

**Unverkäufliche Leseprobe**



**Jürgen Finger, Sven Keller, Andreas  
Wirsching**  
**Dr. Oetker und der Nationalsozialismus**  
Geschichte eines Familienunternehmens  
1933-1945

624 Seiten, Gebunden  
ISBN: 978-3-406-64545-7

Weitere Informationen finden Sie hier:  
<http://www.chbeck.de/11431209>

## **2. Vom Unternehmer zur Marke: Der Aufstieg von Dr. August Oetker**

August Oetker wurde am Dreikönigstag des Jahres 1862 in Obernkirchen als ältestes Kind des Bäckermeisters August Adolph Oetker und seiner Frau Bertha geboren. Von seinen neun Geschwistern – darunter fünf Brüder – starben drei noch im Kindesalter. Der Bäckerssohn absolvierte die Bürgerschule in Obernkirchen und das Gymnasium im nahe gelegenen Bückeberg, was für die Familie einige finanzielle Anstrengung bedeutete. Nach dem Abitur im Jahr 1878 trat der 16-jährige Oetker nicht in die Fußstapfen seines Vaters, sondern begann eine dreieinhalbjährige Lehre in der Ratsapotheke in Stadthagen, die er 1881 abschloss. Der Apothekersgehilfe arbeitete vermutlich seit 1884 in Hanau für die Erste deutsche Platinschmelze W. C. Heraeus, die unter anderem Apotheken, Laboratorien und die chemische Industrie belieferte. In Hanau lernte er seine spätere Frau Karoline Jacobi kennen, die Tochter seiner Zimmerwirtin, derentwegen August Oetker auch für seinen einjährig-freiwilligen Militärdienst beim Königlichen Infanterie-Regiment 97 in Hessen blieb.<sup>1</sup>

Das in der Prüfungsordnung für Apotheker vorgesehene naturwissenschaftliche Universitätsstudium absolvierte August Oetker in Berlin, anschließend promovierte er in Freiburg über ein botanisches Thema und bestand 1888 seine Doktorprüfung.<sup>2</sup> Am 20. März 1889 heirateten August Oetker und Karoline Jacobi in Hanau, am 17. November wurde der einzige Sohn Rudolf geboren; eine im März 1893 geborene Tochter starb noch im Säuglingsalter. Für einige Zeit lebte die junge Familie in Berlin, wo sich August an einer Firma beteiligte, die Einrichtungen für chemische Fabriken und Apotheken herstellte.<sup>3</sup> Anfang der 1890er Jahre kehrten sie in die westfälische Heimat Augusts zurück, genauer gesagt, in das nicht weit von seinem Geburtsort entfernte Bielefeld. Dort stand die Aschoffsche Apotheke zum Verkauf, und Dr. August Oetker erhielt

im Januar 1891 die Konzession.<sup>4</sup> In späteren Jahren galt der 1. Januar 1891 als Gründungstag der Firma Dr. August Oetker.<sup>5</sup>

Neben der Herstellung von Arzneimitteln handelte Oetker – zeitüblich und durchaus erfolgreich – mit Artikeln wie Selterswasser, Saft und Brausepulver. Nach dem Erwerb der eigenen Apotheke war Oetker entschlossen, «etwas Besonderes zu leisten». Er dachte schon damals über den freien Beruf des Apothekers hinaus unternehmerisch, möglicherweise angeregt durch das Vorbild, das die Brüder seines Vaters boten: Louis Carl war Konditor in Hamburg und gründete dort die gut gehende Marzipanfabrik L. C. Oetker; Albert Ferdinand besaß eine Seidenfabrik in Krefeld und trug – wie August später selbst – den Titel eines preußischen Kommerzienrats.<sup>6</sup> In seinem Laboratorium experimentierte er mit «mancherlei Erzeugnissen», die er als seine «Spezialitäten» bezeichnete: Darunter befanden sich «Sanitätskakao, Präservativ-Creme für die Füße und Warzentinktur» oder «medizinische Weine».<sup>7</sup> Das Backpulver, das er im Sortiment hatte und dem er bald intensive Aufmerksamkeit widmete, war zunächst nur ein Drogerie-Artikel unter vielen.

Seine Idee, die gebräuchliche Backhefe durch ein chemisches Backtriebmittel zu ersetzen, war nicht neu: «Es stimmt schon, daß Dr. A. Oetker das Backpulver nicht selbst erfunden hat», räumte auch die Festschrift zum Oetker'schen Firmenjubiläum 1941 ein. Eben Norton Horsford, ein Schüler des Chemikers Justus von Liebig, erhielt schon 1856 in den USA das Patent für ein Backpulver. Oetker kannte das Produkt von Verwandten, die nach Amerika ausgewandert waren. Ohnehin kam der Ersatzstoff rasch auch in Deutschland auf den Markt: Eine Hungersnot in Ostpreußen veranlasste Liebig, die Idee seines Schülers weiterzuentwickeln. Am Ende stand das «Horsford-Liebig'sche Backpulver» auf der Basis von Natriumhydrogencarbonat und Monocalciumphosphat. Das neue Triebmittel konnte zwar die Hefe ersetzen, hatte jedoch erhebliche Nachteile: Es verdarb schnell, hatte einen starken Eigengeschmack, musste in den verkaufenden Apotheken jeweils frisch angemischt werden und zeitigte nicht immer die versprochenen Ergebnisse. Es eignete sich eher zum professionellen Einsatz als für die Hausbäckerei.<sup>8</sup>

Die Lösung dieser Probleme und die Verbesserung der Qualität machten das Oetker'sche Backpulver zum wichtigsten Erzeugnis und «Triebmittel» der späteren Nahrungsmittelfabrik Dr. August Oetker. Man darf annehmen, dass gerade dieses Produkt «den Bäckerssohn natürlich ganz

besonders fesseln» musste: Die Misch- und Backversuche der ersten Jahre in einem Hinterzimmer der Apotheke, das später als «Geheimfabrik» in die Familiengeschichte einging, und in einer nahe gelegenen Bäckerei wurden zum Gründungsmythos der Firma.<sup>9</sup> Maßgeblich zum Erfolg trug bei, dass Oetker die Verwendung des Pulvers für den Endverbraucher – also die Hausfrau – nachhaltig erleichterte: Er mischte das Produkt in großen Mengen an und füllte dann jeweils 20 Gramm in Papiertütchen – genau die Menge, die für ein Pfund Mehl benötigt wurde. Oetkers Leistung war also nicht die Erfindung des Backpulvers. Die eigentliche Innovation und unternehmerische Idee war die «praktische Verwirklichung», also die Verbesserung der Qualität und der Handhabung; die neue Darreichungsform in kleinen Päckchen erleichterte zudem den Vertrieb. Grundlage dafür waren die pharmazeutisch-chemischen Kenntnisse des Apothekers und die Erfahrungen des Bäckerssohnes, die sich mit einem «instinktiven Talent zur Werbung und zum Marketing» verbanden und so den Erfolg der Firma Dr. August Oetker begründeten.<sup>10</sup>

Begünstigt wurde deren Aufstieg freilich durch das insgesamt positive Wirtschaftsumfeld im Kaiserreich nach der scharfen Rezession von 1873. Seit den 1880er Jahren entwickelte sich angesichts sinkender Arbeitslosigkeit und steigender Reallöhne der private Konsum zu einer Stütze der ökonomischen Entwicklung. Ein wichtiger Profiteur dieses positiven Klimas, das tendenziell bis zum Ausbruch des Ersten Weltkriegs anhielt, war die noch junge Nahrungs- und Genussmittelindustrie, die um die Jahrhundertwende einen Technisierungs- und Kapitalisierungsschub erlebte. Zu deren aufstrebenden Neugründungen zählte auch die Firma Oetker.<sup>11</sup>

Oetkers zentrale Innovationen lagen in der Produktverbesserung durch eigene Forschung und in der geschickten Vermarktung; beide Elemente blieben ein konstant wichtiger Faktor in der weiteren Entwicklung der Firma. Auf dem 1900 bezogenen Fabrikgelände an der Lutterstraße in Bielefeld entstand ein großes chemisches Laboratorium, in dem die zur Verwendung in der Fabrik angelieferten Rohstoffe ebenso kontrolliert wurden wie die Qualität der fertigen Erzeugnisse. Gleichzeitig sollten die bereits eingeführten Artikel kontinuierlich verbessert und neue Produkte entwickelt werden. Eine Versuchsküche, in der mit Proben aus der Fabrikation Kuchen gebacken, Pudding gekocht und neue Mischungen ausprobiert wurden, ergänzte das Laboratorium. Seit den 1920er Jahren leitete eine Haushaltungslehrerin die Küche und ent-

wickelte dort auch die Rezepte, die Dr. Oetker für die Werbung verwendete. Seit den 1960er Jahren avancierte mit Marie-Louise Haase die Leiterin der Oetker-Versuchsküche selbst zur Werbeikone.<sup>12</sup>

Rezepte und die praktische Anwendung spielten von Anfang an eine wichtige Rolle in der Reklame, mit der der Apotheker und Firmengründer den Absatz seiner neuen Produkte ankurbelte: 1893 erschienen erste Anzeigen, die das Backpulver priesen, darunter bereits Inserate mit Backanweisungen.<sup>13</sup> 1896 und 1898 präsentierte der Bielefelder Apotheker Kuchen, für die sein Backpulver verwendet worden war, auf Kochkunst-Ausstellungen in Berlin und Hamburg, wo das Produkt jeweils mit einer Goldmedaille ausgezeichnet wurde.<sup>14</sup> Viele der Werbeformen aus der Gründungszeit blieben über Jahrzehnte hinweg erhalten. Als besonders erfolgreich erwies sich seit der Jahrhundertwende die Idee, eigene Kochbücher aufzulegen. Die Vermittlung von Zubereitungsideen regte den Absatz an und hielt die Marke präsent; die Rezepte waren für die Backeigenschaften des eigenen Produkts optimiert, was das Geschäft von Konkurrenten und Nachahmern zumindest erschwerte. Seit Mitte der 1920er Jahre wurden in Geschäften Kostproben verteilt, und 1927 öffnete am Berliner Kurfürstendamm die erste Oetker- und Persil-Schule ihre Pforten. Sie machte Tausende Hausfrauen mit den Produkten der Markenfirmen Oetker und Henkel vertraut, ähnliche Einrichtungen folgten in weiteren Großstädten des Reiches. Seit 1931 fuhren Werbewagen durch die Lande, die über eine Küche, einen Kostprobenraum sowie Film- und Lautsprecheranlagen verfügten.<sup>15</sup> Neben der Reklame, die sich unmittelbar an die Verbraucher(innen) wandte, beschäftigte die Firma Oetker bald nach der Jahrhundertwende eigene Vertreter. Ihre Aufgabe war es, die Produkte an den Kaufmann zu bringen, also die Geschäftsinhaber vor Ort zu überzeugen, das Oetker'sche Nahrungsmittelangebot vorteilhaft in den Regalen zu positionieren und besonders zu bewerben. Das Vertriebsnetz spannte sich bald über das gesamte Gebiet des Deutschen Reiches; der Ausbau der Verkehrsinfrastruktur kam der räumlichen Expansion entgegen. Die Knotenpunkte bildeten Auslieferungslager, die zunächst von Bielefeld aus bestückt wurden: 1904 gab es 19, 1906 bereits 30 dieser Lager. Diese Zahl blieb in etwa konstant: Später war das Vertriebsgebiet im Reich in 41 Bezirke mit 29 Lagern unterteilt.<sup>16</sup>

Der Apotheker Oetker vertrieb seine Erzeugnisse als Markenartikel. Schon die Bemühungen, der Hausfrau und Wirtschafterin – die Ziel-

gruppe war damals noch klar abgegrenzt – die Handhabung zu erleichtern und das Gelingen zu garantieren, weisen in diese Richtung. Auch wenn eine klare Definition schon zeitgenössisch fehlte, gab es doch eine Reihe weithin anerkannter Kriterien:<sup>17</sup> Hersteller wie Konsumenten schreiben dem Markenprodukt Zuverlässigkeit, qualitative Konstanz, Kontinuität in Form, Verpackung und Ausstattung zu – noch heute wird das Oetker'sche Backpulver in Papiertütchen verkauft, deren Inhalt für ein Pfund Mehl ausreicht und für die mit einer Gelinggarantie geworben wird.<sup>18</sup> Daneben begründete die Marke ein Absatzsystem, zu dessen Grundpfeilern ein festgesetzter, nicht zu rabattierender und möglichst wenig schwankender Preis sowie Mindeststandards bei der Vermarktung (kein Markt-, Straßen- und Hausiererhandel) zählten, die gegenüber den Kolonialwarenhändlern und Drogisten erst durchgesetzt werden mussten. Der eigens ins Leben gerufene «Verband der Fabrikanten von Markenartikeln» verfolgte deshalb den Preis- und Vertriebschutz als zentrales Ziel und kämpfte – allerdings erfolglos – gegen die Einführung von Handelsmarken durch Konsumgenossenschaften und Warenhäuser. Oetker gehörte 1903 zu den Mitbegründern des Verbandes.<sup>19</sup> Nicht zuletzt gehörte zur Marke auch ein einheitliches Signet, unter dem die Produkte vertrieben wurden: Ein erstes Markenzeichen wurde 1892 eingetragen und zeigte ein überschäumendes Kelchglas. Die Bezugnahme auf Mineralwasser und Brause ist ein Zeichen dafür, dass Oetker damals noch nicht erkannte, welche Rolle vor allem dem Backpulver für die Zukunft seiner Unternehmungen zukommen sollte. 1899 wurde schließlich der «Helle Kopf», später «Hellkopf», als Warenzeichen eingetragen, der – seither mehrfach modernisiert – die helle Silhouette eines Frauenkopfes vor dunklem oder farbigem Hintergrund zeigt. Nach Angaben des Firmengründers selbst ließ er sich beim Motiv von einer englischen Briefmarke mit dem Konterfei der Königin Viktoria inspirieren. Dieses vom Einzelprodukt abstrahierende Markenzeichen ist bis heute zentraler Teil des Oetker-Logos. Seit 1926 wurde es in dem ebenfalls noch heute gebräuchlichen ovalen Feld vereinheitlicht. Werbeslogans wie «Ein heller Kopf nimmt Dr. Oetker» zielten direkt auf den Wiedererkennungswert des Signets ab. Um zu verhindern, dass andere Marktteilnehmer diesen Effekt für sich nutzten, wurde der «Helle Kopf» in rund einem Dutzend Varianten als Schutzmarke eingetragen.<sup>20</sup> Zum Backpulver, das seit 1902 unter dem Markennamen «Backin» vertrieben wird, traten schnell wei-



Allerlei «helle Köpfe»: Dr.-Oetker-Schutzmarken

tere Produkte: 1894 wurden erstmals Vanillinzucker, Puddingpulver und «Einmachhülfe» auf der Basis von Salicylsäure beworben, 1898 kam Maisspeisestärke unter dem Namen «Gustin» hinzu. Diese fünf Kernprodukte bildeten das Fundament des anhaltenden Erfolgs der Firma Dr. August Oetker.<sup>21</sup>

Dieser Erfolg zeigte sich 1894 zunächst darin, dass der Apotheker Oetker zur Befriedigung der Nachfrage eine erste Mischmaschine anschaffen musste. Mit ihrer Hilfe konnte ein eigens eingestellter Mitarbeiter täglich bis zu 90 Pfund Backpulver produzieren. Das Portionieren in die Tütchen besorgten die «Abfüllerinnen» von Hand. 1899 beschäftigte Oetker bereits 20 junge Frauen für diese Aufgabe. Bald verkaufte nicht nur die Bielefelder Apotheke Backpulver und die übrigen Produkte, sondern Geschäfte in ganz Westfalen. Der Absatz nahm rasant zu und wuchs zwischen 1894 und 1899 von 600 000 auf 2 Mio. Päckchen.<sup>22</sup>

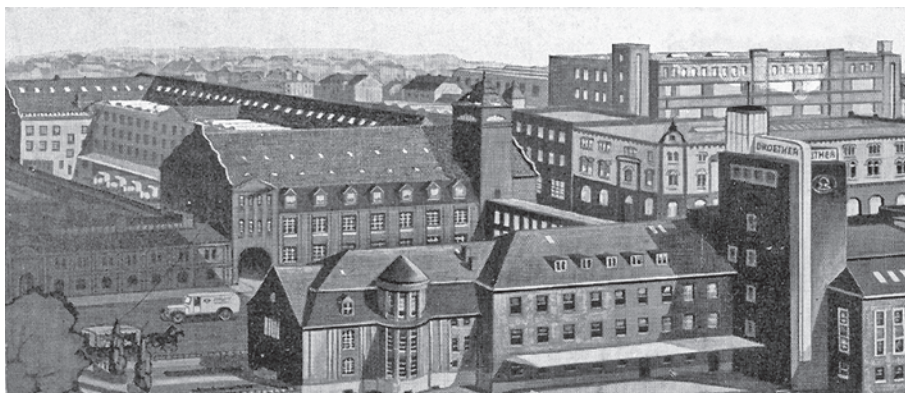
In diesen Jahren gab August Oetker das Apothekengeschäft auf und verlegte seinen Wohnsitz in ein repräsentatives Haus auf dem Bielefelder Johannisberg. Trotzdem wurden die Räumlichkeiten der Aschoffschen Apotheke wegen des kontinuierlichen Wachstums bald zu eng. Am 15. Mai 1900 siedelte die Firma Dr. August Oetker, die sich nunmehr ganz auf die Herstellung ihrer Kernprodukte Back- und Puddingpulver, Vanillinzucker, Einmachhilfe und Gustin konzentrierte, in einen neuen Fabrikbau am Stadtrand über – in Sichtweite der neuen Oetker-Villa. Schnell wurde jedoch auch dieses Gebäude zu klein. Bereits 1902 musste der Raum für die Produktion durch einen zweiten Fabrikbau erweitert werden. 1906/07 folgte ein Verwaltungsbau, 1911/12 und 1914 zwei neue Produktionsge-

bäude für die beiden Hauptprodukte: der «Backpulverbau» und der «Puddingpulverbau». Die rege Bautätigkeit nach der Jahrhundertwende belegt, dass im Geschäft mit Back- und Puddingpulver nicht nur der Warenumsatz schnell wuchs, sondern gute Gewinne erzielt wurden, die es zu re-investieren galt. Die Nutzfläche auf dem Werksgelände stieg von 900 Quadratmetern im Jahr 1900 auf 8200 Quadratmeter im Jahr 1914 nach Fertigstellung des Puddingpulverbaus. Am Vorabend des Ersten Weltkrieges beschäftigte Dr. August Oetker rund 350 Personen.<sup>23</sup>

Belastbare Zahlen zum Geldumsatz oder zum Gewinn sind für die frühen Jahre des Unternehmens kaum überliefert.<sup>24</sup> Ein Schlaglicht auf die Margen und Gewinne, die der Bielefelder Backpulverfabrikant erzielte, scheint für das Jahr 1911 auf: In diesem Jahr verfügte Dr. August Oetker über ein Nettovermögen von rund 4,5 Mio. Mark und ein Nettoeinkommen von annähernd 900 000 Mark, was einer Rendite von fast 100 % des eingesetzten Kapitals entsprach.<sup>25</sup> Als Einzelunternehmer brauchte Oetker keine Geschäftszahlen zu veröffentlichen. Ein Indikator dafür, wie gut die Geschäfte liefen, ist jedoch die rege Bautätigkeit am Stammsitz in Bielefeld – offensichtlich erwirtschaftete der Betrieb genügend Überschüsse, um binnen weniger Jahre vier Fabrikations- und ein Verwaltungsgebäude zu errichten. August Oetker war in der Lage und willens, erhebliche Mittel in die Expansion seiner Firma zu investieren. Während in der Nahrungs- und Genussmittelindustrie um die Jahrhundertwende die Schere zwischen Kleinbetrieben und kapitalintensiven, meist als GmbH oder AG organisierten Großbetrieben immer weiter auseinander ging, gelang es Oetker weiterhin, als Einzelkaufmann das nötige Kapital zu mobilisieren und die eigene Marktstellung auszubauen.<sup>26</sup>

Der firmeninterne Maßstab für Produktion und Absatz, der alle wichtigen Produkte umfasste, war und blieb die Päckchenzahl; für den rückschauenden Betrachter hat dies den Vorteil, dass damit eine leicht zu vergleichende, von Faktoren wie Währungsschwankungen unabhängige Größe zur Verfügung steht (vgl. Anhang II).<sup>27</sup> 1913, am Vorabend des Ersten Weltkrieges, überschritt die Menge der produzierten Päckchen erstmals und deutlich die Schallmauer von 100 Mio. Der Kriegsausbruch beeinträchtigte das Wachstum der Firma Dr. August Oetker zunächst kaum: Die Produktion sank 1914 nur wenig, um im Folgejahr sogar deutlich anzusteigen. Nach einem weiteren kurzzeitigen Rückgang im Jahr 1917 produzierte die Bielefelder Nahrungsmittelfabrik 1918 erstmals über 300 Mio.





Päckchen und setzte damit mehr als 32 Mio. Mark um. Die Herstellung hatte sich zwischen 1914 und 1918 fast verdreifacht und erreichte 1919 mit 371 Mio. Päckchen einen Höhepunkt. Die Firma hatte zwar während des Krieges mit erheblichen Schwierigkeiten bei der Beschaffung der notwendigen Rohstoffe zu kämpfen; wie das Beispiel der Speisestärke Gustin zeigt, konnten die veränderten Rahmenbedingungen jedoch auch zum Vorteil gereichen: Dem Oetker-Artikel gelang es erst im Weltkrieg, sich gegen die «ausländische», Konkurrenz durchzusetzen. Im Wettbewerb mit der amerikanischen Marke «Maizena» und der britischen «Mondamin» spielte Oetker die nationale Karte: Die Verpackungen wurden demonstrativ mit einer schwarz-weiß-roten Fahne versehen und die «Deutsche[n] Hausfrauen» aufgefordert, von nun an «nur noch deutsches Gustin» anstelle des «englischen Fabrikats Mondamin» zu verwenden.<sup>28</sup>

1920 ging der Absatz zwar zurück, blieb aber bis 1922 auf hohem Niveau (um 350 Mio. Päckchen). Während der Hyperinflation musste Dr. Oetker beim Gewerbeaufsichtsamt sogar Mehrarbeit beantragen: Die für den schnellen Verbrauch geeigneten, billigen Haushaltspackungen stießen auf eine wachsende Nachfrage – selbst in den üblicherweise schwächeren Sommermonaten: «Ich kann den Ansprüchen meiner Kundschaft nicht im Entferntesten gerecht werden», verkündete die Firmenleitung im damals üblichen personalisierten Sprachduktus. Diese Sonderkonjunktur fand mit dem Währungsschnitt im Herbst 1923 ein abruptes Ende.<sup>29</sup> Insgesamt brach der Absatz für das gesamte Jahr 1923 um fast ein Drittel ein – möglicherweise weil sogar ein Pfennigartikel wie Backpulver in



Ansicht des Bielefelder Werksgebietes der Firma Dr. August Oetker an der Lutterstraße, Bielefeld, Blick von der Bahnlinie im Westen (Bebauung Stand 1937)

Rentenmark plötzlich teuer war. Doch schon 1924 erzielte die Firma einen neuen Absatzrekord (436 Mio. Päckchen). Von nun an verzeichnete Oetker ein langsames, aber kontinuierliches Wachstum, dem erst die Weltwirtschaftskrise Anfang der 1930er Jahre ein vorläufiges Ende bereitete; noch 1929 produzierte die Bielefelder Fabrik 510 Mio. Päckchen.<sup>30</sup> Nach Krieg und Inflationskrise setzte wieder rege Bautätigkeit ein: 1925 erhielt die Oetka KG, die Oetker'sche Papierverarbeitung, einen großen Neubau. Dieser Schritt steht stellvertretend für die frühen Bemühungen um eine vertikale Integration: Anstatt Tütchen und Packkartons einzukaufen, sollten sie möglichst selbst hergestellt werden.<sup>31</sup> 1927 folgte ein Konferenzzimmerbau, 1928 eine Tischlerei. 1935 kaufte Oetker ein an das Firmengelände angrenzendes Haus, das unter anderem die Werkschar und einen Gymnastikraum beherbergte. 1937 feierte man die Einweihung des letzten großen Neubaus vor dem Zweiten Weltkrieg, dem die beiden ältesten Fabrikgebäude hatten weichen müssen. Seit dem Ersten Weltkrieg verfügte Oetker außerdem – zuerst noch gemeinsam mit der benachbarten Spinnerei Vorwärts – über einen eigenen Gleisanschluss.<sup>32</sup>

Die Bautätigkeit war nicht nur Indikator für die Prosperität des Unternehmens, sondern auch für die Ausdifferenzierung der einzelnen Produktionszweige, die nach und nach eigene, auch räumlich voneinander getrennte Fertigungsstraßen erhielten. Hinzu kamen Bauten für Hilfsgerwerke wie Tischlerei, Schlosserei, «Stromabteilung» und Wäscherei. Die Maschinerisierung der Produktion hatte im Grunde bereits August Oetker mit der Anschaffung der ersten Mischmaschine noch in der Aschoff-

schen Apotheke eingeleitet. Die Technik wurde in den folgenden Jahren kontinuierlich verbessert; vor allem wurden die Maschinen leichter. Sie konnten 1914 im neuen Puddingpulverbau in den oberen Stockwerken aufgestellt werden, was einen vertikalen Herstellungsprozess erlaubte: Das Produkt wanderte von oben nach unten, über den Misch- und den Abfüllsaal zu Verpackung und Versand. Die halb fertigen Waren mussten nicht mehr aufwendig transportiert werden. Auch für die Abfüllung kamen seit 1906 Maschinen zum Einsatz, die die Personalintensität in diesem Fertigungsabschnitt verringerten. Die technischen Fortschritte wurden in der Festschrift von 1941 mit Stolz präsentiert – von «Wunder[n] der Technik» ist die Rede und der «verwirrenden» Komplexität der modernen Produktionsabläufe, die einen «so dumm» zurücklasse, als ginge einem «ein Mühlrad im Kopf herum». Gleichzeitig wird Apparaten wie der «Essenzen-Abfüllmaschine» eine «niedliche Gestalt» zugeschrieben, die dazu führe, dass «man sich förmlich zu ih[r] hingezogen» fühle.<sup>33</sup>

Diese Euphorie darf jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Prozesse im Vergleich zu anderen Branchen nicht allzu komplex waren. Gleichwohl zeugt die Optimierung der Arbeitsabläufe von zunehmender Professionalisierung und Rationalisierung. In der Region zählte die Firma Oetker ausweislich eines Berichts des Gewerbeaufsichtsamts aus dem Jahr 1927 zu den wenigen «Schrittmachern», die «Fließ- oder Bandarbeit» eingeführt hatten.<sup>34</sup> Die Folgen wurden überwiegend positiv gewertet: Zwar seien 25 Arbeiterinnen überflüssig geworden, an deren Stelle jedoch zwei Männer zur Überwachung und Wartung der Maschinen eingestellt worden seien. In gesundheitlicher Hinsicht bewirkten vor allem die maschinelle Abfüllung und der Einbau von Entstaubungsanlagen eine Verbesserung: Früher hätten die Frauen mit Respiratoren gearbeitet, weil Backpulver Bestandteile enthält, die die Nasenschleimhäute reizten – «Nasenbluten und Unwohlsein [...] gehörte keineswegs zu den Seltenheiten». Für die Firma seien außerdem die Einsparung von Produktions- und Lagerraum sowie ein beschleunigter Warenumlauf in der Fertigung von Vorteil.<sup>35</sup>

Wie sich angesichts von Rationalisierungsprozessen und wechselnden Konjunkturen die Zahl der Mitarbeiter in den Jahren der Weimarer Republik entwickelte, lässt sich nicht im Detail nachvollziehen; die für spätere Jahre vorliegenden Daten sind nicht ohne Widersprüche. So verzeichnet eine Aufstellung des Gewerbeamtes Bielefeld für das Jahr 1933

am Oetker-Standort Bielefeld insgesamt 895 Mitarbeiter – Oetker war damit der viertgrößte Arbeitgeber im Stadtgebiet. Übersandt wurde die Zahl im Dezember an das Preußische Statistikamt (vgl. Tabelle S. 65). Nur wenige Monate später, im März 1934, waren nach Angaben der Firma bei den Wahlen zum Vertrauensrat lediglich 691 Arbeiter und Angestellte wahlberechtigt.<sup>36</sup> Dass die Arbeiterschaft, auf das Jahr gesehen, um über ein Fünftel abgenommen hatte, ist angesichts einer um 12 % gestiegenen Päckchenproduktion wenig plausibel. Der erhebliche Einsatz von Saisonkräften erklärt die Schwankungen – vor allem in den Monaten vor dem Weihnachts- und Wintergeschäft, in denen die Nachfrage Spitzenwerte erreichte. Immerhin vermitteln die Zahlen einen Eindruck von der Größenordnung der Belegschaft. Eine weitere Besonderheit der Nahrungsmittelfabrik war ein traditionell sehr hoher Anteil weiblicher Arbeitskräfte, der bei etwa zwei Dritteln lag. Die meist jungen Frauen wurden vor allem in der Back- und Puddingpulverproduktion beschäftigt und schieden in der Regel aus, sobald sie heirateten.<sup>37</sup>

Eine Mitarbeiterzahl von deutlich unter 1000 machte die Nahrungsmittelfabrik Oetker für Bielefelder Verhältnisse keineswegs zu einem außergewöhnlich großen Betrieb. Maßgeblich geprägt war die Industriestadt vielmehr durch zwei andere Branchen: die Metall- und die Textilindustrie. Bei Ersterer war der Bau von Nähmaschinen und Fahrrädern von besonderer Bedeutung; Mitte der 1920er Jahre zählte die Firma Dürkopp als größter Arbeitgeber am Ort 6000 Werksangehörige, es folgten die Ankerwerke mit 2000 und Göricke mit 1500 Mitarbeitern, um nur die drei größten zu nennen. Der zweitgrößte Arbeitgeber war der Textilsektor. Bei den für die Stadt bedeutsamen Wäschefabriken war die Zahl fest angestellter Arbeitnehmer(innen) jeweils geringer; die Wäschefabrik Dornbusch hatte rund 750 Beschäftigte, eine Reihe von Firmen zwischen 100 und 220. Hinzuzuaddieren ist jedoch jeweils eine unbekannte Zahl an Heimarbeiterinnen. Firmen wie die Ravensberger Spinnerei, die Spinnerei Vorwärts oder die Mechanische Weberei, die die traditionsreiche Leinenweberei betrieben, beschäftigten noch immer Hunderte Arbeitskräfte, gerieten in der Mitte des Jahrzehnts jedoch in eine schwere Krise; auch die metallverarbeitende Industrie verzeichnete in den 1920er Jahren einen tiefen Einbruch.<sup>38</sup> Im Vergleich dazu entwickelte sich die Nahrungsmittelfabrik Dr. August Oetker in ihrer Nische gut, auch wenn sie dem angespannten städtischen Arbeitsmarkt nur geringe Entlastung bieten konnte.

Neben dem Gebiet des Deutschen Reiches entdeckte die Firma Oetker früh die deutschsprachigen Regionen in den Nachbarländern als Absatzmarkt, allen voran Österreich. Um Transport- und Zollkosten zu sparen, entstand im böhmischen Aussig eine 1905 erstmals nachweisbare Niederlassung,<sup>39</sup> die 1908 nach Baden bei Wien verlegt wurde. Als Reaktion auf die Zerschlagung Österreich-Ungarns am Ende des Ersten Weltkriegs gründete die Badener Niederlassung eigene Zweigbetriebe in den Nachfolgestaaten der Habsburgermonarchie: in Brünn (Brno) für die Tschechoslowakei, in Marburg an der Drau (Maribor) für Jugoslawien und in Budapest für Ungarn. Das Werk in Baden bei Wien führte Gustav Hornberg, später sein Schwiegersohn Walter König, unternehmerisch selbstständig. Hornberg und seine Familienmitglieder hielten die Anteile; er selbst stammte aus Bielefeld und war 1900 in die Firma von August Oetker eingetreten. Der Bielefelder Mutterkonzern war lediglich über Lizenzabgaben am Gewinn beteiligt; dieses Schema wiederholte sich bei den Badener Ablegern.<sup>40</sup>

Auch die später gegründeten Zweigwerke im Ausland waren *de iure* als eigenständige Unternehmen organisiert. Anders als im Fall der ersten Gründung in Österreich lagen die Anteile jedoch in der Hand der Bielefelder Eigentümer, und die jeweiligen Firmenleitungen handelten nicht selbstständig. Zur Versorgung der ehemals deutschen und österreichischen Gebiete, die nach dem Ersten Weltkrieg an Polen abgetreten worden waren, wurde 1921 eine Niederlassung in Danzig-Oliva gegründet. Danzig seinerseits gründete 1933 eine Vertriebsgesellschaft in Warschau.<sup>41</sup> Der polnische Markt erwies sich in vielerlei Hinsicht als schwierig – beiderseitige nationale Ressentiments erschwerten den Marktzugang und schmälerten die Erfolgsaussichten der deutschen Marke. Gleiches galt für Frankreich. Nach dem Verlust von Elsass und Lothringen war die Verbindung zwischen der Bielefelder Zentrale und dem dortigen Bezirksvertreter Adolphe Ancel, selbst Elsässer, abgebrochen. Ancel nahm daraufhin auf eigene Initiative in Straßburg die Produktion auf. Er verkaufte unter seinem Namen und adaptierte das Oetker'sche Hellkopf-Markenzeichen, das nun den Kopf einer Elsässerin mit der typischen Schleifenhaube (*coiffe*) zeigte. In der Folge sollte zunächst auch hier das Badener Lizenzmodell zur Anwendung kommen; als die Zahlungen aus Straßburg ausblieben, weil die Firma Ancel in finanzielle Schieflage geraten war, wurde 1930 die Aktiengesellschaft Adolphe Ancel S. A. ge-

gründet, deren Anteile zuletzt vollständig in der Hand einer Oetker-Beteiligungsgesellschaft lagen. Die Existenz der eigenen Marke und der elsässischen Firma war Voraussetzung dafür, in Frankreich erfolgreich Fuß fassen zu können. Als «französische» Aktiengesellschaft wurde Ancel samt der Betriebseinrichtung nach Kriegsbeginn 1940 aus Straßburg evakuiert, was sich als glückliche Fügung erwies: Ancel nahm seinen neuen Sitz in Limoges im nicht von den Deutschen besetzten Teil Frankreichs und konnte weiterhin den französischen Markt bedienen, während in den Straßburger Produktionsräumen ein direkt von Bielefeld abhängiges Zweigwerk installiert wurde.<sup>42</sup> Einen Abfüllbetrieb gab es außerdem seit 1925 in Saarbrücken im vom Völkerbund verwalteten Saargebiet, das nach den Bestimmungen des Versailler Vertrages von 1919 zum französischen Zollgebiet gehörte. Auch er diente der Umgehung der seit 1925 geltenden Zollgrenzen zu Deutschland. Wie lange die Saarbrücker Filiale existierte, ist unklar – möglicherweise bis zur Rückkehr des Saarlandes zum Deutschen Reich 1935.<sup>43</sup>

Weitere Niederlassungen im Ausland entstanden 1929 in Kopenhagen (Øtker A/S) und Brüssel (Usines Dr. A. Oetker S. A.), 1931 in Amsterdam (Inhama N. V.), 1933 in Mailand (Dott. A. Oetker S. A. I.) und schließlich 1935 in Oslo (Norsk Øtker A/S). Diese Gründungen erfolgten nach einer ähnlichen Logik wie im Deutschen Reich und seinen Nachbarregionen: Die nationalen Märkte wurden zunächst durch Vertreter erschlossen; nachdem das Potenzial bestätigt war, gründete Oetker eine Niederlassung. In Amsterdam übernahm die Firma nach einer eher enttäuschenden Entwicklung ähnlich wie in Straßburg das Geschäft in eigene Regie und erwarb die bereits bestehende Firma Inhama.<sup>44</sup>

Innerhalb des Deutschen Reiches gab es bis zur Eingliederung der ehemals im Ausland gelegenen Betriebe Baden, Straßburg und Danzig im Zuge der nationalsozialistischen Expansion lediglich ein einziges dauerhaftes Zweigwerk. Eine kurzlebige Ausnahme blieb ein Abfüllbetrieb in Kripp am linken Rheinufer südlich von Bonn. Er diente von 1922 bis 1924 der Versorgung der durch die französische Rheinlandbesetzung abgeschnittenen Gebiete.<sup>45</sup> Zusätzliche Produktionsstätten wurden also meist dort eingerichtet, wo sie wegen Zollgrenzen oder antideutscher Ressentiments zur Aufrechterhaltung des Vertriebs vorteilhaft und notwendig erschienen. Jedoch lag Bielefeld mit Blick auf die Grenzen des Reiches von 1871 oder 1918 wenig zentral. Außerdem war die Stadt zwar an das Eisen-

bahnnetz angeschlossen, besaß aber keinen direkten Zugang zu den Binnenwasserstraßen oder gar einen Hafen, die preisgünstigen Transport über lange Strecken versprachen. Als Mitte der 1920er Jahre eine Fabrikation in Altona eingerichtet wurde, stand dahinter nicht nur das Kalkül, bei Unglücksfällen über einen zweiten Produktionsstandort im Reich zu verfügen und nicht allein in Bielefeld zu investieren. Für den Standort in Altona direkt an der Elbe in einem alten Speicherbau gab vor allem die verkehrsgünstige Lage den Ausschlag. In der Folge wurden von der Hansestadt aus über den Kaiser-Wilhelm-Kanal und die Ostsee die Lager in Stettin, Danzig und Königsberg beliefert, über die Elbe Magdeburg und Dresden sowie über das brandenburgische Kanalsystem und die Oder Berlin, Breslau und Oberschlesien. Das Hamburger Zweigwerk war am engsten an das Mutterhaus angegliedert: Als einzige Niederlassung war sie schon vor 1938 juristisch nicht eigenständig.<sup>46</sup>

Parallel zu dieser Expansion reichten die Gewinne aus, um eine Reihe von Konkurrenzfirmen zu übernehmen und so die eigene Stellung in einem ohnehin schmalen Marktsegment weiter zu stärken. Bereits 1909 kaufte Oetker die Marke Dr. Crato & Co., unter der ein Bielefelder Apotheker dieses Namens seit 1900 die gleichen Produkte anbot und das Erfolgsmodell kopierte. 1912 schluckte Oetker die Nahrungsmittelfabrik Hansa, Stahmer & Wilms, Hamburg, deren Mitinhaber Otto Stahmer ursprünglich Oetker-Vertreter gewesen war. Noch im gleichen Jahr folgte die größte Übernahme: Die 1900 gegründete Reese-Gesellschaft m. b. H. in Hameln hatte sich vor allem in Westdeutschland eine spürbare Marktposition erarbeitet. In der Rückschau erklärte der Bielefelder Verkaufsleiter Karl Schoregge die finanzielle Stärke der Firma Oetker im Gegensatz zu den drei übernommenen Unternehmen durch den Verzicht auf ruinöse Werbung: Zwar investierte auch Oetker erhebliche Summen für Reklame. Im Gegensatz zu den Konkurrenten verzichtete man aber auf Gutscheinsysteme und Prämienbons, die alle drei Firmen in finanzielle Schieflage gebracht hatten. Die Strategie, sich als Markenprodukt zu etablieren und sich nicht am Preiswettbewerb zu beteiligen, musste sich dadurch bestätigt sehen. Crato und Hansa sowie Stahmer & Wilms wurden nach einer kurzen Übergangsphase abgewickelt; die Marke Dr. Crato verwendete Oetker später teilweise für sein Geschäft mit Großpackungen. Reese blieb als von Oetker gesteuertes Unternehmen erhalten und vertrieb noch in der Bundesrepublik Produkte unter eige-

nem Namen.<sup>47</sup> Die letzte große Übernahme im Nahrungsmittelsektor war im Jahr 1930 der Kauf der Firma Karl Fr. Töllner in Bremen.<sup>48</sup> Durch diese aktive Marktberingung vor allem in Norddeutschland konnte Oetker seine Vorherrschaft in der Backpulverindustrie ausbauen und sichern: Anfang der 1920er Jahre wurden rund 95 % der Produktion in Deutschland von der Bielefelder Firma hergestellt (90 %) oder kontrolliert (5 % Reese). 4 % entfielen auf die Firma Sinner in Karlsruhe, 1 % auf eine Vielzahl von Kleinstbetrieben.<sup>49</sup>

Die beherrschende Gestalt der ersten zweieinhalb Jahrzehnte des Unternehmens war ohne Zweifel der Firmengründer Dr. August Oetker – auch wenn man spätere Tendenzen zu Verklärung und «Heroisierung» berücksichtigt.<sup>50</sup> Von dem Bäckerssohn und Apotheker stammte das «Erfolgsrezept», und er verfügte über einen unternehmerischen Instinkt, der in der Familie verbreitet war. Über die Entscheidungsprozesse zu Lebzeiten August Oetkers ist wenig bekannt – etwa was den Ausbau und die Expansion des Unternehmens betrifft. Man darf aber davon ausgehen, dass er als letztverantwortlicher Alleinunternehmer die strategischen Entscheidungen traf – möglicherweise in Rücksprache mit seiner Gattin, die in seinen Anfangsjahren als Apotheker auch Kapital aus ihrem Erbe zur Verfügung gestellt hatte. In späteren Rückblicken wird indes übereinstimmend betont, wie stark der Gründer Einfluss auf die Entwicklung der Produkte, insbesondere aber auf die Vermarktungsstrategien genommen habe: Die Werbung betrachtete er auch nach Einrichtung einer eigenen Reklameabteilung 1908 als sein «ureigenste[s] Gebiet»<sup>51</sup>. Gleichwohl bedingte das Wachstum der Firma eine erste organisatorische Ausdifferenzierung, im Zuge deren verdiente Mitarbeiter und geeignete Personen von außen in Vertrauensstellungen und Leitungspositionen aufrückten: Die Werbeabteilung etwa wurde seit ihrer Gründung von Eduard Ladewig geleitet; den «Betrieb» – also die Fabrikation – überwachten Willy Merker und Gustav Hornberg, der später den Wiener Ableger gründete; der Buchhaltung stand Hermann Kandler vor. Eine Reihe weiterer Mitarbeiter, die später aufrücken sollten, traten in den Jahren zwischen der Jahrhundertwende und dem Ersten Weltkrieg in die Firma ein: Hermann Holle leitete seit 1924 das Kassenwesen, Karl Schoregge stand später dem Vertrieb vor, und Karl Höcker rückte an die Spitze des Einkaufs und des Betriebs.<sup>52</sup>



Noch vom Firmengründer eingestellt worden zu sein blieb ein wichtiges Distinktionskriterium – auch bei der Auswahl der Mitarbeiter wurden ihm genialische Züge zugeschrieben. Gerade in einem Familienunternehmen kam dieser Ebene persönlicher Legitimation besondere Bedeutung zu. Wichtiger noch waren freilich verwandtschaftliche Bande: August Oetker rekrutierte leitende Mitarbeiter gerne aus der Reihe seiner jüngeren Brüder. Das Laboratorium vertraute er seinem jüngsten noch lebenden, 1873 geborenen Bruder Eduard an. Eduard Oetker hatte nach dem Tod des Vaters seit 1893 bei August eine Apothekerlehre absolviert, anschließend studiert und promoviert, ehe er 1904 in die Firma eintrat. Offenbar spielten das Vertrauen und die gute Zusammenarbeit der Brüder, die beide die gleiche Ausbildung genossen hatten, eine erhebliche Rolle dabei, dass sich unter Dr. Eduard Oetkers Obhut das Labor als erste Abteilung zu einem «ziemlich selbständig[en]» Zweig des Werkes entwickelte.<sup>53</sup>

Zwei Jahre später trat auch Louis Oetker, der drittälteste der Brüder, in die Firma ein. Louis hatte in Stadthagen in einem Manufakturwarengeschäft gelernt und war anschließend zur Krefelder Seidenwarenfirma seines Onkels Albert gewechselt, für deren Berliner Vertretung er arbeitete. Nachdem er sein Einjährigen-Examen – die mittlere Reife – bestanden und seinen Militärdienst absolviert hatte, war er weiterhin für Albert Oetker tätig, der den begabten Kaufmann wiederholt ins europäische Ausland entsandte. Als August Oetker in der Phase des schnellen Wachstums «dringend Hilfe» brauchte, holte er seinen Bruder nach Bielefeld. Ab 1912 leitete Louis zusammen mit einem weiteren Geschäftsführer die gerade übernommene Firma Reese in Hameln.<sup>54</sup>

Noch vor Kriegsausbruch schloss 1914 auch Rudolf Oetker, der einzige Sohn und Erbe August Oetkers, seine Ausbildung ab und kehrte nach Bielefeld zurück. 1889 in Berlin geboren, hatte er nach der Übersiedlung seiner Eltern nach Bielefeld das dortige Ratsgymnasium besucht und dessen realgymnasialen Zweig 1908 abgeschlossen. Anschließend hatte er Chemie in Hannover, Bonn und Berlin studiert und seinen Militärdienst bei den Husaren geleistet. Am 4. März 1914 wurde er in Berlin promoviert. Einen Tag vor Kriegsausbruch, am 31. Juli 1914, heiratete er die Bielefelder Kaufmannstochter Ida Meyer. Der junge Reserveleutnant wurde sofort eingezogen. Zunächst war er als Ausbilder in Hannover tätig, vier Monate später wurde er an die Front verlegt. Im Mai 1915 kam



Die «Kommerzienrätin»  
Karoline Oetker, genannt  
«Lina», 1930

Ursula Oetker als erstes Kind auf die Welt, im September 1916 folgte mit Rudolf-August Oetker ein männlicher Erbe.<sup>55</sup>

Damit schien die familiäre Kontinuität und folglich der Bestand des Unternehmens gesichert. Letzteres befand sich vor dem Ersten Weltkrieg auf einem soliden Wachstumskurs, der – betrachtet man die betriebswirtschaftlichen Kennzahlen – durch die folgenden Kriegs- und Krisenjahre, wenn überhaupt, nur kurzzeitig ausgebremst wurde. Dennoch markiert das Jahrzehnt zwischen 1913 und 1923 für die Unternehmerfamilie und ihre Firma eine tiefe und existenzielle Krise. Bereits 1913 starb Eduard Oetker nach schwerer Krankheit. Während dieser Verlust allein – wenn gleich schmerzlich – sich kaum als einschneidend erwiesen hätte, trafen zwei Todesfälle der Weltkriegsjahre Firma und Familie in ihrem Kern: Rudolf Oetker, der einzige Sohn, fiel im März 1916 bei einem Sturmangriff vor Verdun – noch ehe sein Sohn Rudolf-August im September zur Welt kommen sollte. Von diesem Schlag sollte sich der Kommerzienrat nicht mehr erholen: Nicht einmal zwei Jahre später starb der Firmen-

gründer Dr. August Oetker nur wenige Tage nach seinem 56. Geburtstag am 10. Januar 1918. Eigentümerin der Bielefelder Back- und Puddingpulverfabrik war nun Karoline Oetker, im Familienkreis Lina genannt, ansonsten ehrfürchtig als «Kommerzienrätin» titulierte. Zwar gab es mit Rudolf-August Oetker die Hoffnung auf dynastische Kontinuität – es würde jedoch Jahrzehnte dauern, bis er an die Stelle seines Großvaters und Vaters treten und die Geschäfte eigenständig führen könnte. Sollte die Firma als Familienunternehmen fortbestehen, stand Lina Oetker vor der Aufgabe, diese Jahre zu überbrücken und ihrem Enkel sein Erbe zu erhalten. Das schwierige wirtschaftliche Umfeld der Nachkriegsjahre machte dies zu keiner leichten Aufgabe.<sup>56</sup>