K. H. Bauer, Band III), Stuttgart 1929<sup>2</sup> (zit. Herbig, Öle).
- HINTERHUBER, Hans: Strategische Unternehmensführung, Berlin, New York 1977.
- HOFFMANN, Lutz: Auswirkungen der Ölpreiserhöhungen auf die Weltwirtschaft, in: Ölkrise: 10 Jahre danach, Texte der Jahrestagung 1983 der Gesellschaft für Energiewissenschaft und Energiepolitik e. V. in Bonn, hrsg. von Fritz Lücke, Köln 1984, S. 296-304 (zit. Hoffmann, Auswirkungen).
- HOFFMEYER, Martin: Die voraussichtliche Entwicklung der internationalen Versorgung mit landwirtschaftlichen Erzeugnissen und ihre Folgen für die Gemeinschaft, III. Öle und Fette, Eiweißfuttermittel (= Kieler Sonderdrucke 53, Institut für Weltwirtschaft an der Universität Kiel), Kiel 1977 (zit. Hoffmeyer, Versorgung).
- HUDTWALCKER, Carl Heinrich: Der Walfang als volkswirtschaftliches Problem, Forchheim 1935.
- IMHAUSEN, Arthur: Kohle als Rohstoffbasis für die Seifenindustrie, in: Fette und Seifen, Nr. 44, Heft 10 (1937), S. 411-415.
- Interessengemeinschaft Farbenindustrie AG, Ludwigshafen (Hrsg.): Seife aus Kohle: Synthetische Fettsäure, ein deutscher Rohstoff für die Seifenfabrikation, in: Von Werk zu Werk, Werkzeitung der IG Farben, Ludwigshafen (1939), S. 52f.

- JEHLE, Egon: Unternehmung und gesellschaftliche Umwelt: Grundlagen einer ökonomischen Theorie der pluralistischen Unternehmung (= Betriebswirtschaftliche Abhandlungen, Neue Folge, Band 50), Stuttgart 1980.
- JÖRG, Andrea: Die Beziehung von Wirtschaftswachstum und Umwelt. Eine umweltpolitische Implikation, Regensburg 2007.
- KALOFF, Boris, SCHWARZ, Heinz: 100 Jahre Holthausen (= 2. Sonderband der Schriftenreihe des Werksarchivs, hrsg. von der Henkel KGaA), Düsseldorf 1999 (zit. Kaloff, Holthausen).
- KEHRL, Hans: Krisenmanager im Dritten Reich, 6 Jahre Frieden – 6 Jahre Krieg, Erinnerungen, Düsseldorf 1973.
- KEPPLER, Wilhelm: Industrielle Fette und Öle, in: Der Vierjahresplan, Folge 5 (1937), S. 269-271 (zit. Keppler, Fette).
- KLUMP, Rainer: Einführung in die Wirtschaftspolitik: theoretische Grundlagen und Anwendungsbeispiele, München 1992<sup>2</sup>.
- KNAUT, J., RICHTLER, H. J.: 50 Jahre natürliche Fettalkohole, in: Fette und Öle, Tenside, Waschmittel, Seifen – Öle – Fette – Wachse, Zeitschrift für die Waschmittel-, Seifen- Öl- und Fettindustrie, Nr. 3/1982 (108. Jg.), 18.2.1982, S. 59-64 (zit. Knaut, 50 Jahre Fettalkohole).
- KOLB, Gerhard: Funktionen der Wirtschaftsordnung, in: WISU 8-9, 1993, S. 713-718.
- KOMP, Horst-Dieter, KUBERSKY, Hans Peter: Technische Verfahren zur Herstellung von Fettalkoholen, in: Fettalkohole: Rohstoffe, Verfahren und Verwendung, hrsg. von der Henkel KGaA, Düsseldorf 1981, S. 51-77 (zit. Komp, Verfahren).
- Kriegsausschuß für pflanzliche und tierische Oele und Fette, Bericht 1915, Berlin o. J. [1916] (zit. Kriegsausschuß, Bericht 1915).
- KRUMM, Rainer: Wirtschaftswachstum kontra Umwelt. Über die (Un)vereinbarkeit politischer und ökonomischer Aspekte, Frankfurt (Main) 1996.
- KÜHN, Helmut: Die Verlagerungen in der deutschen Lebensmittel- und Rohstoffeinfuhr 1933 bis 1938 (Ein Problem nationalsozialistischer Außenhandelspolitik), Würzburg 1938.
- LANTZKE, Ulf: Energiekrise und Weltwirtschaft, in: Ölkrise: 10 Jahre danach, Texte der Jahrestagung 1983 der Gesellschaft für Energiewissenschaft und Energiepolitik e. V. in Bonn, hrsg. von Fritz Lücke, Köln 1984, S. 19-35 (zit. Lantzke, Energiekrise).

- LEDERER, E. L.: Die Fabrikation der Seifenpulver, Seifenflocken und Waschmittel, in: Ubbelohde's Handbuch der Chemie und Technologie der Öle und Fette. Chemie, Vorkommen, Gewinnung und Verarbeitung der Öle, Fette, Wachse und Harze, hrsg. von Hans Heller, Band III: Chemie und Technologie der Seifen und Waschmittel, Leipzig 1930<sup>2</sup>, S. 549-605.
- LYNGE, Erik: Der Walfang: Ein Beitrag zur Weltwirtschaft der Fettstoffe (= Wandlungen in der Weltwirtschaft, hrsg. von Hermann Schumacher, Heft 7), Leipzig 1936.
- MACHT, Theodor: Die deutsche Fettwirtschaft in und nach dem Kriege, Hamburg 1936 (zit. Macht, Fettwirtschaft).
- MANNES, Ludwig: Über die Nebenprodukte der Paraffin-Oxydation, in: Die Chemie, Nr. 1/2, 57. Jg. (1944), S. 6-11 (zit. Mannes, Nebenprodukte).
- MATTHIES, Adolf: Probleme der deutschen Fettwirtschaft, Hamburg 1937.
- MAULL, Hans W.: OPEC und der Welt-Ölmarkt (= Analysen aus der Friedrich-Ebert-Stiftung/Abteilung Entwicklungsländerforschung, Band 96), Bonn 1982 (zit. Maull, OPEC).
- MENTZEL, H. K., HESSE J.: Das Marketing-Informationssystem als Entscheidungsgrundlage für das Marketing-Management, in: Management International Review, Vol. 12, 1972, No. 4-5, S. 59-69.
- MESECK: Nachruf für Dietrich Menke, in: Hansa Nr. 718, 18.2.1956, S. 393f.
- MEYER, Julius: Theorie der Fettverseifung auf reaktionskinetischer Grundlage, in: Ubbelohde's Handbuch der Chemie und Technologie der Öle und Fette. Chemie, Vorkommen, Gewinnung und Verarbeitung der Öle, Fette, Wachse und Harze, hrsg. von Hans Heller, Band III: Chemie und Technologie der Seifen und Waschmittel, Leipzig 1930<sup>2</sup>, S. 1-15.
- MROZEK, Hinrich: 50 Jahre Mikrobiologie (= Schriften des Werksarchivs, Nr. 21, hrsg. von der Henkel KGaA), Düsseldorf 1988 (zit. Mrozek, Mikrobiologie).
- MUTHS, Margarete: Die deutsche Fettlücke und die Möglichkeit ihrer Schließung durch die Rückgewinnung der ehemal. deutschen Kolonien, Diss. Heidelberg 1938 (zit. Muths, Fettlücke).
- NEU, Axel: Wechselwirkung Weltwirtschaft/Ölpreis, Einführung, in: Ölkrise: 10 Jahre danach, Texte der Jahrestagung 1983 der Gesellschaft für Energiewissenschaft und Energiepolitik e. V. in Bonn, hrsg. von Fritz Lücke, Köln 1984, S. 294f.



- Neynaber Chemie GmbH (Hrsg.): Umwelterklärung 1997 Neynaber Chemie GmbH, ein Unternehmen der Henkel-Gruppe, Loxstedt/Bremerhaven 1998.
- NIESCHLAG, Robert, DICHTL, Erwin, HÖRSCHGEN, Hans: Marketing, Berlin 1991<sup>16</sup> (zit. Nieschlag, Marketing).
- Noblée & Thörl GmbH (Hrsg.): Festschrift anlässlich des 100-jährigen Bestehens der Noblée & Thörl GmbH, Hamburg 1955.
- Oelleitung Wilhelmshaven-Köln?, in: Rheinischer Merkur, 22.6.1956.
- Öle und Fette weiterhin reichlich, in: Handelsblatt, 13.7.1952.
- ORGAN, D.: Linking Pins between Organization and Environment, in: Business Horizons, Vol. 14 (1971), No. 6, S. 73-80.
- OSTEROTH, Dieter: Fettsäuren aus Kohle – eine Sensation aus dem Jahre 1936, in: Dynamit Nobel Werkzeitschrift 20 (1974), S. 1-5 (zit. Osteroth, Fettsäuren).
- OTT, Michael: Die Entwicklung der deutschen Fettwirtschaft und ihr neuzeitlicher Ausbau, Kempten 1934 (zit. Ott, Entwicklung).
- PERLITZ, Manfred: Strategische Unternehmensführung, in: Unternehmungspolitik, hrsg. von Susanne Bartscher und Paul Bomke, Stuttgart 1995<sup>2</sup>, S. 251-301.
- Persil GmbH (Hrsg.): Von Gas zu Speisefett. Wir stellen vor: Die Noblée & Thörl GmbH, Hamburg, in: Blätter vom Hause 1968/Heft 6, Düsseldorf 1968, S. 14-15.
- PETERS, Hans-Rudolf: Ordnungspolitik, in: Allgemeine Wirtschaftspolitik, hrsg. von Otmar Issing, München 1993<sup>3</sup>, S. 23-53.
- Ders.: Wirtschaftspolitik, München 1995<sup>2</sup> (zit. Peters, Wirtschaftspolitik).
- PETZINA, Dietmar: Die deutsche Wirtschaft in der Zwischenkriegszeit (= Wissenschaftliche Paperbacks Sozial- und Wirtschaftsgeschichte 11, hrsg. von Hans Pohl), Wiesbaden 1977<sup>1</sup> (zit. Petzina, Zwischenkriegszeit).
- PORTER, Michael E.: Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy): Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, Frankfurt/Main, New York 1997<sup>9</sup> (zit. Porter, Wettbewerbsstrategie).
- PRÜCKNER, H.: Die Paraffin-Oxydation in der Synthese von Fettsäuren, in: Chemische Technik, hrsg. von der Kammer der Technik der DDR, Heft 5, 4. Jg. (1952), S. 193-199. (zit. Prückner, Paraffin-Oxydation).

- RÜSCH, M., BAVAJ, P., WARWEL, S.: Chemo-enzymatische Epoxidation und übergangsmetallkatalysierte oxidative Spaltung ungesättigter Fettstoffe, in: Chemische Nutzung heimischer Pflanzenöle, Abschlußkolloquium des BML-Forschungsverbunds, hrsg. von der Fachagentur Nachwachsende Rohstoffe e. V. im Auftrage des Bundesministeriums für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten, Bonn (= Schriftenreihe „Nachwachsende Rohstoffe“, Bd. 12), Münster 1998, S. 230-248.
- SCHLENKER, Ernst: Das Glycerin (= Monographien aus dem Gebiete der Fett-Chemie, hrsg. von K. H. Bauer, Leipzig, Band XIV), Stuttgart 1932 (zit. Schlenker, Glycerin).
- SCHLOTHEIM, Bettina von: ASEAN-Markt erfordert mehr Aufmerksamkeit, in: Chemische Industrie XXXVI/Juli 1984, S. 389-393.
- SCHMIDT, Hans Werner: Strukturelle Veränderungen in der Energiewirtschaft der Bundesrepublik Deutschland, in: Ölkrise: 10 Jahre danach, Texte der Jahrestagung 1983 der Gesellschaft für Energiewissenschaft und Energiepolitik e. V. in Bonn, hrsg. von Fritz Lücke, Köln 1984, S. 36-64 (zit. Schmidt, Veränderungen).
- SCHMITT, Elisabeth: Henkel & Cie. AG Chemische Produkte Düsseldorf (= Musterbetriebe deutscher Wirtschaft, Band 30: Die Waschmittel- und Seifenindustrie), Leipzig 1932 (zit. Schmitt, Produkte).
- SCHNEIDER, Rolf: Absatzbedingungen und Absatzorganisation in der deutschen Seifen- und Waschmittelindustrie, Diss. Nürnberg 1949, (zit. Schneider, Absatzbedingungen).
- SCHÖNE, Manfred: Die Anfänge der Firma Henkel in Aachen und Düsseldorf (= Schriften des Werksarchivs, Nr. 5/6, hrsg. von der Henkel GmbH), Düsseldorf 1973 (zit. Schöne, Anfänge).
- Ders.: Aus der Geschichte von P3 (= Schriften des Werksarchivs, Nr. 2, hrsg. von der Henkel GmbH), Düsseldorf 1970 (zit. Schöne, P3).
- Ders.: Stammwerk Henkel 80 Jahre in Düsseldorf-Holthausen (= Schriften des Werksarchivs, Nr. 10/11, hrsg. von der Henkel KGaA), Düsseldorf 1981 (zit. Schöne, 80 Jahre).
- SCHÜTT, Hartwig: Natürliche Rohstoffe zur Herstellung von Fettalkoholen, in: Felletschin, Günter u. a.: Fettalkohole, Rohstoffe, Verfahren und Verwendung, hrsg. von der Henkel KGaA, Düsseldorf 1981, S. 13-49 (zit. Schütt, Rohstoffe).

- SCHRAUTH, Walter: Synthetische Fettsäuren aus Kohle: Zugleich eine Betrachtung über die Bedeutung erfinderischer Arbeit des Chemikers im neuen Deutschland, in: Chemiker-Zeitung, Nr. 31 (1939), S. 274-278.
- SCHRÖTER, Verena: Die deutsche Industrie auf dem Weltmarkt 1929 bis 1933. Außenwirtschaftliche Strategien unter dem Druck der Weltwirtschaftskrise (= Europäische Hochschulschriften, Reihe III: Geschichte und ihre Hilfswissenschaften, Band 251), Frankfurt am Main, Bern, New York, Nancy 1984 (zit. Schröter, Industrie).
- SCHWARZKOPF, Emil: Entwicklung der deutschen Futtermittelversorgung, Diss. Köln 1936 (zit. Schwarzkopf, Futtermittelversorgung).
- STAGE, Hermann: Der heutige Stand der Fettsäuresynthese durch Luftoxydation von Paraffinen unter besonderer Berücksichtigung der Entwicklung in den Comecon-Ländern, in: Seifen-Öle-Fette-Wachse, Nr. 6/7, S. 143-148, Nr.8, S. 185-190, Nr. 9, S. 217-229, Nr. 11, S. 299-302, 99. Jg. (1973) (zit. Stage, Fettsäuresynthese).
- STANGE, Willy: Die Margarine-Industrie in Deutschland, der Kampf um die Vertrustung, ihre Konjunktorempfindlichkeit und die neue deutsche Fettwirtschaft, Diss. Jena 1934 (zit. Stange, Margarine-Industrie).
- STARBUCK, W. H.: Organizations and their Environments, in: Dunnette, M. D. (Ed.): Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago 1976, S. 1069-1123.
- Statistisches Bundesamt Wiesbaden (Hrsg.): Statistisches Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland 1952-1972, Stuttgart, Mainz 1953-1973 (zit. Statistisches Bundesamt Wiesbaden (Hrsg.), Jahrbuch).
- Statistisches Bundesamt Wiesbaden (Hrsg.): Aussenhandel Fachserie 7, Reihe 2, Aussenhandel nach Waren und Ländern (Spezialhandel), Dezember und Jahr 1979-2001, Stuttgart, Mainz 1980-2002 (zit. Statistisches Bundesamt Wiesbaden (Hrsg.), Aussenhandel).
- Statistisches Reichsamt Berlin (Hrsg.): Statistisches Jahrbuch für das Deutsche Reich, 53. Jg., Berlin 1934, 56. Jg., Berlin 1937, 57. Jg., Berlin 1938 und 59. Jg., Berlin 1941/42.
- STEINER, G. A.: Rise of the Corporate Planner, in: Harvard Business Review, Vol. 48 (1970), September/October, S. 133-139.

- STRATMANN, Friedrich: Chemische Industrie unter Zwang? Staatliche Einflussnahme am Beispiel der chemischen Industrie Deutschlands 1933-1945 (= Zeitschrift für Unternehmensgeschichte, hrsg. von Hans Pohl und Wilhelm Treue, Beiheft 43), Stuttgart 1985 (zit. Stratmann, Zwang).
- STREIT, Manfred: Theorie der Wirtschaftspolitik, Düsseldorf 1991<sup>4</sup>.
- TEICHERT, Eckart: Autarkie und Großraumwirtschaft in Deutschland 1930-1939. Außenwirtschaftliche Konzeptionen zwischen Wirtschaftskrise und Zweitem Weltkrieg (= Studien zur modernen Geschichte, Band 30), München 1984 (zit. Teichert, Autarkie).
- TELTSCHIK, Walter: Geschichte der deutschen Großchemie: Entwicklung und Einfluß in Staat und Gesellschaft, Weinheim, New York, Basel, Cambridge, Tokyo 1992 (zit. Teltschik, Großchemie).
- THIEME, H.-J.: Wirtschaftssystem, in: Vahlens Kompendium der Wirtschaftstheorie und Wirtschaftspolitik, Bd. 1, München 1995<sup>6</sup>, S. 3-48.
- TRAUTMANN, N. P.: Die Praxis der Marketing-Planung, München 1973.
- TUCHTFELDT, Egon: Grundlagen der Wirtschaftspolitik, in: Allgemeine Wirtschaftspolitik, hrsg. von Otmar Issing, München 1993<sup>3</sup>, S. 1-22 (zit. Tuchtfeldt, Grundlagen).
- UEBBING, Helmut: Downstream und Upstream auch unter Palmen, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 29.12.1984 (zit. Uebbing, Downstream).
- Weiteres Fischer-Tropsch-Werk nimmt Produktion wieder auf, in: Industrie-Kurier, 6.2.1952.
- WOHLTHAT, Helmut: Walöl im Weltmarkt, in: Der Volkswirt (1939), S. 726-731 (zit. Wohlthat, Walöl).
- WOLL, Artur (Hrsg.): Wirtschaftspolitik, München 1992<sup>2</sup> (zit. Woll, Wirtschaftspolitik).
- ZENGERLING, Wolfgang, BÜGEL, Wolfgang, WÖLK, Thomas: 125 Jahre Henkel: Chronik 1876-2001, in: Feldenkirchen, Wilfried, Hilger, Susanne: Menschen und Marken: 125 Jahre Henkel, hrsg. von Ernst Primosch und Wolfgang Zengerling im Auftrag der Henkel KGaA, Düsseldorf 2001 (zit. Zengerling, Chronik).
- ZORN, Erich: Die Speisefettversorgung Deutschlands, Diss. Nürnberg 1936 (zit. Zorn, Speisefettversorgung).

## Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre an Eides Statt,

1. dass ich noch nicht versucht habe, an einer anderen Hochschule zu promovieren;
2. dass die eingereichte Arbeit oder wesentliche Teile derselben noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen haben;
3. dass ich die Dissertation selbständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die von mir angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und die den benutzten Werken wörtlich oder sinngemäß entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Nürnberg, den 1. Dezember 2008



## Erklärung

Die derzeit gültige Promotionsordnung ist mir bekannt. Ich weiß, dass ich den Doktor-Titel erst nach Aushändigung des Diploms führen darf. Ferner ist mir bekannt, dass jeglicher Anspruch auf die durch die Prüfung erworbenen Rechte erlischt, wenn ich nicht innerhalb eines Jahres nach dem Tag der mündlichen Prüfung die Pflichtexemplare meiner Dissertation abgeliefert und die in der Promotionsordnung gestellten Bedingungen erfüllt habe.

Nürnberg, den 1. Dezember 2008

