

# 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 Übernahmegerüchte	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-Geschäfts	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-Geschäfts“ – 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-Geschäfts	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