

Unverkäufliche Leseprobe



Joachim Scholtyseck

Henkel

Vom Waschmittelhersteller zum Weltunternehmen

2025. 877 S., mit 155 Abbildungen

ISBN 978-3-406-83059-4

Weitere Informationen finden Sie hier:

<https://www.chbeck.de/37979260>

Joachim Scholtyseck

Henkel

Joachim Scholtyseck

Henkel

Vom Waschmittelhersteller
zum Weltunternehmen

C.H.Beck

Mit 155 Abbildungen

© Verlag C.H.Beck GmbH & Co. KG, München 2025

Wilhelmstraße 9, 80801 München, info@beck.de

Alle urheberrechtlichen Nutzungsrechte bleiben vorbehalten.

Der Verlag behält sich auch das Recht vor, Vervielfältigungen dieses Werks zum Zwecke des Text and Data Mining vorzunehmen.

www.chbeck.de

Umschlaggestaltung: Kunst oder Reklame, München

Umschlagabbildung: Kurt Heiligenstaedt, Werbeplakat «Weiße Dame» für Persil, 1922.

© Henkel AG & Co. KGaA; Foto: akg-images

Satz: Janß GmbH, Print- und Digitalmedien, Pfungstadt

Druck und Bindung: Pustet, Regensburg

Gedruckt auf säurefreiem und alterungsbeständigem Papier

Printed in Germany

ISBN 978 3 406 83059 4



verantwortungsbewusst produziert

www.chbeck.de/nachhaltig

produktsicherheit.beck.de

Inhalt

Einleitung	11
-----------------------------	-----------

Erster Teil:

Die Anfänge des Unternehmens

1876 bis 1930	23
--------------------------------	-----------

Gute Voraussetzungen?

Der familiäre Hintergrund von Fritz Henkel	25
--	----

1871: eine neue Nation im wirtschaftlichen Aufbruch	30
---	----

1876 und 1878: Universal-Waschmittel, Henkel's Bleich-Soda und Wasserglas	39
--	----

Vom Kleinbetrieb in Aachen zur großindustriellen Fertigung in Holthausen	47
---	----

Eine Produkt- und Marketingrevolution: Persil	60
---	----

Kartelle, Diversifizierungen und wirtschaftliche Irrwege . . .	81
--	----

Fritz Henkel: ein moderner Patriarch im späten 19. und frühen 20. Jahrhundert	89
--	----

Im Alltag des Geschäfts: Arbeitszeiten und Löhne	99
--	----

Bürgerliche Lebenswelten	102
------------------------------------	-----

Fritz Henkel jun. und Hugo Henkel: Die Söhne übernehmen Verantwortung	107
--	-----

Das frühe Auslandsgeschäft	110
--------------------------------------	-----

Der Erste Weltkrieg	114
-------------------------------	-----

Im Bann der Rüstung: Sprengstoffproduktion und Zwangsarbeit	123
Henkel und das Ende des Kaiserreichs	127
Neue Hoffnungsschimmer: das Ende der Zwangsbewirtschaftung und der Bau des Zweigwerks Genthin	134
Henkel-Krisen: Hyperinflation und Ruhrbesetzung 1923/24 . .	142
Der Wettbewerb um Thompson und Sunlight: Verbote der Auseinandersetzungen zwischen Henkel und Unilever	148
Der Kampf um die Persil-Markenrechte	151
Eine goldene Zeit? Henkel in den Jahren der vorübergehenden Stabilisierung	155
Eine bedeutende Diversifizierung: Klebstoffe bei Henkel . . .	161
1930 – das Annus horribilis	169
Die UMA als Holding der Henkel-Auslandsgesellschaften . . .	181
Der lange Weg zur ersten Internationalisierung: das Henkel-Auslandsgeschäft bis in die Mitte der 1930er-Jahre .	184
Zweiter Teil:	
Die Entwicklung des Unternehmens	
1931 bis 1947	189
High-Tech-Produkte für die Synthese: Dehydag und Böhme Fettchemie	191
Henkel und der Aufstieg des Nationalsozialismus	197
Das nationalsozialistische «Wirtschaftswunder»	207
Autarkie und «Fettlücke»	210
Der Walfang	215
Der Betriebsalltag im «Dritten Reich»	220

Werner Lüps und die Ausschaltung von Hugo Henkel 1938 . . .	237
Finanzzauberei: der Konsortial-Fonds	248
Die Produktion im Zweiten Weltkrieg	253
Henkel und die Degussa: Geschäftsfreunde in schwierigem Fahrwasser	259
«Arisierungen»	265
Revanche für den Verlust der Persil-Rechte: der Kampf mit Unilever um die Vorherrschaft auf dem Kontinent im Zweiten Weltkrieg	279
Der Machtkampf des Jahres 1942 und der Tod von Werner Lüps	298
Die Zwangsarbeit im Zweiten Weltkrieg: ein Überblick	305
Zwangsarbeit bei Henkel	309
Henkel in der Agonie des «Dritten Reiches»	321
Kriegsende 1945: ein unsicherer Neubeginn	325
Das Ende des Familienunternehmens? Die Firma unter Treuhänderschaft	331
Demontage?	338
Die Rückkehr der Familie in die Firma	344
Entnazifizierung und «Vergangenheitsbewältigung»	350
Dritter Teil:	
Wiederaufbau und Globalisierung	
1948 bis 2008/09	357
Nachwehen: die Abwicklung der UMA und des Konsortialfonds	359
Henkel im «Wirtschaftswunder»: von der «Vollendung unserer Auferstehung» bis zur Persil-Krise	362
Der Erfolg synthetischer Vollwaschmittel	371

Konrad Henkel: Familienführung in der frühen Bundesrepublik	375
«Angewandte Chemie»: Henkel, Degussa, Metallgesellschaft . .	381
Waschmittel im globalen Wettbewerb	384
Nicht nur Persil: Pril, Imi, P3 und die Reinigungsmittel für die Industrie	394
Kosmetikprodukte: von TheraChemie über Schwarzkopf zu Beauty Care	400
Ein schlummernder Riese: Klebstoffe in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts	412
Firma & Familie: Börsengang, Gesellschafterausschuss, Aktienbindungsvertrag und Generationenfrage	423
Der Sonderfall DDR	436
Die Trennung vom Geschäft mit Chemieprodukten	441
Soziale Fragen bei Henkel in Zeiten der Demokratie	450
Manager an die Macht: das Ende des Patriarchentums	469
Netzwerke, Lobbyismus und der Parteispendenskandal	478
Corporate Identity und Mission Statements als neue Zugpferde	485
Vom «Persilmädchen» zu LGBTQIA+: Geschlechterverhältnisse bei Henkel	488
Nicht nur Umweltschutz: nachhaltiges Wirtschaften	496
Lochkarten und «Smart Factory»: Forschung, Digitalisierung und Logistik	515

Vierter Teil:

**Das Auslandsgeschäft nach dem
Zweiten Weltkrieg: von der Internationalisierung
zur Globalisierung 523**

Deutschland, Europa oder die Welt? 525

West-, Süd- und Nordeuropa 532

Mittel-, Ost- und Südosteuropa 549

Nordamerika 560

Lateinamerika 577

Asien und Pazifik 585

Indien, der Nahe Osten und der afrikanische Kontinent . . . 601

Henkel im 21. Jahrhundert:

**Klebstofftechnologien, Waschmittel und
Kosmetikmarken für die ganze Welt 619**

Fazit 635

Anhang

Danksagung 649

Abkürzungsverzeichnis 651

Anmerkungen 654

Quellenverzeichnis 831

Literaturverzeichnis 833

Bildnachweis 859

Personenregister 861

Unternehmensregister 869

Einleitung

Vom Historiker Reinhart Koselleck stammt der bekannte Leitsatz vom «Vetorecht der Quellen».¹ Er hat aber auch Hinweise auf die aus der eigenen Erinnerung abrufbaren «Erfahrungen» gegeben. Diese seien mit «dem Glasauge einer Waschmaschine zu vergleichen, hinter dem dann und wann dieses oder jenes bunte Stück der Wäsche erscheint, die allesamt im Bottich enthalten ist».²

Mit einem solchen Bildnis – dem Wäschebottich und der modernen Waschmaschine – ist seit fast 150 Jahren die Geschichte des Familienunternehmens Henkel verbunden. Es firmiert in juristischer Schönheit heute in der Rechtsform als Henkel AG & Co. KGaA und hatte seine Ursprünge in der Herstellung von Waschmitteln. Gegründet wurde das Unternehmen 1876 durch einen jungen Chef, den man heute wahrscheinlich in die Kategorie Start-up-Unternehmer einordnen würde. Die kleine Firma wuchs beständig, erlebte mit der Entwicklung und Markteinführung des Waschmittels Persil im Jahr 1907 einen ungeheuren Erfolg und firmierte in der Zwischenkriegszeit des 20. Jahrhunderts, inzwischen auch mit Handwerker-Klebstoffen handelnd, zu einem europaweit agierenden Konzern. Heute ist Henkel, allen globalen Krisen und Umbrüchen zum Trotz, mit seinen beiden Sparten Adhesive Technologies und Consumer Brands ein Global Player: In 55 Staaten und an 161 Produktionsstätten arbeiten weltweit rund 47 150 Mitarbeiter, 8350 davon in Deutschland. Die derzeit größte Produktionsstätte ist das Werk in Bowling Green in Kentucky in den USA, gefolgt vom Stammwerk in Düsseldorf, dem Hauptverwaltungssitz des Konzerns, wo rund 6000 Beschäftigte arbeiten. Henkel hat mit einer Bilanzsumme von über 30 Milliarden Euro eine solide Eigenkapitalquote von über 60 Prozent. Als DAX-Konzern der ersten Stunde mit einem Umsatz von 21,5 Milliarden Euro und einem Gewinn von fast 3,1 Milliarden Euro (2024) ist die Firma nicht nur mit seinen Konsumentenmarken, sondern auch im Industriegeschäft erfolgreich.

Henkel beruft sich immer wieder auf die Gründerfigur Fritz Henkel und verweist auf seine lange Geschichte sowie die Tradition seiner Marken, die Orientierung, Identifikation und ein natürliches Wertegerüst bieten. Wie in anderen er-

folgreichen deutschen Familienunternehmen spielen die Bewahrung des Vermögens und die Weitergabe fachlichen Wissens eine besondere Rolle: Firma vor Familie, langfristige Rentabilität und Reinvestition ins Geschäft vor überhöhten Dividenden und Ausschüttungen – so lautet das Credo.³ Bei einer Firma, die in der vierten, fünften und inzwischen sechsten Generation von der Familie mitbestimmt wird, stellt sich unweigerlich die Frage nach dem Erfolgsrezept, denn alle Unternehmen unterliegen grundsätzlich einer «permanenten Bestandsbedrohung».⁴ Familienunternehmen machen in Deutschland zwischen 80 und 90 Prozent der mittelgroßen Unternehmen aus, generieren rund 50 Prozent des Umsatzes und beschäftigen etwa 60 Prozent aller Mitarbeiter. Sie sind also, anders als vielfach angenommen, kein anachronistisches Relikt oder ein Auslaufmodell.⁵ Henkel ist für Krisenrobustheit ein gutes Beispiel: Den gefürchteten «Buddenbrooks-Effekt», die Annahme, dass spätestens in der dritten Generation die unternehmerischen Kräfte einer Familie erlahmen,⁶ gab es ebenso wenig wie den für Familienunternehmen ab der fünften Generation aufkommenden gefährlichen Umstand, eher wegen interner Streitigkeiten als aufgrund von wirtschaftlichen Problemen ein Ende zu finden.

Die Gründe für die Überlebensfähigkeit sollen in diesem Buch geschildert werden. Strategische Beweglichkeit, Pioniergeist, Beharrlichkeit, Geschick, Durchhaltevermögen, Optimismus und Kommunikationsfähigkeit spielen eine Rolle, ebenso der Mut zum Risiko und der ebenso typische wie notwendige Wandel vom paternalistischen Familien- zum Managerunternehmen. Die besondere Rechtsform einer Kommanditgesellschaft auf Aktien erfordert den spezifischen Blick auf die Governance-Strukturen,⁷ aber auch die jeweiligen Führungspersonlichkeiten müssen betrachtet werden, ebenso Kooperationspartner und Konkurrenten wie Procter & Gamble, Colgate-Palmolive und Unilever. Andere einstmals mächtige Gegenspieler wie den Seifen-Großkonzern Schicht kennt hingegen heute kaum noch jemand. In den letzten Jahren sind jedoch weltweit Klebstoff-Hersteller Mitbewerber geworden, gegen die Henkel seine Vormachtstellung behaupten muss. Das stets notwendige Quäntchen Glück darf auch nicht vernachlässigt werden, obwohl es dem streng an Quellen orientierten Historiker nicht gefällt, weil Fortune nur schwer belegt und berechnet werden kann.

Kontinuitäten und Brüche kennzeichnen die Entwicklung, ebenso der Umstand, dass aus mannigfachen Gründen eine geradlinige und strategische Planung nicht immer erkennbar war. Verhielt sich Fritz Henkel beispielsweise bewusst anders als andere Unternehmer, als er seine Söhne Fritz jun. und Hugo für die Nachfolge vorsah und nicht, wie andere Zeitgenossen, die Firma vollständig in eine Aktiengesellschaft umwandelte? Welche Bedeutung hatten andere Familienmitglieder? Der Blick auf die sorgsam bis heute gewahrte und gepflegte Stammes-

struktur mit drei Familienstämmen, mit einem Beteiligungsverhältnis von 40 zu 40 zu 20, ist unerlässlich – nicht nur hinsichtlich der Geschäftspolitik, der Gesellschaftsverträge und der Erbfolgeregelungen, sondern auch bezüglich der Wertvorstellungen.

Nach dem Ersten Weltkrieg erhielten familienfremde Manager eine größere Bedeutung, obwohl sie noch jahrzehntelang eher im Hintergrund blieben. Ab den 1980er-Jahren zog sich die Familie in kluger Selbstbeschränkung aus dem operativen Geschäft zurück. Welche Gründe waren hierfür verantwortlich? Wurden diese Entwicklungen als bewusste Zäsur empfunden, und gab es ein Nachdenken über die langfristigen Konsequenzen?

Ohne hinreichende Reserven sind Unternehmen nicht überlebensfähig. Kapital ist bekanntlich ein scheues Reh, wie schon Fritz Henkel wusste. Auf welche Weise haben der Gründer und seine Nachfolger sich das Geld beschafft? Eine vorausschauende systematische Ausbildung seiner beiden Söhne, die sich das kaufmännische und das chemisch-technische Feld geschickt aufteilten, gehörte für den Selfmade-Man Fritz Henkel zur Strategie. Aber wurde diese Entscheidung bewusst getroffen, oder ergab sie sich eher zufällig aus den natürlichen Neigungen der beiden Söhne?

War Fritz Henkel ein chemisch-kaufmännischer Pionier oder war es eher seine Stärke, durch kluges Handeln die Trends der Zeit aufzunehmen und sie als einer der sprichwörtlichen «Helden der Zeit»⁸ in unschlagbare Markenprodukte umzusetzen? Ist er ein Paradebeispiel im Sinn von Joseph A. Schumpeters Modell eines dynamischen und schöpferischen Unternehmers, der zwar keine neuen Technologien schafft, das Vorhandene aber weiterentwickelt und innovativ anwendet?⁹ War die Diversifizierung des Unternehmens, das schon am Anfang des 20. Jahrhunderts nicht mehr nur Bleichsoda und Persil herstellte, ein Indiz für eine vorausschauende Strategie? Lagen dem Einstieg in die Klebstoffherstellung in den 1920er-Jahren und in die Fettchemie in den 1930er-Jahren bewusste Entscheidungen zugrunde, oder entsprangen sie eher pragmatischem Handeln, weil sich die Gelegenheiten dazu boten?

Fritz Henkel hatte den Vorteil, sein Unternehmen in der Bismarckzeit gegründet zu haben, in der die wirtschaftliche Entwicklung einmalige Handlungschancen ermöglichte, vielleicht in einem Maße, wie sie sich danach erst wieder in der Zeit des «Wirtschaftswunders» nach 1945 ergaben. Ohne den Wegfall von Zollgrenzen und die Gründung des Deutschen Reiches von 1871 wären die Dinge sicherlich anders verlaufen. Die ökonomischen Rahmenbedingungen, in denen der Startschuss für den Henkel-Erfolg fiel, verweisen allerdings darauf, dass ein Unternehmen niemals die Politik ausblenden kann, wie die folgenden Jahrzehnte vor Augen führten: Der Erste Weltkrieg, die Inflationszeit, die Weltwirtschafts-

krise, der Nationalsozialismus, der Zweite Weltkrieg, die Teilung und Wiedervereinigung Deutschlands, der zunehmende Zusammenschluss Europas, der Fall der Mauer und des Eisernen Vorhangs sowie die Globalisierung waren Faktoren, die Henkel berücksichtigen musste und nach wie vor zu beachten hat. Dachte die Familie Henkel – angefangen beim Senior – politisch? Wie verhielt sich die Chefetage gegenüber politischen Chancen, Herausforderungen und Gefahren?

Eine zentrale Rolle spielt das Feld von Kooperation und Konkurrenz. Seit dem späten 19. Jahrhundert bewegte sich Henkel in einem wahren Geflecht von Verbänden, Kartellen und Interessengemeinschaften. Seit dem Erfolg von Persil im Jahr 1907 wurde die britische Firma Lever (später Unilever) zu einer Art Erzrivalen, nach dem Zweiten Weltkrieg traten auf dem Wasch- und Reinigungsmittelmarkt Procter & Gamble sowie Colgate-Palmolive und Reckitt hinzu. Die Geschichte dieser Konkurrenzen ist bis heute nicht erzählt. Die vorliegende Studie soll daher auch der Beantwortung der Frage dienen, wie sich Henkel grundsätzlich gegenüber seinen Mitspielern verhielt.

Kann man Henkel in erster Linie als Waschmittel-Geschichte schreiben? Dagegen spricht fast alles, obwohl Persil – vor allem in Deutschland – immer noch das bekannteste Produkt ist. Henkel ist heute ein diversifiziertes und global agierendes Unternehmen – und war selbst in der Frühzeit keineswegs nur ein «one trick pony», sondern für eine Vielzahl von Markenprodukten bekannt. Seit den 1920er-Jahren ist die Firma mit Klebstoffen und Industriereinigern auf dem Markt, nach dem Zweiten Weltkrieg zudem mit Kosmetik- und Körperpflegeprodukten. Hinzu kam ein beachtliches Industriegeschäft, anfangs (und heute fast vergessen) hauptsächlich Wasserglas (Silikate), in den 1930er-Jahren die Fettchemie.

Während es Kassenschlager gab, deren Markengeschichte erzählt zu werden verdient, ist auch von Flops zu berichten: Wie bei allen Konsumgüterproduzenten ist die Liste derjenigen Produkte und Marken lang, die still und heimlich wieder in der Versenkung verschwanden. Die Schilderung dieser Entwicklung soll wiederum die Frage beantworten, ob Glück und Zufälle eine Hand im Spiel hatten oder ob es nüchterne Entscheidungen waren, sich ohne Sentimentalitäten von Marken zu trennen, wenn das Unternehmen keinen Nutzen daraus ziehen konnte oder sogar Schaden zu erleiden drohte.

Von einer Globalisierung, die bei vielen deutschen Unternehmen der Chemie- und Elektroindustrie schon im 19. Jahrhundert zu beobachten war, wird man bei Henkel zwar bis in die Zeit der Bundesrepublik nicht sprechen können. Aber nach den Versuchen, über den heimischen Markt hinaus ein europäisches Vertriebsnetzwerk schon vor dem Ersten Weltkrieg zu schaffen, wurde ab den 1920er-Jahren systematisch eine europaweite Produktion aufgebaut und diese

nach 1945 mühsam wieder rekonstruiert, nachdem diese Strukturen durch den Zweiten Weltkrieg fast völlig verloren gegangen waren. Global wurde Henkel durch das in Schüben erfolgende, schrittweise Vordringen erst ab den 1960er-Jahren.¹⁰

Wer glaubt, es gebe in Unternehmen nur «rationale Entscheidungsprozesse einer Gruppe weitblickender Männer, die das Richtige zur richtigen Zeit tun»,¹¹ liegt nicht nur unter Genderaspekten falsch. Ein Unternehmen ist ein «quasi autonomer Organismus», dessen «einziges Ziel und Lebensprinzip [...] offenbar darin besteht, ein unaufhörliches Wachstum zu generieren».¹² Die Henkel-Geschichte soll daher auch die Frage beantworten helfen, ob die «innerwirtschaftliche Umwelt» überhaupt für «Möglichkeiten des Lernens» hinreichend stabil ist.¹³ Abstrakte Erklärungsmuster helfen ebenfalls nicht weiter. Individuelle Entscheidungsprozesse lassen sich nicht allein mit Geschäftsberichten, Bilanzen und statistisch-quantifizierendem Material, geschweige denn ökonometrischen Methoden erschöpfend erklären. Mit anderen Worten: Die «empirische Vielfalt und Widersprüchlichkeit gelebten Lebens» lässt sich nicht «herausrechnen».¹⁴

Um diese Fragen nach Kalkül, Motiven, Rationalität, Pech und Zufällen zu beantworten, bleibt nur die Aktenlektüre. Die Perspektive auf die Unternehmensspitze wird durch den Blick auf die Arbeits- und Lohnstrukturen, die Betriebs- und Sozialpolitik, das Verhältnis zwischen Management, Angestellten und Arbeitern, also die unternehmerische «Mikropolitik»,¹⁵ ergänzt. Neben denjenigen, die in den Fabriken in Aachen und Düsseldorf arbeiteten, gab es seit Persil die relativ große Gruppe von Angestellten, die als «Herren der Landstraße» die Henkel-Produkte an den Mann beziehungsweise vor allem an die Frau brachten. Manche Aspekte der Arbeitswelt und des Alltags können jedoch nicht oder nur cursorisch behandelt werden, wozu beispielsweise die 1911 gegründete Werkfeuerwehr gehört, über die man sich aber erfreulicherweise an anderer Stelle eingehend informieren kann.¹⁶ Gleiches gilt für Altersversorgung, Ruhestandsregelungen, Renten, Betriebskrankenkasse und Pensionsfonds sowie den Arbeitsschutz.¹⁷

Dass auch eine Firma wie Henkel über ihre Geschichte Rechenschaft ablegt, ist nicht ungewöhnlich. Zahlreiche deutsche Großunternehmen stellen sich nicht mehr, wie das lange Zeit üblich war, aus der Binnensicht in einer «Festschrift» dar, sondern vertrauen auf eine auf breiter Quellenbasis gestützte wissenschaftliche Studie, die auch immer die tradierten «Meistererzählungen» kritisch überprüfen muss. Aus dieser Ausgangslage ergibt sich die Anlage von vier chronologisch-thematisch aufgebauten Hauptkapiteln. Theoretisch wäre auch eine nach Unternehmensbereichen oder Sparten gegliederte Aufteilung möglich gewesen. Dann hätten die Wasch- und Reinigungsmittel im Vordergrund gestanden, aber ebenso die Chemieprodukte, die seit der Ausgliederung 1999 keine Rolle mehr spielen. Einen

eigenen Klebstoffbereich gab es in den ersten knapp fünfzig Jahren des Bestehens der Firma Henkel nicht. Für die Darstellung des Geschäfts mit Kosmetik- und Körperpflegeprodukten, das erst nach 1945 Bedeutung erhielt, hätten ebenfalls Abstriche gemacht werden müssen.

Eine Einteilung nach den wechselnden Unternehmensformen – von Henkel & Cie bis zur heutigen Henkel AG & Co. KGaA – wäre für Juristen durchaus interessant, würde aber wesentliche wirtschaftliche und politische Zäsuren der rund 150-jährigen Henkel-Geschichte außer Acht lassen. Eine Anordnung nach Führungspersönlichkeiten und «Regentschaften» würde Fritz Henkel und seine Nachfolger als geradezu dynastische Persönlichkeiten erscheinen lassen. Auch die Kategorisierung nach bedeutenden Innovationen und wichtigen Marken – die Einführung von Persil im Jahr 1907 ist nur das wichtigste Beispiel – ist verlockend, würde aber missachten, dass Henkel ein diversifiziertes und heterogenes Unternehmen ist. Ein geographischer Aufbau würde dem heute auf allen Kontinenten agierenden Unternehmen Henkel gerecht – aber von einer wirklichen Globalisierung konnte erst seit dem letzten Drittel des 20. Jahrhunderts die Rede sein. Für eine Analyse der Henkel-Geschichte gibt es daher keinen Königsweg. Eine chronologische Gliederung mit thematischen Unterkapiteln ist somit trotz mancher Nachteile die beste Lösung.

Das erste Kapitel behandelt Henkel in der Zeit der Hochindustrialisierung bis zum Jahr 1930. Der Gründer Fritz Henkel bewegte sich mit der Herstellung von Bleichsoda und Wasserglas in einer chemienahen Branche, die neben der elektrotechnischen Industrie und dem Maschinenbau als einer der Leitsterne des Industrialisierungsprozesses galt und durch die wachsende Verkehrsinfrastruktur einen Globalisierungsschub erfuhr. War Fritz Henkel ein Pionier, ein «first mover», oder griff er eher mit kaufmännischem Instinkt vorhandene Trends auf und setzte sie geschickt um? Warum trennte er sich schon nach einem beziehungsweise zweieinhalb Jahren von seinen beiden Kompagnons? Wie erklären sich die Verlagerung der Firma von Aachen nach Düsseldorf und der weitere Umzug innerhalb der Stadt? War schließlich der Produktionsbeginn am 9. März 1900 in einer großzügig eingerichteten neuen Fabrik im damaligen Vorort Holt hausen südlich von Düsseldorf ein Hinweis auf die gewachsene industrielle Schlagkraft? Durch die Einführung von Persil im Jahr 1907 erhielt die Firma einen Markenartikel, der einen atemberaubenden Erfolg erlebte. Wäre das daraus resultierende rasante Wachstum auch ohne Persil möglich gewesen? Was wiederum bedeutete dieser Siegeszug für die Struktur der Firma mit ihrer patriarchalischen Unternehmenskultur und einer Mitarbeiterschaft, in der sich bis dahin fast noch jeder gekannt hatte?

Durch den Ausbruch des Ersten Weltkriegs 1914 wurde Henkel in seiner Ent-

wicklung abrupt gestoppt. Die folgenden Jahre waren von Dauerkrisen gekennzeichnet, aber auch durch wichtige Reorganisationen wie die Schaffung eines Direktoriums im Jahr 1919. Fritz Henkel übertrug den beiden sorgsam für die Nachfolge ausgebildeten Söhnen Fritz Henkel jun. und Hugo Henkel sukzessiv Aufgaben. In den 1920er-Jahren wurde nicht nur ein wichtiges Zweigwerk in Genthin in Mitteldeutschland gegründet, sondern auch das Auslandsgeschäft systematisch aufgebaut. Das Jahr 1930 brachte allerdings eine dreifache Krise: Fritz Henkel jun. und sen. starben kurz nacheinander, die Weltwirtschaftskrise bewirkte neue Herausforderungen und schließlich konnte ein feindlicher Übernahmeversuch durch den Unilever-Konzern nur mühsam abgewehrt werden.

Das zweite Kapitel beschreibt die Zeit nach 1930 und analysiert die Bemühungen von Hugo Henkel – nun alleinverantwortlich für die Geschäftsleitung –, die Firma durch die Krise und durch die Jahre der NS-Diktatur zu führen. Was jedoch waren die Gründe für das Arrangement mit dem nationalsozialistischen Regime – obwohl die Führungskräfte dem nationalliberalen Milieu entstammten, die «große Politik» bis dahin weitgehend aus dem Betrieb herausgehalten hatten und keineswegs begeisterte Anhänger der NS-Ideologie waren? Handelte es sich um puren Opportunismus? Fürchtete man, gegenüber den mächtigeren Konkurrenten wie der I. G. Farben zu kurz zu kommen? Warum wurde die Firma nationalsozialistischer «Musterbetrieb»? Warum musste Hugo Henkel 1938 in den Hintergrund treten? Wie erklärt sich der unter Werner Lüps, seinem Neffen und Nachfolger an der Spitze der Firma, im Zweiten Weltkrieg unternommene Versuch, den großen Konkurrenten Unilever auf dem Kontinent entweder auszuschalten oder zumindest in die Schranken zu weisen und Henkel zum dominanten europäischen Waschmittel-Herrscher zu machen? Henkel war zwar kein Rüstungskonzern, aber Teil der Kriegswirtschaft. Die Analyse der Arbeits- und Lebensbedingungen der Kriegsgefangenen sowie der Fremd- und Zwangsarbeiter in den Henkel-Firmen und der Blick auf die «Arisierungen» sollen eine Antwort auf die Frage nach den Motiven und Verantwortlichkeiten geben. Ebenso werden die Strategien der Firma in der letzten Phase des Krieges verfolgt, als es darum ging, den bevorstehenden Untergang des «Dritten Reiches» zu überleben. Die Schilderung vom Kriegsende, die daran anschließende Besetzung durch die Alliierten, die Phase der Treuhänderschaft und die drohende Demontage bieten die Möglichkeit, Fragen nach Kontinuitäten und Brüchen aufzuwerfen.

Das dritte Kapitel umfasst die Zeit vom «Wirtschaftswunder» bis zum Beginn des 21. Jahrhunderts. Hier interessieren die Gründe für den erfolgreichen Wiederaufstieg, der keineswegs nur der Renaissance von Persil zu verdanken war. Der lange Weg von einem Hersteller von Waschmitteln zu einem Unternehmen, das sich in den 1950er-Jahren der Körperpflege zuwandte und den Kleb-

stoffbereich durch ständige Akquisitionen erweiterte, steht hier im Mittelpunkt. Welche Rolle spielten die Empfehlungen von Beratungsunternehmen, die für eine noch stärkere Diversifizierung plädierten? Warum zog sich Henkel ab den späten 1980er-Jahren aus dem Chemiegeschäft zurück? Waren Unternehmensübernahmen, Kooperationen und Joint Ventures Teil einer langfristigen Unternehmensstrategie? Wie erklärt sich, dass Henkel vergleichsweise früh auf Umweltschutz und Nachhaltigkeit setzte? Was waren die Gründe, ab der Ära Konrad Henkel zunehmend Verantwortung auf Manager zu übertragen, die den fortwährend expandierenden und sich verändernden Global Player Henkel steuerten, während sich die Familie Henkel aus dem operativen Geschäft zurückzog? Wie wurden die Umwandlung in eine Kommanditgesellschaft auf Aktien im Jahr 1975 und der Börsengang zehn Jahre später begründet? Waren die fast revolutionären Veränderungen eine Konsequenz der Erkenntnis, als Waschmittelhersteller allein zu klein zu sein, um dem Trend und den Herausforderungen der Globalisierung gerecht werden zu können?

Ein viertes Kapitel betrachtet das Auslandsgeschäft nach dem Zweiten Weltkrieg und widmet sich ebenso dem schwierigen Aufbau wie der Globalisierung bis nach der Jahrtausendwende, wobei es weniger um die Vollständigkeit als um die prinzipiellen Entwicklungen geht. Auf welche Weise gelang es, die im Zweiten Weltkrieg verlorenen ausländischen Henkel-Töchter zurückzuerwerben? Wie erklärt sich der in den 1960er-Jahren einsetzende Internationalisierungsschub, der in die USA, nach Lateinamerika und den Fernen Osten führte?

Ein abschließendes Kapitel geht über den Beginn des 21. Jahrhunderts hinaus und beschäftigt sich mit aktuellen Fragen: Gibt es angesichts des Umstands, dass Marken häufig ihre Eigentümer wechseln und von den globalen «Mega-Brands» im heutigen Henkel-Portfolio – Persil, Loctite und Schwarzkopf – nur das Premiumwaschmittel Persil eine Eigenentwicklung ist, eine gemeinsame Henkel-DNA? Welchen Stellenwert und welche Funktion haben die Unternehmensbereiche für Henkel? Was bedeutet die Zusammenlegung der Bereiche Laundry & Home Care und Beauty Care 2023 zu Henkel Consumer Brands, während die Adhesive Technologies unverändert bestehen? Schließlich muss auch nach der Corporate Identity gefragt werden: Sind Claims wie «Pioneers at heart for the good of generations» nur Wortgeklänge der Kommunikationsabteilung, oder steckt mehr dahinter, wenn von «Werten» beziehungsweise neudeutsch von einem «Purpose» die Rede ist? Und, last, but not least: Ist Henkel heute eigentlich noch ein klassisches Familienunternehmen?

Quellen und Literatur

Familienunternehmen sind in der Regel stärker als Unternehmen mit anderen Besitz- und Organisationsstrukturen an ihrer eigenen Geschichte interessiert. Traditionsbildung gehört gleichsam zum guten Ton, was sich in der Pflege eines professionell geführten Archivs niederschlägt. Eine kontinuierliche Überlieferung – nicht nur hinsichtlich der Leitungsorganisation – setzte bei Henkel um das Jahr 1900 ein, also knapp ein Vierteljahrhundert nach der Firmengründung.¹⁸ Fritz Henkel und seine beiden Söhne waren Freunde mündlicher Absprachen; die Quellenlage und Überlieferungsdichte sind für die Frühzeit entsprechend schlecht. Die bereits 1910 eingerichtete Werkbibliothek wurde zugleich ein zentraler Erinnerungsort.¹⁹ Das 50-jährige Firmenjubiläum 1926 gab Anlass zur Schaffung eines Raums mit Museumscharakter, in dem Material zur Familie, Werbeschriften, Plakate, Fotografien und rund 300 Mappen mit Aktenstücken gesammelt wurden.²⁰ Sie sind der Nukleus der Bestände des heutigen Konzernarchivs Henkel (seit 2022 Corporate Heritage) am Stammsitz in Düsseldorf-Holthausen, mit rund 200 000 Produkten eines der größten Produktarchive Europas, mit der Überlieferung von rund sechs Kilometern Akten und konsequenter Bestandserfassung im Sinn moderner Archivpflege.²¹

Es bleiben trotzdem manche Blindstellen: Frauen spielten zwar in Familie und Firma eine bedeutende Rolle, aber im Schriftgut schlägt sich dies kaum nieder, sodass auch in diesem Fall die Feststellung zutrifft, dass ein Archiv häufig nicht nur ein «Palast der Erinnerung», sondern auch ein «Platz des Vergessens» ist.²² Vergleichsweise gut ist die Überlieferung zum Auslandsgeschäft, zu den Finanzholdings ab den 1930er-Jahren und zur Produktion im «Dritten Reich», obwohl in den letzten Kriegswochen systematisch Akten vernichtet wurden. Für die Rekonstruktion der Geschäftsentwicklung nach 1945 sind besonders die Sitzungsprotokolle der Geschäftsführung beziehungsweise des Vorstands und anderer Führungsgremien aufschlussreich. Ebenso aussagekräftig sind ab 1975 die Protokolle des Gesellschafterausschusses, dem eigentlichen Machtzentrum der Firma. Wie für alle Unternehmen ist allerdings zu beachten, dass häufig aktuelle Entwicklungen im Vordergrund stehen und nur selten ein Bogen zu übergreifenden Aspekten geschlagen wird. Über Misserfolge und Flops sowie ihre Ursachen wird eher kurz berichtet. Die Sozialpolitik lässt sich einigermaßen angemessen nachzeichnen. Anders sieht es bei manchen Personalentscheidungen aus; sämtliche Personalakten der bis 1945 beschäftigten Mitarbeiter hat die Personalabteilung Anfang der 1990er-Jahre vernichtet.²³

Ergänzende Überlieferungen aus anderen Archiven helfen bei der Beantwor-

tung von Fragen, die sich mit den Beständen in Düsseldorf nicht vollständig klären lassen. Die Akten im Evonik-Unternehmensarchiv ermöglichten einen Einblick in die jahrzehntelangen Beziehungen zur Degussa. Aus den Beständen der National Archives in Washington, D. C., und den National Archives in Kew (Großbritannien) lassen sich Hinweise auf die Besatzungszeit nach 1945 und die alliierten Strategien gegenüber der Firma Henkel entnehmen. Als ausgesprochen wichtig erwies sich die 1914 gegründete und anfangs nur für den Außendienst gedachte Mitarbeiterzeitschrift «Blätter vom Hause».²⁴ Vor allem für die NS-Zeit aufschlussreich war die ab 1932 erscheinende Mitarbeiterzeitschrift «Henkel-Bote». Ebenso hilfreich waren der 1972 an die Stelle der «Blätter vom Hause» tretende «Henkel-Blick» und ab 2001 die Mitarbeiterzeitschrift «Henkel-Life».

Die ersten Darstellungen der Henkel-Geschichte stammen aus dem frühen 20. Jahrhundert und beruhen häufig auf Materialien, die zum Teil als verloren gelten müssen. Eine eigentliche Biographie des Firmengründers liegt bemerkenswerterweise bis heute nicht vor, wenn man einmal von einer hagiographischen Überblicksdarstellung aus der Feder von Josef Wilden aus dem Jahr 1933 absieht.²⁵ Grundlegende Informationen zur Firmenentwicklung aus zeitgenössischer Sicht bieten die Jubiläumsschriften der Jahre 1916 und 1926. Das Jahr 1936 bot die Gelegenheit für einen weiteren stolzen Rückblick, der aber schon ganz im Bann des «Dritten Reiches» stand.²⁶ Die NS-Zeit blieb in der frühen Nachkriegszeit, nicht anders als bei anderen Großunternehmen, weitgehend ein Tabu oder wurde durch unvollständige Darstellungen eher verschleiert als durchleuchtet.²⁷ Problematische Aspekte wurden mehr oder weniger geschickt ausgeblendet beziehungsweise mündeten in der selbstgerechten These, unschuldige Opfer des Regimes gewesen zu sein. Ab 1969 erschienen Veröffentlichungen des Werksarchivs, die als «Schriftenreihe» zu Teilaspekten der Unternehmens- beziehungsweise der Produktgeschichte beitrugen. Auch der Walfang und die Geschichten von Wasserglas, Glycerin und Klebstoff waren in den folgenden Jahren einen Blick wert. Der Schwerpunkt lag allerdings auf den Waschmitteln, obwohl Henkel bereits viel mehr als Persil war. Selbst noch in der zum 100-Jahre-Jubiläum im Jahr 1976 vorgelegten Festschrift war diese Tendenz vorherrschend.

Die 2001 vorgelegte Studie «Menschen und Marken» zur 125-jährigen Geschichte des Unternehmens Henkel, die von Wilfried Feldenkirchen und Susanne Hilger verfasst wurde, stellte einen wichtigen Schritt dar. Sie beruhte auf einer Analyse ausgewählter Archivquellen und behandelte erstmals grundlegend und mit der gebotenen Transparenz Themen wie die bis dahin weitgehend ausgeblendete Zwangsarbeit im «Dritten Reich».²⁸ Die Bandbreite der Henkel-Marken wurde in dieser Studie ebenfalls deutlicher erkennbar, ebenso die Auslandsentwicklung, die in einem ausführlichen Überblick durch Theo Schatten und Wolf-

gang Zengerling dargestellt wird. Allerdings war zum Beispiel eine umfassende Analyse der Internationalisierung kaum zu leisten. Dies soll in der vorliegenden Arbeit nachgeholt werden; auch manche Marken, die bislang zu kurz gekommen sind, sollen vorgestellt werden, ebenso die heutigen Hauptmarken Schwarzkopf und Loctite.

Manche Vorgänge und Zusammenhänge, gerade der jüngeren Zeit, erschließen sich aus den Akten nur unvollständig. Hilfreich waren daher zahlreiche Zeitzeugengespräche über die Strategien von Gesellschafterausschuss, Geschäftsführung, Vorstand und Aufsichtsrat. Jan-Dirk Auris, Simone Bagel-Trah, Christoph Henkel, Carsten Knobel, Ulrich Lehner, Bruno Piacenza, Christa und Paul Plichta, Helmut Sihler, Hans-Dietrich Winkhaus und Albrecht Woeste standen für ausführliche Gespräche zur Verfügung.

Aktuelle Verlautbarungen zu Umsatz und Gewinn, zu Renditen, Krediten, Rücklagen und stillen Reserven beruhen auf öffentlich zugänglichen Quellen wie Geschäftsberichten und Presseinformationen. Wie bei Projekten dieser Art üblich, wurde für das an der Universität Bonn angesiedelte Drittmittelprojekt der uneingeschränkte Zugang zu den Akten des Konzernarchivs vereinbart, ebenso der Verzicht auf jeglichen inhaltlichen Eingriff in Manuskript und Buch.

Erster Teil

**Die Anfänge des Unternehmens
1876 bis 1930**

Gute Voraussetzungen?

Der familiäre Hintergrund von Fritz Henkel

Fritz Henkel stammte aus Hessen. Die Ursprünge der Familie, die sich bis 1450 zurückverfolgen lassen, waren unauffällig: Handwerker und Landwirte, bisweilen Gemeinderäte, Schöffen, großherzoglich hessische Beigeordnete und gelegentlich ein Bürgermeister. Einige der weitverzweigten Familienmitglieder mit dem häufigen Nachnamen Henkel waren Pottaschensieder, die aus dem südhessischen Wallau stammten, dem Geburtsort des Vaters, was zu der gelegentlichen Vermutung geführt hat, Fritz Henkel sei hierüber mit der Herstellung von Seife und Waschmitteln in Berührung gekommen, was sich aus den Quellen allerdings nicht belegen lässt.¹

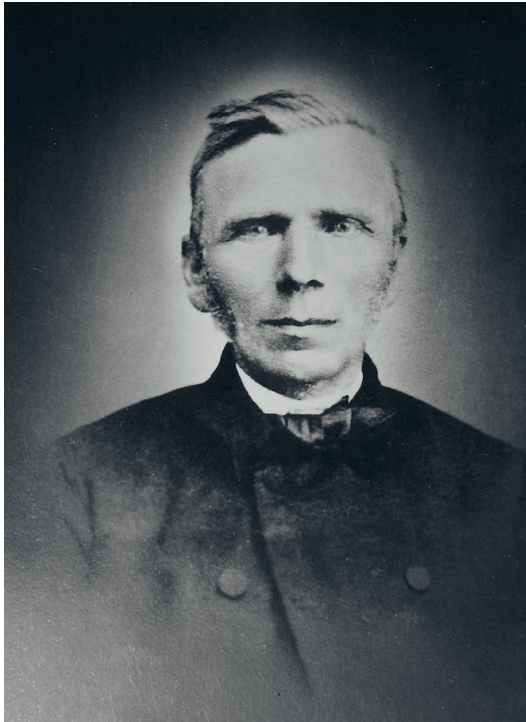
Der Vater von Fritz Henkel, Johann Jost Henkel (1809–1874), wuchs auf einem Bauernhof in Wallau auf, war ein feingeistiger Mensch und zunächst Hauslehrer bei Fürst Wittgenstein, sodann ab 1829 «großherzoglicher Schullehrer» in der zum Kreis Frankenberg gehörenden Gemeinde Vöhl. Das Amt des «Elementarlehrers» übte er jahrzehntelang, bis zu seinem Tod 1874, aus. Darüber hinaus verwaltete er die 1829 gegründete örtliche «Herrschaft Ittersche Spar- und Leihkasse».² Aus dieser Kasse, die von allen entsprechenden Einrichtungen des Großherzogtums Hessen verhältnismäßig die meisten Einleger hatte,³ konnten die Bauern und Handwerker Darlehen beziehen – eine üblich werdende Form der Geldbeschaffung. Als dem Gemeinwohl verpflichteter Bürger wurde Johann Jost Henkel im September 1835 zum Kassierer gewählt. Er beriet die Bauern seiner Gemeinde aber auch in Fragen der Obstzucht und der Feldwirtschaft. Sein Vater habe, berichtete Fritz Henkel rückblickend stolz, siebzig Jahre zuvor die notwendige «Zusammenlegung der Güter in seiner Gemeinde» als Umsetzung der sozialpolitischen Initiativen der Regierung erreicht.⁴ Dies war aber nicht nur Landwirtschaftshilfe. Die Darlehnskasse sprang auch bei Auswanderungen oder Verkäufen ein. Allerdings waren die Darlehensempfänger verpflichtet, eine jährliche Abschlagszahlung zu leisten: «Mein Vater hat es auch durchgesetzt, dass er



Ortsansicht von Vöhl in der Mitte des 19. Jahrhunderts.

Zinsstundungen bis zu drei Jahren vornehmen konnte, um die Landwirtschaft, wenn sie durch Missernten und Viehseuchen außergewöhnlichen Schaden erlitten hatte, zu unterstützen. Er hatte ferner bestimmt, dass man gegen einen Schuldschein ein Darlehn bis zu 600 Gulden bekommen konnte zu einem Zins von 1 Prozent wie bei Hypotheken, um auch hier bei außergewöhnlichen Ausnahmen der Landwirtschaft helfen zu können.»⁵ Sein Vater war dem Subsidiaritätsprinzip und der Hilfe zur Selbsthilfe verpflichtet. Er habe nur denjenigen Bauern geholfen, die «*gerade* Furchen auf dem Acker» gezogen hätten – eine erzieherische Maßnahme.⁶ Die Kasse – aufbewahrt in einer mit drei Schlössern bewehrten Eichentruhe mit Fächern für Bücher und Geldstücke – wurde während der Revolution von 1848 aus Sorge vor einer möglichen Sprengung im Kamin versteckt.⁷

In diesem schicksalsträchtigen Jahr wurde Fritz Henkel am 20. März als fünftes von sechs Kindern geboren.⁸ Er verwies später gelegentlich darauf, «im Freiheitsjahre 1848 als Sohn eines Landlehrers das Licht der Welt erblickt» zu haben.⁹ Die Bindung an das familiäre Gefüge, die Prägung durch das in Liebe und Verehrung gezeichnete Elternhaus, dessen Geborgenheit Fritz Henkel in Dankbarkeit immer hervorhob, können kaum überschätzt werden. Die beschau-



Johann Jost Henkel und seine Gattin Johanette. Aus den Porträts spricht die Ernsthaftigkeit des protestantischen Arbeitslebens in der Mitte des 19. Jahrhunderts.

liche ländliche Idylle und die Gespräche mit dem Vater bei Spaziergängen in den Wiesen und Wäldern prägten ihn ebenso nachhaltig wie der väterliche Lehrergarten. Sein Vater sei «ein sehr tüchtiger Lehrer» und «auch sonst ein großer Mann» gewesen.¹⁰ Fritz Henkel bewunderte dessen Selbstständigkeit als Beamter im großherzoglichen Dienst und war dankbar, dass er «durch ihn hören und sehen gelernt habe».¹¹ Zu den «schriftlichen und rechnerischen Arbeiten» für die «Leih- und Sparkasse» wurde der Sohn immer wieder herangezogen.¹² Besonders deutlich wird in diesen Schilderungen, wie stark ihn sein Vater, den er als «fröhliche(n) und gewissenhafte(n) Charakter» zeichnete, als Vorbild geprägt hat. Dieser habe ihn nicht etwa mit allgemeinen Lebensweisheiten versorgt, sondern ihm den Rat gegeben: «Bleibe gesund, und liebe Deinen Nächsten wie Dich selbst.»¹³

Während Fritz Henkel immer wieder auf die prägende Persönlichkeit seines Vaters verwies, bleibt die Mutter Johanette (1807–1881) wenig präsent. Fritz Henkel betonte zwar immer deren große Verdienste, widmete ihr aber nur wenige Zeilen. Er habe «das Glück gehabt, in einer ausgezeichneten Kinderstube aufgezogen zu werden. Meine Mutter war eine vortreffliche Hausfrau und außerordentlich gute Mutter.»¹⁴ Die Quellenarmut ist umso bedauerlicher, als seine



Fritz Henkel im Jahr 1865:
ein junger Mann aus der hessischen
Provinz, dem die Welt offensteht.

Mutter, zwei Jahre älter als ihr Gatte Johann Jost Henkel, den sie 1832 heiratete, aus einer angesehenen Papiermacher-Fabrikantenfamilie aus Wallau stammte¹⁵ und damit vom Status und wohl auch vom Finanziellen her ihrem Ehemann mehr als ebenbürtig war. Gelegentlich findet sich zwar die Vermutung, die kaufmännische Neigung von Fritz Henkel sei auf seine Mutter zurückzuführen, aber zu dieser Annahme fehlen aussagefähige Quellen. Den Zeitumständen entsprechend, wurde sie als starke Frau an der Seite ihres Lehrersgatten wahrgenommen.

Nach der Elementarschule besuchte Fritz Henkel das Gymnasium im nahen Korbach, wo er sich mehr für Physik und Chemie als für die alten Sprachen interessierte.¹⁶ Ein guter Schüler war er nur bedingt, obwohl die Mutter schon frühzeitig die Talente ihres Sohnes erkannte. Als ihr Mann sich gelegentlich bekümmert über dessen schulische Leistungen beklagte, lautete ihr Kommentar: «Er wird noch unser Bester sein.»¹⁷

Die nationalliberale Prägung des jungen Mannes entwickelte sich in diesen entscheidenden Jahren der deutschen Nationalstaatswerdung. Seinem Biographen Josef Wilden hat Fritz Henkel später berichtet, den Schülern in Korbach sei von den «geistigen Bewegungen und politischen Strömungen in den großen Städten, vom Bundesparlament in Frankfurt, von der Überwindung der alle Entwicklungen hemmenden Kleinstaaterei und von der ersehnten Einigung des Rei-

ches» vorgeschwärmt worden.¹⁸ In zahlreichen späteren Reden hat Fritz Henkel immer wieder darauf hingewiesen, wie wichtig die Reichseinigung für die wirtschaftliche Entwicklung gewesen sei. Bei Ausbruch des Ersten Weltkriegs erinnerte er an diese Aufbruchstimmung, die zu einem Bewusstseinswandel geführt hatte: «Wenn man in meiner Jugendzeit ins Ausland kam und gefragt wurde, was sind Sie für ein Landsmann, so sagte man niemals ›ich bin ein Deutscher‹, sondern man nannte den Namen irgendeines der großen oder kleinen Staaten, die das Deutsche Reich umfaßt. Wir hatten verlernt, daß wir Deutsche waren.»¹⁹

Eine berufliche Weichenstellung erfolgte früh. Die Anstellung bei der Post, die eine sichere Beamtenlaufbahn bedeutet hätte, war zunächst wegen «nichtvorschriftsmäßigen Alters» nicht möglich,²⁰ aber sein Vater hatte Vertrauen in die Zukunftschancen seines Sohnes. Noch in hohem Alter hat Fritz Henkel von seinem Auszug aus der Provinz in die große weite Welt berichtet. Mit gerade 17 Jahren habe ihm sein Vater einen Klaps gegeben und gesagt: «So, nun suche Dir einen kleinen Platz in einer großen Stadt.»²¹ Er erinnerte sich, auf der Fahrt nach Elberfeld das erste Mal einen Telegraphenmast und auf einer Eisenbahn-Station das erste Mal einen Morse-Apparat gesehen zu haben.²²

1871:

eine neue Nation im wirtschaftlichen Aufbruch

Der kraftstrotzende Elan des 1871 gegründeten Deutschen Reiches bot Fritz Henkel die Basis, um als Kaufmann und Unternehmer die Beschränkungen des elterlichen Lehrermilieus zu durchbrechen. Zahlreiche Handelsschranken fielen, die den industriellen «Take-off» der deutschen Wirtschaft über Jahrzehnte hinweg verlangsamt hatten. Deutschland vollzog die Abkehr vom rückständigen Agrarstaat zum Industriestaat. Der deutsche Zollverein von 1834, die liberale preußische Handelspolitik, die wirtschaftspolitischen Bestimmungen des Norddeutschen Bundes und seiner Gewerbeordnung sowie die Möglichkeiten, die der Eisenbahnverkehr und die Telegraphie geschaffen hatten, wurden durch die Reichsgründung erheblich ausgeweitet und lösten einen wahren «Gründerboom» aus. Der Schweizer Historiker Jacob Burckhardt notierte 1873 eine «nochmalige außerordentliche Steigerung des Erwerbssinnes» und dessen Folgen: «Die sogenannten ‹besten Köpfe› wenden sich auf das ‹Geschäft› oder werden schon von ihren Eltern hierfür vorbehalten.»¹ Zu dem nun Kontur gewinnenden patriarchalisch auftretenden Interventionsstaat Bismarcks gehörte die Vorliebe für ausgeprägte Überwachung, gekoppelt an das Versprechen der Sekurität und an die auch heute noch hinlänglich bekannte ordnungspolitische Mischung aus Sozialpartnerschaft, Risikoversorge und Konsensgesellschaft.²

Das Münzgesetz und die Gründung der Reichsbank gehörten ebenso dazu wie die Novellierung des Aktiengesetzes und die Schaffung der Reichsgewerbeordnung. Die insgesamt sieben Währungsgebiete – mit sage und schreibe 33 Notenbanken – fanden mit einem Federstrich ein Ende. Die Einführung der Goldmark, die das Umrechnen in Taler und Gulden unnötig machte, schuf ein Währungssystem, das auf der Grundlage des Goldstandards für Verlässlichkeit bürgte. Fixe Wechselkurse erleichterten die transnationale Kooperation auf den Waren- und Kapitalmärkten. Das Bürgerliche Gesetzbuch schuf eine bislang unbekannte einheitliche Rechtssicherheit, die wirtschaftliche Transaktionen er-

leichterte und Verstöße gegen die Normen angemessen sanktionierte. Für innovative Unternehmer noch wichtiger war die Etablierung eines einheitlichen Patentrechts, das die bisherige Kleinstaaterei auch in dieser Hinsicht beendete. Das 1877 gegründete Kaiserliche Patentamt symbolisierte geradezu die Durchschlagskraft des im selben Jahr erlassenen Reichspatentgesetzes, das eine Rechtssicherheit schuf, auf die sich Erfinder und Unternehmer gleichermaßen berufen konnten.³ Das Gesetz schuf transparente Verfahren und regte den Wettbewerb an, da die technisch-wissenschaftlichen Hintergründe der Patentanmeldungen schonungslos offengelegt werden mussten, was die Unternehmen wiederum zu einer Professionalisierung und geradezu zum Aufbau von Prüflabors zwang. Gerade in den komplexen internationalen Patentstreitigkeiten um Persil in den Jahren nach 1907 sollte dies für Henkel überlebenswichtig werden. Bei Patenten kam es auf die rechtzeitige Anmeldung an und sie wurden daher häufig als «Waffe im Wirtschaftskampf» eingesetzt,⁴ wofür Henkel ein besonders eindrückliches Beispiel bietet.

Die Verwissenschaftlichung und Professionalisierung der Ausbildung an den deutschen Universitäten und Technischen Hochschulen hatten Modellcharakter und trugen zur technologischen «Weltmachtstellung»⁵ Deutschlands bei. Dem adäquaten Bildungs- und Schulsystem des Kaiserreichs gelang es im europäischen Vergleich besonders gut, «gleichermaßen in der Basisbildung ein solides Niveau zu erreichen wie im Bereich der akademischen Bildung und der einschlägigen technischen und naturwissenschaftlichen Forschung an der Spitze mitzuhalten».⁶ Die Euphorie der «Gründerzeit» verflog zwar schnell, aber die wirtschaftliche Dynamik, der zunehmende Einsatz von Maschinen und Technik in einer Zeit der Transformation von der handwerklichen Fertigung zur industriellen Produktion blieb ungebrochen.

In jenen Jahren der industriellen Großfertigung, die den Übergang von der Manufaktur zur Fabrik und den Wandel von der «Meisterwirtschaft» zur «Ingenieurwirtschaft» markierten,⁷ zeichnete sich eine zunehmende Arbeitsteilung zwischen Fabrikation und Vertrieb ab. Der private Konsum wurde in Deutschland seit diesen Jahren bei zurückgehender Arbeitslosigkeit und steigenden Realöhnen zu einer Stütze des Wirtschaftsaufschwungs.⁸ Wachsender Wohlstand, bessere hygienische Bedingungen und eine bessere Gesundheit gingen miteinander einher und erhöhten den Güterbedarf einer immer wohlhabenderen Gesellschaft, deren Wirtschaftssystem eine günstige Massenproduktion ermöglichte. Großhändler, Zwischenhändler, Versandgeschäfte, Einkaufsvereinigungen und andere Grossisten nahmen den Produzenten nun die Ware direkt vom Lager ab und organisierten den Weitervertrieb.⁹ Thomas Nipperdey hat diese Umwälzungen als revolutionären «Durchbruch der bürgerlichen Gesellschaft» bezeichnet:

«des großen Marktes, des freien Wettbewerbs, des Kapitalismus, der Mobilität, des Leistungsprinzips, gegen alle ständischen und bürokratischen Beschränkungen.»¹⁰ Das Kaiserreich schuf die Möglichkeiten, in denen Fritz Henkel mit seinem Start-up-Unternehmen *avant la lettre* florieren konnte. Partizipation und individuelle Freiheitsrechte, aber auch die Sicherheit, sich auf die Rechtsstaatlichkeit verlassen zu können, waren hierfür unerlässlich, was auch das charakteristische Vertrauen in den «General Dr. von Staat» erklärt, von dem Thomas Mann ironisch sprach.¹¹ Zu den spezifischen Ambivalenzen gehörten zum Beispiel anachronistische Agrarzollbestimmungen, die daran erinnerten, dass der Modernisierungsprozess nicht linear verlief. Die expandierenden exportorientierten Industriezweige wandten sich vehement gegen Schutzzölle, die von Agrarverbänden und Teilen der Eisen- und Stahlindustrie als Schutz gegen unliebsame ausländische Konkurrenz verfochten wurden.¹²

Deutschland als hochindustrialisierte Gesellschaft durchlief vor dem Hintergrund von Verwissenschaftlichung, Urbanisierung und Rationalisierung sowie der Ausdifferenzierung der sozialen Bewegungen einen «ganz unverkennbaren Partizipations-, Emanzipations- und Demokratisierungsschub».¹³ Die konstitutionelle Monarchie war zwar eine janusköpfige verfassungsrechtliche Mischform mit Kompromisscharakter – Anerkennung des Prinzips der Königsherrschaft bei gleichzeitigem parlamentarischem Mitentscheidungsrecht. Sie entsprach aber insgesamt dem «Normalfall europäischer Verfassungsstandards im 19. und frühen 20. Jahrhundert».¹⁴ Die vom Schweizer Historiker Werner Näf einmal zugespitzte Bemerkung, beim Kaiserreich habe es sich um einen «monarchischen Staat mit demokratischem Zusatz» gehandelt,¹⁵ ist bestenfalls halbrichtig. Die Gesellschaft des Kaiserreichs war fortschrittlicher, als das überkommene Bild eines «autoritären Obrigkeitsstaats» glauben macht. Die «Ordnung des Staatslebens in konstitutionell-monarchischer Form» entsprach zudem dem «Verfassungsverständnis breiter Kreise» Deutschlands.¹⁶ Der Reichstag bot ein von der Öffentlichkeit rege wahrgenommenes Forum für politische Diskussionen und Debatten und wurde entsprechend von allen Seiten genutzt und zugleich instrumentalisiert. Das allgemeine, gleiche und direkte Männerwahlrecht des Deutschen Reiches hatte eine «Erziehungsfunktion» und lief – wenn nicht intendiert, so doch faktisch – auf die politisch-kulturelle Egalisierung der deutschen Gesellschaft hinaus, die von ihrer Struktur her hierarchisch ausgerichtet war. Der Weg zu einer vollständigen Parlamentarisierung stand offen, und daher ist die These eines vermeintlichen deutschen «Sonderwegs» heute vom Bild des «Eigenwegs» abgelöst worden.¹⁷ Wie immer man auch «Bürgertum» definiert, sind Wesenselemente des bürgerlich-liberalen Denkens das Beharren auf einem vernunftbasierten Selbstbestimmungsrecht, die Beschränkung der politischen Staatsmacht und die auf dem Privat-

eigentum ruhende und sich weitgehend selbst verwaltende wettbewerbsorientierte Wirtschaft. Das Bürgertum setzte optimistisch auf eine Verbesserung der gesellschaftlichen Verhältnisse durch ökonomischen Wandel und sozialen Fortschritt, eine wandlungsfähige Habitusgemeinschaft, die staatsbejahend zum Establishment wurde.

Die Sozialgesetzgebung war gerade im europäischen Vergleich fortschrittlich und zukunftsweisend, welche instrumentalisierenden Motive damit auch immer verbunden sein mochten. Es ging darum, eine für «die damalige Zeit ökonomisch sinnvolle und zugleich funktionsfähige Absicherung gegen die Risiken der modernen Erwerbsarbeit zu finden».¹⁸ Der Obrigkeitsstaat begann sich aufzulösen, befördert durch die Gewaltenteilung und die «weitgehend ungeplante Evolution der föderalen Verfassungsordnung».¹⁹

Das Reich errang technologisch eine herausgehobene Stellung. Neben der Schwer- und Stahlindustrie traten besonders die Elektro- und Chemiebranche hervor. Die Forschungsprogramme und experimentellen Verfahren, gekoppelt an patentrechtliche Bestimmungen, die zur Wissenschaft und Professionalisierung geradezu zwangen, erklärten den «shift in industrial leadership from Britain and France to Germany».²⁰

Das Reich richtete sich zunehmend international aus. Zum ersten Mal konnte von einer globalisierten Wirtschaft gesprochen werden. Die weltwirtschaftliche Konvergenz – man denke nur an die dramatisch sinkenden Transportkosten – führte zu einer Vernetzung der Welt, was jedoch nicht im Widerspruch zu Nationalismus und Imperialismus stehen musste. Mit der Tendenz zur Öffnung und Entgrenzung des unbeschränkten Welthandels wurden Kaufleute die wichtigsten Akteure bei der Verflechtung der Weltmärkte. Indem sie sich den veränderten Umständen anpassten und sie zugleich mitgestalteten, verknüpften sie entfernte Märkte und trugen zum Aufbau eines grenzüberschreitenden Geschäftsrechts bei.²¹ Neue Kommunikationsmöglichkeiten, sei es per Bahn, per Schiff oder per Telegraph, ließen die Welt näher aneinanderrücken. Dieser Siegeszug des nationalenübergreifenden Liberalismus war atemberaubend.

Über die Gründe, die Fritz Henkel in der Mitte der 1860er-Jahre nach Elberfeld führten, ist nicht viel bekannt. Das meiste stammt aus einer Darstellung, die er selbst 1916 anlässlich des 40-jährigen Firmenjubiläums veröffentlichte.²² In diesem Schlüsseldokument hieß es: «Schon als Knabe bekundete ich für chemische Vorgänge lebhaftes Interesse; es stand deshalb für mich fest, daß ich mich diesem Berufe zuwenden würde. Meine kaufmännische Ausbildung fand ich in einer aufblühenden chemischen Fabrik, bei Gebr. Gessert in Elberfeld, wo ich auch noch eine Reihe von Jahren verblieb und als Prokurist des Hauses an der eigentlichen Geschäftsführung Anteil nahm.»²³

Nach Elberfeld wurde Fritz Henkel wohl durch seinen zehn Jahre älteren Bruder Wilhelm vermittelt, der dort Arbeit in der Textilindustrie gefunden hatte.²⁴ Bei ihm kam der jüngere Bruder eine Zeitlang unter. Elberfeld war eine blühende Industriestadt, deren Webstoffindustrie sich chemischer Innovationen bediente, der Farbstoffextrakte und der Anilinfarben. Während in Vöhl noch das Kirchenjahr und der Erntekalender den Rhythmus der Zeit bestimmt hatten, wurde Elberfeld so etwas wie das damalige Silicon Valley Deutschlands. Zu den innovativsten dieser Firmen zählte die Chemische Fabrik Gebr. Gessert, ein von den Brüdern Carl, Theodor und Dr. Julius Gessert gegründetes Unternehmen, das gerade erst im März 1865 von Breslau nach Elberfeld übersiedelt war.

Fritz Henkel war als kaufmännischer Lehrling mit seinen 17 Jahren ab April 1865 bei diesem Neuanfang von Beginn an mit von der Partie. In der Firma übernahm er, als einer der Inhaber erkrankte, für acht Monate die gesamten kaufmännischen Aufgaben und hielt den Kontakt zu den Wäschereien, Färbereien und Textilfabriken.²⁵ Gessert stellte Alizarin aus Anthracen her, aber auch verschiedene Säuren und Schmierfett für den Export nach Großbritannien.²⁶ In Elberfeld siedelten sich zahlreiche Alizarin-Fabriken an. Der 1869 entdeckte Farbstoff wurde meist an die örtlichen Rotfärbereien und Kattundruckereien geliefert.

Seine Lehrchefs schickten bereits den Kommis immer wieder auf Geschäftsreisen. Besonders beeindruckt war Fritz Henkel von Wien, wohin er im Jahr der Weltausstellung 1873 von Gessert gesandt wurde. Die dortige industrielle Leistungsschau war für ihn eine Art Erweckungserlebnis, das sicherlich mit dafür verantwortlich war, dass später Henkel-Produkte besonders prominent auf Ausstellungen präsentiert wurden.²⁷ Bei Gessert blieb Fritz Henkel neun Jahre. Als die Gesellschaft unter dem Namen «Chemische Industrie AG» in eine Aktiengesellschaft umgewandelt wurde, wurde er Geschäftsführer.²⁸

Im Zug der Gründerkrise geriet das kapitalschwache und offenbar auch schlecht geführte Unternehmen Gessert in eine Schieflage. Die Alizarin-Hersteller lieferten sich «eine fast mörderische Konkurrenz», bei denen einige auf der Strecke blieben.²⁹ Carl Gessert verließ bereits 1872 die Firma, die 1873 in Liquidation ging; das Verfahren wurde zwei Jahre später durch Zwangsversteigerung beendet. Die Liquidationsmasse wurde im Januar 1877 von Carl Rumpff, einem Mitinhaber der Firma Bayer und Schwiegersohn Friedrich Bayers, für 640 000 Mark erworben und ging 1879 an Friedrich Bayer & Co. über.³⁰

Fritz Henkel machte aus der Not rechtzeitig eine Tugend. Eine Zukunft als angestellter Kaufmann befriedigte ihn offensichtlich nicht: Der schlanke junge Mann mit rötlichem Vollbart³¹ wollte sein eigener Herr werden. In Elberfeld sah er, welches Potenzial die moderne Chemie für die Herstellung von Reinigungs- und Waschmitteln bot. Auf diesem Feld herrschte in ganz Europa noch weit-



Das Hochzeitsfoto von Fritz und Elisabeth Henkel im Jahr 1873.

Das Ambiente wirkt traditionell, aber der Jungunternehmer gehörte bereits zu den zukunftsorientierten Pionieren im Kaiserreich.

gehend ein traditionelles, geradezu behäbiges Verständnis von Produktion und Vertrieb: Tausende von Seifensiedern belieferten einen zersplitterten Markt. Für einen jungen Mann mit Ideen boten sich neue Chancen: Der private Haushalt war dabei der eigentliche Ansprechpartner.³²

Nach der Pleite der Firma Gessert musste sich Fritz Henkel neu orientieren und verlegte aus beruflichen Gründen seinen Lebensmittelpunkt nach Aachen, wo er in dem südöstlich des Stadtzentrums gelegenen Burtscheid in der Lothringer Straße 90 ein Haus bezog. Am 2. Oktober 1873 hatte er noch in Elberfeld die 21 Jahre alte Elisabeth von den Steinen geheiratet, die 1852 geborene Tochter eines Kaufmanns und einer Geschäftsinhaberin aus Elberfeld.³³ Zwar war die Heirat im 19. Jahrhundert ein probates Mittel, um «über den Kreis von Brüdern hinaus ein gleichgesinntes unternehmerisches Potenzial und oft auch Kapital» zu finden,³⁴ aber pekuniäre Aspekte scheinen bei dieser Liebesheirat nur eine untergeordnete Rolle gespielt zu haben. Aus finanzieller Sicht hätte es sicherlich bessere Partien gegeben, aber private Hoffnungen und wirtschaftliche Vernunft gingen in diesem Fall Hand in Hand. Der Erstgeborene, August, der im Juli 1874 auf die Welt kam, starb bereits im Alter von knapp fünf Jahren in Vöhl, höchstwahrscheinlich in der Obhut der Großmutter. Das Ehepaar bekam drei weitere Kinder, Fritz jun.



Ein Familienbild aus dem Jahr 1894: Hugo, Fritz und Emmy, die drei Kinder von Fritz und Elisabeth Henkel.

(1875), Hugo (1881) und Emmy (1884). In Aachen hatte die Familie bereits ein Kindermädchen, ein untrügliches Zeichen bürgerlichen Wohlstands.³⁵

Fritz Henkel wurde 1874 Mitarbeiter in der vom Chemiker Moritz Honigmann betriebenen Ammoniaksoda-Fabrik,³⁶ die dieser nur wenige Kilometer nördlich von Aachen in Grevenberg betrieb. Honigmann hatte seine Firma 1871 gegründet. Ammoniak war ein innovatives Grundprodukt zur Gewinnung künstlicher Soda, das ähnlich vielversprechend war wie das Alizarin, das Henkel in Elberfeld kennengelernt hatte. Das Wissen über die Chemie der Fette war inzwischen gewachsen. Honigmann hatte ein aussichtsreiches Ammoniak-Verfahren in einer der Fabriken von Ernest Solvay kennengelernt, dem Gründer der gleichnamigen belgischen Firma. Nach dem Deutsch-Französischen Krieg von 1870/71 wollte sich Honigmann von der Dominanz Solvays lösen und experimentierte mit einem eigenen Ammoniaksoda-Verfahren, um mit Natriumbicarbonat die Aufarbeitung der Sodalaughe zu vereinfachen. Honigmann gründete mit einem Kompagnon im März 1874 die Firma «Honigmann & Eller» in Aachen, die aber schon im Dezember 1875 aufgelöst wurde; im Januar 1876 ging diese kleine Fabrikation, die im Aachener Volksmund «Honigmanns Ammoniak-Bude» genannt wurde,³⁷ auf Honigmann als Alleininhaber über. Fritz Henkel war nur eine kurze Zeitspanne an diesen Honigmann-Versuchen beteiligt, die sich



Fritz Henkel 1876: ein Start-up-Unternehmer der chemisch-technologischen Revolution.

zudem, anders als erwartet, als erfolglos herausstellten. Aber er gewann in dieser Zeit zweifellos wichtige Kenntnisse für die spätere Wasserglasherstellung.³⁸

Nach diesem Intermezzo trat Fritz Henkel am 31. August 1874 als Teilhaber in die in Aachen ansässige Firma Fellingner & Strebel ein, eine Großhandlung für Chemikalien und Farbwaren in der Hochstraße 43, die nun in Henkel & Strebel umfirmierte. Um Teilhaber zu werden, war ein gewisses Finanzpolster notwendig. Die Quellen schweigen darüber, ob der soziale Aufstieg, der sich hier abzeichnete, über seine eigene Geschäftstätigkeit oder über die Unterstützung durch die Familie beziehungsweise die Familie seiner Gattin erfolgte. Er stand nun gemeinsam mit Wilhelm Alexander Strebel dieser «Chemicalien- und Farbwarenhandlung en gros» vor, bei der Carl Strebel als Prokurist eingetragen war.³⁹

Die Zeit war für die Gründung eines Handelsgeschäfts nicht gerade günstig. Aachen, eine Mittelstadt mit rund 80 000 Einwohnern, war wirtschaftlich von der «Gründerkrise» schwer mitgenommen. Im Jahresbericht 1876 der Handelskammer von Aachen und Burtscheid hieß es, eine solche Krise, deren Ende noch nicht abzusehen sei, habe es «vielleicht niemals seit dem Dreißigjährigen Krieg» gegeben. Henkel & Strebel blieb ebenfalls ein Zwischenspiel. Henkel sah schon nach wenigen Monaten ein, «daß mir ein Handelsgeschäft nicht lag, und ich sehnte mich danach, wieder zur Fabrikation zurückzukehren».⁴⁰ Am 24. September 1877 erklärten Fritz Henkel und Carl Strebel vor dem Handelsgericht in

Aachen, «daß mit dem heutigen Tage» die zwischen ihnen bestandene Handelsgesellschaft Henkel & Strebel aufgelöst sei. Das Geschäft mit Aktiva und Passiva ging auf Strebel über, dessen Firma im folgenden Frühjahr aus dem Firmenregister gelöscht wurde.⁴¹

Henkel hatte inzwischen zwei weitere Geschäftsleute kennengelernt, den aus einer Brauerfamilie aus dem niederrheinischen Willich stammenden Otto Dicker und den Kaufmann Otto Scheffen aus Düsseldorf. Die beiden waren im August 1875 nach Aachen gezogen und hatten in der Gemeinde Merkstein im benachbarten Herzogenrath als «Scheffen & Dicker» die Rheinische Wasserglasfabrik gegründet.⁴² Das von ihnen hergestellte Produkt war bereits im Mittelalter unter der Bezeichnung «Liquor Silicum» (Kieselsaft) bekannt, war sogar von Goethe in «Dichtung und Wahrheit» beschrieben worden – und sollte zukünftig zu einem wichtigen Grundrohstoff für Waschmittel werden.⁴³

1876 und 1878:

Universal-Waschmittel, Henkel's Bleich-Soda und Wasserglas

Der Beginn des Unternehmens Henkel lässt sich auf den 26. September 1876 datieren. An diesem Tag ließen in Aachen die drei Unternehmer Otto Dicker, Otto Scheffen und Fritz Henkel durch einen Handelsgerichtssekretär die Firma Henkel & Cie ins Handelsregister des Amtsgerichts Aachen eintragen: «Die Gesellschaft beginnt am heutigen Tage und kann von jedem Teilhaber vertreten werden.»¹ In der Liste neuer Gewerbe- und Handelstreibender war Henkel & Cie als «Waschmittelfabrik» eingetragen. Unter derselben Adresse firmierte auch die Wasserglasfabrik «Scheffen & Dicker».² Die Gründer der Firma, die man heute als Start-up-Unternehmen bezeichnen würde, begaben sich auf ein Feld, das sich im weitesten Sinn mit Wasch- und Reinigungsmitteln beschäftigte, eine Branche, die sich im chemisch-technologischen Umbruch befand.

Für die Wäsche benutzte man in jenen Jahren neben dem – nicht immer ausreichend vorhandenen – Wasser eine ganze Reihe von Mitteln: Sand, Aschenlauge, Seifenkraut, Rosmarin, Honig, Bohnenmehl und Gerstensauerkraut. Im 19. Jahrhundert war das Bewusstsein gewachsen, dass Hygiene und Sauberkeit den weitverbreiteten Infektionen vorbeugen konnten. Während die Zahl der Wasserleitungen in den industrialisierten Staaten Europas stieg, wuchs die Erkenntnis, dass es wichtig war, den Schmutz zu bekämpfen. «Epidemiologie, Keimtheorie und sanitäre Reformen»³ gingen Hand in Hand. Auch in den «minder bemittelten Gesellschaftsklassen», so hieß es in einer zeitgenössischen Arbeit, walte das Bestreben, «den äußeren Menschen besser zu gestalten».⁴ Statt der weichen Kaliseife verwendete man inzwischen feste Natronseife. Sie wurde zwar meist noch von den zahlreichen lokalen und regionalen Seifensiedern im Familienbetrieb hergestellt. Immer mehr Bedeutung gewannen jedoch Seifen, die in technischen Verfahren von handwerklichen Betrieben oder bereits kleinindustriell produziert wurden.⁵ Zusätze wie Farbstoffe und Düfte fanden Verwen-



Sieht aus wie wertvolles Kristall, ist aber Wasserglas: Das industriell hergestellte Massenprodukt Natriumsilikat ist in der Mischung mit Seife und Soda ein unverzichtbarer Rohstoff für die Waschmittelherstellung.

dung, neue Produkte belebten den Markt, und innovative Herstellungsverfahren wurden zur Norm.

Waschen und das, was «die große Wäsche»⁶ genannt wurde, war unverändert noch Frauensache. Das Bild der «Idylle des fröhlichen und geschwätzigen Treibens am Bach oder am Dorfbrunnen» entsprach niemals der Realität der Knochenarbeit des «Wäschetretens» in Trögen und Bottichen, dem Scheuern am Waschbrett und der Bewältigung von Unmengen von Wäschebergen: «Hitze, Laugendämpfe und süßliche Seifendünste waren kaum angetan, die Würde und soziale Stellung der Frau zu fördern. Blieb noch als letzter Arbeitsgang die Bleiche, ein weniger mühseliges, aber oft nicht minder langwieriges und mit bescheidenem Erfolg gekröntes Unterfangen. Auch die Chlorbleiche war mit allen Tücken von der unangenehmen Seite her längst bekannt. So war es der Hausfrau überlassen, das geeignete Verfahren zu wählen und das entsprechende Resultat gutzuheißen oder sich darüber zu ärgern.»⁷ Die Wäsche mit Waschfass, Bottich oder Bütte war ein ermüdendes, zeitintensives und kleinteiliges Verfahren: Einweichen, Kochen, Waschen, Spülen, Bleichen auf den «Bleichwiesen», wie es noch Erich Kästner in seinem Gedicht «Trockenplatz» beschrieben hat, schließ-

lich Bläuen, Stärken, Trocknen, Mangeln und zum Abschluss das Bügeln und Falten.⁸

Im US-amerikanischen Sezessionskrieg (1861–1865) wurde als Seifenersatz auch eine gallertartige Masse benutzt, die in ihrer Erstarrungsform wie Glas aussah und deshalb «waterglass» genannt wurde, ein «Sammelbegriff für glasartig erstarrte oder auch in Wasser gelöste Schmelzen von Natrium- und Kalium-Silikaten, erschmolzen aus Quarzsand und Soda oder Pottasche».⁹ Scheffen & Dicker war eine der ersten deutschen Firmen, die Wasserglas für Waschmittel herstellten. Otto Scheffen hatte im Sommer 1874 bei einem Besuch bei der Spezialfirma Klingenger & Co. im pfälzischen Grünstadt dessen Inhaber Mathias Klingenger (1840–1919) gefragt, ob dieser eventuell bereit sei, eine Wasserglasfabrik aufzubauen. Das Vorhaben verzögerte sich noch um ein paar Monate, bevor unter Leitung von Klingenger ab August 1875 auf einer Ackerparzelle in Herzogenrath ein neues Gebäudeensemble auf insgesamt 2700 Quadratmetern errichtet wurde. Klingenger übernahm ab 1. September 1875 vertraglich für zehn Jahre die Leitung der Wasserglasfabrik und erhielt dafür ein – durchaus großzügiges – Monatsgehalt von 170 Mark, zudem für «jedes in genannte(r) Fabrik gefertigtes hundert Pfund gutes und verkaufte Wasserglas» fünf Pfennig. Kost und Logis wurden ebenfalls übernommen.¹⁰ Henkel & Cie fanden ihr Domizil zunächst in der Lochnerstraße 15 im Aachener Stadtzentrum. Die Fabrik mit den bescheidenen Grundmaßen von 31 mal 16 Metern war verkehrstechnisch günstig nahe der Eisenbahnstrecke Aachen–Mönchengladbach gelegen und verfügte neben der Produktion über Wohngebäude und ein «Comptoir».

Ende 1876 erwarb die Firma im Nordosten der Aachener Innenstadt, in der Rudolfstraße 15, ein zur Zwangsversteigerung anstehendes Grundstück mit dreigeschossigem Fabrik- und unterkellertem Wohngebäude mit Seitenflügel und einem kleinen Hof zum Preis von 50 200 Mark. Die Gesamtfläche betrug 715 Quadratmeter. Hier hatte sich bis zur Liquidation im Jahr 1875 die Produktion der Schuhfabrik Fritz Schaller & Comp. befunden.¹¹ Wer den Kauf finanziert hat, ist nicht bekannt; da Fritz Henkel weder einen größeren Betrag geerbt noch reich geheiratet hatte, spricht viel dafür, dass er Gelder als Teilhaber der Großhandlung einbrachte und seine Partner ebenfalls Geld mitbrachten. Dieses Gebäudeensemble beherbergte nach einer Angabe im Aachener Adressbuch ein «Comptoir» der Rheinischen Wasserglasfabrik in Herzogenrath. Über die näheren Umstände der Produktion in diesen Räumlichkeiten ist nichts bekannt. Vermutlich wurden für den Vertrieb die Lager der noch bestehenden Großhandelsfirma Henkel & Strebel genutzt.¹² Auch über die Zahl der Mitarbeiter sind nur Vermutungen möglich. In einer späteren Aufstellung hieß es, die Zahl der ersten Arbeiter und Angestellten sei nicht mehr zu ermitteln, sie sei «aber ziemlich niedrig gewesen, vermut-



Die kleine Produktionsstätte lag ab Ende 1876 im Hinterhaus der Aachener Rudolfstraße. Die ehemalige Schuhfabrik hatte schon einen richtigen Schornstein! Das Bürgerhaus an der Straßenfront diente als Büro und Wohnung zugleich.

lich bis zu 10».¹³ Möglicherweise waren es sogar überhaupt nur drei Mitarbeiter, unter ihnen der Bauhandwerker Peter Willems (1854 bis 1898), der gleich anfangs von Fritz Henkel eingestellt worden war.¹⁴ Da Lohn- und Gehaltslisten fehlen, wird sich die Frage kaum noch aufklären lassen.

Die Banken zeigten sich bei Krediten ziemlich zugeknöpft und kontrollierten streng. Auch später, als die Firma nach Düsseldorf umgezogen war, musste Fritz Henkel immer wieder die Betriebszahlen offenlegen, um überhaupt Kredite zu erhalten, wie anekdotische Hinweise zeigen. In der Gerresheimer Straße, so heißt es in einer der wenigen hierzu überlieferten Quellen, seien regelmäßig Bankdirektoren aufgetaucht, um «alle möglichen Aufklärungen» zu erhalten und vor zu hoher Verschuldung zu warnen.¹⁵ Sicherlich hat die Zurückhaltung der Finanzinstitute zur lebenslangen Aversion von Fritz Henkel vor der Verschuldung und dem Einfluss von Bankiers wesentlich beigetragen. In der Gründungszeit waren die «Kassenverhältnisse» jedenfalls, wie später zurückblickend der Prokurist Peter Schifferdecker es vornehm ausdrückte, «wie wohl in jedem aufstrebenden

Unser Universal-Waschmittel

bietet vollständigen Ersatz für Seife bei bedeutender Ersparniß an Zeit und Kosten und bei gänzlicher Unschädlichkeit für die Wäsche, erspart die Bleiche und findet seiner vorzüglichen Eigenschaften wegen allseitig die beste Aufnahme. 1 Kilo Universal-Waschmittel ersetzt 5 Kilo Seife.

Herrn Jos. Engels, Markt Nr. 31, haben wir für Aachen, Burtscheid und Umgegend den Alleinverkauf übertragen und werden von demselben weitere Niederlagen errichtet.

**Henkel & Cie.,
Aachen.**

3453

Eine der ersten Werbeanzeigen für das Universal-Waschmittel, 1876. Warum es in manchen Anzeigen Henkel & Co. statt Henkel & Cie. hieß, beschäftigte die Henkel-Archivare im 20. Jahrhundert, ohne dass sie in den Akten eine befriedigende Antwort fanden.

Geschäft, vielfach knapp».¹⁶ Dies war Anlass genug, sich von einer möglichen Kontrolle durch Banken für alle Zeit «höflich zu distanzieren».¹⁷ Selbst in der Zeit, in der Henkel dank Persil zu einem Großunternehmen geworden war, gab es noch Jahre, in denen die Kreditfähigkeit «etwas Sorge» bereitete.¹⁸ Die finanzstarke Degussa lehnte es sogar ab, Henkel die üblichen Lieferantenkredite zu gewähren. Die strengen Auflagen blieben für Fritz Henkel ein ständiges Ärgernis. An den Banken als wesentlichen Finanzpartnern führte zwar kein Weg vorbei, aber die Eigenfinanzierung blieb selbst bei teureren Akquisitionen das Mittel der Wahl.

Die mühevollen Waschprozeduren wurden durch das 1876 von Fritz Henkel entwickelte Universal-Waschmittel erleichtert. Die Novität bestand aus einer Mischung von Seife, Soda und Wasserglas und kam ohne Chlor aus. Das in der kleinen Fabrik in der Rudolfstraße hergestellte Waschpulver wurde wortstark als Gegenmodell zu den herkömmlichen Seifen angepriesen. Es sei ein «vorzügliches und billiges Waschmittel», das bisherige Methoden zu revolutionieren versprach: «Vollständiger Ersatz für Seife – Bedeutende Ersparniß an Zeit und Kosten – Die Wäsche wird ohne Bleiche blendend weiß und vollkommen ge-

ruchslos.»¹⁹ Die Waschwirkung war aber nicht ganz überzeugend. In einem Bericht der Handelskammer von Aachen hieß es 1876 zu diesem Thema skeptisch: «Ein Surrogat für Seife gibt es noch nicht, und wenn sich auch zuweilen jemand durch Zeitungsannoncen zu einem Versuch mit neuen Waschmitteln verleiten läßt, so gelangt er doch sehr bald zu der Überzeugung, daß ihm damit mehr ein Ersatz für Soda als für Seife geboten wird, den er obendrein viel zu teuer bezahlen muß.»²⁰

Das anfangs noch sehr kleine Unternehmen Henkel hatte wenig mit dem behäbigen Milieu der vielen hundert weiteren kleinen oder mittelständischen Seifenhersteller gemein, die auf dem Kontinent das Bild bestimmten.²¹ Der von Fritz Henkel initiierte Wandel «was rooted in Germany's emerging chemical industries, not in its older craft manufacturing traditions»²² und war insofern eher mit dem Aufstieg von Lever in Großbritannien und Procter & Gamble in den USA vergleichbar. Fritz Henkel verstand es, sein Erfindertum mit kaufmännischem Geschick zu verbinden – und zwar ausgesprochen selbstbewusst, denn seine beiden Kompagnons Scheffen und Dicker spielen in seinen Erzählungen kaum mehr als eine Statistenrolle, obwohl sie faktisch das Startkapital für die Firma mitbrachten. Hugo Henkel hat später angegeben, soviel er wisse, sei ein «Kompagnon» so richtig eigentlich nie vorhanden gewesen – die wirklichen Kompagnons seines Vaters seien «Arbeit» und «Zuversicht» gewesen.²³ So schön dieses Bonmot auch sein mag, darf nicht vergessen werden, dass hier der Sohn die Vorbildrolle des Vaters recht unkritisch besonders herausstellte.

Hugo Henkel hat, vermutlich aus Erzählungen seines Vater schöpfend, berichtet, das Geschäft in Aachen sei wohl nicht immer einfach gewesen: Es gibt keine Überlieferungen, dass die beiden Kompagnons mehr als reine Geldgeber waren. Am 15. Juli 1877 schied als Erster Otto Dicker aus der Firma aus.²⁴ Das Firmengelände verkauften Fritz Henkel und Otto Scheffen am 20. Juli 1877 für 67 000 Mark an «Scheffen & Dicker».²⁵ Noch am selben Tag vermietete diese Firma das Gebäudeensemble in der Rudolfstraße für monatlich 2400 Mark an die Firma «Henkel et Compagnie». Im Seitenbau blieben jedoch die Waschküche und ein Parterrezimmer für Scheffen & Dicker reserviert, die auch das Recht hatte, «bis zu hundert leere Petroleumfässer» auf dem Fabrikhof zu lagern.²⁶ Am 28. Februar 1879 schied auch Otto Scheffen aus. Wahrscheinlich erschienen den Kompagnons der Erfolg der Produkte fraglich, die Kosten unüberschaubar und das Wagnis einfach zu groß. Damit war Fritz Henkel als alleiniger Inhaber im Handelsregister übriggeblieben.²⁷

Das in der kleinen Fabrik in der Rudolfstraße hergestellte Waschpulver wurde nur kurze Zeit verkauft. Die hohen Herstellungskosten führten bald zur Erkenntnis, dass «dieses Produkt nicht lebensfähig war».²⁸ Auch der Name Universal-

Henkel's Bleich-Soda war das zweite von Fritz Henkel selbst entwickelte Waschmittel, war aber günstiger in der Herstellung und hatte einen Markennamen. Es kam 1878 in einer charakteristischen Papierverpackung auf den Markt und wurde sofort ein Kassenschlager.



Waschmittel besaß für Fritz Henkel keine Ausstrahlung: Er schien dem Jungunternehmer «wenig sympathisch» beziehungsweise wollte ihm «persönlich nie recht zusagen» und verschwand wieder von der Bildfläche.²⁹ Im Frühjahr 1878 kam ein neues Produkt in den Handel, eine von Fritz Henkel neu zusammengestellte Mischung aus Soda und Wasserglas. Jetzt fand sich das erste Mal der Markenname Henkel's Bleich-Soda auf den cremefarbenen Papierverpackungen, drapiert mit dem Bildzeichen eines ruhenden Löwen im Strahlenkranz. Für das Vorgänger-Produkt Universal-Waschmittel musste Wasserglas, um es fest zu machen, zunächst mit Spiritus ausgewaschen werden, was aufwendig und teuer war.

Mit der Mischung von etwa zwei Teilen kalzinierter Soda und einem Teil Wasserglas ließ sich weiter experimentieren. Erfahrungen mit Soda hatte Fritz Henkel bekanntlich bereits bei Honigmann gemacht. Die sirupartige Wasserglaslösung wurde eingedampft und das Pulver anschließend nicht mehr, wie es bei anderen Herstellern üblich war, lose verkauft, sondern ansprechend in Papierbeutel verpackt. Das neuartige Waschpulver ließ vergilbte Wäsche anschließend weißer aussehen, als wenn sie mit traditioneller Kristallsoda gewaschen worden

wäre, wie Fritz Henkel befriedigt feststellte: «Die Versuche, die ich machen ließ, fielen außerordentlich günstig aus. [...] Damals befand sich noch außerordentlich wenig Waschmittel auf dem Markt, eigentlich nur englisches Waschkristall, kleine Packetchen von etwa 40 g Inhalt, der, wenn es sich um eine gute Ware handelte, aus kalzinierter Soda mit etwas Borax beigemischt bestand. Ich selbst führte meine Bleich-Soda in 10 Pfg.-Paketen, die aber 200 g wogen, ein. Kristallsoda kostete damals auch 10 Pfg. Ich kam also mit einem Waschmittel zu gleichem Preis wie die Kristallsoda heraus, und der hervorragenden Eigenschaft wegen fand mein Artikel schon nach kurzer Zeit großen Absatz.»³⁰ Wasserglas musste, was zunächst einmal ein weiterer Vorteil war, nicht unbedingt selbst hergestellt werden, sondern konnte günstig von der nahe gelegenen Rheinischen Wasserglasfabrik Herzogenrath-Herkenrath bezogen werden.

Vom Kleinbetrieb in Aachen zur großindustriellen Fertigung in Holthausen

Das angemietete Fabrikgelände in der Rudolfstraße in Aachen blieb ein Intermezzo. Angesichts der beengten Räumlichkeiten und der logistischen Schwierigkeiten war Fritz Henkel auf Standortsuche und zog 1878 nach Düsseldorf. Weil Henkel's Bleich-Soda, so Fritz Henkel, ein «billiges» Produkt war, hätten die Frachtkosten eine «große Rolle» gespielt. Angesichts der geographisch ungünstigen Randlage von Aachen in Deutschland verlegte er seine Fabrik daher an den Rhein.¹ Den Standortwechsel hat Fritz Henkel später noch ausführlicher begründet: «Deutschland ist groß, ich habe die Rheinlande genommen und habe [...] in weitschauender Weise Düsseldorf gewählt. Und das war auch notwendig. Hier waren es nicht hunderte, sondern tausende glänzender Beispiele, wo man lernen konnte, die einem Mut machten, wo man einen Weg sah, voranzukommen.»² Die Löschung aus dem Aachener Handelsregister erfolgte am 6. September 1878,³ am selben Tag erfolgte die Anmeldung im Düsseldorfer Handelsregister.⁴

Die ehemalige Festungs- und Residenzstadt Düsseldorf war inzwischen zu einer Industrie- und Verbändestadt geworden, wesentlich geprägt von einer nationalliberal-konservativen industriellen Elite.⁵ Unternehmerfamilien wie Poensgen und Haniel hatten die Stadt, die mittlerweile zu einem Verkehrsknotenpunkt geworden war, zum Produktionsstandort gemacht. Als «Schreibtisch des Ruhrgebietes» war Düsseldorf ein aufstrebender Finanz- und Handelsplatz, der mit seiner Infrastruktur ständig neue Unternehmen anlockte und sich anschickte, dank der Zuwanderung junger und aufstiegswilliger Männer zur «Großstadt und Industriemetropole mit Weltruf» zu werden.⁶

Fritz Henkel wurde in der Schützenstraße 27–33 in Düsseldorf-Flingern unweit des Hauptbahnhofs fündig. Hier befand sich eine leerstehende Seifenfabrik, die 1865 von Carl W. Beckershoff gegründet und nach mehreren Besitzerwech-



Der Betrieb in der Schützenstraße 1878. Der Umzug aus Aachen nach Düsseldorf war ein wichtiger Schritt auf dem Weg in die Großproduktion. Auch logistisch war die Entscheidung goldrichtig.

seln zuletzt vom Materialwarenhändler August Fichtel gekauft worden war. Das Gelände war, für den Schiffstransport günstig, nicht weit vom Rhein entfernt. Mit 968 Quadratmetern und einem Fabrikgebäude von 15 mal 20 Metern sowie zwei Schuppen waren Grundstück und Fabrik etwas größer als diejenigen in Aachen. Henkel & Cie pachtete das Areal am 19. Juli 1878 von Fichtel. Fritz Henkel und seine Frau zogen mit ihren beiden Kindern August und Fritz in eine Wohnung in der Leopoldstraße 52, nur einen Steinwurf von der Fabrik entfernt.

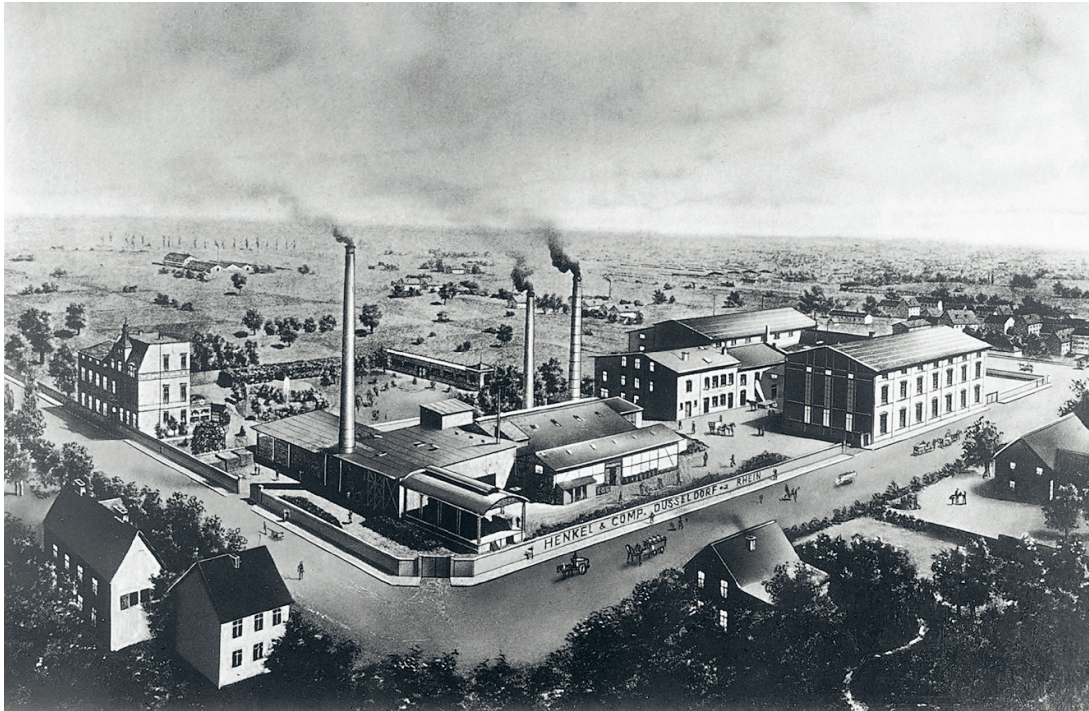
Für seine Fabrik beantragte Fritz Henkel am 19. September 1878 bei Oberbürgermeister Becker die Betriebserlaubnis für eine Bleichsoda-Fabrikation. Die Gegend war weniger industriell als durch mittelständische Handwerksbetriebe und Beamtenwohnungen geprägt. An Belästigungen durch Rauch, Ruß, Geruch und Lärm waren die Düsseldorfer seit einigen Jahren gewöhnt und hatten sich immer wieder erfolgreich durch Eingaben dagegen gewehrt⁷ – und dieses Mal war es nicht anders: Die Proteste und ihre Folgen werden ausführlich im Kapitel über den Umweltschutz bei Henkel geschildert. Fritz Henkel versuchte zwar, den Bedenken über eine innerstädtische Bleichsoda-Produktion entgegenzuwirken, musste sich aber mehrerer «Einwendungen» und eines «Oppositionsverfahrens»

erwehren. Das preußische Ministerium für Handel und Gewerbe erteilte Henkel & Cie im April 1879 für Henkel's Bleich-Soda die endgültige Herstellungsgenehmigung, bevor am 16. Mai 1879 endlich auch die ersehnte Genehmigung der königlich-preußischen Bezirksregierung eintraf.⁸ Noch Jahrzehnte später hat sich Fritz Henkel daran erinnert, dass er auch «seine Ellbogen» habe gebrauchen müssen, «um all die Widerwärtigkeiten zu überwinden, die sich ihm und seinem Unternehmen entgegenstellten».⁹

Warum es ab 1878 in den amtlichen Unterlagen und auf manchen Briefköpfen «Henkel & Co.» beziehungsweise «Henkel & Comp.» statt «Henkel & Cie» hieß, ist ungeklärt. Rechtlich machte es jedenfalls keinen Unterschied. Auf den bis 1912 zur Auslieferung gekommenen Produktpackungen fand sich immer wieder die Firmenzeichnung «Henkel & Co.».¹⁰ Im Februar 1914 hieß es, dass diese Bezeichnung nicht der handelsgerichtlichen Eintragung entspreche und die richtige Bezeichnung «Henkel & Cie» laute. Stempel und Briefbögen mit der falschen Bezeichnung wurden eingezogen,¹¹ aber die anderen Schreibweisen ließen sich nur schwer verdrängen: Henkel & Comp., Henkel & Co. sowie Henkel & Cie wurden «ziemlich willkürlich» und «teilweise sogar nebeneinander benutzt».¹² Noch 1922 beklagte die Werbeabteilung, dass die Verwechslungsgefahr groß sei und «falsche Angaben zu Zweifel und Missverständnissen führen können, die unter Umständen unser Interesse empfindlich schädigen. [...] Im Zusammenhang mit Obigem wird nochmals zur Erwägung anheimgestellt, das Messingschild am Eingang des Werks mit der veralteten Aufschrift «Henkel & Co.» zu entfernen und durch ein neues mit richtiger Aufschrift zu ersetzen.»¹³

Für die Fabrik in der Schützenstraße ist die Zahl der Mitarbeiter nicht genau zu ermitteln. Das damalige Kontor bestand nur aus dem Leiter Carl Pathe und einem Lehrling, die für die insgesamt wohl zehn bis 30 Arbeiter und Angestellten zuständig waren.¹⁴ Die Schützenstraße blieb eine Übergangslösung. Der Verkauf von Henkel's Bleich-Soda entwickelte sich so gut, dass «die Räume schon innerhalb Jahresfrist zu klein» wurden.¹⁵ Der Wasserglas-Experte Klingenberg wurde am 11. Oktober 1878 noch enger an Henkel gebunden. Dieser verpflichtete sich, für Henkel die bisherige Herkenrather Wasserglasproduktion einzurichten. Er sollte ihr «seine ganze Tätigkeit» widmen und auch «eventuell später darzustellenden» Fabrikaten vorstehen. Klingenberg bezog mit seinem modifizierten Vertrag ab 1884 ein Jahresgehalt von 3600 Mark, eine Umsatzbeteiligung von zehn Pfennig für 100 Kilogramm Ware sowie eine Wohnung mit sechs bis sieben Räumen in Düsseldorf, was ihm und seiner Frau mit sieben Töchtern und drei Söhnen ein gesichertes Einkommen brachte.¹⁶

Ende September 1880 kaufte Fritz Henkel von einem Schreinermeister und



Eine Darstellung des Fabrikgeländes in der Gerresheimer Straße aus dem Jahr 1880. Knapp zwanzig Jahre lang war dieses Werk in Düsseldorf-Oberbilk die Henkel-Zentrale.

Bauunternehmer für 13 200 Mark ein Terrain an der Gerresheimer Straße 171 in Düsseldorf-Oberbilk.¹⁷ Das Grundstück in dieser damals noch vorstädtisch-ländlichen Gegend, die als «Flenger Geest» bekannt war, war mit 3500 Quadratmetern fast viermal so groß wie dasjenige in Flingern und bedeutete den Übergang vom Handwerks- zum Großbetrieb. In wenigen Wochen wurde ab Oktober 1880 ein zweistöckiges Fabrikgebäude hochgezogen. Hier befanden sich im unteren Geschoss sowohl das Büro als auch ein Teil der Waschpulverproduktion: die mit einem Trichter versehene Mischmaschine für Soda, die als «Brecherwerk» bezeichnete Zerkleinerungsanlage, die Mahlanlage sowie ein Lagerplatz für Bleichsoda,¹⁸ die als «Partien» auf Freiflächen ausgebracht wurde, um dort zu trocknen und später zerschlagen zu werden. In einem weiteren Lagerhaus befanden sich die Kistennagelei und die Flächen für ungemahlenes Soda.

Die Übersiedlung in die Gerresheimer Straße hemmte die Produktion nur vorübergehend. In einem Rundschreiben an die Kunden und Lieferanten vom 1. Januar 1881 hieß es: «Nachdem der Umzug in unser neuerbautes Etablissement nunmehr beendet ist, benützen wir die Gelegenheit, diejenigen unserer geehrten Abnehmer, welche wir in letzter Zeit nicht mit der gewohnten Pünktlichkeit zu bedienen im Stande waren, um Entschuldigung zu bitten und gleichzeitig die



Eine Werbeanzeige für das Erfolgsprodukt Henkel's Bleich-Soda aus dem Jahr 1885. Im Vergleich zur Persil-Reklame, die rund zwanzig Jahre später geschaltet wurde, sieht alles noch recht altbacken aus.

Versicherung beizufügen, daß wir durch entsprechende Vergrößerungen und Verbesserungen unserer Fabrikanlagen fernerhin im Stande sein werden, alle eingehenden Ordres stets rasch und in vorzüglicher Qualität auszuführen.»¹⁹ In den ersten Jahren blieb das Baugeschehen in der Gerresheimer Straße überschaubar. 1883 wurden das Lagergebäude aufgestockt und zwei weitere Schuppen errichtet, im folgenden Jahr ein neuer Dampfkessel eingebaut. Über die Angabe, das Werk sei zu dieser Zeit bereits «eine ganz respektable Fabrik» geworden,²⁰ lässt sich streiten. Aber in der Gerresheimer Straße gab es jetzt sogar schon Telefonanschlüsse: Fritz Henkel war in der Düsseldorfer Privatwohnung unter der Nummer 74 zu erreichen, in der Firma unter der Nummer 75.

In manchen Bereichen war und blieb Henkel von Rohstofflieferanten abhängig, weil die eigenen Kapazitäten nicht ausreichten. Die Duisburger Chemiefirma E. Matthes & Weber richtete wegen der Großaufträge von Henkel 1880 eine eigene Produktion in Düsseldorf ein. Allein 1881 wurden 1302 Säcke Soda – rund 130 Tonnen – angeliefert. 1886 hatten sich die Lieferungen mit 765 Tonnen schon

vervielfacht.²¹ 1899 waren es bereits 5000 Tonnen. Die geradezu atemberaubende Produktionssteigerung schlug sich auch im Umsatz von Matthes & Weber mit Henkel nieder. Dieser stieg von 360 000 Mark im Jahr 1886 auf 440 000 Mark im Jahr 1888.

Neben die Herstellung von Henkel's Bleich-Soda trat 1884 eine eigene Wasserglasproduktion. Diesen Rohstoff hatte Henkel zuvor bekanntlich von der Rheinischen Wasserglasfabrik in Herzogenrath-Herkenrath bezogen. Fritz Henkel war aber «nach und nach» davon überzeugt, dass nur dann «Güte und Gleichmäßigkeit des Fabrikats» sichergestellt sei, wenn er das Wasserglas selbst produzierte. Durch einen Erwerb der Rheinischen Wasserglasfabrik ließ sich der Rohstoff zudem kostengünstiger herstellen. Nach seinen Angaben waren Scheffen und Dicker sofort zum Verkauf bereit.²² Möglicherweise erhielten sie das, was man heute als einen «golden handshake» bezeichnet. Die Firma Scheffen & Dicker wurde am 5. Dezember 1884 durch gemeinsame Übereinkunft aufgelöst.²³ Die Produktionsanlagen der Rheinischen Wasserglasfabrik wurden in Düsseldorf auf dem Werksgelände an der Gerresheimer Straße neu errichtet und das Herkenrather Grundstück Otto Dicker und seinem Kompagnon Bernhard Kallen überlassen.²⁴

War der Kauf eine weitsichtige Entscheidung oder entsprach er der weitverbreiteten unternehmerischen Praxis, sich gleichsam «von Provisorium zu Provisorium» zu hangeln?²⁵ Die Übernahme zahlte sich jedenfalls aus, denn Fritz Henkel wurde dadurch für das Rheinland und für Westfalen «der einzige Hersteller».²⁶ Er selbst hatte immer Wert darauf gelegt, Chef einer «Firma chemischer Produkte» und nicht einer «Chemiefirma» zu sein, weil es darum ging, gewinnbringende chemische Produkte herzustellen. Eine «Chemiefabrik» war nach Ansicht des Gründers hingegen ein organisches Gebilde, das seine Enderzeugnisse aus den Vorprodukten selbst herstellte.²⁷

Am 24. März 1884 stellte Henkel bei der Stadtverwaltung Düsseldorf einen Antrag auf Errichtung einer Wasserglasfabrik und bat um «möglichste Beschleunigung der Angelegenheit» für seine Bleichsodaproduktion. Die Gründe wurden zwei Monate später, am 21. Mai, in einer «Bitte um schnelle Genehmigung der Concessionsangelegenheit» erläutert: Man erhalte von den bisherigen Lieferanten nicht mehr genügend Rohstoffe und könne diese in der notwendigen Qualität auch nicht von woanders beziehen. Wenn sich das Genehmigungsverfahren in die Länge ziehe, werde Henkel ein «vorläufig unabsehbarer Schaden entstehen».²⁸

Sofort nachdem am 19. April 1884 im «Öffentlichen Anzeiger», dem Amtsblatt der Stadt Düsseldorf, die Bekanntmachung veröffentlicht worden war, folgte, nicht anders als in der Schützenstraße, der Protest von rund einem Dutzend Anwohnern. Diese hatten einen Blick auf den Bauplan geworfen, der einen «Rauch-

kanal» und die Ableitung durch einen Schornstein vorsah.²⁹ Wenn man sich den Wasserglas-Herstellungsprozess vor Augen führt, waren die Bedenken nicht aus der Luft gegriffen: Die Arbeiter beschickten die aus feuerfesten Ziegelsteinen gemauerten Schmelzöfen durch einen Trichter mit einer Mischung aus Kohlenstaub, Sand und Sulfat. In den mit Steinkohlen befeuerten Öfen wurde bei der Schmelze des Quarzsandes und des Natriumkarbonats in einem großen Zylinder Wasserglas erzeugt. Das hellflüssige, glühende Glas floss in kleine eiserne Transportwagen. Das erkaltete Glas wurde anschließend mit Hämmern in etwa faustgroße Stücke zerschlagen. Neben der Hitze und dem Gestank der Abgase war die Produktion mit erheblichem Lärm verbunden; die Anwohner störten sich auch an der Höhe des Schornsteins in einem Wohngebiet. In der Bauzeichnung vom März 1884 war von einem «Französischen Ofen» die Rede, der über einen vertieften Herd verfügte und nach Ansicht der Firma eine «erhebliche technische Verbesserung» gegenüber älteren Modellen darstellte.³⁰ Die Anwohner befürchteten aber, dass «die bei der Fabrikation unausbleiblichen Niederschläge von giftigen Stoffen» in dem dicht bewohnten Stadtviertel Schäden anrichten würden: «Wir können uns überhaupt nicht denken, daß die Behörde die Anlage eines über 100 Fuß großen Kamins in unmittelbarer Nähe stark bewohnter Häuser gestattet.»³¹ Am 21. Mai wurden im Düsseldorfer Rathaus bei einer Verhandlung die Unterlagen gesichtet. Fritz Henkel verteidigte persönlich seine Pläne. Der Bau des Kamins und die Ansiedlung der Fabrik in einem Wohngebiet seien Angelegenheiten «baupolizeilicher Natur» und müssten eigentlich gar nicht erörtert werden. «Im übrigen könne er mit der größten Bestimmtheit sagen, daß schädliche Gase und Niederschläge sich überhaupt nicht zeigen könnten und daß der abzuführende Rauch sich als ein minimaler erweisen werde.»³² Weil keine Einigung erzielt werden konnte, wurde die Angelegenheit am 29. Mai an das Preußische Innenministerium in Berlin abgegeben. Die Behörde erteilte Henkel am 14. Juli 1884 die Konzession unter Auflagen, die allerdings den Wünschen des Industriellen weit entgegenkamen und die Anwohner kaum zufriedenstellen konnten. Die Öfen sollten so konstruiert werden, dass «Rauch und Rußbildung thunlichst verhindert» wurden und der Rauch durch einen 35 Meter hohen Schornstein abzog.³³ Für die Wasserglasherstellung wurden einige Herzogenrath-Herkenrather Facharbeiter übernommen, unter ihnen der Henkel bereits gut bekannte Meister Klingenberger, der nun die Position des technischen Produktionsleiters übernahm.³⁴

Aus dem Juni 1882 stammt das erste verlässliche Verzeichnis der Mitarbeiter. In der Aufstellung sind 19 männliche Versicherungspflichtige der Allgemeinen Fabrikarbeiter-Unterstützungskasse in Düsseldorf genannt. In der kleinen Firma herrschte noch ein persönliches Verhältnis. Der Prokurist Schifferdecker ging



Ein Porträt von Fritz Henkel aus dem Jahr 1895: Aus dem Start-up-Unternehmer der Gründerzeit ist bereits ein erfolgreicher Markenhersteller geworden, dessen Fabrik aus allen Nähten platzt.

mit den «Beamten», wie die Angestellten damals noch genannt wurden, sonntags in eine der Altbierkneipen Frankenheim oder Aders, wo es die dort üblichen Spezialitäten wie Holländer, Mainzer, Blut- oder Leberwurst gab.³⁵ Die Beschäftigtenzahl nahm kontinuierlich zu. 1893 waren in der Wasserglasfabrik ein Meister und zehn Arbeiter beschäftigt; die Bleichsodafabrik zählte einen Meister und 33 Arbeiter. Hinzu kamen zwölf Angestellte des Büro- und Reisestabs, sodass die Gesamtbelegschaft rund 60 Personen umfasste.³⁶

Zu Peter Schifferdecker, der im Alter von 28 Jahren im April 1880 zu Henkel kam, entwickelte Fritz Henkel ein besonders enges Verhältnis. Schifferdecker hatte als Kaufmann im Apotheken- und Farbenhandel seine ersten Erfahrungen gemacht und wurde nach fünf Jahren Außendiensttätigkeit Leiter des Kontors.³⁷

In den 1890er-Jahren folgten nach und nach weitere Ausbauschritte der Fabrik, die 1893 ans städtische Kanalnetz angeschlossen wurde.³⁸ Die Verhältnisse in den Büros waren noch abenteuerlich, denn sie grenzten an die Sodafabrik, wie sich der Buchhalter Anton Lang (1875–1949) erinnerte: Drei Räume waren «durch Bretterwand abgeschlagen und mit Tapete verkleidet. Durch die in dem Soda-raum vorgenommenen Arbeiten, wie Stampfen, Klopfen und Mahlen, riß öfters die Tapete, so daß durch die feinen Holzritzen Sodastaub hindurchzog und Büroeinrichtungen und Garderobe bestaubte. Da Kleiderschränke nicht vorhanden

waren, wurde die Kleidung an einem an der Wand angebrachten Kleiderbrett mit Schiebegardinenvorhang aufgehängt.»³⁹

In diesen Jahren stieg der Umsatz, den Fritz Henkel mit seinem Waschpulver machte, sehr viel stärker an als die Umsätze mit Wasserglas. Für die Jahre 1888 bis 1891 lag an der Spitze Henkel's Bleich-Soda mit 60 Prozent des Gesamtumsatzes von 400 000 bis 500 000 Mark, reines Wasserglas machte weitere 30 Prozent des Umsatzes aus,⁴⁰ den Rest stellten Handelsprodukte wie Glanzstärke. Bei den Hauptprodukten war der Absatz gut, wie Fritz Henkel 1889 einem seiner Handelsvertreter schrieb: «Das Geschäft geht übrigens sehr flott, sowohl Wasserglas Bl. Soda als auch Thee.»⁴¹ Der Gesamtwert des Henkel-Areals wurde 1892 auf 235 000 Mark geschätzt.⁴²

Dies hört sich alles nach einer ungebrochenen Erfolgsgeschichte an, was aber wohl nicht ganz stimmt. Schifferdecker berichtete nach seiner Pensionierung bei einem Blick in die alten Geschäftsbücher, Henkel & Cie habe auch «schwere Zeiten mitmachen» müssen und der Geschäftsgang sei «nicht immer so glänzend» gewesen: «Herr Henkel und er hätten sich manchmal «schwitzend» gegenüber gesessen, und hätten nicht gewusst, wo die Lohnsummen hernehmen.»⁴³ Fritz Henkel selbst hat bei einem Besuch im Werksarchiv in den 1920er-Jahren laut einer späteren Überlieferung angemerkt, das dort gesammelte Material veranschauliche, «dass die Räder hier in den Anlagen nicht immer so gesurrt haben, sondern dass es auch harte und schwierige Zeiten gegeben hat für uns».⁴⁴

Die Düsseldorfer Kundschaft wurde mit einer Ziehkarre bedient. Alle anderen Waren wurden mehrmals täglich mit Pferdefuhrwerken zum Düsseldorfer Hafen oder zum immer wichtiger werdenden Güterbahnhof Derendorf transportiert. Täglich verließen rund 500 Kisten mit Henkel's Bleich-Soda das Werk. Die drei Doppelgespanne der Pferdefuhrwerke passierten geschlossen hintereinander die Straßen, um möglichst große Aufmerksamkeit zu erregen. Die Praxis setzte sich noch in der Zeit fort, in der die «Reisenden» schon lange motorisiert waren.

Selbst in den 1930er-Jahren, als der Henkel-Fuhrpark bereits auf 200 Motorfahrzeuge angewachsen war, blieben Pferdefuhrwerke für Kleintransporte im Einsatz und verbanden sogar noch 1936 mit «Eilstückgut» das Werk mit dem Güterbahnhof Reisholz.⁴⁵

Die Fabrik in der Gerresheimer Straße, inzwischen 6730 Quadratmeter groß, platzte 1896 aus allen Nähten. Die Bedingungen waren nicht ideal: Die Gebäude standen inmitten der sich ausbreitenden Stadt, es fehlten Expansionsmöglichkeiten, mit weiteren Protesten wegen der Umweltbelastungen war ständig zu rechnen, aber am problematischsten war der fehlende Bahnanschluss: Zwar wurden zu dieser Zeit die Bergisch-Märkische, die Köln-Mindener und die Rheinische Bahn verstaatlicht, was eine bessere Koordination des Ausbaus des Strecken-



Der Fuhrpark von Henkel & Cie im Jahr 1911. Pferdefuhrwerke und Lastkraftwagen stehen einvernehmlich nebeneinander, um die Henkel-Produkte in den Handel zu bringen.

netzes für die Düsseldorfer Industriebetriebe versprach. Da die Anbindung der Gerresheimer Straße an den Schienenverkehr jedoch auf sich warten ließ, war eine erneute Verlegung der Firma unumgänglich.⁴⁶

Bauland für Industrieunternehmen war in Düsseldorf knapp. Im Juli 1898 kaufte Fritz Henkel vorsichtshalber Grundstücke im etwas weiter stadtauswärts gelegenen Stadtteil Lierenfeld, weil es möglich gewesen wäre, von hier aus eine Stichverbindung zur Bahnstrecke zwischen Köln und Düsseldorf zu bauen.⁴⁷ Das Vorhaben wurde allerdings ad acta gelegt, als sich eine günstige Gelegenheit für einen Fabrikneubau vor den Toren der Stadt ergab, sozusagen auf der «grünen Wiese»: Fritz Henkel fällt die grundlegende Entscheidung, kraft- und ressourcenraubende Umzüge ein für alle Mal zu beenden und ein Gelände zu erwerben, das auch künftige Expansionen ermöglichen würde.

Fündig wurde er im Süden der Stadt, im zur Gemeinde Benrath gehörenden Holthausen. Die Industrialisierung dieser «wirtschaftlich unbedeutenden, aber landschaftlich reizvollen» Landgemeinde war Symbol für die deutschlandweite Urbanisierung und Verstädterung, den Niedergang der Landwirtschaft.⁴⁸ Die Industriellenfamilie Heye, die 1852 das Haus Elbroich bei Holthausen im Süden von Düsseldorf geerbt hatte, erkannte die günstige Lage des umliegenden Geländes für Industrieansiedlungen und kaufte 1895 auf dem Gebiet der Katastergemeinde Itter-Holthausen zusammenhängende Ackerflächen, die landwirtschaftlich zwar

wenig ertragreich waren, sich aber als hochwasserfrei für Industrieflächen eigneten.⁴⁹ Im Juni 1898 wurde die Industrieterrains Düsseldorf-Reisholz AG gegründet. Einziges Vorstandsmitglied der Gesellschaft war der ehemalige Uerdinger Bürgermeister Peter Krahe, den Aufsichtsrat bildeten Hermann Heye und sein Schwager, der Düsseldorfer Bankier Max Trinkaus.⁵⁰ Die Gesellschaft vermittelte diese Grundstücke, rund 1800 Morgen (etwa 4,5 Millionen Quadratmeter), an Industrieunternehmen und errichtete 1898/99 auf dem Gelände einen Bahnhof, Anschlussgleise, Werftanlagen am Rhein und Lagerplätze.⁵¹ Der Düsseldorfer Hauptbahnhof konnte fortan mit der Bergischen Kleinbahn in nur zehn Minuten erreicht werden. Eine Bahnverbindung bestand zum hochmodernen neuen Rheinhafen, dessen erster Bauabschnitt 1901 fertiggestellt wurde. Die Rheinwerft wurde mit Krananlagen, Bühnen und elektrischem Licht ausgestattet. Den Strom für das neue Industriegebiet lieferten die Rheinisch-Westfälischen Elektrizitätswerke.⁵² Das Konzept der Industrieterrains Düsseldorf-Reisholz AG bewährte sich dank weiterer Erschließungsmaßnahmen. 1907 hatten sich bereits fast drei Dutzend Betriebe der Eisen-, Chemie-, Papier-, Leder-, Nahrungsmittel- und Bauindustrie auf dem neu erschlossenen Gelände angesiedelt, unter anderem die Großbetriebe Preß- und Walzwerk AG und die Papierfabrik Carl Jagenberg.⁵³

Einer der ersten Käufer war Fritz Henkel, der aus eigener Erfahrung nach mehreren Standortwechseln wusste, wie wichtig ein für weiteres Wachstum hinreichend großer Baugrund war. Sein Sohn Fritz hat berichtet, sein Vater sei «begeistert» gewesen.⁵⁴ Die spätere Erzählung, er habe bei einer Ortsbesichtigung per Kutsche ein vierblättriges Kleeblatt am Wegesrand gefunden, gehört zu den zahlreichen Legenden, die sich um den neuen Standort rankten.⁵⁵

Gemeinsam mit dem Gründer der Holzriemenscheibenfabrik A. Friedrich Flender & Co. sicherte sich Henkel ein großes Gelände in Holthausen und übernahm rund 55 000 Quadratmeter. Zum Preis von 98 808 Mark erhielt er ein Filetstück im Zentrum des neuen Industriegeländes. Seit dem 1. April 1899 befand er sich bereits «in Besitz und Genuß» dieses Areals und stellte im Mai 1899 ein «Concessionsgesuch» für die Bleichsoda- und die Wasserglasfabrik. Am 22. Juli 1899 fand die Grundsteinlegung statt: Fritz Henkel mauerte in Anwesenheit von Peter Schifferdecker, den Meistern Klingenberger, Hermann Engels und Wilhelm Krüll sowie dem Architekten Carl Stock eine Kasette in das Fundament des Wasserglasofens ein. Drei Tage später, am 25. Juli 1899, wurde das Geschäft zwischen Krahe und Fritz Henkel auch notariell besiegelt.⁵⁶

In den folgenden Monaten wuchsen die Werksanlagen, die wesentlich nach den Entwürfen der Düsseldorfer Architekten Richard Genschmer und Carl Stock entstanden.⁵⁷ Fritz Henkel sen. und sein Sohn Fritz waren mit Leidenschaft dabei: Beide verbrachten die Mittagspause mehrere Monate lang nicht etwa in ihrem

Stadthaus in Düsseldorf, sondern beim Bauern Josef Hoffmann an der «Chaussee» von Köln nach Düsseldorf, um anschließend die Baustelle auf dem neuen Werksgelände zu inspizieren.⁵⁸

Der Zugang zum Werksgelände von Reisholz aus, inmitten von Wald- und Ackerflächen, blieb eine Zeitlang noch abenteuerlich. Die von der erwähnten «Chaussee» abzweigende Verbindungsstraße war nicht viel mehr als ein etwa fünf Meter breiter Feldweg, der im Jahr 1908 eine Schotterdecke erhielt und erst 1928 asphaltiert wurde. Die meisten Mitarbeiter wohnten weiterhin in Düsseldorf und pendelten zur neuen Fabrik mit der Bergischen Kleinbahn, einer 1898 eingerichteten Schmalspurbahn zwischen Düsseldorf-Oberbilk und Benrath, die mit wackeligen Waggons laut Fahrplan alle halbe Stunde verkehrte. Die Alternative war die Staatsbahn bis zum Bahnhof Reisholz, von wo aus noch ein Waldspaziergang von 20 Minuten zu bewältigen war. Wer Glück hatte, sah Rehe, die sich bis an den Zaun des Werksgeländes wagten.⁵⁹ Am 5. Dezember 1899 schloss Fritz Henkel mit der Königlichen Eisenbahndirektion Elberfeld einen Vertrag für einen Bahnanschluss vom Werk zum erst ein halbes Jahr zuvor für den Personen- und Güterverkehr eröffneten Bahnhof Reisholz.⁶⁰

Die Betriebserlaubnis für das Werk wurde im September 1899 erteilt,⁶¹ die Produktion begann am 9. März 1900. Die Herstellung in der Gerresheimer Straße wurde sukzessive eingestellt; im April 1901 versah hier nur noch ein Wärter seinen Dienst.⁶² Zu den ersten bezugsfertigen Gebäuden in Holthausen zählte das villenartige zweigeschossige «Comptoir-Gebäude» an der Heyestraße (der heutigen Henkelstraße/Löwenallee). Hier arbeiteten die meisten Angestellten und auch die erste «Bürodame».⁶³ Neben den Büroräumen im Erdgeschoss, dem Empfangsraum und dem Büro für Fritz Henkel gab es ein vom «Chefraum» zugängliches «Wohnzimmer» mit Erker und separatem Ausgang zu einem rückwärtigen Garten.⁶⁴ Zudem standen genügend Werkstätten für Schlosser, Schreiner, Klempner und Küfer zur Verfügung. Das Tee-Lager und die Versandabteilung waren im Bürogebäude untergebracht.⁶⁵

Besonders prominent sichtbar war die eingeschossige, hallenartige Wasserglasfabrik mit einem Kessel- und Maschinenhaus, das für die Ventilation sorgte. Wie in der Gerresheimer Straße arbeiteten zwei Wasserglasöfen, die nach dem Siemens-Martin-Verfahren konstruiert und mit Gas-Generatoren ausgestattet waren. An einer der Längsseiten der Schmelzöfen befanden sich die «Beschieckungsöffnungen», an der gegenüberliegenden Seite der Auslauf für das geschmolzene Glas. Das bereits im Lager abgewogene und gemischte Rohmaterial wurde auf Wannen in die Öfen geschoben. Das glühend heiße Glas floss anschließend langsam Richtung Abstichöffnung, verließ den Ofen und wurde in gusseisernen Kokillewagen aufgefangen. Das schließlich erstarrte, gelb, grün und

blau gefärbte erkaltete «Blockglas» wurde zum Glaslager gefahren, in Eisenbehältern gesammelt und in 200 Liter fassende Versandfässer gefüllt. Diese Behälternisse wurden aus Buchenholz in der eigenen Kuferei hergestellt. Erst später wurden Fässer aus dem länger haltbaren Eichenholz beziehungsweise Eisenfässer benutzt. Krananlagen und Greifer luden das Material anschließend direkt in Eisenbahnwaggons.⁶⁶

Die Bleichsodafabrik ging als Letztes in Betrieb. In der Presse war im Oktober 1899 zu lesen, dass eine «große Sodafabrik» in der Entstehung begriffen sei, «deren gewaltige Arbeitshallen und ausgemauerte große Bottiche einen tüchtigen Betrieb ahnen» ließen.⁶⁷ Das markante viergeschossige Gebäude mit seinen dicken Mauern hatte nur kleine Fensteröffnungen.⁶⁸ Hier wurde die Soda in Blechwannen gegossen. Nach der Auskristallisation, wenn das Material erkaltet war, wurde es in kraftraubender Arbeit pulverisiert: Die im Lauf der Zeit steinhart werdende Bleichsoda wurde in Haufen von etwa einem Meter Höhe aufgeschüttet. Ganze Kolonnen von Arbeitern waren notwendig, um das Produkt mit Hämmern und Hacken zu zerschlagen und mit Karren zu den «Vorbrechern» und anderen Zerkleinerungsanlagen zu bringen. Anschließend wurde die Bleichsoda zur Packerei transportiert.⁶⁹ Das Gelände in Holthausen wurde seit Beginn des 20. Jahrhunderts kontinuierlich erweitert, was sich anhand von Zeichnungen und Werksplänen gut nachverfolgen lässt.

Eine Produkt- und Marketingrevolution: Persil

Henkel's Bleich-Soda war ein vergleichbar nüchternes Massenprodukt, das als Vollwaschmittel zwar Waschkraft bot, aber emotional niemanden begeisterte. Wahrscheinlich war Henkel, bevor Persil auf den Markt kam, auch deshalb eine Firma ohne besonderen Bekanntheitsgrad. Als ein Markenartikelvertreter die großen Firmen in Holthausen und Reisholz besichtigte, hieß es, «weiter dort unten» gebe es noch einen kleinen Betrieb, der Bleichsoda herstelle: «Henkel heißt der Inhaber.»¹

Ende 1906 brachte die Firma Königswarter & Ebell in Hannover ein neues Waschpulver mit dem etwas merkwürdigen Namen «Ding an sich» auf den Markt. Es bestand aus Natriumsuperoxid und Seifenpulver und verfügte über sehr gute Bleich- und Wascheigenschaften. Trotz des hohen Preises war es ein sofortiger Erfolgsschlager und galt in Holthausen, wie sich der Verkaufsleiter Oskar Reich erinnerte, von Beginn an als «eine große Gefahr für die Absatzmöglichkeiten» von Henkel's Bleich-Soda.² Das in einer Blechdose verpackte «Ding an sich» hatte allerdings einen gravierenden Nachteil: Es war in der Handhabung umständlich, denn das Seifenpulver und das ätzende sowie gefährliche Natriumsuperoxid mussten getrennt voneinander verpackt werden.

Niemand konnte voraussehen, dass die Einführung eines neuen Henkel-Waschmittels mit dem Namen Persil einen Quantensprung bedeutete, nicht nur für die Produktentwicklung und das Marketing, sondern auch für die Diversifizierung, die ein Teil der Henkel-DNA wurde. Erfolge haben bekanntlich viele Väter, und bei Persil war es nicht anders. Die Herstellung eines Fabrikats wie Persil lag «schon seit vielen Jahren in den Plänen» von Fritz Henkel, der «laufend viele Versuche»³ veranlasst hatte. Der eigentliche Anstoß für Persil ging jedoch nicht vom Senior aus, sondern von seinem Sohn Hugo. Dieser war, worauf an anderer Stelle näher eingegangen wird, 1905 in die Firma eingetreten. Wahrscheinlich hatte er auf Wunsch seines Vaters Chemie studiert. Als erster promo-



Hugo Henkel (links) im Labor 1911. Ausdrücklicher Schwerpunkt war die wissenschaftliche Forschung, mit der Henkel sich in den Kreis der großen Chemiefirmen stellte.

vierter Chemiker in der Firma war er für die Einrichtung eines wissenschaftlichen Labors verantwortlich, begründete die systematische Henkel-Forschung und stellte vermehrt Universitätsabsolventen ein.

Gleich nach Abschluss seines Studiums holte Hugo Henkel Anfang 1906 Hermann Weber nach Düsseldorf, einen Kommilitonen im II. Chemischen Institut in Berlin. Der promovierte Chemiker sollte für Jahrzehnte die wissenschaftliche Entwicklung der Öl-, Glycerin- und Seifenfabrikation mitprägen. Weber wurde mit der Suche nach einem «selbsttätigen» Waschpulver beauftragt, das ohne Chlor als Bleichmittel auskam.⁴ Der neue Experte war der Typ eines modernen Managers. Fachleute wie er hatten immer häufiger einen naturwissenschaftlichen Hochschulabschluss. Diese Riege der wissenschaftlich gebildeten Ingenieure, Werkmeister und Kaufleute war, wie schon zeitgenössisch bemerkt wurde, ein «unvergleichliches geistiges Kapital».⁵ Wissenschaft war nicht länger allein ein Mittel der individuellen Bildung, sondern wurde Beruf: «Ihrer wachsenden Versachlichung und Rationalisierung, Entpersönlichung und Spezialisierung entsprach die Ab-

lösung des universal gebildeten Gelehrten durch den Fachmann.»⁶ Der Modernisierungs- und Rationalisierungsschub zwang traditionelle Industriezweige zur Anwendung neuer Fertigungsmethoden. Die Verwissenschaftlichung der Industrie zählte daher zu den spektakulärsten Veränderungen der industriellen Welt. Chemiefirmen wie Bayer, Schering, Hoechst und Merck verfügten Ende des 19. Jahrhunderts über ansehnliche Labore. Allein die BASF beschäftigte zu dieser Zeit 146 Chemiker sowie 75 Ingenieure und Techniker.⁷

Henkel war im Vergleich dazu ein Nachzügler, aber mit Analysen, Kontroll- und Messverfahren wurden die Laboratorien in Holthausen kontinuierlich verwissenschaftlicht. Der Begriff «Labor» für die Einrichtung des Jahres 1905 ruft heute allerdings falsche Assoziationen hervor: Es handelte sich um einen rund 30 Quadratmeter großen Raum im ersten Stock des Verwaltungsgebäudes, vollgestellt mit Arbeitstischen, Reagenzglasgestellen und Chemikalienflaschen. Zum «wertvollsten Besitz» zählte ein Leitz-Mikroskop, Modell 1896.⁸ Trotz dieser bescheidenen Verhältnisse wurde in einer Anzeige im Jahr 1908 stolz erwähnt, dass Persil «unter genauer Kontrolle» hergestellt werde.⁹

Das Laboratorium wurde kontinuierlich erweitert. 1912 waren hier bereits 17 Mitarbeiter beschäftigt, darunter drei Chemiker und sieben Laboranten. Sie arbeiteten in gut gelüfteten Räumlichkeiten an Doppelarbeitstischen, die mit Gas-, Strom- und Wasseranschlüssen sowie Lüftung versehen waren.¹⁰ Hinzu kamen eine Versuchswäscherei (1911) sowie die Chemisch-Technische Bibliothek (1919). Ab 1920 gab es mit dem «Technikum» die erste Versuchsabteilung für anorganische Chemie, die 1926 ein eigenes Gebäude erhielt.¹¹

Zur Begrenzung der Forschungskosten und zur Risikostreuung vertraute Henkel neben den traditionellen Gebietsabsprachen mit der Konkurrenz zunehmend auf Erfahrungs- und Patentaustauschverträge. Die Zweckbündnisse mit den Wettbewerbern sollten die Gefahr eines unbeabsichtigten Wissenstransfers und des Übergangs eigener Herstellungsmuster und Verfahren in fremde Hände minimieren. Aber wenn Henkel dauerhaft gegen Konkurrenten wie Lever und die Ende 1925 in der I. G. Farben zusammengeschlossenen Firmen mit ihren rund 2000 Chemikern und einem riesigen Forschungsetat überleben wollte, führte am Aufbau einer systematischen Forschung kein Weg vorbei. Im Februar 1932 gab Hugo Henkel den Auftrag zum Bau eines neuen Hauptlaboratoriums, das im Januar 1933 bezogen wurde.¹²

Damit sind wir dem Gang der Dinge jedoch vorausgeeilt. Webers Experimente im Jahr 1906 zur Suche nach einem «selbsttätigen» Waschmittel blieben zunächst erfolglos, wie er sich später erinnerte: «Beim Perkarbonat wurde sehr bald seine damals noch sehr schlechte Haltbarkeit festgestellt, so dass es nicht zur

Heute ist Henkel viel mehr als nur Persil. Aber das innovative Waschmittel – hier die Packung aus dem Jahr 1907 – brachte einen ungeheuren Verkaufsschub und führte zu einer Revolution in der Werbung und in den Waschküchen.



Verwendung kommen konnte. Persulfat, das bekanntlich kein echtes Persalz ist, gab wohl bei der Einwirkung auf Gewebe eine geringe Aufhellung, aber keine eigentliche Bleichwirkung. Wasserstoffsuperoxid war als Flüssigkeit für ein Seifenpulver nicht verwendbar.»¹³ Während Fritz Henkel zunächst noch auf weitere Versuche mit Persulfat setzte, stieß Weber eher zufällig auf das von Merck in Darmstadt hergestellte Präparat Natrium perboricum medicinale. Noch bevor er sich dieses für Experimentierzwecke zuschicken ließ, las er eine Anzeige in der «Deutschen Chemiker-Zeitung», mit der die Deutsche Gold- und Silber-Scheideanstalt vorm. Rößler (Degussa) unter dem Markennamen Oxygenol für ein

sauerstoffhaltiges Waschmittel auf Basis von Natriumperborat warb. Die Degussa, ein auf Edelmetalle und Chemikalien spezialisiertes Großunternehmen in Frankfurt am Main, suchte geradezu händeringend nach Abnehmern für ihr Pulverpräparat.¹⁴ Perborat als Sauerstofflieferant war, anders als Chlor, geruchslos und hatte eine desinfizierende Wirkung. Webers Bleichversuche mit diesem Mittel waren geradezu «verblüffend» erfolgreich, sodass gar nicht erst nach weiteren Mitteln gesucht wurde.¹⁵ Weber musste Fritz Henkel vom Perborat aber erst noch überzeugen, denn der Seniorchef hatte Vorbehalte, weil er grundsätzlich darauf bedacht war, die Hauptbestandteile seiner Produkte selbst herzustellen, eine eigene Perboratherstellung aber teuer geworden wäre.

Gespräche zwischen Fritz Henkel und dem Degussa-Prokuristen Paul Mausolff am 11. und 12. April 1907 resultierten in einer Lieferung von 104 Kilogramm Natriumperborat. Am 24. April 1907 schrieb Mausolff an seine Chefs in Frankfurt: «Ob man Henkel binden kann, unter allen Umständen ein gewisses Quantum für einen bestimmten Zeitraum zu contrahiren – als Compensation auf das Monopol – müsste noch gesehen werden.»¹⁶

Persil bedeutete einen Durchbruch in der Waschmittelforschung. Das neue Waschpulver bestand aus 15 Prozent Natronsalz/Perborat und 85 Prozent «Spezial-Seifenpulver», dieses wiederum zur Hälfte aus Bleichsoda, zur Hälfte aus Seife mit einem Anteil von 60 Prozent Fett.¹⁷ Fritz Henkel versicherte Mitte Mai 1907, dass seine erfahrensten Verkäufer von der «Vorzüglichkeit» des neuen «selbsttätigen» Waschmittels überzeugt seien. Es sei «dringend notwendig», so bald wie möglich den Verkauf zu beginnen, «denn es ist unzweifelhaft, dass die Konkurrenz alles aufbieten wird, um so rasch wie möglich ein Konkurrenzprodukt anbieten zu können».¹⁸

Am 23. Mai 1907 wurde er mit der Degussa handelseinig. Die Scheideanstalt verzichtete auf Herstellung und Vertrieb des eigenen Waschmittels Oxygenol und vereinbarte in einem zunächst zehn Jahre geltenden Vertrag¹⁹ die Perborat-Lieferung an Henkel. Das Lieferabkommen markierte den Beginn einer jahrzehntelangen Zusammenarbeit. Täglich waren 200 Kilogramm Natriumperborat für Henkel zu «reserviren». Henkel wiederum versprach, «entsprechend dem Erfolg des neuen mit Perborat auf den Markt lancirten Waschmittels der Scheideanstalt rechtzeitig Nachricht [zu] geben, damit letztere eine Vergrößerung der Fabrikation von Natriumperborat mit tunlichster Schnelle und in der Ausdehnung vornehmen kann, welche beiden Contrahenten angemessen erscheint».²⁰

Persil beruhte auf einer Gemeinschaftsleistung. Ein anderer großer «Erfinder» jener Zeit, Robert Bosch, hat dies wie folgt beschrieben: «Es war [...] immer zunächst ein Überlegen, ein Versuchemachen, ein Verbessern, an dem immer auch andere mitarbeiteten. In größeren Betrieben arbeitet kaum einmal ein

Mann an einer Erfindung allein. Was herauskommt, ist das Werk mehrerer.»²¹ Die Begeisterung über den sich schon bald einstellenden Persil-Erfolg verwob sich mit der Erzählung, Fritz Henkel sei der «Erfinder» von Persil gewesen. Sie passte zu der zeitgenössischen Vorstellung, dass geradezu genial veranlagte Persönlichkeiten als omnipotente Gestalter für die technisch-naturwissenschaftlichen Erfolge allein verantwortlich seien. Auch wenn Fritz Henkel diesen Erfinderanspruch überhaupt nicht selbst erhob, ließ sich dieses Narrativ jedoch ausgesprochen wirksam vermarkten. Fritz Henkel konnte als kluger Kopf inszeniert werden, der nicht nur ein Verkaufsgenie war, sondern auch als hochtalentierter Pionier an der Spitze des Fortschritts stand.²²

Auch der Markenname Persil war eine Gemeinschaftsidee, die von Hugo Henkel, Hermann Weber und dem Verkaufsleiter Oskar Reich erdacht wurde. Sie wollten damit auf die chemische Zusammensetzung des Produkts und seinen wichtigsten Bestandteil, nämlich Natriumperborat hinweisen, der bei Kontakt mit Wasser unter anderem zu Wasserstoffperoxid zerfällt. Die drei hatten zunächst vermutet, dass in wässriger Lösung Natriumpersilikat entstehen würde, was sie allerdings nicht nachweisen konnten. Mehrere Namen hatten zur Wahl gestanden, unter anderem Persidol, Oxil und Persol.²³ Aus «klanglichen Gründen» entschieden sich die drei schließlich für «Persil»: Hermann Weber hat später bescheiden darauf aufmerksam gemacht, es sei Hugo Henkel gewesen, der aus dem Wort «Persilikat» den Namen Persil geschöpft habe. Ob dies tatsächlich so war, wird sich kaum noch definitiv feststellen lassen.²⁴ Fritz Henkel war trotz seines Alters von fast 60 Jahren jetzt in seinem Element; noch Jahrzehnte später ist von dem «jugendlichen Draufgängertum» gesprochen worden, das er jetzt ausstrahlte.²⁵

Am 6. Juni 1907 erschien in der «Düsseldorfer Zeitung» die erste Voranzeige für Persil: «In allernächster Zeit kommt das neue Waschmittel «Persil» auf den Markt, mit dem man durch einmaliges Kochen ohne Mühe, ohne Reiben, blendend weiße Wäsche erzielt, dabei garantiert der Fabrikant die absolute Unschädlichkeit für die Wäsche. Vollständig ungefährlich bei beliebiger Anwendung. Passen Sie auf, Annoncen geben bekannt, wann «Persil» zu haben ist.»²⁶ Seitdem gilt der 6. Juni als «Geburtstag» von Persil.

Die erste Kiste Persil wurde an die Firma Wilhelm Kiel in Langerfeld bei Wuppertal-Barmen geliefert.²⁷

Der Name Persil war anfangs aus rechtlichen Gründen so umstritten, dass man bei Henkel eine Zeitlang sogar an eine Umbenennung in Persico dachte. Hiervon riet allerdings der von Henkel eingeschaltete Patentanwalt ab: «Persico ist eine Pfirsich-Art und die Gelehrten am Patentamt werden dies herausfinden und Ihnen entgehenhalten, daß das Wort den Anschein erwecke, als sei in dem



Die erste Werbeanzeige von Persil am 6. Juni 1907 war zwar schon selbstbewusst formuliert, aber der atemberaubende Erfolg des «neuen Waschmittels» ließ sich kaum voraussagen.

Waschmittel Pfirsich-Saft.»²⁸ Die Abteilung für Warenzeichen des Kaiserlichen Patentamts betrachtete die Marke Persil als französisches Wort für «Petersilie» und damit als Beschaffenheitsangabe, hielt sie daher für nicht eintragungsfähig und wies deshalb den Antrag zurück. «Persil-Henkel» hingegen wurde mit Wirkung vom 28. November 1908 geschützt.²⁹ Henkel legte zudem durch Eintragungen beim Patentamt «einen Ring ähnlich lautender <Defensiv-Zeichen>» um den Markennamen Persil. Warenzeichen wurden auch für Bezeichnungen wie Pirsil, Pursil, Parsil, Perril, Persin, Persit und Persilit eingetragen.³⁰

Die Rechtslage blieb verworren. Das Patentamt war nach einer Vorprüfung im Frühjahr 1907 der Ansicht, dass keine patentfähige Erfindung vorliege: Der Zusatz von Salzen und Persäuren zu Wasch- beziehungsweise Seifenpulvern sei bereits bekannt und patentiert. Tatsächlich war dem Chemiker Hermann Gießler und seinem Partner Hermann Bauer am 9. Mai 1903 ein Reichspatent für ein «Verfahren zur Herstellung von nichtätzenden, aktiven Sauerstoff entwickelnden Seifen» erteilt worden.³¹ Dies wurde für Henkel ein großes Problem, denn der Gründer und Inhaber der Dr. Thompson's Seifenpulver GmbH in Düsseldorf, Ernst Sieglin, ein hartnäckiger Mitbewerber, der dafür bekannt war, mit Patentklagen schnell bei der Hand zu sein, wurde im November 1907 Inhaber des Gießler-Patents und erhob den Vorwurf der Patentverletzung.³² Um einen Rechtsstreit zu vermeiden, wurde Henkel gegen eine Zahlung von 100 000 Mark am 12. Juli 1908 Mitinhaber des Gießler-Patents; die ausländischen Patentrechte erwarb – im Auftrag von Henkel – die Degussa. Aber im Dezember 1910 beteiligte sich der Mitbewerber Lever zur Hälfte an Thompson und sicherte sich bis zum 1. Januar 1916 die Option zum Kauf der verbleibenden Hälfte der Firma. Thompson erhielt für Investitionen eine zusätzliche Geldspritze von 1,7 Millionen Mark und wurde zu Levers Allzweckwaffe gegen Persil.³³

Fritz Henkel erwähnte schon im Herbst 1907 weitere «Anfeindungen».³⁴ Das traditionelle Seifensiederhandwerk, geprägt von zahlreichen Klein- und Kleinst-



Wer fällt denn auf so etwas herein? Persil-Imitate Weißil, 1907, und Persol, 1910.

herstellern, hatte sich durch die Fortschritte bei der Herstellung von Fetten, künstlicher Soda und der Verseifung tropischer Öle inzwischen zwar industriell weiterentwickelt, sah sich aber durch Persil bedroht. Etablierte Firmen wie Aug. Luhn & Co., Sunlight und Cremer & Flammer fühlten sich «sehr gedrückt», wie es Anfang 1908 hieß: «Man sprach es geradezu aus, daß man befürchte, vor Umwälzungen zu stehen, die die Seifensiederei in ihren Grundfesten erschüttern würden, und man wußte nicht recht, welche Stellung man dieser neuen Richtung gegenüber einnehmen soll. [...] Die Aufregung, in der sie sich jetzt befinden, gibt uns den besten Beweis, daß wir mit Persil das Richtige getroffen haben und auch diesem die Zukunft gehört.»³⁵ Von Imitaten, die unter Namen wie Plisil, Persinal, Derwil und Persol auf den Markt kamen, ließen sich Fritz Henkel und seine Söhne nicht beeindrucken. Sie waren überzeugt, dass die vielen Nachahmungen «in keiner Weise die Qualität unseres Persil» erreichten.³⁶ Plagiate und Kopien, dazu lose verkauftes Pulver, das als Persil-Imitat günstig verkauft wurde, sah man dennoch nicht als Kavaliersdelikt an. Die Anbieter wurden in der Regel verklagt.

Die «Seifensieder-Zeitung» opponierte heftig gegen das als «Zaubermittel»

angepriesene «Überwaschmittel» Persil.³⁷ An anderer Stelle wurde vor den «seit einigen Monaten auftauchenden, die Hausfrauen beglückenden Wunderpräparaten» gewarnt. Das Fachblatt lehnte es ab, «durch Inserate den Absatz eines Produktes zu fördern, für das eine Reklame gemacht wird, die einer ernsten Prüfung nicht standhält».³⁸ Persil stieß auch bei Kolonialwarenhändlern auf hartnäckige Vorbehalte. Das neue Produkt sei für Wäsche und Haut schädlich: Ein «Knötchen unaufgelöstes Persil» bringe «Löcher in die Wäsche».³⁹

Persil war unter anderem wegen des hohen Preises des Degussa-Perborats teurer als die Waschmittel der Konkurrenz. Bei der Preiskalkulation machte Fritz Henkel keine Kompromisse. Hermann Weber pries später die «Kühnheit»⁴⁰ des Schritts, Persil hochpreisig anzubieten. Die 250-Gramm-Packung Persil kostete 35 Pfennig, angesichts der scharfen Konkurrenz, deren Produkte für 10 oder 15 Pfennig zu haben waren, ein riskanter Preis für eine Neueinführung. Seinem Lieferanten Degussa gegenüber zeigte sich Fritz Henkel 1908 optimistisch: «Wir können heute mit aller Bestimmtheit sagen, daß die Sauerstoffwaschmittel berufen sein werden, einen vollständigen Umschwung in den Waschmitteln herbeizuführen. [...] 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.»⁴¹

Die Scheideanstalt richtete im August 1907 in ihrem Werk in Rheinfelden eine eigene Perboratherstellung ein.⁴² Fritz Roessler von der Degussa bemerkte nach einem Besuch von Fritz Henkel mit geradezu amüsiertem Unterton: «Herr Henkel berichtete uns Langes und Breites über seine Erfahrungen bei Einführung des Persils, und er ist selbst ganz entzückt davon. Das Persil sei entschieden eine Sensation.» Henkel gebe der Degussa natürlich keine Garantien, aber er sei bereit, für das nächste Jahr 100 000 Mark mehr für Reisespesen und 400 000 bis 500 000 Mark für Reklame auszugeben, «um seinen guten Glauben in der Sache zu beweisen.»⁴³ Henkel fürchte noch nicht einmal, dass Konkurrenten ein dem Persil ähnliches Produkt auf den Markt bringen würden. Das könne gar nicht ausbleiben, aber es reiche ein halbes oder ein Jahr Vorsprung «vor diesen Leuten».⁴⁴ Fritz Henkel kam es in erster Linie darauf an, dass die Degussa mit ihrer monopolartigen Machtstellung nicht die Konkurrenz belieferte und war sogar bereit, deren komplette Perboratproduktion aufzukaufen. Wenn man zusammenhalte, so lautete sein Appell an den neuen Geschäftspartner, könne man «den Markt beherrschen».⁴⁵ 1909 notierte man bei der Degussa, dass Fritz Henkel die Absatzentwicklung «in sehr glänzenden Farben» schildere und es, «wenn auch mit großen Kosten für Reklame und Reisen», gelungen sei, «die Konkurrenz völlig aus dem Felde zu schlagen. Namentlich von Sieglin und seinem Ozonit sei so gut wie gar nichts mehr zu spüren.»⁴⁶ 1911, in einem Jahr, das geschäftlich «kolos-

sal befriedigend» verlief, war die Persil-Konkurrenz weitgehend abgehängt.⁴⁷ 1912 wurden bereits 60 Millionen Pakete Persil verkauft, 1914 waren es 81 Millionen Pakete und 1915 schon 102 Millionen Pakete.⁴⁸

Auch die Stimmen, die behaupteten, Persil verschlechtere die Qualität des Leitungswassers, verstummten allmählich. Selbst in der besonders kritisch eingestellten «Seifensieder-Zeitung» hieß es einige Jahre später anerkennend: «Drei Gründe sind es also besonders, die dem Persil einen Riesenumsatz brachten: richtig gewählte, sachliche und aufklärende Reklame, rechte Wahl des Zeitpunkts, um das Produkt im Handel einzuführen. Hohe Qualität des Produkts, das die Versprechungen der Reklame voll einlöst.»⁴⁹

Warum war Persil ein durchschlagender Erfolg? Die Arbeit der Haus- und Waschfrauen war ein ausgesprochen mühsames Geschäft. Zum Waschen und Trocknen gehörte das Ritual des Tretens, Reibens, Rubbelns, Schwenkens und Auswringens. Der damalige Alltag einer Wäscherin war eine einzige Strapaze: vom Einweichen der Wäsche am Vortag mittels Wasser und Soda bis zum Ausspülen, Auswringen und Trocknen.⁵⁰ Persil und der «fein aufperlende» Sauerstoff übernahmen, wie es in einer von Henkel beauftragten Schrift hieß, «in eleganter Weise die dagegen geradezu barbarische Strapazierarbeit von Waschrumpel, Scheuerbrett und Bürste».⁵¹ Persil wurde damit beworben, dass seine Verwendung eine «bedeutende Ersparnis an Zeit, Arbeit, Mühe und Geld» bedeute.⁵²

Neben die Arbeitserleichterung traten die erhoffte «Regeneration, Ablenkung und Unterhaltung».⁵³ In einem erweiterten Sinn bedeutete dieser Wandel durch Technologie und Chemie eine Neubewertung der Frauentätigkeit, nämlich eine Entwicklung, die von der körperlichen Strapaze wegführte und sukzessive zum «Haushaltsmanagement» überleitete: Durch die neuen Waschmittel wie Persil «mussten die Frauen lernen, ihre Hände weniger zu benutzen und Sauberkeit nicht mehr als Ergebnis einer Anstrengung zu betrachten, sondern als Produkt einer Technik zu akzeptieren».⁵⁴ In einer durchaus ambivalenten Weise war die Hausfrau auf dem immer noch steinigen Weg von der körperlich anstrengenden Wäscherei «zu einer Art Superminister für Gesundheit, Ernährung und Kultur».⁵⁵ Fritz Henkel erkannte diese Chancen recht genau. Er sah für seine Waschmittel eine «gute Zukunft» voraus, «weil viele Familien nicht mehr in der Lage sind, sich eine Waschfrau zu halten»,⁵⁶ eine Aussage, die auch einiges über den Kundenstamm von Persil verrät.

Waschen blieb aber weiterhin eine anstrengende Tätigkeit. Waschmaschinen waren selbst in den USA ein exotisches Produkt. Henkel beschäftigte sich zwar bereits in den 1920er-Jahren mit «Waschapparaten». Allerdings gab man keine Empfehlungen für die klobigen Ungetüme: «Um mit Persil zu waschen, braucht

die Hausfrau keinen Waschapparat [...] Aber selbst, wenn sie ihr Heil in dem Erwerb eines Waschapparates sieht, kann sie doch Persil als Waschmittel nicht entbehren.»⁵⁷ Versuche, mit hölzernen und mit einer Kurbel angetriebenen «Hilfswaschmaschinen» die im Kessel gekochten Textilien zu waschen, setzten sich in Europa noch nicht durch. Die Regel blieb das Bild eines Waschvorgangs in einer wahren Wolke von Wasserdampf, nämlich «zwei kräftigen Waschfrauenarmen [...], reibend und rumpelnd in einem großen Bottich».⁵⁸

Henkel benötigte in viel größerem Umfang als je zuvor fettsäurehaltige Seife – Fritz Henkel empfahl eine Qualität, die 75 Prozent Palmkernöl und 25 Prozent gebleichtes Cottonöl oder Olivenöl enthielt.⁵⁹ Anfangs kaufte Henkel waggonweise Kernseife verschiedener Hersteller in Riegelform. Die Blöcke wurden zerschnitten, zu Flocken geschabt, diese Masse anschließend mit Soda ausgetrocknet und pulverisiert. Anschließend wurde die gemahlene Seife mit Perborat und Bleichsoda gemischt. Die Produktion erfolgte unter Aufsicht der beiden Meister Engels und Krüll. Engels, ein Maschinist und Reparaturschlosser und seit der Schützenstraßen-Zeit bei Henkel, galt als der «unentbehrlichste Mann im Betrieb, denn wenn die eine vorhandene Dampfmaschine nicht funktionierte, stand das ganze Werk still».⁶⁰

Um nicht von den bisweilen unzuverlässigen Lieferanten abhängig zu sein, stellte Henkel 1908 auf Verfahren um, alle Rohstoffe wie Fettsäure nach dem Naturalverseifungsverfahren selbst zu spalten und zu verarbeiten, gesättigte wie Palmitin und Stearinsäure und ungesättigte wie Ölsäure und Linolsäure. Aus allen ließ sich Seife herstellen, aber es war «die Kunst des Seifensieders, die richtige Mischung zu finden, die nach dem Verwendungszweck wechselt und die bei unserem sodahaltigen Waschmittel besondere Aufmerksamkeit erfordert».⁶¹ Neben den Seifensieder Oskar Liepelt trat Johannes Ackermann, der die Qualität des Seifensuds in den Siedekesseln sogar noch mit der Zunge abschmeckte.⁶² Hugo Henkel hat Jahrzehnte später geradezu amüsiert an die stürmische Zeit erinnert, in der man noch «keine Ahnung» von der Seifenherstellung gehabt habe.⁶³

1911 wurde eine mehrgeschossige Seifenpulverfabrik eingerichtet. Der verbesserte Produktionsgang mit Rühranlagen, Laugebottichen, Mühlen sowie sechs «Riesen-Siedekesseln», die damals mit ihrem Fassungsvermögen von 700 Tonnen zu den größten Deutschlands gehörten, war beeindruckend: In diesem sogenannten Partiekessel- oder Tennenverfahren nahmen Seifenpulverkühlapparate das flüssige heiße Seifenpulver aus den Siedekesseln auf. Die erstarrte Kernseife wurde in «Beeten» oder Wannen gesammelt, mit Spezialspaten mehrfach gewendet und anschließend zerkleinert. Das Material war beim Austritt aus dem Kühlapparat bereits so trocken, dass es zum Feinmahlen auf die Walzenstühle



Das alte Handwerk der Seifensiederei war im 20. Jahrhundert fast überall maschinisiert. Auf der Aufnahme des Jahres 1914 zeigt sich der Grad der Technisierung in der Seifenfabrik im Henkel-Werk.

transportiert und zu Pulver gemahlen wurde. Der Gesamtprozess dauerte zwei bis drei Wochen.⁶⁴

Die Seifen-Ausgangsstoffe waren teuer. Ölhaltige Früchte wie Palmkerne, Kokoskerne und bald darauf auch Sojabohnen mussten aus Afrika, Indien, Sumatra und China beziehungsweise der Mandschurei importiert werden und erreichten den Rheinhafen in Reisholz meist per Schiff über die Häfen von Rotterdam, Antwerpen, Amsterdam und Hamburg.⁶⁵ Es gab sogar Überlegungen, «Plantagen in unseren Kolonien» anzulegen.⁶⁶ Eine hierfür im Februar 1912 vorbereitete Expedition nach Kamerun «zum Zwecke der Feststellung der Rentabilität der Gewinnung oder des Ankaufs von Palmfrüchten an Ort und Stelle»⁶⁷ wurde allerdings angesichts der Volatilität der Palmkernpreise ad acta gelegt. Ausbeutungsverhältnisse, wie sie bei der britischen Firma Lever herrschten, die zum Beispiel zu einer engen Kooperation mit dem belgischen König Leopold II. und seiner Kongo-Kolonie führten, gab es bei Henkel daher nicht. Aber der Blick auf die indigene Bevölkerung in den Ländern, aus denen man diese Rohstoffe bezog, blieb bestenfalls naiv, mit pittoresken Schilderungen und romanti-

sierenden Beschreibungen der «edlen Wilden». Die Berichte aus Afrika über die «Negerstämme» und «große schwarze Teufel», die bis in die 1930er-Jahre in der Henkel-Hauszeitschrift «Blätter vom Hause» erschienen, entsprachen dem damals in Europa herrschenden Bild der Kolonialwelt.⁶⁸ Aus heutiger Sicht ebenso herablassend wirkt ein Bericht über die lokalen Waschbräuche im heutigen Indonesien: «Die Behandlung, welche die Wäsche hierbei erfährt, spottet – nach unserer Auffassung – jeder Beschreibung, da sie äußerst rückständig ist und mit dem von uns geförderten Gedanken der Wäschepflege nichts gemein hat. Die Wäscherinnen waschen gewöhnlich an Flüssen oder Seen, sie seifen die Stücke mit einer meist ganz billigen Seife ein, breiten sie in der Sonne aus, besprengen sie hin und wieder mit Wasser und spülen zum Schluss die Seife wieder heraus. Die so behandelte Wäsche weist oft einen muffigen Geruch auf, und wäre nicht die kräftige südliche Sonne, so wären die Stücke außerdem nach einigen Wäschen vollkommen vergilbt.»⁶⁹ Aber Persil verkaufte sich nicht nur in Niederländisch-Indien gut. Die ehemaligen deutschen Kolonien galten in der Zwischenkriegszeit als Absatzgebiet: «Ob schwarz oder weiß, diese 11 000 000 Menschen haben den Drang und die Sehnsucht nach Sauberkeit.»⁷⁰

Henkel blieb weiterhin auf den Import angewiesen. 1932 kaufte das Unternehmen bereits jährlich rund 27 000 Tonnen Palmkerne, 15 000 Tonnen Palmöl und 12 000 Tonnen Sojabohnen ein.⁷¹ Henkel pflegte in der Zwischenkriegszeit gute Beziehungen zur 1897 gegründeten Westafrikanischen Pflanzungsgesellschaft «Victoria» AG mit Sitz in Berlin. Diese Gesellschaft hatte 1924 ihre Plantagen in Victoria am Fuß des Kamerunbergs nach der Enteignung im Ersten Weltkrieg auf einer Londoner Auktion zurückerworben. In den späten 1930er-Jahren arbeiten dort rund 4000 schwarze Menschen und ernteten Palmöl aus den Früchten der Palmen in den Regenwäldern der Westküste.⁷² Henkel erwarb im März 1939 für 840 000 Reichsmark aus staatlichem Besitz rund 41 Prozent Anteile an der Pflanzungsgesellschaft «Victoria», allerdings zu einem denkbar ungünstigen Zeitpunkt: Gleich nach Ausbruch des Zweiten Weltkriegs wurden alle Betriebe besetzt und stillgelegt.⁷³

Um auch bei der Versorgung mit Ölen von den Ölmühlen unabhängiger zu werden, nahm Henkel im Sommer 1911 eine eigene Extraktionsanlage in Betrieb. Die Ölsaaten wurden meterhoch in riesigen Lagerhallen gestapelt. Zur Verarbeitung wurden sie gereinigt, gespalten und in einem «Vorbrecher» zerkleinert. Anschließend wurde das Material durch Heizschnecken erhitzt und wanderte durch Quetschwalzen in die Extraktionsanlage, wo die Saat in Kesseln mit Benzin gemischt wurde. Das «Miszella» genannte Öl-Benzin-Gemisch wurde in Destillatoren und Extrakteuren wieder getrennt.⁷⁴ Die Öle waren von unterschiedlicher Qualität. Das im Sojaöl enthaltene Lecithin verströmte einen «Heringsgeruch»



Ein durchaus ungewöhnlicher Anblick: das Lager für Ölsaaten, hier in einer Aufnahme aus dem Jahr 1936. Erfreulicherweise hat der Fotograf drei Personen postiert, um die Dimensionen der Halle zu verdeutlichen.

und war deshalb ungeeignet. Andere Öle hatten eine rötliche und grünliche Farbe, was für das als «weiß» angepriesene Persil keine günstige Eigenschaft war. «Alle anderen Anforderungen an die Seife und das Persil, wie gute beständige Schaumbildung und gute Waschwirkung, wurden durch die Forderung nach Farblosigkeit des Produktes übertroffen, denn Persil sollte weiß aussehen.»⁷⁵

Beim Spaltungsprozess der Palmkernöle und Palmöle fiel als Rückstand Saatschrot an. Es wurde zu Viehfutter und Düngemittel verarbeitet und als «Henkel's Sojamehl» und «Henkel's Palmkernschrot» als Mischfutter für Großvieh verkauft – ein einträgliches Geschäft: Das Sojaschrot verkaufte sich «wie geschnittenes Brot»,⁷⁶ weil es sich als Schweinefutter eignete und im Vergleich zu Getreide konkurrenzlos billig war.

Um die Hausfrauen von den Segnungen neuer Produkte zu überzeugen, war Werbung unabdingbar. Als «Reklamefachmann» wusste Fritz Henkel ganz genau, dass man Geld in die Hand nehmen musste, um ein neues Produkt an den Mann – oder besser die Frau – zu bringen. Er dachte in dieser Hinsicht nicht anders als Thomas J. Barratt, der Chef der britischen Seifenfirma Pears und zugleich einer der besten Verkäufer der Pears Soap, von dem der Spruch stammte:

«Any fool can make soap. It takes a clever man to sell it.»⁷⁷ Fritz Henkel war in seinem Element, gerade in einer Zeit, in der die Markenartikelwerbung boomte. Fritz Henkel wurde 1903 Mitgründer des Markenschutzverbandes. Dieser Hersteller-Lobbyverbund blickte streng auf die Einhaltung der Verkaufspreise.⁷⁸

Eine ganzseitige – und entsprechend kostspielige – Zeitungsanzeige für Persil wurde erstmals am 2. November 1908 in der «Düsseldorfer Zeitung» geschaltet,⁷⁹ was schon deshalb eine Besonderheit war, weil Anzeigen damals noch in der Regel als kleine Annoncen erschienen. Die Persil-Anzeigen zur «Aufklärung» über ein «modernes Waschmittel» erscheinen heute eher als eine textlastige und zu ausführlich geratene Gebrauchsanweisung, erzielten zeitgenössisch aber eine große Wirkung. Bei der im damaligen Sprachgebrauch als «Propaganda-Abteilung» bezeichneten Abteilung für Werbung waren 1913 bereits 14 Mitarbeiter tätig.⁸⁰ In jenem Jahr tauchte erstmals der Slogan «Persil bleibt Persil» auf, der fortan zum festen Bestandteil der Werbung in Zeitungen, Zeitschriften, auf Litfaßsäulen, auf Ausstellungen und in den Läden wurde. 1914 war Persil bereits in 37 000 deutschen Ortschaften im Angebot,⁸¹ sowohl in den großen Kaufhäusern als auch im kleinsten Kolonialwarengeschäft auf dem Land.

Fritz Henkel bevorzugte klare Schrifttypen für die von ihm freigegebenen «Illustrationen». Auf ein einheitliches Erscheinungsbild der verpackten Ware und auf ein verlässliches, auf festgelegten Preismodellen beruhendes Absatz- und Vertriebssystem legte er Wert, denn dies schuf das notwendige Verbrauchervertrauen und rechtfertigte den höheren Preis von Persil. Wenn Händler als «Preisbrecher» auftraten, wurden sie durch eine «minutiöse Kisten-Nummernkontrolle geortet, verwahrt und ihnen gegebenenfalls das Handwerk gelegt».⁸²

Dieses System gehörte im Haus Henkel sozusagen zum kleinen Einmaleins, wie sich Hugo Henkel später erinnerte: «Über alle diese Begebenheiten und Kämpfe hinter den Kulissen war ich in allen Einzelheiten durch zahlreiche Gespräche in meinem Elternhaus informiert. Mit der Suppe kam schon der Markenartikel auf den Tisch.»⁸³

In der Waschmittelwerbung wurden in erster Linie Frauen angesprochen. Meist wurden gutaussehende Modelle genutzt, um Jugendlichkeit und Sauberkeit auszustrahlen und Waschkraft und Hygiene als höchste Stufe der Zivilisation und des Wohlergehens anzupreisen.⁸⁴ 1910 warb das bei Kunden sehr beliebte Plakat eines «Wiener Wäscher Mädels» für Persil, für das die Meisterin Christen aus der Tee-Abteilung Modell gestanden hatte. Beliebt waren auch Werbeplakate mit Motiven von Wettrennen und Ruderregatten.⁸⁵ Uhren-Reklamesäulen mit dem Persil-Signet wurden ab 1925 in den Städten allgegenwärtig. Das berühmte, 1924 fertiggestellte Wilhelm-Marx-Haus in Düsseldorf, zu diesem Zeitpunkt mit fast 57 Metern das höchste Bürohaus Deutschlands, wurde ab 1931 als weithin

Neuartige Flugzeugwerbung war zwar teuer, aber effektiv: «Himmelsschreiber» malten bei schönem und nicht zu stürmischem Wetter Markennamen wie Persil in die Luft, wie hier auf einem Werbeplakat 1927 angekündigt wird.



sichtbarer Werbeträger für Henkel-Marken mit dem damals neuen Neonlicht genutzt.⁸⁶

Mehrfarbige Emailleschilder, Schaufensterdekorationen und «Persilschürzen»⁸⁷ für die Geschäftsfrauen gehörten ebenso zur Reklame wie die von Flugzeugen an Tagen mit gutem Wetter an den Himmel gezeichnete Persil-Werbung per «Himmelsschrift», die 1927 durch mehrere Staaten tourte.⁸⁸ Auch die «Lichtreklame» spielte eine immer größere Rolle. Ein eigens für Henkel gebautes «Licht-Boot» mit 24 Meter Länge war mit riesigen Scheinwerfern dafür verantwortlich, den Schriftzug «Persil» bei Dunkelheit auf die Wolkendecken zu werfen. Es wurde 1932 auf Flüssen und Küstengewässern eingesetzt.⁸⁹ Beim Bahnhof Friedrichstraße in Berlin wurde Ende der 1920er-Jahre eine Installation mit 4000 Glühlampen angebracht, die verschiedene Schritte des Waschvorgangs zeigte und zum Schluss den Slogan «Persil bleibt Persil» in meterhohen Buchstaben illuminierte.⁹⁰ In Berlin gab es Neon-«Lichtreklame» und in vielen Städten großflächige Werbung an den Hauswänden und öffentlichen Verkehrsmitteln, die mit Werbeschriftzügen für Persil, Ata und Imi durch die Stadt fuhren.⁹¹

Die 1926 in Düsseldorf eröffnete «Ausstellung für Gesundheitspflege, Soziale Fürsorge und Leibesübungen» (Gesolei) bedeutete den Startschuss für Werks-



Die «Weiße Dame» war eine Idee des Berliner Kunstmalers Kurt Heiligenstaedt und wurde ab 1922 ein unverkennbares Symbol für das Paradepony der Henkel-Marken.

führungen, mit denen auf die Henkel-Produkte aufmerksam gemacht wurde. Der damals an Fahrt gewinnende sogenannte Fabriktourismus zog ein wahres Massenpublikum an. Nach der Fabrikbesichtigung, die anfangs in Gruppen von 20 Personen durchgeführt wurde, gab es im Saal der ehemaligen Gesolei-Ausstellung noch eine Kaffeetafel. Die Zahl der Besucher, die mit der Straßenbahn oder mit Autobussen nach Holthausen kamen, wuchs seit 1927 kontinuierlich an, so dass die Werkführungen immer professionellere Formen annahmen. Allein 1932 lernten 50 000 Hausfrauen auf diese Weise das Werk kennen, im folgenden Jahr sogar 57 000 und 1935 schließlich 65 000. Die Besichtigungen hatten nach Einschätzung der Beteiligten «einen riesigen Werbeeffect».⁹²

1927 kam ein Henkel-Stummfilm auf den Markt, der unter dem Titel «Vom Waschen und von der Wäsche» geschickt die Kulturgeschichte des Waschens mit der Reklame für Persil verband.⁹³ Die Stummfilme wurden kurz darauf durch aufwendig produzierte Henkel-Tonfilme abgelöst, wie der ab 1932 in den Kinos gezeigte und von der UFA produzierte Werbefilm «Wäsche – Waschen – Wohlergehen» mit den bekannten Schauspielern Ida Wüst und Paul Henckels. Trotz einer Länge von fast zwei Stunden und des für einen Spielfilm merkwürdig anmutenden Themas wurde der Streifen ein «Publikumsschlager», den bei kostenlosem Eintritt rund 30 Millionen Zuschauer in den Kinos sahen.⁹⁴

Die für den Kundenkontakt zuständigen und damit unersetzlichen «Kollegen von der Landstraße», die «Minister des Äußeren» und «Chaussee-Referendare», wie die Handelsvertreter genannt wurden, kamen im Dezember jedes Jahres in Düsseldorf zusammen. Sie grenzten sich schon durch die «Kragenlinie» von den Männern und Frauen in der Produktion ab: Hemd und Kragen, bisweilen Krawatte, jedenfalls nicht der Arbeitskittel und die Schürze derjenigen, die an den Öfen, in der Abfüllung und der Verpackung arbeiteten. Zu ihrem Privileg gehörte die Einladung zu den traditionellen «Weihnachtsfeiern». Für die anfangs 15 bis 18 Teilnehmer – Büroangestellte, Reisende und Meister – fanden sie im Privathaus des Chefs in der Heinestraße 11 (heute Cantadorstraße) statt, wo dieser mit seiner Familie ab 1881 wohnte.⁹⁵ 1904/05 wurden die Treffen für den wachsenden Stab von Handelsvertretern in den repräsentativen großen Saal der damaligen Düsseldorfer Tonhalle an der Shadowstraße verlegt. Der Erste Weltkrieg unterbrach die Praxis der Vertreterkonferenzen bis zum Jahr 1920; während des «Ruhrkampfes» mussten die für Weihnachten 1923 vorgesehenen Besprechungen im März 1924 im damals neuen Werk in Genthin stattfinden.⁹⁶ Nach 1927 fand diese «Weihnachtskonferenz» im Gesolei-Saal im Werk Holthausen statt.⁹⁷

Bis in die späten 1920er-Jahre leiteten Fritz Henkel und seine Söhne diese Zusammenkünfte von inzwischen bis zu 300 Beteiligten, assistiert von Direktor Oskar Reich, der als «Schutzpatron aller Chausseereferendare» selbst lange Henkel-Vertreter gewesen und nun als Direktor für Werbung und Vertrieb zuständig war.⁹⁸ Die Konferenz war ein Ritual, beginnend schon am Vortag mit einem Abendschoppen in Düsseldorfer Bierlokalen und informellen Gesprächen, etwas, was man heute wohl als «male bonding» bezeichnen würde. Bei diesen recht hemdsärmeligen Zusammenkünften hielten sich das Feucht-Fröhliche und das Geschäftliche die Waage. Diskussionen über neue Henkel-Produkte, Verkaufspsychologie, Werbemaßnahmen und Gespräche über die niemals ruhende Konkurrenz – die aber nicht öffentlich erwähnt wurde – gehörten ebenso dazu wie die traditionelle «Schlacht am Büffet». Die Männer vom Vertrieb, die mit ihren Musterkoffern oft wochenlang quer durch Deutschland unterwegs waren, verdienten, besonders wenn sie «Verkaufskanonen» waren, recht gut. Wie lukrativ das Geschäft für erfolgreiche Verkäufer sein konnte, zeigte sich daran, dass zur Konferenz im Dezember 1930 einige bayerische Vertreter sogar mit der damaligen «Luft Hansa» anreisten.⁹⁹

Produktwerbung wurde graphisch fortwährend professionalisiert.¹⁰⁰ Ende 1922 wurde erstmals eine ganz in Weiß mit Florentinerhut gekleidete Persil-Dame auf den Werbelaufsteg geschickt, ein Geschöpf des Berliner Kunstmalers Kurt Heiligenstaedt. Die «Weiße Dame» wurde eine Ikone der Persil-Werbung mit hohem Wiedererkennungswert.¹⁰¹

Am Tage:



Die Persil-Uhr war aus dem Stadtbild kaum wegzudenken. Hier am Oranienburger Tor in Berlin 1925, natürlich in Kombination mit der Weißen Dame.

Die Persil-Packung bekam 1925 ein neues Logo: Im Henkel-Oval stand der Schriftzug der Firma in Weiß auf rotem Hintergrund; die bisherige Textlastigkeit der Packung wurde geringer. 1926 war – im Zeichen von Jubiläumsfeier und Gesolei-Ausstellung – ein ausgesprochenes Werbejahr. Düsseldorf hatte sich mit seiner bereits erwähnten Ausstellung von 1880 und noch mehr mit der Industrie-, Gewerbe- und Kunstausstellung im Jahr 1902, die fünf Millionen Besucher angezogen hatte,¹⁰² einen Namen gemacht und sich sogar an der Pariser Weltausstellung von 1900 messen wollen. An dieses städtische Selbstbewusstsein sollte nach dem Ersten Weltkrieg angeknüpft werden. Am 8. Mai 1926 wurde am Düsseldorfer Rheinufer die Ausstellung Gesolei eröffnet, eine Düsseldorfer Eigenwerbung in Anknüpfung an die eigene Ausstellungstradition, in der die «Gesundung» und Hygiene das Motto bildeten. Es war geradezu selbstverständlich, dass sich Henkel mit einem eigenen, markanten Pavillon beteiligte.¹⁰³ Wilhelm Kreis, der künstlerische Leiter, war wesentlich für die Handschrift der Ausstellung verantwortlich, ein «Gesamtensemble explizit moderner, mithin bewusst zeitgenössischer Architektur Europas».¹⁰⁴ Kreis empfand manche Werbung als zu auf-

dringlich, was einen regen Schriftverkehr zur Folge hatte. Fritz Henkel platzte schließlich der Kragen; er klagte im Oktober 1925 gegenüber seinen engsten Mitarbeitern über den «launenhaften Größenwahn» von Kreis, der immer «unverschämter» auftrete.¹⁰⁵ Wie der Konflikt endete, geht aus den Akten nicht hervor, aber das Gesamtkonzept war ein großer Erfolg. Die Gesamtfläche der Ausstellung am Rhein, im Anschluss an die Altstadt, umfasste rund 400 000 Quadratmeter.

Der Henkel-Pavillon wurde von Ernst Aufseeser (1880–1940) gestaltet, einem Professor an der Kunstakademie Düsseldorf. Über dem Haupteingang prangten – erstmals 1878 als Warenzeichen bei Henkel's Bleich-Soda verwendet – ein Löwe im Strahlenkranz sowie der Firmenschriftzug. Die luftige Eisenkonstruktion des Pavillons mit Bögen von insgesamt 28 Meter Spannweite hatte mit seinem weißen Verputz geradezu ein «mediterran-orientalisches Flair».¹⁰⁶ Die Fassade und Farbgebung verwiesen auf Hygiene und Reinheit, während im Inneren die Technik überwog: Ein Wandelgang bot einen Überblick über die Organisation, Fabrikation, die chemisch-wissenschaftliche Kontrolle und über die Verwendungsmöglichkeiten von Persil sowie die Sozialfürsorge der Firma. In einer Nische des Rundgangs erhob sich ein mächtiger Persil-Schaumkegel, der mit Scheinwerfern mit buntem Licht bestrahlt wurde. Mit dem Pavillon inszenierte Henkel «ein wahres Produkt-Vermarktungsspektakel».¹⁰⁷ Die Werbeerfolge kamen besonders bei kleineren Konkurrenten nicht gut an. Albert Reimann senior, der Chef der Chemischen Werke Joh. A. Benckiser GmbH, urteilte 1932 geradezu verächtlich: «Das Henkel'sche Geschäft beruht auf ungeheurer Propaganda. [...] Mit Millionen hat Henkel zuerst die Dummheit der Menschen präparieren müssen, um die Dummheit danach lukrativ für sich zu gestalten.»¹⁰⁸

Der Erfolg von Persil schlug sich in der wachsenden Zahl der Arbeiter und Angestellten nieder. Allein von 1907/08 bis 1913 verdreifachte sich die Zahl der Arbeiter von 269 auf 791; die Zahl der Angestellten wuchs in ähnlichen Dimensionen von 70 auf 249.¹⁰⁹ Das enorme Wachstum machte eine neue Unternehmensstruktur erforderlich. Im Jahr 1899 kam Henkel noch mit sieben Organisationseinheiten aus, ab 1911 waren es bereits 16. Die Firma wurde dadurch angemessener gegliedert. Die Produktionsstätten wurden in Abteilungen und Unterabteilungen umgewandelt. 1913 gab es zwölf Abteilungen mit zusammen 38 Unterabteilungen.¹¹⁰

Ab 1911 fanden wöchentlich «Betriebs-Konferenzen» statt, ab 1912 alle zwei Monate «Allgemeine Konferenzen» unter Leitung von Fritz Henkel.¹¹¹ Als Führungskräfte galten die «Werksführer» oder «Abteilungsvorsteher», daneben die «Kontorherren», «Kontordamen», die Werkmeister, Obermeister, Prokuristen und Handlungsbevollmächtigten sowie, auf gar keinen Fall zu vergessen, die



Das «Schreibzimmer» mit den «Schreibmaschinendamen» im Jahr 1913. Der lange Flur auf dieser Aufnahme vermittelt einen Eindruck von der Bürokratisierung der Firma, die inzwischen auch mit dem Ausland korrespondieren musste.

«Reisenden», die sich nur schwer in die Organisation eines Industriebetriebs eingliedern ließen. Die Differenzierungen waren ein Anzeichen, wie rasch und unorganisch Henkel gewachsen war. Das Büro war zu einer komplexen Angelegenheit geworden, mit Hauptbuchhaltung, Registratur, Frankiermaschine, elektrischer Kopiermaschine und einer Telefonzentrale mit acht Amtsverbindungen und 100 Nebenstellen.¹¹²

Mehr Informationen zu diesem und vielen weiteren Büchern aus dem Verlag C.H.Beck finden Sie unter: www.chbeck.de