

JÖRG LESCZENSKI – ANDREA H. SCHNEIDER-BRAUNBERGER
Farben für die Kunst

Jörg Lesczenski – Andrea H. Schneider-Braunberger

Farben für die Kunst

Die Geschichte der Künstlerfarbenfabrik H. Schmincke & Co.

PRESTEL

MÜNCHEN • LONDON • NEW YORK

Der Verlag weist ausdrücklich darauf hin, dass im Text enthaltene externe Links vom Verlag nur bis zum Zeitpunkt der Buchveröffentlichung eingesehen werden konnten. Auf spätere Veränderungen hat der Verlag keinerlei Einfluss. Eine Haftung des Verlags ist daher ausgeschlossen.



Penguin Random House Verlagsgruppe FSC® N001967

Erstellt in Zusammenarbeit mit der Gesellschaft für Unternehmensgeschichte e.V.

www.unternehmensgeschichte.de

Erste Auflage 2021

Copyright © 2021 Prestel Verlag, München · London · New York
in der Penguin Random House Verlagsgruppe GmbH,

Neumarkter Straße 28, 81673 München

Lektorat: Anne Hagenlocher, Bad Boll

Lithographie: Regg Media GmbH, München

Umschlaggestaltung: Büro Jorge Schmidt, München

Umschlagabbildungen im Uhrzeigersinn beginnend oben links: Hermann Schmincke,

Josef Horadam, Julius Hesse, Ernst O. Hesse und Peter Hesse.

Satz: Satzwerk Huber, Germering

Druck und Bindung: Druck-Partner GmbH, Essen

Printed in Germany

ISBN 978-3-7913-7916-6

www.prestel.de

INHALT

GRUSSWORT	8
Ariane Hesse/Thomas Hesse	
I. EINLEITUNG	11
Jörg Lesczenski/Andrea H. Schneider-Braunberger	
II. VOM BLAU DES ULTRAMARINS IN DAS GRAU DER ZERSTÖRUNG	17
Andrea H. Schneider-Braunberger	
1. Die bunte Welt der Künstlerfarben (1835–1929)	19
Drei Familien – ein Unternehmen	21
Das Treffen – die Düsseldorfer Ultramarinfabrik J. Horadam	25
Cesare Mussini und die Gründung von H. Schmincke & Co.	28
Der Weg zum internationalen Erfolg	34
2. Farben für die »braunen« Machthaber?	50
Künstlerfarben für die Welt. Wachstum im In- und Ausland	50
Die Farbenhersteller und das Doerner-Institut	56
Qualität und Kontrolle. Das Ringen um ein Farbengesetz	58
Mangelwirtschaft und Ersatzstoffe	62
Farben für die Kriegswirtschaft	69
3. Als »jüdisches« Unternehmen im Nationalsozialismus	73
Die Unternehmerfamilie zwischen Verfolgung und Kooperation	73
Der Kampf ums Überleben: H. Schmincke & Co. im Zweiten Weltkrieg	81
Der Preis der Familie für die Rettung des Familienunternehmens	85

III. VON DER NACHKRIEGSZEIT BIS IN DAS ZEITALTER DER GLOBALISIERUNG	89
Jörg Lesczenski	
1. Der schwierige Weg aus dem »Tollhaus« (1945–1953/57)	91
Ein »Hetzen und Gejage«. Kriegsende und Nachkriegszeit	91
Künstlerfarben, Diktiergeräte, Außenbordmotoren. Kreative Ideen und US-amerikanische Erfahrungen	97
Integration in die lokale Wirtschaftselite, Engagement in der regionalen Wirtschaftspolitik, Verbandsarbeit	102
Deutungskämpfe. Familiengeschichte(n) vor Gericht	103
2. Aufschwung und Etablierung (1953–1974)	107
Konsolidierung im Fahrwasser des Wirtschaftswunders	107
Corporate Governance. Die Eigentümerfamilie Hesse und die Sozialisation der nachwachsenden Generation	110
Der Import-Großhandel. Strukturwandel und Expansion	117
Von Düsseldorf auf die »grüne Wiese«	118
3. Unter der »Doppelspitze« von Vater und Sohn. Kooperation und Krise (1974–1995/96) ..	119
Unternehmensstrategie und -kultur, Innovationen, beschleunigter Strukturwandel	119
»Eine Gesellschaft ist keine Diktatur, sondern eine Demokratie«. Streit	129
»Die Erträge sehen weiter nicht rosig aus«. Krise	137
4. Aufbrüche. Im Zeitalter der Globalisierung (1996/97–2019)	141
Neue Geschäftsführung	141
Erstklassige Produkte, hochwertige Dienstleistungen, Internationalisierung. Strategien	142
IV. SCHLUSSBETRACHTUNGEN UND AUSBLICK	155
Jörg Lesczenski/Andrea H. Schneider-Braunberger	
V. ANHANG	
Übersicht der Inhaber, Geschäftsführer und Prokuristen	163
Stammbaum	164
Anmerkungen	166
Archiv- und Literaturverzeichnis	167
Zu den Autoren	185
Register	188
Bildnachweis	189
	192

GRUSSWORT

Die Firma H. Schmincke & Co. GmbH & Co. KG stellt in der vierten Generation der Eigentümerfamilie hochwertige Künstlerfarben her. Nach uns, der vierten Generation, wird es keinen Gesellschafter aus dem Familienkreis mehr geben. Das ist für die jetzigen Gesellschafter, Peter, Thomas und Ariane Hesse, Anlass für mehrere Initiativen: Zum einen müssen wir entscheiden, in welchem Rahmen die hochwertigen Farben für die Anwender erhalten bleiben können. Zum anderen ist es uns ein großes Anliegen, die Zukunft für die kompetenten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu sichern. Darüber hinaus möchten wir zurückblicken, um die Geschichte des Familienunternehmens aufzuzeichnen, solange die Erinnerung aus der Familie lebendig und verfügbar ist.

Bei der Suche nach einer Lösung für die Zukunft der Firma lernte ich, Ariane Hesse, in einem Seminar Frau Dr. Schneider-Braunberger und die Arbeit der GUG e.V., der Gesellschaft für Unternehmensgeschichte, kennen. Mir war sofort klar, hier die richtige Partnerin für das Erfassen der Unternehmensgeschichte gefunden zu haben. Wir hatten zwar eine Menge an Dokumenten, Bildern und Erzählungen, es fehlten aber oft die größeren Zusammenhänge und für manche Zeitabschnitte belastbares Material. Für alle an diesem Prozess Beteiligten war es erstaunlich, wo Quellen aufgetan werden konnten und was dabei zutage kam. Wir erfuhren Details und Zusammenhänge, die uns bisher vollkommen unbekannt waren. Manches hätten wir ohne die Hilfe der Historiker nicht

einordnen können. Wir freuen uns, jetzt eine Geschichte der Firma Schmincke vorlegen zu können, die über die 140 Jahre ihres Bestehens wichtige Abläufe und Entscheidungen der jeweiligen Inhaber und Geschäftsführer präsentiert. Wir bedanken uns für die engagierte und profunde Arbeit von Frau Andrea Schneider-Braunberger und Herrn Jörg Lesczenski. Bedanken möchten wir uns auch für die Aussagen von langjährigen »Schminckianern«, die zu dieser Arbeit beigetragen haben. Besonders erfreulich ist es, dass die Veröffentlichung beim renommierten Prestel Verlag möglich wird.

Familienunternehmen haben immer die Aufgabe, zwei unterschiedliche Kulturen in Kooperation zusammenzubringen: die emotional geprägte Familienlogik und die an wirtschaftlichen Gegebenheiten orientierte sachliche Unternehmenslogik, um den Zweck des Unternehmens erfolgreich umzusetzen. Selbst wenn der Zweck im Wortsinn so »schön« ist wie bei Schmincke, können aufgrund dieser Grundsituation Konflikte nicht immer vermieden werden. Dazu kommen bestimmende politische, gesellschaftliche und wirtschaftliche Umstände, denen sich niemand entziehen kann und die in unternehmerische Entscheidungen hineinwirken.

Die Familiengesellschafter haben ihr Engagement für das Unternehmen Schmincke und seine Produkte durch eine lebenslange Prägung erhalten und verinnerlicht. Für die folgende Generation ergibt sich die treuhändische Verantwortung dagegen aus ihrer Wer-

teverwandtschaft verbunden mit unternehmerischen Fähigkeiten.

Über die gesamte Zeit hinweg zeigt die Firmengeschichte, dass es immer wieder neue Wege gab, wenn die alten nicht mehr hielten. Wir hoffen, dass auch dieses

Buch unsere späteren Nachfolger ermutigt, in diesem Sinne H. Schmincke & Co. weiterzuführen.

Ariane Hesse

Thomas Hesse



1 Die erstgeborene, vierjährige Tochter Frida Hesse, 1875



2 Die Geschwister Julius, Josephine und Frida Hesse, 1886



3 Der 15jährige Julius Hesse mit seiner jüngeren Schwester Josephine, 1889



4 Die Eltern Therese und Oswald Hesse mit ihren Kindern Josephine, Julius und Frida (v.l.n.r.), 1896



I / EINLEITUNG

(JÖRG LESCZENSKI/ANDREA H. SCHNEIDER-BRAUNBERGER)





5 Das Familienunternehmen: die Porträts von Hermann Schmincke (l.), Julius Hesse (M.) und Josef Horadam (r.) sowie Peter Hesse (stehend) und Ernst O. Hesse (sitzend), ca. 1980

Es gibt für ein Unternehmen unterschiedliche Gründe, sich der Vergangenheit zu stellen und die eigene Geschichte mithilfe von professionellen Historikern aufzuarbeiten zu lassen. Ein bevorstehendes Firmenjubiläum ist dabei häufig ein Anlass für eine kritische Spuren-suche, verbunden mit dem Wunsch, den eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, aber auch einer breiten Öffentlichkeit die Herkunft, die Kontinuitäten sowie die Brüche der Unternehmensgeschichte aufzuzeigen. Eine Aufarbeitung, die wissenschaftlichen Standards gerecht

wird, erwächst mitunter auch aus dem Bedürfnis, eine Überlieferung der Firmenhisto-rie, die bislang auf unbewiesenen Vermutungen, Gerüchten, Spekulationen und sprichwörtlichem Halbwissen beruhte, nach einem umfassenden Quellenstudium in Teilen zu korrigieren, möglicherweise aber auch zu bestätigen. Der öffentliche Druck von Medien, teils auch von Geschäftspartnern im Ausland, hat ebenfalls manche Archivtüren aufgestoßen und erheblich dazu beigetragen, dass seit den späten 1980er Jahren zahlreiche deutsche Unternehmen Auf-



6 Julius Oswald Hesse und Therese geb. Horadam mit ihren Kindern Frida Auguste und Josephine Hesse sowie Julius Anton Oswald Hesse mit seiner Gattin Gerta Hanau (M.), 1900er Jahre

tragsarbeiten zu ihrer Geschichte in der NS-Zeit vergeben haben.

Die vorliegende Publikation geht auf ein anderes, eher außergewöhnliches Motiv zurück. Die Inhaber der H. Schmincke & Co. GmbH & Co. KG, die Geschwister Peter, Ariane und Thomas Hesse, haben keine Nachkommen. Dass es im Gesellschafterkreis und im operativen Geschäft einmal keinen Nachfahren aus der Gründerfamilie mehr geben wird, ist für die Unternehmensgeschichte zweifelsohne ein tiefer Einschnitt – und für die Eigentümerfamilie Grund genug, Bilanz zu ziehen und auf die bisherige Firmenhistorie zurückzublicken. Es ist bemerkenswert, dass wir als Historiker im Fall von H. Schmincke & Co. Zeuge des bewussten Wandels eines Familienunternehmens zu einem »Verantwortungsunternehmen« werden, dessen Unterneh-

merfamilie sich gerade nicht gegen das Unternehmen entscheidet, sondern zu einem natürlichen Ende gelangt. Den Eigentümern gilt unser Dank dafür, dass sie diese Studie in Auftrag gegeben und die Forschungen darüber hinaus tatkräftig unterstützt haben: mit Interviews und Aktenmaterial gleichermaßen.

Zu den grundlegenden Voraussetzungen für die Langlebigkeit eines Familienunternehmens gehört in der Tat in jeder Generation die Geburt von Nachkommen, die später auch bereit sind, das Unternehmen fortzuführen. Im Falle des Farbenherstellers Schmincke zeigt sich an dem Schlüsselthema Unternehmerfamilie und Nachfolge ein geradezu fatales Versmaß: Schon die erste Gründergeneration – Hermann Schmincke und Josef Horadam – bringen keine Unternehmensnachfolger hervor. Die Ehe zwischen Emma Schmincke und

dem späteren Compagnon Josef Horadam blieb kinderlos. Josef Horadam wurde erst mit über 60 Jahren Vater einer Tochter. Seine Schwester Therese Horadam heiratete Julius *Oswald* Hesse, mit dem sie drei Kinder bekam – Julius, Frida und Josephine. In der Familie blieben immer wieder Mitglieder kinderlos, so Julius Hesses Schwester Josephine. Sie adoptierte mit ihrem Ehemann Erwin Zettler das Kind Erich Marquardt. Auch ihre Schwester Frida blieb ledig und kinderlos. In der nächsten Generation der Familie Hesse überlebte nur ein Bruder (Ernst O. Hesse), der in zwei Ehen drei Kinder zeugte (Peter, Thomas und Ariane). Wir beobachten einen Fall, in dem der Fortbestand des Unternehmens von Beginn an durch die prekäre Nachfolgefrage gefährdet war. In der Zeit des Nationalsozialismus spitzte sich die für ein Familienunternehmen existenzielle Frage weiter zu, da durch die Heirat von Julius Hesse mit Gerta Hanau eine Jüdin in das Unternehmen eingetreten war.

Das Autorenteam geht den vielfältigen und bemerkenswert subtilen Beziehungen zwischen Familie und Unternehmen nach und beleuchtet die Herausforderungen und Strategien Schminckes vor dem Hintergrund des sozialen, kulturellen und ökonomischen Wandels seit dem späten 19. Jahrhundert. Andrea H. Schneider-

Braunberger zeichnet die Unternehmensgeschichte von seiner Gründung bis zum Ende des Zweiten Weltkrieges nach. Dabei ist zunächst eine historisch anhaltende Unschärfe zur Gründungsgeschichte und zum Gründungsdatum bemerkenswert. Während in frühen Briefköpfen der Hinweis »seit 1881« erscheint, nehmen die Gründer selbst ihren angeblichen 25-jährigen Gründungsjahrestag im Jahr 1907 zur Etablierung einer Stiftung zum Anlass: folglich das Jahr 1882. Diese Unschärfe spricht dafür, dass der Vorläufer des 1890 im Handelsregister eingetragenen Unternehmens H. Schmincke & Co. eher im Garagencharakter eines Start-ups agierte. Vertriebswege und innovative Farben wurden im Betrieb der Unternehmerfamilie entwickelt – im Umfeld der Düsseldorfer Kunstakademie in der goldenen Epoche des Bürgertums. Bei Verkauf dieses Unternehmens von Hermann Schmincke war der Wert deutlich unterhalb einer industriellen Schwelle, die im Anschluss durch die Gründung des Unternehmens H. Schmincke & Co. 1889 überschritten wurde.¹

Es folgte ein rasanter internationaler Aufstieg, der zwar durch den Ersten Weltkrieg verlangsamt, aber nicht gestoppt wurde. Die »Goldenene Zwanziger« erlebte Schmincke mit einer bunten Produktpalette. Erst in den 30er Jahren zogen schwarze Wolken auf: der überraschende Tod des Eigentümers im Jahre 1937, der erzwungene Austritt seiner Ehefrau aus dem Unternehmen sowie die Erfahrung am Ende des Krieges, durch Kriegsschäden wie Verfolgung nur knapp der Katastrophe entkommen zu sein.

Jörg Lesczenski rekonstruiert den Weg Schminckes von der Nachkriegszeit bis zur Globalisierung in der Gegenwart. Die Zerstörung von Produktionsanlagen, die beschwerliche Suche nach Rohstoffen, ungenügende Absatzchancen unter den Bedingungen der »Katastrophen gesellschaft«, in der für nahezu alle Familien die Befriedigung der (über-)lebenswichtigen Grundbedürfnisse im Mittelpunkt stand, sowie Familienstreitigkeiten erschwerten den Wiederaufbau der Firma gehörig. Die Bereitschaft Ernst O. Hesses, ganz neue Geschäftszweige zu erschließen und zunächst Diktiergeräte bzw. später Außenbordmotoren für Sportboote zu importieren, machte die Rückkehr der Firma Schmincke finanziell überhaupt erst möglich. Das Wirtschaftswunder und seine Folgen (kontinuierlich steigende Einkommen,



7 Briefbogen H. Schmincke & Co., Künstlerfarben und Malgründe, 1926

wachsende Freizeitausgaben etc.), die Bedeutung Düsseldorf als »Hotspot« der Kunstszenen, manche Produktinnovation, die zur Marktreife gebracht wurde, und schließlich das unverändert blühende Importgeschäft sorgten dafür, dass sich Schmincke bis in die frühen 70er Jahre hinein konsolidierte und als anerkannter Player auf dem Farbenmarkt etablierte.

Mit Ernst O. Hesse und seinem Sohn Peter Julius als geschäftsführende Gesellschafter wurde das Unternehmen nun über fast 20 Jahre von einer Doppelspitze geführt. Die Strategie, auf Marktnischen und die Produktion »feinster« und »feiner« Künstlerfarben zu setzen, bewährte sich. Für wachsende Umsätze bis zu Beginn der 90er Jahre sorgte ferner das veränderte Freizeitverhalten der Westdeutschen. Kreativ zu sein, seine Persönlichkeit zu entfalten und sich selbst zu verwirklichen, gehörte zu den wichtigsten Geboten der »Erlebnisgesellschaft«. Zugleich stand Schmincke in der Ära der Doppelspitze wesentlichen, zum Teil neuen internen und externen Herausforderungen gegenüber: Streitigkeiten zwischen Vater und Sohn belasteten das Tagesgeschäft und das Betriebsklima, der Tod Ernst O. Hesses 1992 schwächte die Geschäftsführung, der beschleunigte Branchenwandel (schräferer Wettbewerb, Wandel des Händler- und Kundenverhaltens etc.) stellte neue Aufgaben. Managementfehler und schmelzende Erträge stürzten Schmincke Mitte der 90er Jahre in eine tiefe Krise, die letztlich mit dem endgültigen Abschied von Peter Hesse aus der operativen Verantwortung, der Berufung eines neuen familienfremden Geschäftsführers und angemessenen unternehmensstrategischen Korrekturen überwunden wurde.

Es ist bisweilen nur begrenzt möglich, die hier angesprochenen Themen unternehmenshistorisch gründlich aufzuarbeiten. Trotz intensiver Recherchen in zwölf Archiven, bei denen uns Michael Bermejo-Wenzel unterstützt hat, dem hierfür großer Dank gebührt, war es nicht möglich, die wichtigsten betriebswirtschaftlichen Kennzahlen lückenlos zu rekonstruieren. Hinweise geben ab und an die Protokolle der Gesellschafterversammlungen, die ebenfalls nur fragmentarisch vorliegen, oder auch die Berichterstattungen der lokalen und überregionalen Presse. Zudem ist eine seriöse Einordnung der Befunde zur Geschichte Schminckes nahezu unmöglich. Die sehr kleine Branche der Künstlerfarbenproduzenten



8 Farbtafel »Metallfarben« der Mussini-Ölfarben, 1907

ist von Unternehmenshistorikern bisher faktisch ausgebendet worden. Weder liegen ältere Arbeiten zu Schmincke noch zu den Wettbewerbern vor.² Allerdings lassen sich mithilfe jüngerer Studien, die das Innleben von Unternehmerfamilien und ihre Konflikte im 19. und 20. Jahrhundert thematisieren, zumindest die Besonderheiten der Eigentümerfamilie Hesse herausarbeiten. Noch erstaunlicher ist es, dass auch einschlägige kunsthistorische und kunstwissenschaftliche Arbeiten darauf verzichten, die Produzenten von Farben, Pinseln, Leinwänden etc. als einen unverzichtbaren Akteur des Kunstmarkts näher zu beleuchten.³ Daher hoffen die Autoren, mit ihrer kleinen Studie eine erste Tür zu einem Untersuchungsfeld geöffnet zu haben, das zu weiteren interdisziplinären Forschungen geradezu einlädt.



II / VOM BLAU DES ULTRAMARINS IN DAS GRAU DER ZERSTÖRUNG

(ANDREA H. SCHNEIDER-BRAUNBERGER)





9 Patenturkunde der Horadam-Aquarellfarben, 1893

10 Abhandlung über die
Mussini-Ölfarben, 1912



1. DIE BUNTE WELT DER KÜNSTLERFARBEN (1835–1929)

»Die Farbigkeit gehört zu den Glücksgütern unseres Seins.«¹

Mit Entstehung des Bürgertums im 19. Jahrhundert und der wachsenden Bedeutung von allgemeiner Bildung und Kunstfertigkeiten entwickelte sich ein Markt für Künstlerfarben. Nach dem elitären Kunstmarkt erreichte Anfang des 20. Jahrhunderts die Kunst mit dem allgemeinen Malunterricht an den Schulen dann auch breitere Bevölkerungsschichten. Es entstand auf diesem Weg ein hoch spezialisierter Markt für industriell gefertigte Künstlerfarben, der bis heute von wenigen Herstellern dominiert wird.

Die Rahmenbedingungen für die Gründungen verschiedener Hersteller von Künstlerfarben ähnelten sich, ebenso die Motivlagen und die Werbungsmaßnahmen der frühen Zeit. Alle Unternehmen bezogen sich auf bedeutende zeitgenössische Künstler, welche ihre Farben nutzten, oder große Meister früherer Tage. War es beim Düsseldorfer Farbenhersteller Franz Schoenfeld (Lukas-Farben) Vincent van Gogh, warb der niederländische Hersteller Royal Talens mit Rembrandt.² Der Londoner Hersteller Daler Rowney wiederum nutzte den bekanntesten Maler der Romantik, William Turner, einen Freund der Familie, als Aushängeschild.³ Bei H. Schmincke & Co. in Düsseldorf begegnen uns in den Anfängen Cesare Mussini, später Otto Dix und Emil Nolde.

Ab wann konnten Künstlerfarben industriell gefertigt werden? Um 1800 war die industrielle Farbenwelt blau. Der natürlich vorkommende, wertvolle Farbstoff Ultramarin wurde zu Beginn des 19. Jahrhunderts erstmals künstlich gefertigt. Zur industriellen Reife brachte 1828 der Chemiker der Königlich Sächsischen Porzellanmanufaktur zu Meissen, Friedrich August Köttig, sein Verfahren zur Herstellung von Ultramarin. Weitauß größere Mengen fabrizierte kurz darauf bereits Carl Leverkus mit seinem 1834 in Wermelskirchen etablierten Werk.⁴ Eine erste Gründungswelle rollte über Deutschland und ließ eine Vielzahl von Ultramarinfabriktionen entstehen, so auch Johannes Zeltner 1838 errichtete erste bayerische Ultramarinfabrik.⁵

Die industrielle Revolution änderte auch den Herstellungsprozess von Farben. Dies betraf nicht nur das Ultramarin; früh fand Friedlieb Ferdinand Runge das Anilinschwarz (1834); 1852 entdeckte William Henry Perkin das Anilin-Mauvein, das vor allem zur Färbung von Textilien genutzt wurde. In den 60er Jahren folgte die Gründung von Farbenwerken in einer schnellen Taktung: 1863 Meister, Lucius & Brünung (später Hoechst), 1863 Fried. Bayer & Co., 1865 Bad. Anilin- und Soda-fabrik (BASF) und 1867 die spätere Agfa.⁶ Während die sich rasch zu Konzernen weiterentwickelnden Farbenwerke die Industrie belieferten, entstand zeitgleich ein spezieller Nischenmarkt für Künstlerfarben. Die industrielle Fertigung von Künstlerfarben in Deutschland