Wirtschafts- und Sozialgeschichte des modernen Europa
Economic and Social History of Modern Europe | 7

Claudius Ruch

Akquisitionen als Teil der Unternehmensstrategie

Eine Untersuchung der Übernahmen der heutigen Henkel AG & Co. KGaA (1945–1985)

Nomos

Wirtschafts- und Sozialgeschichte des modernen Europa
Economic and Social History of Modern Europe

Herausgegeben von

Prof. Dr. Jan-Otmar Hesse
Prof. Dr. Christian Kleinschmidt
Dr. Alfred Reckendrees, Associate Professor
Prof. Ray Stokes, Ph.D.

Band 7

Claudius Ruch

Akquisitionen als Teil der Unternehmensstrategie

Eine Untersuchung der Übernahmen der heutigen Henkel AG & Co. KGaA (1945–1985)

Nomos

Gedruckt mit Unterstützung der Carl und Charlotte Schott-Stiftung an der Philipps-Universität Marburg.

Titelbild: Luftbild des Fabrikgeländes des Henkel-Konzerns in Düsseldorf-Holthausen, 1976, © Konzernarchiv Henkel AG & Co. KGaA

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

Zugl.: Marburg, Univ., Diss., 2020

u.d.T.: Akquisitionen als konstituierendes Merkmal der Unternehmensstrategie. Eine Untersuchung der Übernahmen der heutigen Henkel AG & Co. KGaA von der Nachkriegszeit bis in die 1980er-Jahre

ISBN 978-3-8487-8022-8 (Print)

ISBN 978-3-7489-2414-2 (ePDF)

Onlineversion
Nomos eLibrary

1. Auflage 2021
© Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2021. Gesamtverantwortung für Druck und Herstellung bei der Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG. Alle Rechte, auch die des Nachdrucks von Auszügen, der fotomechanischen Wiedergabe und der Übersetzung, vorbehalten. Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

Vorwort

Bei der vorliegenden Publikation handelt es sich um eine geringfügig überarbeitete Version meiner Dissertation, die ich im Oktober 2019 beim Fachbereich Geschichte und Kulturwissenschaften der Philipps-Universität Marburg eingereicht und im Februar 2020 verteidigt habe.

Die Erstellung dieser Studie wäre ohne die Unterstützung zahlreicher Menschen und Institutionen nicht möglich gewesen. Ein besonderer Dank gilt meinem Betreuer Prof. Dr. Christian Kleinschmidt für seine Anregungen und sein immer konstruktives Feedback. Bei Prof. Dr. Dieter Ziegler möchte ich mich herzlich für die Übernahme des Zweitgutachtens bedanken.

Die Studie entstand im Rahmen des Forschungsprojektes „Akquisitionsstrategien deutscher Konsumgüterkonzerne von der Nachkriegszeit bis in die 1980er-Jahre unter besonderer Berücksichtigung der Markenstrategie", das von der Stiftung *Bildung und Wissenschaft* finanziell gefördert wurde, wofür ich mich an dieser Stelle bedanken möchte.

Die Recherche führte mich immer wieder ins Konzernarchiv Henkel, wo ich stets auf offene Türen und Ohren stieß. Benjamin Obermüller und vor allem dem unermüdlichen Thomas Seidel danke ich für ihre kompetente Arbeit.

Am Institut für Wirtschafts- und Sozialgeschichte der Philipps-Universität Marburg lernte ich viele neue Freunde kennen. Besonders herzlich danken möchte ich meinem Projektkollegen Florian Eisenblätter für den immer produktiven Austausch. Mit ihm und meinen weiteren MitdoktorandInnen Julian Faust, Stina Barrenscheen, Susanne Kokel, Julia Langenberg und Uwe Stiftel sowie den MitarbeiterInnen Nina Kleinöder und Mark Jakob verbrachte ich schöne Tage im Kleinwalsertal.

Danken möchte ich auch meinen Eltern für die jahrelange Unterstützung sowie meinen Geschwistern Katharina und Peter und meinen besten Freunden Konstantin und Valentin für ihr großes Interesse am Fortgang meiner Arbeit. Meiner Freundin Regula danke ich für ihr Verständnis und für ihre große Geduld in den letzten Jahren.

Koblenz, im Dezember 2020

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis 13

Tabellenverzeichnis 17

Abkürzungen 21

1. Einleitung 25

1.1 Erkenntnisinteresse und Fragestellung 25

1.2 Forschungsstand 33

1.3 Untersuchungsmethode und theoretische Grundlagen 45

1.4 Quellen 58

1.5 Gang der Untersuchung 59

2. Dekonzentration, Rekonzentration, Besinnung auf die Kernkompetenzen – M&A-Trends im Untersuchungszeitraum (1945–1985) 61

3. Unternehmensentwicklung im Untersuchungszeitraum – Wegmarken und Zäsuren 71

3.1 Unternehmensgeschichte vor 1945 71

3.2 Situation nach dem Zweiten Weltkrieg 74

3.3 Unternehmensentwicklung im „Wirtschaftswunder“ 76

3.4 Neuordnung der Henkel-Gruppe (1966–1969) 80

3.5 „Nach dem Boom“ – die zunehmende Internationalisierung der Henkel-Gruppe 89

4. Diversifikation durch Akquisition – Unternehmensübernahmen im Bereich Körperpflegemittel und Kosmetik 96

4.1 Die Genese der modernen Kosmetik- und Körperpflegeindustrie 96

4.2 „In kürzester Frist zu einem Begriff“ werden – die Akquisition der Therachemie GmbH als Voraussetzung für den Erfolg der Marke Poly Color 102
4.2.1 Die Anfänge der Therachemie GmbH 102
4.2.2 Henkels Interesse an einer Zusammenarbeit mit der Therachemie GmbH 104
4.2.3 Henkel wird größter Anteilseigner der Therachemie GmbH 108
4.2.4 Übernahme der Mehrheit der Therachemie-Anteile durch Henkel 111
4.2.5 Nach der mehrheitlichen Übernahme: Ausweitung der Aktivitäten mit neuer Doppelspitze 113
4.2.5.1 Ausbau von Poly Color zur Haarkosmetikserie 116
4.2.5.2 Entwicklung der übrigen Therachemie-Marken 118
4.2.5.3 Lizenzvertrag mit Tampax Inc. 120
4.2.5.4 Die kurze Kooperation mit Revlon International 125
4.3 „Volle Freiheit für die zukünftigen Dispositionen“ erhalten – die vollständige Übernahme der Dreiring-Werke KG 128
4.3.1 Gründung der Dreiring-Werke durch Fusion westdeutscher Seifenhersteller 128
4.3.2 Henkels erste Beteiligung 130
4.3.3 Die wirtschaftlich schwierige Situation der Dreiring-Werke nach dem Zweiten Weltkrieg 134
4.3.4 Henkel erwirbt weitere Beteiligungen 137
4.3.5 Die vollständige Übernahme der Dreiring-Werke 140
4.3.6 Neupositionierung der Dreiring-Werke nach der vollständigen Übernahme 143
4.3.6.1 Entwicklung der Feinseifenmarke Fa 143
4.3.6.2 Restrukturierung und Fokussierung 147
4.3.6.3 Die Entwicklung weiterer Markenartikel 149
4.3.7 Absorption der Dreiring-Werke durch die Henkel & Cie. GmbH 155
4.4 Der weitere Ausbau des Körperpflege- und Kosmetikgeschäftes bei Henkel 156
4.4.1 Forcierte Bearbeitung des Körperpflege- und Kosmetikmarktes 159
4.4.2 Gründung der Henkel-Khasana GmbH und Neuordnung der Therachemie GmbH 163
4.5 Zwischenfazit 167

5. Verteidigung der Marktführerschaft – Akquisitionen im Bereich Klebstoffe und Bauchemie 170

5.1 Die Genese der modernen Klebstoffindustrie 170

5.2 Kein first mover – Henkels Einstieg in die Klebstoffproduktion 172

5.3 „Nicht zuletzt auch eine nationale Sache" – Henkel übernimmt die Sichel-Werke AG 176

5.3.1 Hintergrund der Sichel-Werke 176

5.3.2 Henkels Interesse an einer Akquisition des nationalen Wettbewerbers 181

5.3.3 Verhandlungen über den Kaufpreis und Übernahme der Mehrheit der Anteile 185

5.3.4 Übernahme der übrigen Anteile 189

5.3.5 Nach der Übernahme der Sichel-Werke 192

5.3.5.1 Integrationsmaßnahmen nach der Akquisition 192

5.3.5.2 Investitionen und Rationalisierungsmaßnahmen 195

5.3.5.3 Entwicklung der wichtigsten Produktgruppen 199

5.4. Die Weiterentwicklung des Klebstoffgeschäftes der Henkel-Gruppe 203

5.5 „Nicht ganz glücklich" – die komplizierte Akquisition der Cordes & Co. OHG 207

5.5.1 Die Anfänge von Cordes & Co. 207

5.5.2 Das Interesse der Sparte Anorganische Produkte/ Klebstoffe an Cordes & Co. 208

5.5.3 Gründe für eine Übernahme von Cordes & Co. 214

5.5.4 Aufnahme von Akquisitionsverhandlungen 216

5.5.5 Der schwierige Verlauf der weiteren Verhandlungen 218

5.5.6 Nach der Übernahme der Cordes-Gruppe 224

5.5.6.1 Integration der Cordes-Gruppe in den Konzern 224

5.5.6.2 Weitere Geschäftsentwicklung und Rationalisierungsmaßnahmen 226

5.6 Weitere Restrukturierungsmaßnahmen innerhalb der Sparte 228

5.7 Zwischenfazit 231

6. Vorwärtsintegration durch Akquisitionen im Bereich organische Produkte 234

6.1 Die Ursprünge der Fettchemie 234

6.2. Beginn der Henkel-Fettchemie 236

6.3 Weitere Entwicklung der Fettchemie nach dem Zweiten Weltkrieg 240

6.4 Akquisition statt einer „mühevollen und kostspieligen Eigenentwicklung“ – die Übernahme der Neynaber & Co. AG 245

6.4.1 Geschichte der Oscar Neynaber & Co. AG 245
6.4.2 Verbindungen zu Henkel 247
6.4.3 Neynaber sucht das Gespräch mit Henkel 249
6.4.4 Erneute Diskussion über eine Akquisition 252
6.4.5 Eintritt in konkrete Übernahmeverhandlungen 257
6.4.6 Nach der Akquisition: Neynaber geht in der Sparte Organische Produkte auf 261
6.4.6.1 Integration in die Sparte Organische Produkte 261
6.4.6.2 Investitionen in den Standort Loxstedt 265

6.5 Fortführung der Fettchemie als nachhaltige Alternative zur Petrochemie 267

6.6 Von der geplanten Palettenerweiterung zur Eroberung des US-Marktes – die Akquisition der Kepec-Gruppe 268

6.6.1 Anfänge der Kepec-Gruppe 268
6.6.2 Erstes Interesse der Henkel-Gruppe an einer Akquisition 270
6.6.3 Antrag auf Übernahme der Kepec-Gruppe 273
6.6.4 Wiederaufnahme der Übernahmegespräche 278
6.6.5 Die Entwicklung der Kepec-Gruppe nach der Übernahme durch Henkel 282
6.6.5.1 Fortführung der Produktion am Standort Siegburg 282
6.6.5.2 Integrationsmoratorium für die Kepec GmbH 283
6.6.5.3 Aufnahme der Produktion synthetischer Riechstoffe in Siegburg 286

6.7 Zwischenfazit 288

7. Henkels Akquisitionen in den Vereinigten Staaten 290

7.1 Henkels Auslandsgeschäft 290

7.2 Direktinvestitionen deutscher Unternehmen in den USA 291

7.3 Von ersten Kooperationen zum ersten „Brückenkopf“ – die Ursprünge der US-Aktivitäten Henkels 295

7.3.1 Henkels US-Geschäft vor dem Zweiten Weltkrieg 295
7.3.2 Zurückhaltung auf dem US-amerikanischen Markt in den 1950er-Jahren 296

7.3.3 Der erste „Brückenkopf“ – die Übernahme der Standard Chemical 299

7.4 Das „Projekt USA“ und der forcierte Ausbau des US-Geschäftes 302

7.5 „Risk-spreading before profit-maximization“ – Henkel übernimmt die General Mills Chemicals, Inc. 311

7.5.1 General Mills Chemicals, Inc. – Hintergrund 313
7.5.2 Aufnahme von Übernahmeverhandlungen 315
7.5.3 Nach der Akquisition der GMCI 324
7.5.3.1 Geplante Zusammenführung der US-Aktivitäten nach der Akquisition der GMCI 324
7.5.3.2 Investitionen in die neue Tochtergesellschaft 326
7.5.3.3 Übernahme der Chem-Plast SpA und der Stärkederivatefabrik KSH Iowa 327
7.5.3.4 Geschäftsentwicklung und Finanzierung der beiden US-Töchter 330

7.6 Die Fusion der GMCI und der Henkel Inc. zur Henkel Corporation 331

7.7 „Eine vorzügliche Ausgangsposition zur Ausweitung des P3-Geschäftes“ – die Akquisition der Amchem Products, Inc. 333

7.7.1 Hintergrund der Amchem Products, Inc. 334
7.7.2 Aufnahme von Verhandlungen mit Union Carbide 336
7.7.3 Übernahme der Amchem 339
7.7.4 Gründung der Henkel of America und Einrichtung eines neuen Unternehmensbereiches 340
7.7.5 Nach der Übernahme der Amchem 341
7.7.5.1 Übernahme der Bonewitz, Inc. anstelle der Ford Division 341
7.7.5.2 Weitere Entwicklung nach der Akquisition 343

7.8 Restrukturierung des US-Geschäftes 344

7.9 Zwischenfazit 347

8. Das Ende der Ära Konrad Henkel 349

9. Schlussbetrachtung 355

Anhang 363

Archivalien/Ungedruckte Quellen 369

Gedruckte Quellen und Sekundärliteratur 373

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Wachstumsstrategien nach der Ausweitung der Produkt- und der Regionenbasis 29

Abbildung 2: Ausgewählte Akquisitionen der heutigen Henkel AG & Co. KGaA im Untersuchungszeitraum 47

Abbildung 3: Diversifikation in der bundesdeutschen Industrie zwischen 1950 und 1970 65

Abbildung 4: Zahl der nach § 23 GWB angezeigten Unternehmenszusammenschlüsse nach dem überwiegend betroffenen Wirtschaftsbereich in ausgewählten Industriebranchen, 1958–1985 66

Abbildung 5: Produktgruppen der Henkel-Gruppe und ihre Beiträge zum Unternehmensgewinn im Jahr 1966 83

Abbildung 6: Sparten der Henkel GmbH, eingeführt im März 1969 86

Abbildung 7: Entwicklung der Mitarbeiterzahlen der Henkel-Gruppe, 1961–1985 91

Abbildung 8: Volumen der Akquisitionen der Henkel-Gruppe, 1974–1983 (in Mio. D-Mark) 93

Abbildung 9: Unternehmensbereiche der Henkel KGaA, Stand Juni 1977 94

Abbildung 10: Markt für Körperpflege- und Kosmetikartikel (ohne Feinseifen) in ausgewählten Industrienationen in den Jahren 1950 und 1959 (Volumen in Mio. US-Dollar) 101

Abbildung 11: Gewinn/Verlust der Therachemie GmbH zwischen Juni 1948 und Juni 1953 (in D-Mark) 115

Abbildung 12: Anzahl der Beschäftigten der Therachemie GmbH, Angaben je zum 31.12. des Jahres 115

Abbildung 13: Gewinn/Verlust der Deutsche Tampax GmbH (bis Juni 1950 Aeola Kosmetik) zwischen Juni 1948 und Juni 1953 in D-Mark 122

Abbildung 14: Verbrauch verschiedener Seifentypen je Einwohner (kg/Jahr) in der Bundesrepublik Deutschland (1936: Deutsches Reich) 144

Abbildung 15: Anzahl der Beschäftigten bei den Dreiring-Werken im Jahresdurchschnitt (1950–1960) 148

Abbildung 16: Umsatzentwicklung der Dreiring-Werke nach Produktgruppen, 1950–1960 (Monatsdurchschnitt in Tausend D-Mark) 155

Abbildung 17: Markt für Körperpflege- und Kosmetikartikel (ohne Feinseifen) in ausgewählten Industrienationen in den Jahren 1966 und 1976 (Volumen in Mio. US-Dollar) 160

Abbildung 18: Verteilung der Aufgabengebiete innerhalb des Klebstoff-Betriebes, Januar 1943 174

Abbildung 19: Verteilung des Bruttoumsatzes der Henkel & Cie. GmbH nach Produktgruppen im Jahr 1961 (Bruttoumsatz 1961 gesamt: 881 Mio. D-Mark) 176

Abbildung 20: Entwicklung des Personalbestandes der Sichel-Werke GmbH, 1962–1969, je zum 31.12. des Jahres 198

Abbildung 21: Umsatz der einzelnen Produktgruppen der Sichel-Werke im Geschäftsjahr 1968 (in D-Mark) 203

Abbildung 22: Übersicht über die Klebstoffproduktion der Henkel & Cie. GmbH im Jahr 1968 206

Abbildung 23: Gesellschaftsrechtliche Verhältnisse der Cordes-Gruppe vor Beginn der Verkaufsverhandlungen im Frühjahr 1969 213

Abbildung 24: Gesellschaftsrechtliche Neuordnung der Cordes-Gruppe am 31.12.1969 in Vorbereitung des Verkaufes der Anteile 221

Abbildung 25: Entwicklung des Klebstoffumssatzes der Henkel-Gruppe, 1969–1978 (Index 1969=100) 231

Abbildung 26: Verteilung des Bruttoumsatzes der Henkel & Cie. GmbH nach Produktgruppen im Jahr 1964 (Bruttoumsatz 1964 gesamt: 1.048 Mio. D-Mark) 243

Abbildung 27: Übersicht über die Umsatzverteilung der bei der Neynaber & Co. AG im Jahr 1965 produzierten Produktgruppen, (Gesamtumsatz 1965 rund 11 Mio. D-Mark) 249

Abbildung 28: Verteilung der Marktanteile auf dem US-amerikanischen Vollwaschmittelmarkt im Jahr 1958 301

Abbildung 29: Standorte der Henkel Inc. im Jahr 1975 (US-Bundesstaaten) 310

Abbildung 30: General Mills, Sales by major product groups, 1973-1977 314

Abbildung 31: Volumen der Desinvestitionen der Henkel-Gruppe, 1974–1983 (in Mio. D-Mark) 352

Abbildung 32: Unternehmensbereiche der Henkel-Gruppe mit Umsatzanteil nach der Umstrukturierung 1985 354

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Beschäftigtenzahlen und Besitzverhältnisse der zehn größten Unternehmen der bundesdeutschen chemischen Industrie im Jahr 1980	68
Tabelle 2:	Verteilung der Geschäftsanteile der Therachemie GmbH vor Einstieg der Henkel-Gruppe, Stammkapital gesamt: 100.000 D-Mark	104
Tabelle 3:	„Welches Markenfabrikat halten Sie für das geeignetste?“ (Angaben in Prozent, Mehrfachnennungen möglich)	123
Tabelle 4:	Verteilung der Gesellschaftsanteile der Dreiring-Werke KG, Stand 9.3.1953	139
Tabelle 5:	Marktanteile führender Markenfeinseifen in der Bundesrepublik Deutschland, 1956–1960 (mengenmäßig, in Prozent)	154
Tabelle 6:	Unterzeichner der ersten Satzung des Fachverbandes Leime und Klebstoffe e.V. am 8.3.1950 in Düsseldorf	175
Tabelle 7:	Verteilung des Grundkapitals der Sichel-Werke AG in Prozent nach Darstellung Siegmund Bollmanns, Grundkapital 2,1 Mio. D-Mark, Stand Oktober 1961	182
Tabelle 8:	Verteilung des Grundkapitals der Sichel-Werke AG in Prozent nach Darstellung Siegmund Bollmanns, Grundkapital 2,1 Mio. D-Mark, Stand Januar 1962	186
Tabelle 9:	Marktanteil der Henkel-Gruppe im von ihr bearbeiteten Teil des Klebstoffmarktes in ausgewählten Ländern im Jahr 1966 (Schätzung des SRI)	204

Tabelle 10: Zusammensetzung des Umsatzes der Cordes & Co. OHG im Geschäftsjahr 1968 nach Produktgruppen 210

Tabelle 11: Umsatz und Jahresergebnis der Cordes & Co. OHG, 1965–1967 210

Tabelle 12: Umsatz- und Gewinnentwicklung der Cordes & Co. OHG 1965–1969 219

Tabelle 13: Verteilung der Umsätze der Cordes & Co. GmbH nach Produktgruppen im Geschäftsjahr 1974 227

Tabelle 14: Verteilung des Aktienkapitals der Neynaber & Co. AG am 1.1.1968, Grundkapital 1.250.000 D-Mark 255

Tabelle 15: Umfang des Geschäftsvolumens der Oscar Neynaber & Co. AG/Neynaber Chemie GmbH im Jahr des Erwerbes der Mehrheitsbeteiligung durch Henkel und im folgenden Jahr 263

Tabelle 16: Prognose der Umsatz- und Ergebnisentwicklung Kepec GmbH/Kepec-Zurichtmittel/Henkel-Lederhilfsmittel für die Jahre 1970–1972 (grau unterlegt) und die Entwicklung der Jahre 1968 und 1969 (alles in Mio. D-Mark) 274

Tabelle 17: Prognostizierte Entwicklung des Lederhilfs- und Zurichtmittelgeschäftes im Fall einer Akquisition der Kepec GmbH und der Kepec Chemical Corporation 280

Tabelle 18: Verteilung der Geschäftsanteile der Kepec Chemische Fabrik GmbH, Stammkapital 1,5 Mio. D-Mark 281

Tabelle 19: Umsatz- und Ergebnisentwicklung der Kepec Chem. Corp., Division of Henkel Corporation, 1975–19790 (in US-Dollar) 287

Tabelle 20: Akquisitionen der Henkel Inc. zwischen 1973 und 1975 310

Tabelle 21: Ausländische Fabrikationsstätten der General Mills Chemicals, Inc. 316

Tabelle 22: Übersicht über die einzelnen Produktgruppen der General Mills Chemicals, Inc. 317

Tabelle 23: Umsätze und Umsatzanteile der verschiedenen Geschäftsbereiche des Henkel-US-Geschäftes vor Einführung der Sparten 345

Tabelle 24: Henkels Akquisitionen in der Bundesrepublik, 1950–1985 363

Tabelle 25: Bedeutende Henkel-Akquisitionen in Europa, 1953–1985 364

Tabelle 26: Henkels Akquisitionen in den USA, 1960–1985 365

Tabelle 27: Bedeutende Henkel-Akquisitionen außerhalb Europas (ohne USA) 366

Tabelle 28: Bruttoumsätze und Belegschaftsentwicklung der Henkel & Cie., 1949–1973 366

Tabelle 29: Umsätze und Jahresüberschüsse Henkel Konzern, 1974–1985 367

Tabelle 30: Entwicklung der Mitarbeiterzahlen der Henkel-Gruppe, 1961–1985 367

Abkürzungen

A.E. Staley	*A.E. Staley Manufacturing Co.*
Aeola	*Aeola-Kosmetik GmbH*
AG	*Aktiengesellschaft*
Alrevisio	*Allgemeine Revisions- und Verwaltungs-Aktiengesellschaft*
Amchem	*Amchem Products, Inc.*
BASF	*Badische Anilin- & Soda-Fabrik*
BASF Wyandotte	*BASF Wyandotte Corporation*
BDI	*Bundesverband der Deutschen Industrie*
Böhme Fettchemie	*Böhme Fettchemie GmbH*
Bonewitz	*Bonewitz, Inc.*
Chem-Plast	*Chem-Plast SpA*
Cie	*Compagnie*
Clorox	*Clorox-Company*
CMC	*Carboxymethylcellulose*
Cordes & Co	*Cordes & Co. OHG*
CTP	*Chemisch-technische Produkte*
Degesch	*Deutsche Gesellschaft für Schädlingsbekämpfung m.b.H.*
Degussa	*Deutsche Gold- und Silber-Scheideanstalt*
Dehydag	*Deutsche Hydrierwerke AG*
Deutsche Revlon	*Deutsche Revlon Gesellschaft mbH*
Deutsche Tampax	*Deutsche Tampax GmbH*
D-Mark	*Deutsche Mark*
Dow Badische	*Dow Badische Chemical Company*
Dow Chemical	*Dow Chemical Company*
Dreiring-Werke	*Dreiring-Werke KG*
Emery	*Emery Industries, Inc.*
EWG	*Europäische Wirtschaftsgemeinschaft*
Ford Division	*Chemical Specialties Division*
F-UPE	*Funktion Unternehmensplanung und -entwicklung*
GATT	*General Agreement on Tariffs and Trade*
General Mills	*General Mills, Inc.*
GmbH	*Gesellschaft mit beschränkter Haftung*
GMCI	*General Mills Chemicals, Inc.*

GWB	*Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen*
H.B. Fuller	*H.B. Fuller Co.*
Henkel-Khasana	*Henkel-Khasana GmbH*
HPG	*Hydroxypropylguar*
I.G. Farben	*Interessengemeinschaft Farbenindustrie AG*
Inc.	*Incorporated*
JEIA	*Joint Export and Import Agency*
Kepec	*Kepec GmbH*
kg	*Kilogramm*
KG	*Kommanditgesellschaft*
KGaA	Kommanditgesellschaft auf Aktien
Khasana	*Khasana GmbH*
KMU	*Kleine und mittlere Unternehmen*
Kossack	*Chemische Fabrik Kossack AG*
KSH Iowa	*KSH Iowa Inc.*
Manuela	*Manuela GmbH*
Mio.	*Millionen*
Mitbestimmungskommission	*Sachverständigenkommission zur Auswertung der bisherigen Erfahrungen bei der Mitbestimmung*
Mobay	*Mobay Chemical Company*
Monsanto	*Monsanto Chemical Company*
Neynaber	*Neynaber & Co. AG*
OHG	*Offene Handesgesellschaft*
P&G	*Procter & Gamble*
Rei-Werke	*Rei-Werke AG*
Revlon International	*Revlon International Corporation*
Ross Chemical	*Ross Chemical Co.*
Scholten	*Scholten's Aardappelmeelfabriken*
Sichel-Werke	*Sichel-Werke AG*
Siegert	*Siegert & Cie. GmbH*
S-KOS	*Sparte Kosmetik*
SRI	Stanford Research Institute
Standard Chemical	*Standard Chemical Products, Inc.*
ST-UPE	*Stabsstelle Unternehmensplanung und -entwicklung*
Therachemie	*Therachemie GmbH*
Thompson-Werke	*Thompson-Werke GmbH*
UB-A	*Unternehmensbereich Nordamerika*
UB-C/T	*Unternehmensbereich Chemie/Technik*
UB-CP	*Unternehmensbereich Chemie-Produkte*

UB-F/R/L	*Unternehmensbereich Finanzen/Rechnungswesen/ Logistik*
UB-MA	*Unternehmensbereich Markenartikel Ausland*
UB-MI	*Unternehmensbereich Markernartikel Inland*
UCAPC	*Union Carbide Agricultural Products Company, Inc.*
Union Carbide	*Union Carbide Corporation*
ZR-RE	*Zentralressort Recht*
ZR-SO/USA	*Zentralressort Sonderaufgaben/USA*

1. Einleitung

1.1 Erkenntnisinteresse und Fragestellung

Im Januar 1972 befasste sich das Hamburger Nachrichtenmagazin *Der Spiegel* in seiner Titelgeschichte mit einem zu diesem Zeitpunkt viel beachteten und diskutierten Thema: der zunehmenden Unternehmenskonzentration.[1] Dieses Phänomen war seinerzeit auch und insbesondere innerhalb der chemischen Industrie zu beobachten:

> Mit dem Reichtum kam die Macht. Der marktwirtschaftliche Ausleseprozeß schanzte immer weniger Unternehmen eine immer stärkere Stellung am Markt zu. Vor zehn Jahren etwa hatten die vier größten Chemie-Unternehmen Westdeutschlands erst einen Marktanteil von 40 Prozent. Heute kommandieren die IG-Farben-Nachfolger Hoechst, BASF und Bayer, die zu den eifrigsten Aufkäufern der Industrie zählen, gemeinsam mit der Henkel-Gruppe über 70 Prozent des Branchenumsatzes.[2]

Das Beispiel der chemischen Industrie, aber auch Konzentrationsprozesse in der Eisen- und Stahlindustrie, der Automobilindustrie sowie der elektrotechnischen Industrie dienten dem Magazin so als Argument für die These, dass sich die Bundesrepublik auf dem Weg zu einer „Big-Business-Ökonomie" befinde, in der einige Großunternehmen ihre gestiegene Marktmacht ausnutzen könnten.[3]

Bei dem vom *Spiegel* beschriebenen „Ausleseprozess", der mit einer gestiegenen Zahl von Unternehmensübernahmen einherging, handelt es sich gleichwohl um ein Phänomen, das in ähnlicher Form auch schon in früheren Jahrzehnten beobachtet werden konnte. Die Übernahme anderer Un-

---

1 O.V.: Konzerne. Die Konjunkturpolitik versagt, in: Der Spiegel, Nr. 6 vom 31.1.1972.

2 Ebd., S. 32. Die vom Spiegel genannten Marktanteile scheinen gleichwohl stark übertrieben. Georg Schreyögg sieht den Marktanteil der *zehn* größten Unternehmen der chemischen Industrie (einschl. Kohlenwerkstoffindustrie) gemessen am Umsatz für das Jahr 1973 lediglich bei 43,8 Prozent. Vgl. Georg Schreyögg: Unternehmensstrategie. Grundfragen einer Theorie strategischer Unternehmensführung, Berlin/New York 1984, S. 19.

3 O.V., Konzerne, S. 32–38.

ternehmen oder die Fusion stellte für wachstumsorientierte Unternehmen schon lange ein probates Mittel dar, um etwa einen vertikal integrierten Konzern aufzubauen, neue Geschäftsfelder und Märkte zu erschließen oder um das eigene Volumen zu erhöhen und damit die Marktmacht zu steigern. Aufgrund ihres im Zeitverlauf phasenweise zu- und abnehmenden Auftretens bezeichnet Gerhard Picot Fusionen und Unternehmensübernahmen (Mergers & Acquisitions) daher als „zyklisches Phänomen".[4]

Für die heutige Henkel AG & Co. KGaA (Henkel) stellen Akquisitionen geradezu traditionell ein Mittel zur Realisierung von Wachstum dar. Henkel übernahm so bereits im Jahr 1884 die Rheinische Wasserglasfabrik, die das Unternehmen mit dem für die Waschmittelproduktion benötigten Grundstoff Wasserglas versorgte. Diese Akquisition ereignete sich damit gerade einmal acht Jahre, nachdem Fritz Henkel zusammen mit den Aachener Kaufleuten Otto Scheffen und Otto Dicker das Waschmittelunternehmen Henkel & Cie. gegründet hatte.[5] Auch in jüngerer Vergangenheit übernahm Henkel wiederholt andere Unternehmen. Besonders die Akquisitionen des Haarkosmetikproduzenten Schwarzkopf im Jahr 1995, des Klebstoffherstellers Loctite 1997 und des Waschmittelherstellers Sun Products im Jahr 2016 sorgten dabei für größere Schlagzeilen.

Akquisitionsfreudig zeigte sich die Henkel-Gruppe auch im Untersuchungszeitraum dieser Studie, der sich von der unmittelbaren Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg bis zum Börsengang im Jahr 1985 erstreckt. Auch wenn akquirierte Unternehmen wie die Therachemie GmbH, die Dreiring-Werke KG und die Cordes & Co. OHG heute allenfalls Experten ein Begriff sein dürften, so prägen im Untersuchungszeitraum vorgenommene Akquisitionen das Unternehmen Henkel bis heute, wie sich etwa am Beispiel der Marke *Fa*, die die Dreiring-Werke KG unmittelbar nach der vollständigen Übernahme durch Henkel lancierte, sowie der Haartönungsmarke *Poly Color*, ursprünglich eine Marke der Therachemie GmbH, veranschaulichen lässt. Wie noch gezeigt wird, sind unternehmenshistorische Darstellungen zu Akquisitionsprozessen in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts bis dato kaum vorhanden, weshalb die Fokussierung auf den gewählten Untersuchungszeitraum sinnvoll erscheint. Der Endpunkt 1985

4 Vgl. Gerhard Picot: Wirtschaftliche und wirtschaftsrechtliche Parameter bei der Planung der Mergers & Acquisitions, in: ders., Handbuch Mergers & Acquisitions. Planung, Durchführung, Integration, Stuttgart, 2., überarb. und erw. Aufl., S. 3–38, hier S. 8.

5 Vgl. Wilfried Feldenkirchen/Susanne Hilger: Menschen und Marken. 125 Jahre Henkel; 1876–2001, Düsseldorf 2001, S. 22–24.

wurde vor dem Hintergrund des in diesem Jahr vollzogenen Börsenganges des Unternehmens, durch den sich die Voraussetzungen für Akquisitionsprozesse signifikant veränderten, sowie aufgrund der geltenden Archivsperrfristen gewählt.

Im Zentrum der vorliegenden Studie steht die Frage, ob den von Henkel im Untersuchungszeitraum vorgenommenen Unternehmensübernahmen eine konsistente Akquisitionsstrategie zugrunde lag bzw. ob eine etwaige Akquisitionsstrategie im Zeitverlauf modifiziert wurde. Eine Untersuchung dieser Frage ist angesichts der Tatsache, dass Unternehmensübernahmen in der Unternehmensgeschichtsschreibung zwar häufig thematisiert werden, hierbei jedoch bislang nur selten im Mittelpunkt des Forschungsinteresses standen, von besonderem Interesse, schließlich waren bzw. sind Akquisitionsstrategien für eine Vielzahl bundesdeutscher Konzerne integraler Bestandteil ihrer Unternehmensstrategie. Bevor die aus der übergeordneten Fragestellung abgeleiteten Teilfragen ausgeführt werden, gilt es jedoch zu klären, was in dieser Studie unter den Begriffen Akquisition, Unternehmensstrategie und Akquisitionsstrategie verstanden wird.

Mergers & Acquisitions sind eine Form des externen Unternehmenswachstums und stehen damit im Gegensatz zum oftmals langsameren internen Wachstum.[6] Das Begriffspaar Mergers & Acquisitions wird in der angloamerikanischen Literatur seit Ende des 19. Jahrhunderts verwendet, wobei dort bis heute kein einheitlicher Gebrauch des Begriffspaares stattfindet und beide Termini zum Teil synonym verwendet werden.[7] Die beste Übersetzung des Begriffspaares stellen nach Picot die deutschen Begriffe *Unternehmenszusammenschlüsse* (Mergers) und *Unternehmensübernahmen* (Acquisitions) dar.[8] Glaum und Hutzschenreuter verwenden dagegen die Begriffe *Fusion* (für Mergers) und *Akquisition* (für Acquisitions).[9] Dieser Lesart wird an dieser Stelle gefolgt. Während die Autoren eine Fusion als Verschmelzung von mindestens zwei zuvor rechtlich selbstständigen Unternehmen zu einer rechtlichen Einheit definieren, verstehen sie unter dem Terminus Akquisition den Erwerb der Kontrolle über ein bestehendes, vormals unabhängiges Unternehmen, wodurch das akquirierte Unter-

6 Vgl. Bernd W. Wirtz: Mergers & Acquisitions Management. Strategie und Organisation von Unternehmenszusammenschlüssen, Wiesbaden 2017, 4., akt. und überarb. Aufl., S. 3.
7 Vgl. ebd., S. 8.
8 Vgl. Picot, Parameter, S. 19.
9 Vgl. Martin Glaum/Thomas Hutzschenreuter: Mergers & Acquisitions. Management des externen Unternehmenswachstums, Stuttgart 2010, S. 16.

nehmen seine wirtschaftliche Selbstständigkeit verliert, was in der Regel durch den Erwerb der Stimmrechts- und Kapitalmehrheit realisiert wird.[10] Im weiteren Sinne stufen Glaum und Hutzschenreuter auch den Erwerb eines Unternehmensteils als Akquisition ein.[11] Unter dem von Picot als Übersetzung für *Mergers* verwendeten Begriff *Unternehmenszusammenschlüsse* fassen sie dagegen sowohl *Unternehmensvereinigungen* als Überbegriff für Fusionen und Akquisitionen als auch *Unternehmenskooperationen*, zu denen etwa strategische Allianzen, Mitgliedschaften in Verbänden sowie Joint Ventures gerechnet werden können.[12]

Unter dem Begriff Unternehmensstrategie versteht Georg Schreyögg „die langfristig-orientierte(n) Entscheidung(en) darüber […], in welcher oder in welchen Domänen (Branchen, Märkte) eine Unternehmung tätig sein soll, und welche Handlungsweisen und Ressourcenverwendungen zu wählen sind, um eine vorteilhafte Wettbewerbsposition zu erreichen".[13] Ein wichtiges Mittel im Rahmen der Unternehmensstrategie stellen Akquisitionen dar, die in der Regel mit einer Wachstumsstrategie verbunden sind. Für die Realisierung von Wachstum stehen zwei Grundoptionen zur Auswahl: Wachstum durch die Erweiterung der Produktbasis auf der einen, Wachstum durch Erweiterung der Regionenbasis auf der anderen Seite.[14] Diese Grundoptionen lassen sich miteinander kombinieren, sodass sie in einer Vier-Felder-Matrix angeordnet werden können:

10 Vgl. ebd., S. 17.
11 Vgl. ebd.
12 Vgl. ebd., S. 16.
13 Vgl. Schreyögg, Unternehmensstrategie, S. 5.
14 Vgl. Glaum/Hutzschenreuter, Mergers & Acquisitions, S. 38f.

Abbildung 1: Wachstumsstrategien nach der Ausweitung der Produkt- und der Regionenbasis[15]

Produktbasis	Regionenbasis: konstant	Regionenbasis: erweitert
erweitert	Diversifikations-Strategie	Internationale Diversifikation
konstant	Duplikations-Strategie	Internationalisierungs-Strategie

Akquisitionsstrategien lassen sich nach wirtschaftlicher Verbundenheit der beteiligten Unternehmen klassifizieren. Hierbei werden vertikale, horizontale, konzentrische und konglomerate Akquisitionen voneinander unterschieden.[16] Während bei vertikalen Akquisitionen Unternehmen entlang der Wertschöpfungskette des Käuferunternehmens übernommen werden, werden bei horizontalen Akquisitionen Unternehmen aus derselben Branche, die über eine vergleichbare Produkt-, Zulieferer- und Kundenstruktur verfügen, akquiriert.[17] Konzentrische Akquisitionen lassen sich in markt-konzentrische und technologie-konzentrische Akquisitionen unterscheiden. Bei markt-konzentrischen Akquisitionen werden mit neuen Technologien identische oder ähnliche Kundengruppen angesprochen, bei technologie-konzentrischen Akquisitionen dagegen mit identischen oder ähnlichen Technologien neue Kundengruppen bearbeitet.[18] Konglomerate Akquisitionen sind schließlich alldiejenigen, bei denen das Käuferunter-

15 Darstellung nach Thomas Hutzschenreuter: Wachstumsstrategien. Einsatz von Managementkapazitäten zur Wertsteigerung, Wiesbaden 2001, S. 51.
16 Vgl. Wirtz, Mergers & Acquisitions Management, S. 163.
17 Vgl. ebd.
18 Vgl. ebd., S. 164.

nehmen und das akquirierte Unternehmen nur geringe oder keine Überschneidungen in ihren Wertschöpfungssystemen aufweisen.[19]

In der vorliegenden Studie soll eine Auswahl der von Henkel im Untersuchungszeitraum vorgenommenen Unternehmensübernahmen betrachtet und die mit diesen Akquisitionen verbundenen Gründe, Abläufe und Folgen analysiert werden. Durch diese Analyse einzelner Akquisitionsprozesse soll eine etwaige langfristige Akquisitionsstrategie des Unternehmens identifiziert werden.

Hinsichtlich der Frage nach den Gründen gilt es, die im Vorfeld einer Unternehmensübernahme angestellten Überlegungen innerhalb der Geschäftsleitung Henkels zu analysieren und die in diesem Zusammenhang maßgeblichen Motive herauszudestillieren. Wurden die im Untersuchungszeitraum getätigten Akquisitionen vornehmlich aufgrund antizipierter Synergieeffekte – einem von Unternehmen vielfach bemühten Begründungsmuster im Kontext von Akquisitionsentscheidungen – vorgenommen oder waren andere Faktoren ausschlaggebend dafür ein Unternehmen zu akquirieren? So könnten im Einzelfall etwa das Erschließen neuer Absatzmärkte, das Gewinnen von Know-how, Einflüsse von externen Beratern und nicht zuletzt persönliche Motive handelnder Akteure eine maßgebliche Rolle gespielt haben.

Verbunden mit den den einzelnen Akquisitionsentscheidungen zugrunde liegenden Motiven ist die Frage, ob im Untersuchungszeitraum bei Henkel eine übergeordnete, konsistente Akquisitionsstrategie verfolgt wurde oder ob die Zukäufe eher situativ vorgenommen wurden und jeweils einer eigenen Logik folgten. Geoffrey Jones' und Tarun Khannas Hinweis, dass sich das ökonomische, politische und soziale Umfeld im Zeitverlauf oft und teilweise dramatisch verändern kann, gilt es in diesem Zusammenhang zu berücksichtigen.[20] Spielte so der Zeitgeist eine entscheidende Rolle im Rahmen von Akquisitionsentscheidungen bzw. passte das Unternehmen eine etwaige Akquisitionsstrategie an jeweils vorherrschende ökonomische „Moden" und Strömungen an oder verfolgte man in Düsseldorf eine eigenständige Strategie, die losgelöst vom jeweils vorherrschenden ökonomischen Mainstream funktionierte? Sah sich Henkel gar dazu gezwungen, kleinere Unternehmen aufzukaufen, um im Wettbewerb mit anderen, zunehmend aus dem Ausland stammenden Wettbewerbern beste-

---

19 Vgl. Glaum/Hutzschenreuter, Mergers & Acquisitions, S. 41.

20 Vgl. Geoffrey Jones/Tarun Khanna: Bringing history (back) into international business, in: Journal of International Business Studies 37 (2006) 4, S. 453–468, hier S. 459.

hen zu können? In diesem Falle wären die Akquisitionen Henkels als Ausdruck einer Defensivstrategie zu verstehen. Gerade die sich verschlechternden Wachstumsaussichten zum Ende des „Wirtschaftswunders" und die Herausforderungen in der Zeit „nach dem Boom" könnten zudem nachhaltigen Einfluss auf die Strategiebildung bei Henkel ausgeübt haben und werfen die Frage nach einer Modifikation der Unternehmens- und Akquisitionsstrategie auf.[21] Auch stellt sich die Frage, in welchem Maße sich Henkel überhaupt aktiv nach neu zu erwerbenden Unternehmen umsah oder ob diese im Einzelfall der Henkel-Gruppe zum Kauf angetragen wurden. Somit sollen also auch die Motive der Verkäuferseite in die Analyse einbezogen werden. Da Henkel sich stets (auch) als Markenartikelhersteller verstand, soll zudem der Frage nachgegangen werden, ob markenstrategische Überlegungen einen wesentlichen Einfluss auf die verfolgte Akquisitionsstrategie ausübten.

Weiter stellt sich die Frage danach, wie Akquisitionsentscheidungen im Unternehmen zustande kamen und ob sich Entscheidungsprozesse im Untersuchungszeitraum veränderten. Diese Frage ist von besonderer Relevanz, schließlich können Unternehmen nach Werner Plumpe als „entscheidungsabhängige Formbildungen im Medium des Marktes" betrachtet werden.[22] Im Zusammenhang mit Entscheidungsprozessen gilt es auch zu untersuchen, welche Rolle einzelne Akteure, Abteilungen und Gremien im Rahmen der Akquisitionsentscheidungen spielten.

Bezüglich der Frage nach den Abläufen soll untersucht werden, ob Henkel, allein durch die Vielzahl der im Untersuchungszeitraum vorgenommenen Akquisitionen,[23] über die Jahre so etwas wie eine „Akquisitionsroutine" bzw. eine Art „Blaupause" für Akquisitionen entwickeln konnte. Gelang es dem Konzern, aus etwaigen Fehlern und Erfahrungen aus vorangegangenen Unternehmensübernahmen zu lernen und Rückschlüsse für künftige Akquisitionsvorhaben zu ziehen, um die Akquisitionsplanung vor und die *Post-Merger-Phase* nach getätigten Akquisitionen effizienter gestalten zu können? Ferner soll in den Blick genommen werden, wie Henkel mit den Übernahmekandidaten jeweils Einigung über die Übernahmekonditionen erzielen konnte und inwieweit einzelne Akteure, sowohl von

---

21 Vgl. Harald Wixforth: Unternehmensstrategien in der Krise? Die Krise des Norddeutschen Lloyds nach der Inflation und ihre Bewältigung, in: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte 63 (2018) 2, S. 275–305, hier S. 276.

22 Werner Plumpe: Wie entscheiden Unternehmen?, in: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte 61 (2016) 2, S. 141–159, hier S. 144.

23 Siehe Tabellen 24–27 im Anhang.

Käufer- als auch von Verkäuferseite, den Verhandlungs- und Akquisitionsprozess beeinflussten. Die Frage, wie Henkel die einzelnen Übernahmen finanzierte, ist im Kontext der Untersuchung der Abläufe ebenfalls von Interesse. Allerdings stellte sich im Laufe der Quellenrecherche heraus, dass der Finanzierungsaspekt anhand der vorhandenen Quellen nahezu für keine der analysierten Akquisitionen hinreichend dokumentiert ist, sodass auf eine eingehende Untersuchung dieser Frage verzichtet werden musste.

Nach einer erfolgten Unternehmensübernahme ist die Integration des erworbenen Unternehmens von entscheidender Bedeutung. Studien zeigen, dass Fehler respektive Versäumnisse während der *Post-Merger-Integration* die wichtigste Ursache für den Misserfolg von Akquisitionen darstellen.[24] Die Integration kann dabei auf mehreren Ebenen stattfinden (administrativ, organisatorisch, strategisch, operativ und kulturell).[25] Im Integrationskontext richtet sich der Blick zunächst auf die leitenden Angestellten. Setzte Henkel nach einer erfolgten Akquisition auf personelle Kontinuität in den Geschäftsleitungen der neuen Tochtergesellschaften oder wurde die Führung durch Personal aus Düsseldorf ersetzt? Umgekehrt ist es auch möglich, dass Führungskräfte aus den Tochtergesellschaften den Weg in die Geschäftsleitung der Muttergesellschaft fanden, Henkel durch Unternehmensübernahmen also sein Reservoir an qualifizierten Managern erweitern konnte. Auf struktureller und organisatorischer Ebene steht zu vermuten, dass sich die erworbenen Unternehmen weitgehend an die Muttergesellschaft anpassten. Im Integrationskontext ist auch die Frage danach, ob die jeweiligen Unternehmenskulturen miteinander harmonierten und so die Integration der Tochterunternehmen begünstigten oder erschwerten, von Bedeutung. Gerade für eine historische Untersuchung ist die Frage nach Unternehmenskulturen interessant, sind diese doch nach Hartmut Berghoff „in besonderer Weise ein Produkt der Geschichte".[26] Jedoch ist dieser Aspekt in den eingesehenen Quellen praktisch für keine Akquisition Henkels ausreichend dokumentiert und muss somit in der vorliegenden Studie weitgehend ausgeklammert werden.

Schließlich gilt es zu untersuchen, ob die jeweiligen Unternehmensübernahmen von Erfolg gekrönt waren. Die reine Betrachtung von Renta-

---

24 Vgl. Glaum/Hutzschenreuter, Mergers & Acquisitions, S. 192.

25 Vgl. Ulrich Wittig: Mergers & acquisitions. Voraussetzungen, Ablauf und Folgen von Fusionen und Übernahmen bei Kraft Foods in Deutschland von 1978 bis 1998. Zugl.: Bielefeld, Univ., Diss., 2007, Hamburg u. a. 2008, S. 57.

26 Hartmut Berghoff: Wozu Unternehmensgeschichte? Erkenntnisinteressen, Forschungsansätze und Perspektiven des Faches, in: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte 49 (2004) 2, S. 131–148, hier S. 132.

bilitätskennzahlen und Umsatzentwicklungen ist dabei mit Vorsicht zu genießen, da infolge von Umstrukturierungsmaßnahmen und Änderungen der Rechnungslegungsstandards die Aussagekraft dieser Zahlen begrenzt ist.[27] Die Erfolgsbeurteilung wird sich daher auch daran orientieren, ob Henkel die übernommenen Unternehmen im Konzern beließ oder seine Entscheidungen zügig wieder korrigierte und ob sich die im Vorfeld der Akquisitionen formulierten Erwartungen erfüllten. Zudem soll untersucht werden, inwiefern nach einer Akquisition Synergiepotenziale, etwa in den Bereichen Produktion, Verwaltung, Entwicklung und Vertrieb, erschlossen werden konnten.

1.2 Forschungsstand

Wirtschafts- und unternehmenshistorische Untersuchungen zu Mergers & Acquisitions

Harm G. Schröter versteht sowohl Mergers & Acquisitions als auch die Bildung von Kartellen als Formen der wirtschaftlichen Konzentration. In diesem Zusammenhang weist er darauf hin, dass die Bildung von Kartellen vornehmlich negativ gesehen werde, wohingegen Mergers & Acquisitions vielfach als „sign of success" gelten.[28] Anders als der Erforschung von Kartellen und Syndikaten, der gerade in jüngster Zeit größere Aufmerksamkeit geschenkt wurde[29] und die kontrovers geführte Debatten auszulösen vermag,[30] wurde hierzulande der eingehenden Untersuchung von Fusio-

27 Vgl. Martin Glaum/Jens Lindemann/Nico Friedrich: Erfolg von Mergers & Acquisitions. Ergebnisse empirischer Forschung, in: Bernd W. Wirtz (Hrsg.), Handbuch Mergers & Acquisitions Management, Wiesbaden 2006, S. 287–314, hier S. 299.

28 Harm G. Schröter: Cartels Revisited. An Overview on Fresh Questions, New Methods, and Surprising Results, in: Revue économique 64 (2013) 6, S. 989–1010, hier S. 990.

29 Siehe hierzu die jüngst erschienenen Arbeiten von Elaine Eckert: Die Carbid-Vereinigung GmbH. (1921–1958); ein Beitrag zur Geschichte der Kartelle in Deutschland, Regensburg 2014; Eva-Maria Roelevink: Organisierte Intransparenz. Das Kohlensyndikat und der niederländische Markt, 1915–1932. Zugl.: Bochum, Univ., Diss., 2013, München 2015; Mária Hidvégi: Anschluss an den Weltmarkt. Ungarns elektrotechnische Leitunternehmen 1867–1949, Göttingen 2016.

30 Vgl. Martin Shanahan: On acadamic debate. A comment on the discussion between Leonhardt, Roelevink and Berghahn, in: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte 62 (2017) 2, S. 299–301.

nen und Unternehmensübernahmen bislang jedoch wenig Beachtung geschenkt, wie gerade im Vergleich mit der umfangreicheren angelsächsischen Literatur deutlich wird, die sich zudem schon vergleichsweise früh mit dem Thema befasste.[31] Dieses Desiderat ist insbesondere deshalb bemerkenswert, da eine Vielzahl deutscher Großkonzerne ihre heutige Größe nicht zuletzt durch die Verfolgung externer Wachstumsstrategien erreichen konnte.

Martin Fiedler, der sich in einem im Jahr 2002 veröffentlichten Beitrag Fusions- und Übernahmeprozessen in der deutschen Industrie zwischen 1898 und 1938 widmet, kommt zu dem Schluss, dass in der Unternehmensgeschichtsschreibung offenbar in erster Linie ein Interesse an der Erforschung interner Wachstumsprozesse von Großunternehmen zu bestehen scheine, was er auch auf eine insgesamt problematische Quellen- und Datenlage zurückführt, die sich erst mit der vom Bundeskartellamt seit 1958 veröffentlichten, jährlichen Fusionsstatistik gebessert habe.[32] Vor Fiedler hatte Richard Tilly bereits 1982 einen Aufsatz über externe Wachstumsprozesse in der deutschen Industrie zwischen 1880 und 1913 vorgelegt, in dem er konstatiert, dass im von ihm betrachteten Zeitraum deutsche Unternehmen, vor allem im Vergleich mit US-Unternehmen, nur in bescheidenem Maße durch Mergers & Acquisitions wuchsen. Tilly führt dies auf das seinerzeit in den USA und auch in Großbritannien fortschrittlichere Unternehmensrecht sowie auf die in den angelsächsischen Staaten weiter entwickelten Aktienmärkte zurück.[33] Alfred D. Chandler, der sich in seinem Werk *Scale and Scope* am Rande mit der Thematik befasst, erklärt die zu Beginn des 20. Jahrhunderts vergleichsweise geringe Akquisitions- und Fusionshäufigkeit in der deutschen Industrie mit der Rolle von Familienunternehmen, deren Eigentümer vielfach Fusionen ablehnten, sowie vor allem mit der großen Bedeutung von Kartellen, die zunächst das

---

31 Siehe u.a. Ralph L. Nelson: Merger movements in American industry, 1895–1956, Princeton 1959; Leslie Hannah: Mergers in British Manufacturing Industry, 1880–1918, in: Oxford Economic Papers 26 (1974) 1, S. 1–20; Naomi R. Lamoreaux: The great merger movement in American business, 1895–1904, Cambridge 1985; Gregory P. Marchildon (Hrsg.): Mergers and acquisitions, Aldershot/Hants 1991. Auf eine umfassende Darstellung der englischsprachigen Literatur wird an dieser Stelle verzichtet.

32 Vgl. Martin Fiedler: Fusionen und Übernahmen in der deutschen Industrie, 1898–1938, in: Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte 43 (2002) 2, S. 209–239, hier S. 209f.

33 Vgl. Richard Tilly: Mergers, External Growth, and Finance in the Development of Large-Scale Enterprise in Germany, 1880–1913, in: The Journal of Economic History 42 (1982) 3, S. 629–658, hier S. 652f., 655.

externe Unternehmenswachstum begrenzten, ehe in den 1920er-Jahren die zunehmende Instabilität von Kartellen zu einer Zunahme von Fusionen und Akquisitionen führte.[34] Martin Fiedler hält dagegen die Bedeutung von Kartellen als zeitweilig begrenzenden Faktor für externes Wachstum für überschätzt und führt die in den 1920er-Jahren schließlich steigende Fusions- und Akquisitionsfreude auf politische, ökonomische und rechtliche Rahmenbedingungen der Weimarer Republik zurück, die er als konzentrationsfreundlich bewertet.[35]

Bei den Beiträgen Tillys und Fiedlers handelt es sich um quantitative Studien, die anhand eines größeren Samples die Fusionsaktivitäten „überlebender" Unternehmen retrospektiv untersuchen, um so Fusions- und Übernahmezyklen des ausgehenden 19. und des ersten Drittels des 20. Jahrhunderts herauszuarbeiten. Unternehmenshistorische Fallstudien zu diesem Thema sind insgesamt betrachtet rar gesät. Für den Zeitraum vor 1945 ist auf die Untersuchung von Gottfried Plumpe zur I.G. Farbenindustrie AG und Alfred Reckendrees' Studie zu den Vereinigten Stahlwerken zu verweisen.[36] Darüber hinaus werden Fusionen und Akquisitionen häufig in Unternehmensgeschichten berücksichtigt, ohne dabei jedoch im Mittelpunkt des Interesses zu stehen.[37] Ulrich Wittig, dessen Untersuchung der von Kraft Foods im letzten Drittel des 20. Jahrhunderts realisierten Akquisitionen zumindest teilweise im selben Untersuchungszeitraum wie die vorliegende Studie angesiedelt ist, rückt das Thema dagegen ins Zentrum seines Forschungsinteresses.[38] Am Beispiel dieses Unternehmens

---

34 Vgl. Alfred D. Chandler: Scale and Scope. The dynamics of industrial capitalism, Cambridge, Mass. 2004, 7. Aufl., S. 501, 512, 587–590. Markante Beispiele für Großfusionen Mitte der 1920er-Jahre sind die Gründung der Vereinigte Stahlwerke AG und der I.G. Farben. Vgl. Wilfried Feldenkirchen: Big Business in Interwar Germany. Organizational Innovation at Vereinigte Stahlwerke, IG Farben, and Siemens, in: The Business History Review 61 (1987) 3, S. 417–451.

35 Vgl. Fiedler, Fusionen und Übernahmen, S. 233.

36 Gottfried Plumpe: Die I.G. Farbenindustrie AG. Wirtschaft, Technik und Politik 1904–1945. Zugl.: Bielefeld, Univ., Habil.-Schr., 1988, Berlin 1990; Alfred Reckendrees: Das „Stahltrust"-Projekt. Die Gründung der Vereinigte Stahlwerke A.G. und ihre Unternehmensentwicklung 1926–1933/34. Zugl.: Bielefeld, Univ., Diss., 1999, München 2000.

37 Beispiele für unternehmenshistorische Beiträge, in denen das Thema einen größeren Raum einnimmt: Werner Abelshauser (Hrsg.): Die BASF. Eine Unternehmensgeschichte, München 2002; Kim Christian Priemel: Flick. Eine Konzerngeschichte vom Kaiserreich bis zur Bundesrepublik, Göttingen 2007; Johannes Bähr/Ralf Banken/Thomas Flemming: Die MAN. Eine deutsche Industriegeschichte, München 2008.

38 Wittig, Mergers & acquisitions.

untersucht Wittig Akquisitions- und anschließende Integrationsprozesse und stellt die Frage nach einem speziellen „Ablauf-role-model". Dabei rezipiert Wittig die Neue Institutionenökonomik, die Akquisitionen mit der Existenz von Transaktionskosten erklärt. Eine weitere Fallstudie zu einem Unternehmen, das zudem teilweise in ähnlichen Märkten wie Henkel operierte bzw. operiert, stellt der Aufsatz von Geoffrey Jones und Peter Miskell dar, in dem die Autoren die Entwicklung des Speiseeis- und Teegeschäftes Unilevers unter Berücksichtigung von Unternehmensübernahmen nachvollziehen. Als wesentlich für den langfristigen Erfolg der von Unilever in diesen Geschäftsbereichen vorgenommenen Akquisitionen erachten die Autoren dabei die erfolgreiche Integration der erworbenen Unternehmen sowie die Tatsache, dass die Konzernspitze der kurzfristigen Steigerung des *Shareholder Value* keine große Bedeutung beimaß.[39]

Über die genannten Beiträge hinaus wurden für die Erstellung dieser Studie zusätzlich Darstellungen aus den Wirtschaftswissenschaften berücksichtigt. Diese befassen sich in Deutschland vermehrt seit den 1980er-Jahren mit dem Themenkomplex Mergers & Acquisitions. Einen fundierten Überblick über die Thematik geben die Darstellungen von Gerhard Picot, Stephan A. Jansen, Glaum/Hutzschenreuter und Bernd Wirtz.[40] Anders als Wittig führen die Autoren nicht einzig Theorieangebote der Neuen Institutionenökonomik für die Analyse von M&A-Entscheidungen ins Feld, sondern berücksichtigen auch Ansätze der Strategieforschung und die von Markowitz begründete Portfoliotheorie, wie in Abschnitt 1.3 noch auszuführen sein wird.

Historische Marketingforschung

Die wirtschafts- und unternehmenshistorische Forschung bietet zwar insgesamt nur wenig Anknüpfungspunkte für die Untersuchung von Akquisi-

---

39 Vgl. Geoffrey Jones/Peter Miskell: Acquisitions and firm growth. Creating Unilever's ice cream and tea business, in: Business History 49 (2007) 1, S. 8–28, hier S. 23f.

40 Gerhard Picot (Hrsg.): Handbuch Mergers & Acquisitions. Planung, Durchführung, Integration, Stuttgart, 2., überarb. und erw. Aufl., 2002; Stephan A. Jansen: Mergers & Acquisitions. Unternehmensakquisitionen und -kooperationen. Eine strategische, organisatorische und kapitalmarkttheoretische Einführung, Wiesbaden 2016, 6., überarb. und erw. Aufl. ; Glaum/Hutzschenreuter, Mergers & Acquisitions; Bernd W. Wirtz (Hrsg.): Handbuch Mergers & Acquisitions Management, Wiesbaden 2006; Wirtz, Mergers & Acquisitions Management.

tionsstrategien, dafür ist ihre Rezeption an anderer Stelle weitaus einträglicher. Für die von Henkel getätigten Übernahmen im Bereich Körperpflege und Kosmetik soll auch die Rolle markenstrategischer Überlegungen im Vorfeld und im Nachgang der Akquisitionen analysiert werden. Da das Markenmanagement Teil des Marketings ist, sind hier Anknüpfungspunkte zur historischen Marketingforschung gegeben. Erste Arbeiten zum Thema finden sich im deutschsprachigen Raum seit den 1980er-Jahren, wenngleich zu dieser Zeit noch von „Absatzstrategien" die Rede ist.[41] Danach wurden jedoch erst wieder in der zweiten Hälfte der 1990er-Jahre weitere wichtige Beiträge zum Thema veröffentlicht.[42] Entscheidende Impulse für eine umfassendere Erforschung der Geschichte des Marketings gaben schließlich zwei in den Jahren 2004 und 2007 veröffentlichte Sammelbände, in denen das Thema anhand einer Vielzahl von Fallbeispielen und aus verschiedenen Perspektiven beleuchtet wird.[43] Inzwischen ist die historische Marketingforschung ein etablierter Zweig der Wirtschafts- und Unternehmensgeschichte und bringt regelmäßig neue Beiträge zu einzelnen Aspekten der Marketinggeschichte hervor.[44]

---

41 Fritz Blaich: Absatzstrategien deutscher Unternehmen im 19. und in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts, in: Hans Pohl (Hrsg.), Absatzstrategien deutscher Unternehmen. Gestern – heute – morgen; am 13. Mai 1981 in Fürth, Wiesbaden 1982, S. 5–46; Hermann Sabel: Absatzstrategien deutscher Unternehmen seit 1945, in: Hans Pohl (Hrsg.), Absatzstrategien deutscher Unternehmen. Gestern – heute – morgen; am 13. Mai 1981 in Fürth, Wiesbaden 1982, S. 47–66.

42 Harm G. Schröter: Erfolgsfaktor Marketing. Der Strukturwandel von der Reklame zur Unternehmenssteuerung, in: Wilfried Feldenkirchen/Frauke Schönert-Röhlk/Günther Schulz (Hrsg.), Wirtschaft, Gesellschaft, Unternehmen. Festschrift für Hans Pohl zum 60. Geburtstag, Stuttgart 1995, S. 1099–1127; Ursula Hansen/Matthias Bode: Marketing & Konsum. Theorie und Praxis von der Industrialisierung bis ins 21. Jahrhundert, München 1999.

43 Christian Kleinschmidt/Florian Triebel (Hrsg.): Marketing. Historische Aspekte der Wettbewerbs- und Absatzpolitik, Essen, 2004; Hartmut Berghoff (Hrsg.): Marketinggeschichte. Die Genese einer modernen Sozialtechnik, Frankfurt a.M./New York 2007.

44 Darunter etwa: Hartmut Berghoff/Philip Scranton/Uwe Spiekermann (Hrsg.): The rise of marketing and market research. Information, Institutions and Markets, New York 2012; Christian Kleinschmidt/Heiko Braun: Internationale Marketingstrategien und Marketing-Informationssysteme der westdeutschen Pharmaindustrie in den 1950er bis 70er Jahren. Eine „Marketing-Informationsrevolution"?, in: Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte 56 (2015) 1, S. 137–162; Anna Pauli: Das Prinzip der „Sachlichkeit in der Warenverteilung". Zum Marketingkonzept des Schocken Konzerns in der Weimarer Republik, in: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte 62 (2017) 1, S. 87–110; Ingo Köhler: Auto-Identitäten. Marketing, Konsum und Produktbilder des Automobils nach dem Boom, Göttingen 2018.

Als Teilgebiet der Marketinggeschichte kann die Untersuchung von Marken und Markenstrategien gelten, der sich etwa Judith Baumgartner, Paul Erker und Alexander Schug widmen.[45] Die Beiträge der genannten Autoren führen vor Augen, dass Markenbildung und markenstrategische Überlegungen gleichermaßen für einen Reifenhersteller, ein Speditions- und Logistikunternehmen, einen Reformwarenproduzenten und eine politische Partei von zentraler Bedeutung sein können. Auch die sozial- und kulturhistorische Forschung interessiert sich für Marken. Als wichtiger Vertreter dieser Forschungsrichtung versteht Rainer Gries Markenprodukte als Medien, die kommunikative Komponenten auf sich vereinen und so, wie er am Beispiel Ostdeutschlands nach der Wende zeigt, u.a. Identität und Heimatgefühl transportieren können.[46] Gerade in jüngster Zeit wird der Bedeutung von Marken im Rahmen der Unternehmensentwicklung in der unternehmenshistorischen Forschung größere Beachtung geschenkt.[47]

KMU und Familienunternehmen

Bei den analysierten Akquisitionen, die Henkel auf dem bundesdeutschen Markt tätigte, handelte es sich, um dies an dieser Stelle bereits vorwegzunehmen, durchweg um Unternehmen, die den sogenannten kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) zuzurechnen sind. Kleinunternehmen sind nach Hartmut Berghoff Unternehmen mit weniger als 100 Beschäftigten, Mittelunternehmen diejenigen, die zwischen 100 und 999 Beschäftigte

---

45 Judith Baumgartner: Reformwaren und Markennamen in der DDR und der Bundesrepublik Deutschland. EDEN Reformwarenprodukte – Traditionsunternehmen und Genossenschaft, in: Christian Kleinschmidt/Florian Triebel (Hrsg.), Marketing. Historische Aspekte der Wettbewerbs- und Absatzpolitik, Essen 2004, S. 221–246; Paul Erker: Die Macht der Unterscheidung. Markenstrategie und Märktedynamik am Beispiel von Continental und Dachser, in: Hartmut Berghoff (Hrsg.), Marketinggeschichte. Die Genese einer modernen Sozialtechnik, Frankfurt a.M./New York 2007, S. 296–322; Alexander Schug: Hitler als Designobjekt und Marke. Die Rezeption des Werbegedankens durch die NSDAP bis 1933/34, in: Hartmut Berghoff (Hrsg.), Marketinggeschichte. Die Genese einer modernen Sozialtechnik, Frankfurt a.M./New York 2007, S. 325–345.

46 Rainer Gries: Produkte als Medien. Kulturgeschichte der Produktkommunikation in der Bundesrepublik und der DDR, Leipzig 2003.

47 Rainer Karlsch/Christian Kleinschmidt/Jörg Lesczenski/Anne Sudrow: Unternehmen Sport. Die Geschichte von adidas, München 2018; Alfred Reckendrees: Beiersdorf. Die Geschichte des Unternehmens hinter den Marken NIVEA, tesa, Hansaplast & Co, München 2018.

zählen.[48] Sahen bereits Marx und Engels diese Unternehmensformen dem Untergang geweiht, so war es vor allem Alfred D. Chandler, der KMU als Relikte der Frühphase des Kapitalismus begriff.[49] Diese Sichtweise wurde von Piore und Sabel Mitte der 1980er-Jahre mit dem Verweis darauf, dass KMU im Gegensatz zu Großkonzernen vielfach flexibler auf sich verändernde Rahmenbedingungen reagieren, jedoch grundlegend infrage gestellt.[50]

Viele KMU sind zugleich Familienunternehmen, wenngleich gerade das im Zentrum dieser Studie stehende Unternehmen, Henkel, zeigt, dass Familienunternehmen durchaus auch zu den größten Unternehmen in der Bundesrepublik zählen können. Unter dem Begriff „Familienunternehmen" soll nach der relativ weiten Definition Christina Lubinskis ein Unternehmen verstanden werden, „that is heavily influenced by a family through a majority stake in ownership or a combination of a minority ownership of at least 25 percent and a family member in management".[51] Familienunternehmen sehen sich wiederholt mit der Frage der Nachfolgeregelung konfrontiert – ein Aspekt, der für die Persistenz von Familienunternehmen von entscheidender Bedeutung sein kann.[52] In der unternehmenshistorischen Forschung wird dieser Aspekt besonders herausgestellt. Mary B. Rose und Andrea Colli bezeichnen die Unternehmensnachfolge dabei als „one of the most traumatic internal shocks an organization will face".[53] Simone Derix spricht in ähnlicher Weise von einem „kritische[n] Moment" und einem „potenzielle[n] Störfaktor in der Entwicklung eines

48 Vgl. Hartmut Berghoff: Historisches Relikt oder Zukunftsmodell? Kleine und mittelgroße Unternehmen in der Wirtschafts- und Sozialgeschichte der Bundesrepublik Deutschland, in: Dieter Ziegler (Hrsg.), Großbürger und Unternehmer. Die deutsche Wirtschaftselite im 20. Jahrhundert, Göttingen 2000, S. 249–282, hier S. 251.

49 Vgl. Hartmut Berghoff: The End of Family Business? The Mittelstand and German Capitalism in Transition, 1949–2000, in: Business History Review 80 (2006) 2, S. 263–295, hier S. 264–266.

50 Vgl. Michael J. Piore/Charles F. Sabel: Das Ende der Massenproduktion. Studie über die Requalifizierung der Arbeit und die Rückkehr der Ökonomie in die Gesellschaft, Frankfurt a.M. 1989, S. 217, 229–231.

51 Christina Lubinski: Path Dependency and Governance in German Family Firms, in: Business History Review 85 (2011) 4, S. 699–724, hier S. 700.

52 Vgl. Andrea Colli: The History of Family Business, 1850–2000, Cambridge 2003, S. 66f.

53 Vgl. Andrea Colli/Mary B. Rose: Family Firms in Comparative Perspective, in: Franco Amatori/Geoffrey Jones (Hrsg.), Business history around the world, Cambridge 2003, S. 339–352, hier S. 348.