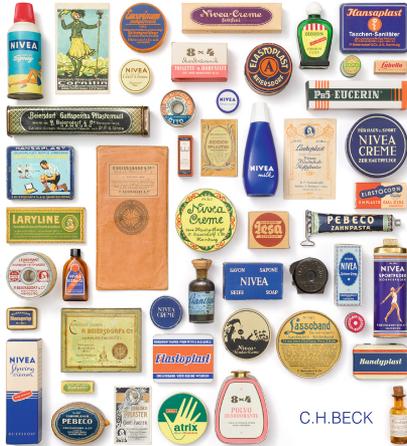


Unverkäufliche Leseprobe

Alfred Reckendrees

Beiersdorf.

Die Geschichte des Unternehmens hinter
den Marken NIVEA, tesa, Hansaplast & Co



Alfred Reckendrees Beiersdorf.

Die Geschichte des Unternehmens hinter den
Marken NIVEA, tesa, Hansaplast & Co

2018. 410 S., mit zahlreichen farbigen Abbildungen,
Diagrammen und Tabellen
ISBN 978-3-406-72508-1

Weitere Informationen finden Sie hier:
<https://www.chbeck.de/24058577>

Alfred Reckendrees

Beiersdorf.

Die Geschichte des Unternehmens hinter
den Marken NIVEA, tesa, Hansaplast & Co

C.H.BECK

Inhalt

- 6 **Einleitung**
- 16 Kapitel 1 1880 bis 1890
Paul Beiersdorf.
Sein „Laboratorium dermatotherapeutischer Präparate“ und die Anfänge des Unternehmens
- 29 Kapitel 2 1890 bis 1918
Markenprodukte für die ganze Welt.
Leukoplast, Pebeco & Nivea
- 61 Kapitel 3 1918 bis 1933
Reorganisation und Neubeginn.
Markenrechtskonflikte, neue Produkte und neue Krisen
- 98 Kapitel 4 1933 bis 1945
Boycott, gute Geschäfte und Kriegswirtschaft
- 143 Kapitel 5 1945 bis 1969
Produkte für jedermann.
Wiederaufbau, Wirtschaftswunder und Neubeginn im Ausland
- 202 Kapitel 6 1969 bis 1989
Divisionalisierung als Strategie.
cosmed, pharma, medical und tesa
- 275 Kapitel 7 1989 bis 2003
Global für die Haut
- 335 **Nachwort für wissenschaftliche Leserinnen und Leser**
- 350 **Anhang**
Anmerkungen, Tabellen, Aufsichtsrats- und Vorstandsmitglieder 1922 bis 2004,
Quellenverzeichnis, Literaturverzeichnis, Register

Abbildungen und Tabellen

- 37 Abb. 2.1 Umsatz der P. Beiersdorf & Co. 1900 bis 1915
- 43 Abb. 2.2 Umsatz, Reingewinn und Zahl der Beschäftigten 1900 bis 1917
- 55 Abb. 2.3 Gewinn der Eigentümer, Summe der Löhne und Gehälter 1909 bis 1917
- 90 Abb. 3.1 Beiersdorf-Auslandsfirmen. Besitzverhältnisse am 1. November 1934
- 113 Abb. 4.1 Umsatzstärkste Produkte 1936
- 118 Abb. 4.2 Umsatz der Ringfirmen 1932 bis 1937
- 127 Abb. 4.3 Umsatz der wichtigsten Beiersdorf-Produkte. Deutschland 1934 bis 1945
- 155 Abb. 5.1 Beiersdorf-Auslandsfirmen. Besitzverhältnisse am 31. März 1942
- 167 Abb. 5.2 Erforderliche Investitionen für 10 Mio. DM Umsatz, 1967
- 210 Abb. 6.1 Werbeaufwendungen für Creme 21 und NIVEA 1970 bis 1975
- 244 Abb. 6.2 Beiersdorf-Konzern. Umsatz 1970 bis 1989
- 249 Abb. 6.3 Beiersdorf AG. Beteiligungserträge und ausgewiesener Jahresüberschuss
1971 bis 1990
- 258 Abb. 6.4 Zahl der Beschäftigten. Beiersdorf AG und Beiersdorf-Konzern, 1949 bis 2003
- 277 Abb. 7.1 Beiersdorf-Konzern. Umsatz, EBIT und Jahresüberschuss sowie Zahl der Mitarbeiter
1989, 2003 und 2016
- 278 Abb. 7.2 Umsatz der Sparten 1989 bis 2003
- 309 Abb. 7.3 Weltweiter Umsatz der Marke NIVEA insgesamt. Die fünf wichtigsten Produktgruppen
in 2002 und NIVEA Beauté, 1992 bis 2002
- 317 Abb. 7.4 Beiersdorf-Konzern. Vorsteuergewinn pro Mitarbeiter je Sparte, 1999 bis 2003
- 320 Abb. 7.5 Kurs der Beiersdorf-Aktie im Verhältnis zum DAX, 2.1.1998 bis 31.12.2005
- 75 Tab. 3.1 Gründungsaktionäre der P. Beiersdorf & Co. AG und Beteiligungsverhältnisse bis 1930

Tabellenanhang

- 386 Tab. 1 P. Beiersdorf & Co., 1890 bis 1920
- 387 Tab. 2 P. Beiersdorf & Co. AG, 1924 bis 1948
- 388 Tab. 3 P. Beiersdorf & Co. AG bzw. Beiersdorf AG 1949 bis 1989 und Konzernumsatz
1953 bis 1989
- 390 Tab. 4 Beiersdorf-Konzern 1989 bis 2017

Einleitung

Beiersdorf ist ein besonderes Unternehmen. Es trägt dazu bei, dass Menschen sich morgens gut fühlen. Denn weltweit beginnen viele Millionen ihren Tag mit Pflegeprodukten von Beiersdorf. Die Marke NIVEA ist weltberühmt, doch so bekannt die Weltmarke auch ist, so unbekannt ist das Unternehmen, das sie seit weit über einhundert Jahren herstellt. Viele Konsumenten glauben, abhängig von dem Land, in dem sie groß geworden sind, NIVEA sei eine italienische, französische, amerikanische oder Schweizer Marke. Das ist ein Teil ihres Erfolgs. Beiersdorf führt außer NIVEA viele weitere Artikel, die ebenfalls Millionen von Menschen täglich benutzen. Oft sind nur die Markennamen geläufig. Das ist neben der Qualität und der Verfügbarkeit im Geschäft auch das Wichtigste, denn aus diesen Gründen entscheiden sich die Konsumenten weltweit und Tag für Tag neu für die Marken von Beiersdorf.

Die Anfänge des Unternehmens reichen in das Jahr 1882 zurück, als der Apotheker Paul Beiersdorf ein Verfahrenspatent für die Herstellung medizinisch wirksamer Pflaster erhielt und zunächst alleine deren Produktion und Vertrieb aufnahm. Oscar Tropolowitz, der das kleine Hamburger Unternehmen mit einer Handvoll Mitarbeiter im Jahr 1890 von Paul Beiersdorf erwarb, führte die Pflasterherstellung fort. Vor allem brachte er jedoch neue Pflegeprodukte hervor und machte die Marken Leukoplast und Pebeco – um 1910 die meistverkaufte Zahncreme in den USA – weltbekannt. Auf ihn gehen auch NIVEA (1911) und Labello (1909) zurück. Tropolowitz' Orientierung auf Markenprodukte und Kosmetik

bestimmt das Unternehmen bis heute, wobei sich Kosmetik auf die Haut- und Körperpflege beschränkt, „dekorative“ Kosmetik gab es bei Beiersdorf kaum. Neben Pflastern und Kosmetik ist, ausgehend von den selbstklebenden Pflastern und dem 1936 eingeführten Tesafilm, im Laufe der Zeit der Bereich Klebetechnik unter der Marke „tesa“ entstanden. Bereits vor dem Ersten Weltkrieg waren über 500 Männer und Frauen an der Entwicklung und Herstellung der Produkte, ihrer Vermarktung und ihrem Vertrieb beteiligt. 1950 arbeiteten etwa 1.500 Menschen für Beiersdorf, und 1972 beschäftigte der Konzern mehr als 10.000 Männer und Frauen. Heute, im August 2018, sind überall in der Welt Beiersdorf-Produkte erhältlich, dafür sorgen rund 19.000 Konzernbeschäftigte, Tochterfirmen in 69 Staaten und Geschäftspartner auf der ganzen Welt. Die Beiersdorf-Aktie zählt zu dem Wertvollsten, das der deutsche Markt zu bieten hat.

In diesem Buch steht das Unternehmen Beiersdorf im Mittelpunkt. Es erzählt die eng mit den wirtschaftlichen und sozialen Veränderungen seit dem ausgehenden 19. Jahrhundert und den politischen Umbrüchen in der deutschen Geschichte verbundene Entwicklung von einer kleinen Hamburger Apotheke zu einem globalen Markenkonzern.

Nur wenige deutsche Konsumgüterhersteller haben eine Weltmarke wie NIVEA kreierte oder sich über eine so lange Zeit am Markt behauptet. Auch Beiersdorfs langfristiger Erfolg war nicht selbstverständlich. Im Gegenteil – die Existenz des Unternehmens war immer wieder bedroht. Während des Ersten Weltkriegs verlor Beiersdorf das Pebeco-Geschäft in den USA und damit fast die Hälfte seiner Einnahmen. Kurz darauf starb 1918 der Eigentümer und strategische Kopf des Unternehmens, Oscar Troplowitz. Nach seinem Tod wurde Beiersdorf unter der Leitung von Willy Jacobsohn (1922–1933) und mit Hilfe des Bankhauses Warburg als Aktiengesellschaft neu aufgebaut. Seither haben die Vorstände – vor allem die Vorstandsvorsitzenden – und zum Teil auch die Aufsichtsratsvorsitzenden und Großaktionäre der Beiersdorf AG die Weichen gestellt und oft schwierige, rückblickend weitsichtige und manchmal auch unglückliche Entscheidungen getroffen. 1933 zogen sich die ‚jüdische‘ Leitung des Unternehmens und das ‚jüdische‘ Bankhaus Warburg angesichts der nationalsozialistischen Diktatur zurück, um Beiersdorf zu erhalten. Jacobsohn führte noch bis 1938 aus den Niederlanden die Auslandsfirmen von Beiersdorf; in Deutschland navigierten Carl Claussen (Vorstandsvorsitzender 1933–1954) und Hans E. B. Kruse (Aufsichtsratsvorsitzender 1934–1967) das Unternehmen mit geschäftlichem Erfolg durch Nationalsozialismus und Krieg. Doch nach dem Zweiten Weltkrieg verlor Beiersdorf zum zweiten Mal seine Markenrechte im Ausland und musste Schritt für Schritt das internationale Geschäft wieder

aufbauen. Erst 1997, nach dem Erwerb der Rechte für Polen, verfügte Beiersdorf wieder weltweit über die Marke NIVEA.

Beiersdorf blickt auf eine ereignisreiche Geschichte zurück. Sie wird in diesem Buch bis zum Beginn des Jahres 2004 erzählt. Kurz zuvor war die Tchi-bo-Holding (heute maxingvest, seit 1974 Großaktionär von Beiersdorf) durch die Übernahme eines Aktienpakets von der Allianz AG zum Mehrheitsaktionär bei Beiersdorf geworden. Das Geschäft beendete eine lange Periode der Unsicherheit, während der viele Beiersdorfer die Übernahme durch einen internationalen Konkurrenten befürchteten, nachdem die Allianz AG (seit 1938 Großaktionär) 2001 angekündigt hatte, sich von ihrer Beiersdorf-Beteiligung trennen zu wollen. Im Beiersdorf-Vorstand hatte niemand etwas gegen einen ausländischen Großaktionär einzuwenden, man wollte aber nicht erleben, dass die Marke NIVEA übernommen und die übrigen meistbietend verkauft würden.

Mit dieser spannenden Episode endet die Erzählung. Fragt man nach den Voraussetzungen und den Gründen für den langfristigen Erfolg von Beiersdorf, so fällt eine einfache Antwort darauf nicht leicht. Beiersdorf war in vier verschiedenen Geschäftsfeldern mit unterschiedlichen Konjunkturverläufen tätig: Kosmetik, Pflaster und Bandagen, Klebebänder und Klebetechnik für Haushalt und Industrie sowie Pharmazeutika (Beiersdorf produzierte etwa sechzig Jahre lang unter anderem Herz- und Erkältungsmittel). Aus diesem Grund dominierte bis zum Ende der achtziger Jahre die Vorstellung, dass die verschiedenen Sparten sich gegenseitig stützten und das Unternehmen stabilisierten. Sie halfen dabei, konjunkturelle Krisen und Strukturwandel in der Industrie besser zu überstehen. Doch Konjunkturlagen und äußere Faktoren machen eher auf Herausforderungen und Chancen aufmerksam, als dass sie Erfolg erklären könnten. Ich skizziere im Folgenden Ansatzpunkte für eine mögliche Erklärung und möchte die Leserinnen und Leser einladen, bei der Lektüre eigene Schlussfolgerungen zu ziehen.

Rückblickend erscheint es, als habe Beiersdorf zur richtigen Zeit die richtigen Produkte gehabt. Oscar Tropolowitz hatte den Geist der Zeit erfasst, als er mit Leukoplast das erste selbstklebende Pflaster auf den Markt brachte, das man zu Hause vorrätig halten konnte. Es wurde für Verletzungen verwendet und fand vielfache Anwendung im Haushalt. Er brachte eine der ersten Zahnpasten in der Tube auf den Markt und entwickelte mit Pebeco eine zugkräftige Marke. Die Bedingungen für diese Produkte waren am Anfang des 20. Jahrhunderts gut: Die Einkommen vieler Angestellter waren inzwischen hoch genug, dass sie nicht mehr nur von der Hand in den Mund lebten und sich zunehmend auch Pflege- und Hygieneprodukte leisten konnten. Zudem wohnten immer mehr Menschen

in den Städten, wo es Geschäfte gab und man sie mit Reklame erreichen konnte. Auch die NIVEA Creme war ein geniales Produkt; eine Hautcreme, die man in jeder Apotheke oder Drogerie kaufen konnte, die immer den gleichen Duft hatte, gab es vor dem Ersten Weltkrieg noch nicht. Sie wurde bei damals noch recht hohen Preisen zunächst vom „gehobenen Publikum“ gekauft und vielleicht auch als Geschenk.

Als die Konkurrenz später zunahm, kannten viele Kunden die Beiersdorf-Produkte bereits und hatten positive Erfahrungen gemacht. Im Fall von NIVEA gelang Mitte der zwanziger Jahre das Meisterstück, sie als eine Creme für jeden Tag und für die ganze Familie zu positionieren. Damals wurde die bis heute charakteristische blaue Dose eingeführt. Vor allem erreichte man, dass NIVEA seither viele Menschen von Kindheit an begleitet.

Zudem betrieb Beiersdorf eine weitsichtige Preispolitik. Nimmt man die NIVEA Creme als Beispiel, so zielte man in Zeiten, in denen die verfügbaren Einkommen noch niedrig waren, zunächst auf Kunden der gehobenen Mittelschicht und verkaufte sie als Luxusartikel in winzigen Dosen und Tuben; entsprechend wurde die Marke beworben. Als die Einkommen stiegen, hob Beiersdorf nicht etwa die Preise an, um im Luxusbereich hohe Gewinnmargen zu erzielen. Man hielt stattdessen die Preise stabil und erhöhte den Werbeaufwand, weil die potentielle Kundschaft wuchs und das, was bislang für viele zu teuer war, zu einem bezahlbaren „Luxus“ und später zu einem Alltagsprodukt wurde, das man nicht missen wollte. Beiersdorf setzte auf Massenkonsum und wuchs zusammen mit dem Markt. Eine ähnliche Positionierung gelang im Ausland. In den zwanziger Jahren zählte Beiersdorf in vielen europäischen Ländern zu den ersten Unternehmen auf diesem Markt. Das Geschäft war zunächst nicht besonders groß, doch als in den Jahrzehnten nach dem Zweiten Weltkrieg, beispielsweise in Italien, die Kaufkraft stieg, war NIVEA als Qualitätsprodukt präsent, und immer mehr Menschen wollten sich ihren täglichen kleinen Luxus leisten. Später wiederholten sich ähnliche Prozesse in anderen Teilen der Welt.

Beiersdorf entwickelte immer wieder neue Marken. Erfolgreich waren sie dann, wenn es sich nicht um me-too-Produkte handelte, sondern wenn durch sie ein neuer Markt erschlossen wurde. Die Einführung des Wundpflasters Hansaplast (1922), des Tesa Klebefilms (1936) oder der Deo-Seife und des Deo-Sprays 8x4 in den fünfziger Jahren sind ausgezeichnete Beispiele für die Erschließung neuer Märkte. Denn Deo als Markenprodukte gab es in Deutschland noch kaum. Der für NIVEA beschriebene Prozess der kontinuierlichen Ausdehnung der Märkte und des „Durchsickerns“ in immer größere Kundenkreise war allerdings nicht einfach für andere Marken wiederholbar, weil die Einführung neuer

Marken in Märkte, auf denen bereits starke Wettbewerber tätig sind, schon in den sechziger Jahren ausgesprochen teuer geworden war.

Beiersdorf war mehrere Male zur rechten Zeit am rechten Ort. Doch war dies nicht einfach „Glück“. Der Erfolg basiert darauf, sozialen und kulturellen Wandel frühzeitig erkannt und mit ansprechenden, nützlichen und erstrebenswerten Markenprodukten darauf reagiert zu haben. Handelt es sich um Kosmetik, so werden Produkte – wenn sie gefallen – nicht einfach durch andere ersetzt. Die Wahrnehmung und das Verstehen gesellschaftlicher Veränderungen war kein einmaliger Akt, sonst hätte Beiersdorf nicht so viele Umbrüche überstanden. Beiersdorf hat seine Märkte immer gut beobachtet und früh – jedenfalls nie zu spät – reagiert, wenn Anpassungen erforderlich waren, beispielsweise als man in den siebziger Jahren begann, mit NIVEA in die Supermärkte und Drogeriemärkte zu gehen, als diese immer größere Marktanteile im Einzelhandel erreichten, oder als man Anfang der neunziger Jahre konsequent die Strategie einschlug, die Dachmarke NIVEA weltweit fest zu verankern, weil in einer globalen Wirtschaft langfristig nur eine wirklich globale Marke in diesem Bereich erfolgreich sein konnte.

In dieser knappen Einleitung soll nicht auf die Besonderheiten aller Geschäftsfelder eingegangen werden, doch sei zumindest darauf hingewiesen, dass die Produktentwicklung, die Produktion und der Vertrieb der sehr vielfältigen tesa-Produkte sich sehr von denen der Kosmetik unterscheiden. Denn das tesa-Geschäft war seit den fünfziger Jahren vor allem ein Geschäft mit großen industriellen Kunden. Die Marktführerschaft in Deutschland und einigen europäischen Ländern konnte man nicht über Preiswettbewerb erhalten; und der rasche technische Wandel, beispielsweise die Automatisierung der Produktion, erforderte immer wieder neue Produktspezifikationen und Anwendungslösungen. Beiersdorf (tesa) hatte in den letzten Jahrzehnten zum Beispiel mit neuen Klebetechniken für die Druckindustrie, mit lösungsmittelfreien Klebern (Hotmelt-Technologie) und mit hauchdünnen gestanzten Folien, die in Mobiltelefonen verwendet werden, Erfolg.

In allen Bereichen, sei es die Haut- und Körperpflege, Pflaster und Bandagen oder tesa, sind bereits seit langer Zeit neue Produkte, die sich am Markt durchsetzen und halten können, ohne einen massiven Forschungs- und Entwicklungsaufwand nicht mehr denkbar. Ist bei tesa die Verfahrenstechnik entscheidend, so ist es bei der Kosmetik die Beiersdorf Hautforschung, ohne die die NIVEA Deos oder die Q10 Cremes nicht hätten entwickelt werden können. Seit Beginn des 21. Jahrhunderts zählt das Hautforschungszentrum von Beiersdorf zu den größten und am besten ausgestatteten der Welt.

Die genannten Erfolgsfaktoren – die Fähigkeit, Produkte für entstehende Märkte auszumachen, Markenprodukte zu definieren und Märkte zu entwickeln, Qualitätsprodukte herzustellen, mit denen das Vertrauen der Konsumenten erworben werden kann, sozialen und kulturellen Wandel frühzeitig zu erkennen und zu interpretieren, sich an veränderte wirtschaftliche Bedingungen anpassen zu können und geeignete Organisationsstrukturen zu entwickeln, die all dies ermöglichen – basieren auf einer Organisationsleistung, die nur von vielen Menschen zusammen zu erzielen ist. Doch solche Organisationen entstehen nicht von selbst; die Voraussetzung hierfür musste die Unternehmensleitung, in erster Linie der Vorstand, aber auch der Aufsichtsrat, der über die Vorstandsbesetzung entschied, schaffen.

Beiersdorf hatte im Anschluss an Paul Beiersdorf und Oscar Tropolowitz immer wieder Vorstände und Vorstandsvorsitzende, die das zu ihrer Zeit „Richtige“ taten. Willy Jacobsohn reagierte auf die politischen Herausforderungen nach dem Ersten Weltkrieg mit dem Aufbau eines Netzes von Auslandsfirmen in Europa und in den USA. Sie wurden finanziell weitgehend unabhängig von Hamburg gegründet und waren nur durch Treuhandverträge mit der Muttergesellschaft verbunden. Denn Jacobsohn wollte ausschließen, dass sich ein Verlust wie in den USA im Ersten Weltkrieg wiederholte. Diese Entscheidung war die Grundlage dafür, dass NIVEA in vielen Ländern als eine zu diesem Land gehörige Marke wahrgenommen wurde.

Georg W. Claussen war durch seine Persönlichkeit in der Lage, das Unternehmen zu integrieren. Dies war bei dem rasanten Wachstum von 2.300 Frauen und Männern zu Beginn seiner Amtszeit im Jahr 1954 auf fast 13.000 im Jahr 1979 am Ende seiner Vorstandstätigkeit keine geringe Anforderung. Er war auch in der Lage, Anfang der siebziger Jahre eine neue Organisationsform durchzusetzen, die den Geschäftsbereichen Kosmetik, Pflaster, Pharma und tesa größere Selbständigkeit einräumte. Hellmut Kruse verstand, dass Beiersdorfs Zukunft davon abhängen würde, ob man die im Zweiten Weltkrieg verlorenen Markenrechte wieder zurückerhalten könne, und dass man auf allen wichtigen Märkten der Welt vertreten war, und er besaß die Fähigkeit, in sehr unterschiedlichen und zum Teil diplomatisch verzwickten Lagen pragmatische Lösungen zu finden, die schließlich dazu führten, dass Beiersdorf die NIVEA Markenrechte zurück erhielt.

Hans-Otto Wöbcke stellte das Unternehmen auf eine neue Vertriebskultur ein, fort von der Apotheke und dem Fachhandel, hinein in das umkämpfte Feld der Supermärkte und Drogerieketten. Er wusste, dass Markenprodukte für den täglichen Bedarf überall erhältlich sein mussten. Später löste er Beiersdorf aus

der Vorstellung, dass Umsatzwachstum das wichtigste Ziel sei. An dessen Stelle traten Ende der achtziger Jahre, als die wirtschaftliche und politische Öffnung Osteuropas und die beschleunigte Globalisierung noch nicht erkennbar waren, Konkurrenzfähigkeit und Gewinnorientierung. Dies erwies sich nur wenige Jahre später als noch gerade zur richtigen Zeit. Rolf Kunisch verstand, dass das wichtigste Vermögen von Beiersdorf in der Marke NIVEA bestand und dass die Marke Anfang der neunziger Jahre angesichts der internationalen Konkurrenz unter den Bedingungen einer globalen Wirtschaft zu klein war. Diese Auffassung wurde keineswegs von allen geteilt. Woebcke unterstützten Kunisch auf dem Weg, dass Beiersdorf zu einer ‚NIVEA Company‘ wurde – mit tesa.

Nicht immer war es der große strategische Wurf, der für das Unternehmen zu diesem Zeitpunkt „richtig“ war. Manchmal handelte es sich um das, was es tun musste, manchmal um das, was möglich war. Die genannten Personen haben oft „gutes Urteilsvermögen“ besessen, sie haben allerdings auch Fehler gemacht. Der britische Wirtschaftswissenschaftler Mark Casson versteht unter „gutem Urteilsvermögen“ (*good judgement*) die Fähigkeit, Entscheidungen in Situationen von „Ungewissheit“ zu treffen. Das sind Situationen, in denen es (noch) nicht möglich ist, die Ergebnisse zu berechnen, für die es (noch) keine Regeln oder bewährte Erfahrungen gibt. Er nennt diese Entscheidungen „unternehmerische Entscheidungen“; sehr oft handelt es sich um umstrittene Entscheidungen, weil mit ihnen ein Wagnis verbunden ist. Beiersdorf verfügte immer wieder über Personen, nicht nur Vorstandsvorsitzende, die dazu bereit waren. Ob das Beschlossene richtig war, stellt sich unter Bedingungen von „Ungewissheit“ jedoch immer erst später heraus.

Bei Beiersdorf waren die Vorstände auch deshalb in der Lage, das „Richtige“ für das Unternehmen zu entscheiden, weil Beiersdorf über eine starke Unternehmenskultur verfügt. Grundlegende Veränderungen mussten diese Kultur berücksichtigen; dies verlangsamte manchen Prozess – und einige sinnvolle Ideen wurden auch verworfen –, aber es wurde dadurch sichergestellt, dass das Unternehmen die neuen Wege auch wirklich gehen konnte. Diese Unternehmenskultur basiert auf einer fast einhundert Jahre alten Erzählung: die Gründerfigur Oscar Troplowitz, seine Markenprodukte und die soziale Verantwortung, die Troplowitz gegenüber seinen Beschäftigten am Beginn des 20. Jahrhunderts übernahm. So patriarchalisch die Maßnahmen waren und so sehr sie der Rekrutierung von Arbeitskräften dienten, dienten sie auch der Bindung an das Unternehmen und der Identifikation mit ihm. Im Grundsatz hielt Beiersdorf an dieser Verpflichtung fest, wenngleich seit den achtziger Jahren andere Faktoren hinzugekommen sind. Sie betreffen die Bezahlung der Arbeit, die Dezentralisierung

von Entscheidungen, die Möglichkeit mitzugestalten und den respektvollen Umgang miteinander. Ganz wichtig sind auch die Produkte des Unternehmens, an denen niemand Anstoß zu nehmen vermag, die nützlich sind und guttun.

Die Fiktion, ein „Familienunternehmen“ (gewesen) zu sein, trägt zu dieser Kultur bei. Sie basiert auf der verwandtschaftlichen Verbindung zwischen Oscar Troplowitz und der Familie Claussen – Carl Claussen war von 1933 bis 1954 Vorstandsvorsitzender des Unternehmens, sein Sohn Georg W. Claussen Sprecher des Vorstands und dann Vorsitzender von 1954 bis 1979; anschließend war er bis 1987 Aufsichtsratsvorsitzender (und dann bis zu seinem Tod im Jahr 2013 Ehrenvorsitzender) – und darauf, dass die Erben von Gertrud und Oscar Troplowitz (die Familien Claussen und Westberg) zu den Aktionären des Unternehmens zählten. Beiersdorf war jedoch seit 1922 eine Aktiengesellschaft, die nicht von den Erben Troplowitz' kontrolliert wurde.

Ein Buch hat einen begrenzten Umfang, viele Aspekte konnten nicht berücksichtigt werden. Die Erzählung nimmt Prozesse auf der Ebene des Vorstands, die großen Herausforderungen, strategische und organisatorische Fragen, stärker in den Blick als Marketing, Forschung, Produktion oder Vertrieb. Und obschon viele in- und ausländische Tochtergesellschaften auf eine ähnlich spannende Vergangenheit zurückblicken können und für den Erfolg von Beiersdorfs Marken sehr wichtig waren, stehen in erster Linie der Konzern und die Zentrale in Hamburg im Mittelpunkt.

Der Text basiert auf dem freien Zugang zum Archiv der Beiersdorf AG (Corporate & Brand History), Akten aus der Stiftung Warburg Archiv und weiteren privaten und öffentlichen Archiven sowie öffentlich zugänglichem Material und ausführlichen Interviews mit wichtigen Entscheidungsträgern. Die Protokolle der Beiersdorf AG konnten über die üblichen Sperrfristen deutscher Archive hinaus für die Zeit bis März 2004 eingesehen werden. Wer an einer genaueren Beschreibung und Bewertung des Archivmaterials interessiert ist, sei auf das „Nachwort für wissenschaftliche Leserinnen und Leser“ am Ende des Buchs verwiesen. Dort erläutere ich auch die konzeptionellen und historiographischen Überlegungen, die dem Buch zugrunde liegen, und beleuchte kurz den bisherigen Forschungsstand. Schließlich berichte ich über die Entstehungsgeschichte des Projekts und die Kooperation mit der Beiersdorf AG, die das Buch beauftragt hat. Da ich annehme, dass die meisten Leserinnen und Leser stärker an der Erzählung als an methodischen Überlegungen interessiert sind, habe ich mich dazu entschieden, diese Themen erst in einem Nachwort zu der erzählten Geschichte zu behandeln. Aus ähnlichen Gründen sind die umfangreichen Anmerkungen am Ende des Buchs zu finden.

Dank

Nicht an das Ende ‚verbannen‘ wollte ich meinen Dank an die vielen Beteiligten, ohne die dieses Buch nicht entstanden wäre. Dieser gilt vor allem Hellmut Kruse, der das Buchprojekt initiiert und mit ganzer Kraft vorangetrieben hat. Noch im hohen Alter von über 90 Jahren hat er das Manuskript Seite für Seite gelesen und mit kenntnisreichen Hinweisen und kritischen Fragen zu dessen Verbesserung beigetragen. Leider hat Hellmut Kruse die Drucklegung nicht mehr erlebt. Er ist am 25. Januar 2018 im Alter von 91 Jahren gestorben.

Bei Burghard Brede, Winfried Grützner, Inken Hollmann-Peters, Hellmut Kruse, Rolf Kunisch, Ulrich Nafe, Jürgen Peddinghaus, Peter Schäfer, Ulrich Schmidt, Jochen Weiland, Klaus-Peter Wittern und Ralph Wollburg bedanke ich mich für ihre großzügige Bereitschaft, nicht nur für mehrstündige Interviews zur Verfügung zu stehen, sondern auch die entsprechenden Textpassagen zu lesen. Ihre Erinnerungen und Erläuterungen haben geholfen, Prozesse und Konflikte zu verstehen, die allein mit der schriftlichen Überlieferung kaum nachvollziehbar waren. Für das abschließende Kapitel des Buches, „Eine Scheidung nach sechzig Jahren“, waren die Interviews mit dem am 20. September 2018 plötzlich verstorbenen Rolf Kunisch und mit Ralph Wollburg besonders wichtig. Ein intensives Gespräch mit Hans-Otto Wöbcke war leider aufgrund seines Gesundheitszustand nicht möglich. Er ist 2017 im Alter von 87 Jahren gestorben. Er konnte jedoch noch seine Redemanuskripte zur Verfügung stellen. Auch andere Interviewpartner haben dankenswerterweise wichtige Unterlagen verfügbar gemacht, die nun im Beiersdorf-Archiv zu finden sind. Dirk Alert, Volker Holle und der Konzernbetriebsrat Thorsten Irtz lieferten wertvolle Hintergrundinformationen.

Für ihre wertvollen Kommentare, kritischen Nachfragen und die anhaltende Unterstützung bei der Durchführung des Projekts bedanke ich mich bei Ulrich Schmidt und Zhengrong Liu, die sich beide intensiv mit dem Manuskript befasst haben und als Diskussionspartner und Türöffner geholfen haben. Melanie Schrewe war mit ihrem juristischen Wissen, großer Auskunftsbereitschaft und akribischer Lektüre eine wichtige Hilfe. Die größte Last bei Beiersdorf trugen Thorsten Finke und Daniel Wallburg (Corporate & Brand History). Für ihre vielfältige Unterstützung bin ich beiden zu sehr großem Dank verpflichtet. Sie haben große Mengen Archivmaterial zugänglich gemacht, immer wieder Informationen aus Hamburg auf meinen dänischen Schreibtisch gebracht, zwei Manuskriptfassungen gelesen und mit fachkundigen Kommentaren und Nachfragen zur Verbesserung des Texts beigetragen, bei der Bildauswahl mitgewirkt

und sich sehr konstruktiv an der Gestaltung des Buchs beteiligt. Eine Vielzahl mir namentlich nicht bekannter Beiersdorf-Beschäftigter hat ebenfalls durch die Beschaffung von Material, die Planung von Terminen und vieles andere mehr zum Gelingen des Projekts beigetragen. Die sehr konstruktive und immer freundliche Stimmung im Unternehmen hat die Arbeit sehr erleichtert.

Großzügige Unterstützung habe ich bei Dorothea Hauser von der Stiftung Warburg Archiv gefunden. Nicht nur die wertvolle Sammlung, auch die außergewöhnliche Gastfreundschaft war ein Erlebnis. Für die rasche Bereitstellung von Dokumenten bedanke ich mich bei Benjamin Obermüller, dem Leiter des Konzernarchivs Henkel, und bei Katja Hertz-Eichenrode, Alyn Beßmann und Reimar Möller von der KZ-Gedenkstätte Neuengamme. Meine Kollegin Christina Lubinski hat Unterlagen, die sie für Aufsätze gesammelt hat, zur Verfügung gestellt, Dittmar Dahlmann mit Informationen über deutsche Emigranten in Russland geholfen, Stefan Schwarzkopf mit Hinweisen zu Marketing und Marktforschung und Mark Spoerer mit seinen Manuskripten zur Zwangsarbeit. Dank auch an Calle Virnich, der in den ersten Monaten das Beiersdorf-Archiv durchstöbert hat. Hilfreich für den letzten Schliff waren die Diskussionen am Centre for Business History der Copenhagen Business School und im Kolloquium des Lehrstuhls für Wirtschafts- und Sozialgeschichte der Universität Frankfurt.

Bedanken möchte ich mich auch bei Severin Roeseling und Thomas Prüfer vom Geschichtsbüro für ihre umsichtige Lektüre und hilfreichen Hinweise. Britta Stücker hat das Gesamtprojekt koordiniert und einen unermesslichen Beitrag zu dem Endprodukt geleistet. Sie hat wichtige Interviews geführt, Archivaldokumente und Literatur beschafft und sich um die Bildauswahl und Gestaltung gekümmert. Ihre sorgfältige Redaktion hat den Text gut lesbar gemacht. Wir alle freuen uns, dass Sebastian Ullrich und der Verlag C.H.Beck diese Beiersdorf-Geschichte in ihr Programm aufgenommen haben.

Nikolaus Rulle hat mit viel Geduld und Gestalterkunst aus dem elektronischen Text zwei schöne Bücher gemacht. Denn die spannende Geschichte von Beiersdorf erscheint gleichzeitig in deutscher und englischer Sprache. Ich wünsche mir, dass sich nun viele Leserinnen und Leser über das Buch und die Lektüre freuen.

Frederiksberg im September 2018

Paul Beiersdorf. Sein „Laboratorium dermatotherapeutischer Präparate“ und die Anfänge des Unternehmens

„Als Geschäftsmann hatte B. keine glückliche Hand.“¹ Mit diesem lapidaren Satz endet der knappe Eintrag zu Paul Beiersdorf in der *Deutschen Apotheker-Biographie*. Er ist ein gutes Beispiel für das Bild, das sich die Nachwelt von ihm macht: Als Vorbild für einen erfolgreichen Unternehmer scheint er kaum zu taugen. Doch es ist nicht viel über Paul Beiersdorf (1836–1896) bekannt. Lediglich ein halbes Dutzend seiner geschäftlichen Briefe sind überliefert, und sein lückenhafter Lebenslauf wirft einige Fragen auf. Im Unternehmen Beiersdorf interessierte man sich erst für seine Person, als es auf 25 erfolgreiche Jahre unter seinem Nachfolger Oscar Troplowitz zurückblicken konnte.² Zu diesem Zeitpunkt war Paul Beiersdorf bereits lange tot, seine Familie lebte nicht mehr in Hamburg und hatte seit mehr als zwei Jahrzehnten nichts mehr mit der Firma P. Beiersdorf & Co. zu tun gehabt.

Beiersdorf kaufte im Herbst 1880 eine Apotheke in Hamburg und arbeitete vor allem mit dem Arzt Paul Gerson Unna zusammen, einem führenden Dermatologen seiner Zeit. In vielen Experimenten entwickelte Beiersdorf gemeinsam mit Unna das Guttapercha-Pflaster und meldete es zum Patent an. Das Datum der Patentschrift, der 28. März 1882, gilt heute als Gründungsdatum des Unternehmens Beiersdorf. Von Unna ist auch die einzige, kurze Beschreibung durch jemanden überliefert, der Paul Beiersdorf persönlich erlebt hatte. Seine

herausragende Fähigkeit scheint die Entwicklung pharmazeutischer Produkte gewesen zu sein. Viele Jahre nach Beiersdorfs Tod berichtete Unna über den „alten silberhaarigen Freund“, die „zärtliche Liebe [...] für seine nach langwierigen Versuchen entstandenen tadellosen Präparate“ sei nur „durch seine Mißachtung aller auf halber Stufe stehengebliebenen oder irgendwie fehlerhaften Erzeugnisse“ übertroffen worden. Ihn habe der „feste Wille“ beherrscht, für die Ergebnisse wissenschaftlicher Arbeit „jederlei Opfer zu bringen“; so seien „Beiersdorf“ und „tadellos“ synonyme Begriffe“ geworden. Als Unternehmer mit wirtschaftlichem Kalkül, der Kosten-Nutzen-Überlegungen anstellte und seine Produkte verkaufen wollte, um mit diesen Gewinne zu erzielen, präsentiert Unna seinen alten Freund nicht. Doch Beiersdorf blieb nicht ohne geschäftlichen Erfolg. Acht Jahre nachdem er das Patent erhalten hatte, beschäftigte Beiersdorf elf Mitarbeiter; seine Pflaster stießen auf großes Interesse und wurden aus vielen Ländern Europas bestellt. Er hatte „aus dem einfachen Laboratorium der Mühlenstraßen-Apotheke [...] eine kleine betriebsame Fabrik“ gemacht.³



Paul Carl Beiersdorf,
um 1890.

Paul Beiersdorf. Apotheker und pharmazeutischer Techniker

Paul Beiersdorf wurde am 26. März 1836 in Neuruppin (Brandenburg) geboren. Er war das fünfte von sechs Kindern einer wohlhabenden Kaufmannsfamilie. Beiersdorf verließ die Schule zwei Jahre vor dem Abitur und begann eine Lehre als Apotheker, studierte danach Pharmazie an der Berliner Universität und erhielt 1862 die Approbation zum Apotheker.⁴ Es folgten einige Jahre in Moskau. Eine frühe Firmenchronik berichtet, Beiersdorf habe dort eine Neusilberfabrik geleitet.⁵ Doch über diese Zeit liegen keine Informationen vor. Die Familie seiner späteren Frau lebte in der russischen Metropole und wohl auch Verwandte von Beiersdorf. Moskau bot zahlreichen Deutschen ein Zuhause mit deutschen Kirchen, Geschäften, Unternehmen, Klubs und Restaurants und – was Beiersdorf besonders interessiert haben mag – „Apotheken in allen größeren Straßen; überall wird deutsch gesprochen“.⁶ Das einzige überlieferte Dokument, das auf Moskau verweist, ist die Anzeige seiner Heirat mit Antonie Marie Mauß (1850–1933) im Jahr 1871.⁷



Der Hamburger Schaarmarkt mit Blick auf die Kirche St. Michaelis um 1890 (Postkarte 1907). Paul Beiersdorf lässt sich 1880 nahe des „Michels“ in einem der ärmsten Wohnviertel Hamburgs als Apotheker nieder.

Damals lebte Beiersdorf bereits wieder in Berlin. Er war dort Prokurist bei der Firma J.F. Luhme & Co., einem bekannten Hersteller technischer Instrumente, der vor allem Apotheken und Laboratorien ausstattete.⁸ Er wird bereits einige Zeit dort gearbeitet haben, bevor ihm die Prokura übertragen wurde. Dem Eigentümer des Unternehmens, W.J. Rohrbeck, gehörte seit 1869 auch die Berliner Firma Schmidt & Haensch, eine 1864 gegründete Werkstatt für optische Präzisionsinstrumente.⁹ Als Rohrbeck 1870 starb, erbte dessen Witwe die beiden Unternehmen und entzog den Prokuristen von Luhme & Co., Paul Beiersdorf und Agathon Lipka, sofort die Unterschriftsberechtigung. Nur Lipka erteilte sie aufs Neue Prokura, Beiersdorf nicht.¹⁰ Fraglich ist, ob Beiersdorf dort beschäftigt blieb und ob er vielleicht für Schmidt & Haensch zuständig war; überliefert ist, dass er im Deutsch-Französischen Krieg (1870/71) eingesetzt war.¹¹ 1872 kauften die Gründer von Schmidt & Haensch, Herrmann Haensch und Franz Schmidt, ihr Unternehmen von der Witwe Rohrbeck zurück; Beiersdorf trat nun als Gesellschafter in die Firma ein. Vermutlich hatte er den Großteil des Kaufbetrags aufgebracht, denn er war als Einziger der drei Gesellschafter befugt, für das Unternehmen zu zeichnen. Es vertrieb „pharmaceutische Utensilien“ und Mikroskope sowie physikalische und chemische Apparate.¹² Sein Engagement

in der Firma war nur von kurzer Dauer. Warum er sich, vermutlich 1873, aus dem Unternehmen zurückzog, ist nicht bekannt.

Beiersdorf verfügte im Januar 1874 jedenfalls über ein so großes Vermögen, dass er sich eine Apotheke in Bärwalde (Kreis Königsberg, Neumark) leisten konnte. Dort ließ er sich zusammen mit Frau und Tochter Emmi Hedwig Luise (geb. 1872) nieder; die beiden Söhne Carl Albert Arthur (geb. 1874) und Hans Otto Wilhelm (geb. 1875) kamen in Bärwalde zur Welt. Bereits nach knapp drei Jahren verkaufte Beiersdorf sein Geschäft, um mit dem Erlös 1877 eine Apotheke in Grünberg (Niederschlesien) zu erwerben, die er schon nach 15 Monaten im Februar 1879 wieder verkaufte. Ende 1880 zog es Beiersdorf schließlich nach Hamburg.¹³ Schnelle Wechsel und beschäftigungslose Zeiten waren ein Muster in Beiersdorfs Lebenslauf. Zwischen dem Verkauf in Bärwalde und dem Kauf in Grünberg lag immerhin ein ganzes Jahr, zwischen dem Verkauf in Grünberg und dem Umzug nach Hamburg mehr als eineinhalb Jahre.

Wir können uns Beiersdorf als einen Menschen voller Ideen und Initiative vorstellen. Es mag sein, dass er schnell sein Interesse an neuen Projekten verlor, dass seine Apotheken nicht so erfolgreich waren, wie er sich gewünscht hatte, dass ihn das Neue reizte oder dass andere Gründe für einen Neuanfang sprachen. Wir wissen nicht, ob Beiersdorf in Bärwalde und Grünberg erfolglos war oder so erfolgreich, dass er sich Apotheken in immer größeren Orten leisten konnte. Er verfügte jedenfalls über die erforderlichen Mittel, um sich längere Phasen beruflicher Neuorientierung leisten zu können, und seine nächste Lebensstation war eine Großstadt: Hamburg.

Die Apotheke und ihr Labor

Am 22. Oktober 1880 zeigte Paul Beiersdorf der Hamburger Polizeibehörde die Verlegung seines Wohnsitzes in die Stadt Hamburg an. Einen Monat zuvor hatte er in unmittelbarer Nähe der Kirche St. Michaelis eine Apotheke gekauft.¹⁴ Sie lag in der dicht besiedelten südlichen Neustadt nicht weit vom Hafen entfernt, damals das ärmste Wohnviertel in Hamburg. Hier erreichte das Pro-Kopf-Einkommen gerade einmal die Hälfte des städtischen Durchschnitts; in den wohlhabenden Vororten der Stadt war es bis zu achtmal so hoch.¹⁵ Es scheint, als ob Beiersdorf mit dem Umfeld der Apotheke nicht vertraut war, als er sie kaufte: Nur wenige Bewohner der Neustadt konnten sich eine medizinische Versorgung leisten, und entsprechend niedrig waren die täglichen Umsätze der Apotheke, die der Familie kein hinreichendes Einkommen verschaffen konnte. Beiers-

dorfs wirtschaftliche Lage war bereits angespannt, als im April 1881 in seiner Nachbarschaft eine neue Apotheke zugelassen wurde. Er legte beim zuständigen Medizinalkollegium Widerspruch ein, weil die neue Apotheke ihm die wirtschaftliche Grundlage entziehe und ein in diesem Bezirk beliebter Arzt seinen Schwiegersohn durch Sprechstunden in dessen Apotheke unterstütze. Doch die Beschwerden blieben ohne Erfolg.¹⁶

Paul Beiersdorf bewältigte diese Situation, indem er sich mit Labortätigkeiten ein zweites Geschäftsfeld erschloss. Er war zwar neu in Hamburg, doch er war kein Anfänger und besaß die Approbation zum Apotheker bereits seit 20 Jahren. Um sich

und seine Fachkenntnisse zu präsentieren, dürfte er gezielt Hamburger Ärzte aufgesucht haben. Er wird ihnen Labordienstleistungen angeboten haben, um sein Geschäft auf eine breitere Grundlage zu stellen, denn über ein kleines Labor verfügte die Apotheke. Und alles, was über Paul Beiersdorf bekannt ist, legt die Vermutung nahe, dass ihm Arbeit im Labor besser lag, als sich geduldig mit seinen Kunden in der Apotheke zu befassen. Mit seinen im Labor hergestellten Produkten hatte Beiersdorf jedenfalls nach einiger Zeit großen Erfolg, während das Apothekengeschäft weiter sehr wenig einbrachte. Auch im zweiten Jahr gab es noch immer Tage, an denen weniger als zehn Rezepte eingereicht wurden.¹⁷ Beiersdorf konzentrierte sich nun immer stärker auf die Labortätigkeit.

An dieser Umorientierung hatte der seit einigen Jahren an der Damm- torstraße praktizierende Hautarzt Paul Gerson Unna¹⁸ (1850–1929) entscheidenden Anteil. Zwischen ihm und Beiersdorf entwickelte sich eine intensive Zusammenarbeit und eine auf großem Respekt beruhende Freundschaft.¹⁹ Zunächst stellte Paul Beiersdorf Äther- und Alkoholspray für Unna her. Bald rückte jedoch eine neue Idee in den Mittelpunkt. Unna hatte, bevor er Beiersdorf kennenlernte, zusammen mit einem anderen Apotheker Experimente mit medikamentös bestrichenen Mullstoffen (sogenannten Salbenmullen) durchgeführt, doch hatte dieser Apotheker sein Geschäft aufgegeben.²⁰ Beiersdorf



Die Apotheke in der Hamburger Neustadt, Mühlenstraße 22, um 1900.

nutzte die Gelegenheit und begann, sich intensiv mit der Verbesserung dieser Mulle zu beschäftigen und medizinische Pflaster zu entwickeln. Dabei war er auf Unnas Kenntnisse angewiesen. Dessen spätere Erzählung, er habe jeden Sonntagnachmittag zusammen mit Beiersdorf in der Apotheke gearbeitet, mag übertrieben sein, doch die Verbesserung der Salbenmulle und die Nutzung des Guttapercha-Pflasters waren ein Gemeinschaftsprojekt.

Die Herausforderung bestand darin, dass die Pflaster medizinisch hochwirksam sein und die verwendeten Klebstoffe lange halten sollten, ohne mit der Haut oder mit den Arzneistoffen zu reagieren. Auch andere Apotheker waren in den Erfahrungsaustausch einbezogen. Unnas Anregungen und die physikalischen und technischen Kenntnisse von Beiersdorf halfen, neue Lösungen zu finden. Wir wissen nicht, wie viele Laborversuche er für das neuartige Pflaster benötigte, doch die Entwicklung scheint einige Monate gedauert zu haben. Erfolgversprechende Prototypen wurden in der Praxis von Unna getestet und weiter verbessert.²¹ Beiersdorf verwendete schließlich durch Mull verstärktes Guttapercha-Papier²² als Trägermaterial; darauf trug er eine Mischung aus Schmalz, Talg, Vaseline, gelöstem Kautschuk und den gewünschten medizinischen Wirkstoffen auf. Nach Verdunsten der Lösungsmittel haftete die Masse wegen des Kautschuks auch im kalten Zustand auf der Haut. Das Naturmaterial hatte den Vorteil, nicht mit medizinischen Wirkstoffen zu reagieren. Die Idee, Kautschuk für Pflaster zu verwenden, kam aus den USA; ein Hamburger Händler hatte 1879 ein ähnliches Pflaster erstmals in Hannover vorgestellt.²³ Beiersdorfs entscheidende Innovation betraf indes nicht die Rohmaterialien, sondern die Zubereitung und den Auftrag der medizinischen Wirkstoffe. Für sein Verfahren zur Herstellung von „gestrichenen Pflastern“, die er „Guttapercha-Pflastermulle“ nannte, erhielt Paul Beiersdorf mit Wirkung zum 28. März 1882 das Kaiserliche Patent Nr. 20057.²⁴ Es sollte seinen Namen über die Grenzen Deutschlands hinaus bekannt machen.

Die „kleine betriebsame Fabrik“

Die erste Produktliste von 1882, die Beiersdorf Warensendungen beilegte oder auf Nachfrage versandte, war kein werbender Katalog. Die Qualität seiner Pflaster erläuterte Beiersdorf allerdings detailliert. Er bot an, alle dermatologischen Arzneistoffe in jeder gewünschten Konzentration aufzutragen. Der Kunde möge lediglich den „gewünschten Gehalt der Arzneistoffe [...] nach Gewicht pr. 1/5 Quadrat-Meter“ angeben. Die Listenprodukte seien „fast alle vorrätzig. Neue

Compositionen werden in wenigen Stunden gefertigt.²⁵ Beiersdorf bot also eine Apothekendienstleistung an. Die Pflaster wurden vor allem durch Publikationen von Paul Gerson Unna ausschließlich über medizinische Fachliteratur beworben. Beiersdorf schrieb 1890: „Ich habe mich jeder Reklame enthalten und das war der Prüfstein für die Wertigkeit der Fabrikate.“²⁶ Nur seine Adresse inserierte er in der *Medizinischen Wochenschrift* und der *Dermatologischen Zeitschrift*.²⁷ Diese Schriften wurden international gelesen. Zudem tauschten sich dort Ärzte über ihre Erfahrungen mit neuen Medikamenten aus. Bereits nach kurzer Zeit trafen aus weiten Teilen des Deutschen Reichs und verschiedenen europäischen Staaten Bestellungen bei ihm ein. Das erste Kautschukpflaster von Johnson & Johnson in den USA scheint 1887 die Qualität des Beiersdorf'schen Vorbilds nicht erreicht zu haben. Die *Pharmaceutische Zeitung* berichtete Anfang der 1890er Jahre sogar über Kopiersversuche in Russland und in Frankreich.²⁸

Das eigentliche Apothekengeschäft hatte sich unterdessen nicht verbessert. Im Oktober und im Dezember 1882 versuchte Beiersdorf nochmals, die Apotheke von der Mühlenstraße an einen verkehrsgünstigeren Ort zu verlegen. Als auch diese Anträge vom Medizinalkollegium abgelehnt wurden, entschied er sich im Sommer 1883 zum Verkauf der Apotheke, derentwegen er drei Jahre zuvor nach Hamburg gekommen war. Der positive Bescheid über das im März beantragte Patent, das am 8. November 1882 veröffentlicht wurde, mag ihm diesen Schritt erleichtert haben. Es hatte ihn aber noch nicht dazu bewogen, ein neues ‚Unternehmen‘ in Angriff zu nehmen.²⁹

Im Frühsommer 1884 zog Beiersdorf ins benachbarte Altona, wo er im Erdgeschoss und Keller seines Wohnhauses Wohlers Allee Nr. 40 sein „Laboratorium dermatotherapeutischer Präparate“ einrichtete.³⁰ Wieder lagen zwischen dem Verkauf der Apotheke und der Einrichtung eines Labors einige Monate. Ob und wo Beiersdorf zwischenzeitlich produziert hat, ist nicht überliefert; vermutlich hat er im Labor eines befreundeten Apothekers gearbeitet. In Altona brachte er schnell eine erweiterte Neuauflage seines „Verzeichnisses dermatotherapeutischer Präparate und Apparate nach Dr. P. G. Unna“ in Umlauf, auch um die neue Adresse bekannt zu machen.

Beiersdorf vergrößerte sein Standardangebot an Guttapercha-Pflastern und Salbenmullen und stellte weiter Pflaster nach Kundenwünschen her. Er offerierte verbesserte Rezepturen und vertrieb Produkte des alltäglichen Praxisbedarfs wie „odorisierte Watte“, „Jodoformstifte“, „Maximalthermometer“ oder „Spray-Apparate mit und ohne Ventilator für Hals, Nase, Ohr, Uterus“. Er führte auch ein Sortiment überfetter medizinischer Seifen, „nach Angabe von Dr. Unna von dem Seifenfabrikanten Herrn Th. Douglas [...] unter meiner pharmaceuti-

KAISERLICHES



PATENTAMT.

PATENTSCHRIFT

— № 20057 —

KLASSE 30: GESUNDHEITSPFLEGE.

AUSGEBEN DES 8. NOVEMBER 1882.

P. BEIERSDORF IN HAMBURG.

Herstellung von gestrichenen Pflastern.

Patentirt im Deutschen Reiche vom 28. März 1882 ab.

Auf eine zarte Guttaperchaschicht, welche auf Mull entweder durch Handarbeit mittelst von Fetten und Gummi, z. B. Jodbleipflaster: 10 g Jodblei werden mit 10 g Vaseline fein

Die Patentschrift von 1882 gilt der heutigen Beiersdorf AG als „Geburtsurkunde“.

schon Beihülfe“ hergestellt.³¹ Beiersdorf hob nicht den eigenen Herstellernamen hervor, sondern nutzte den des dermatologischen Experten ähnlich wie einen Markennamen: „nach Angabe von Dr. Unna“ oder „nach Dr. P. G. Unna“. Die Zusammenarbeit mit dem Arzt intensivierte sich in diesen Jahren. Neue Produkte wurden in Unnas Hautklinik erprobt, bevor sie in den Handel kamen.³²

Wie Beiersdorf sein Unternehmen führte und wann er die ersten Arbeiter einstellte, wissen wir nicht. Die Produktion wuchs in den folgenden Jahren stark, und sein Abnehmerkreis vergrößerte sich. Als er 1890 seinen Betrieb verkaufen wollte, besaß er ein finanziell erfolgreiches Unternehmen. Dem potentiellen Käufer schilderte er, seine Pflaster- und Salbenmullproduktion sei von 1884 bis 1889 von 6.900 auf 31.000 Meter gestiegen. Allerdings hatte er erst im Sommer 1884 den Betrieb in Altona aufgenommen. Im ersten vollen Geschäftsjahr 1885 betrug die hergestellte Menge 11.800 Meter. Nach vier Jahren produzierte das kleine Unternehmen immerhin fast dreimal so viel wie im ersten vollen Geschäftsjahr. Die Produktion steigerte sich 1886 und auch 1888 deutlich; vermutlich stellte Beiersdorf in diesen Jahren neue Arbeiter ein. Im Frühjahr 1890 beschäftigte seine Firma acht Arbeiter, einen Laboranten und zwei „Expediten“ für den Vertrieb.³³

Beiersdorfs Unternehmen befand sich Ende der achtziger Jahre auf einem guten Weg. Seine medizinischen Pflaster wurden in ganz Europa geschätzt, und

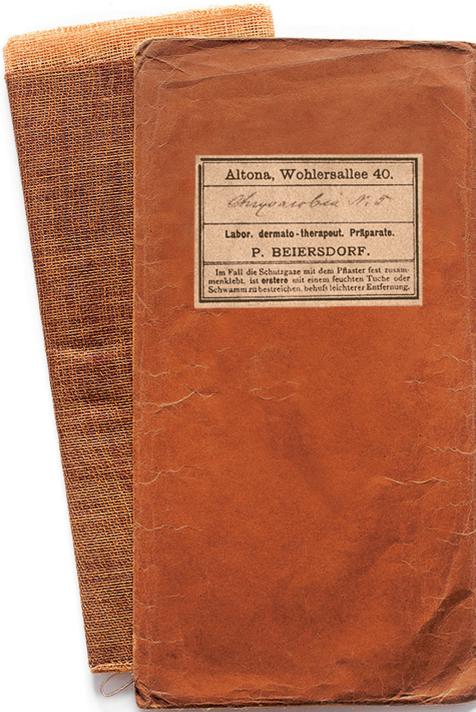
es bestand eine so große Nachfrage, dass der Unternehmer es für nötig hielt, die Produktion aus dem Wohnhaus in ein eigenes Gebäude zu verlagern. Die Familie hatte 1888 bereits ein Haus in der Nachbarschaft bezogen, vermutlich um der Geruchsbelastung durch die Pflasterherstellung im gleichen Gebäude zu entgehen. Im Jahr zuvor hatte das Ehepaar Beiersdorf sein viertes Kind bekommen.³⁴ 1889 fand Beiersdorf ein Gelände für seinen Betrieb an der nahe gelegenen Oelkersallee. Ein Investor wollte dort ein Wohnhaus mit Fabrikgebäude errichten, um es an Beiersdorf zu vermieten. Den Bauunternehmer scheint Beiersdorf selbst beauftragt zu haben. Die Dimensionen, in denen er dachte, blieben überschaubar; die gesamte Nutzfläche war kleiner als 200 qm, die Arbeitsfläche vielleicht 100 qm groß.³⁵ Für ihn und seine elf Beschäftigten wäre der Platz ausreichend gewesen, doch die Planung ließ allenfalls begrenzte Kapazitätsausweitungen zu.

Wie auch immer Paul Beiersdorf sich die Zukunft seines Unternehmens vorgestellt haben mag, es kam anders. Am 29. März 1890 nahm sich sein 16-jähriger Sohn Carl das Leben. Er hatte die Versetzung in die nächste Stufe des Gymnasiums nicht erreicht und sich vor dem Wohnhaus der Familie mit der Pistole

seines Vaters erschossen.³⁶ Dieser Schock warf Paul Beiersdorf aus der Bahn. Wenige Wochen später inserierte er sein Geschäft zum Verkauf. In der *Pharmaceutischen Zeitschrift* erschien am 21. Mai 1890 eine Annonce für eine „Fabrik und Lager chem.-pharm. Apparate u. Utensilien, nur Engros“, für deren Kauf „circa 70 000 M.“ erforderlich waren.³⁷

Der neue Inhaber: Oscar Tropolwitz

Ein junger Apotheker aus Breslau, Oscar Tropolwitz (1863–1918), interessierte sich für Beiersdorfs Angebot. Dieser antwortete in einem sehr kurzen Brief, er wolle sein Geschäft für 70.000 Mark verkaufen; 30.000 Mark sollten sofort,



Original Guttapercha-Pflaster, 1886.

der Rest des Kaufpreises in acht Jahresraten zuzüglich vier Prozent jährlicher Zinsen gezahlt werden. Außer dem Preis nannte er nur die vorhandenen elf Mitarbeiter, verwies auf die internationalen Kunden und betonte den jährlich erheblich steigenden Umsatz, der zu vier Fünfteln auf die patentierten Pflaster entfiel. Der 27-jährige Tropelowitz sah eine gute Gelegenheit, sich selbständig zu machen, und bat um vertiefende Informationen. In seiner Antwort beschrieb Beiersdorf die Steigerung der Pflasterproduktion seit 1884 und schätzte den erwarteten Reingewinn für 1890 auf etwa 15.000 Mark. Er schilderte auch sein auf Vertrauen basierendes Verhältnis zu Unna, in dem es nicht um Gewinnerwirtschaftung ging.³⁸ Darüber hinaus konnte oder wollte er keine präziseren Angaben machen. Auch scheint er keine Bilanz erstellt zu haben und nicht an der Ermittlung seiner Kosten interessiert gewesen zu sein. „Was nützen Ihnen alle Auszüge von Unkosten, Umsatz, Mieten etc., wenn der Nettogewinn nicht vorhanden ist. Die Hauptsache sind Expeditionsbuch & Kasse.“³⁹ Beiersdorfs Ton war selbstbewusst. Er legte größten Wert auf die Qualität seiner Produkte und die eigenen technischen Fähigkeiten. „Bis jetzt stehe ich oben an und bei zeitgemäßem Weiterarbeiten mit den Dermatologen werde ich auch oben bleiben, wenn auch mein Patent abgelaufen, [von] dessen Bestehen kaum ein Apotheker weiß oder Arzt.“ Er beschrieb sich als Apotheker oder Pharmazietechniker, nicht als Pharmakologen oder als Erfinder. „Ein Apotheker allein kann eine derartige Arbeit nicht ausführen ohne eine medizinische Autorität.“⁴⁰ Die Briefe rufen nicht das Bild eines gewinnorientierten Unternehmers hervor, eher eine Person, die sich als Dienstleister der dermatologischen Wissenschaft verstand.

Weitere Rückfragen waren zwecklos. „Erlassen Sie mir weitere schriftliche Mitteilungen“, bat er; über einen Telefonanschluss verfügte Beiersdorf nicht. Zudem machte er Druck, indem er andeutete, zwei weitere Kollegen hätten ihr Interesse angemeldet.⁴¹ So reisten Tropelowitz und sein Onkel Gustav Mankiewicz (1833–1905), ein erfahrener Apotheker und der künftige Schwiegervater von Tropelowitz, nach Hamburg. Noch vor den Gesprächen mit Beiersdorf, auf jeden Fall vor der Unterzeichnung des Kaufvertrags, suchten die beiden Paul Gerson Unna auf. Dieser erinnerte sich in einer Gedenkansprache 1919, damals sei ein „sehr intelligent und freundlich aussehender Herr“ in seine Sprechstunde gekommen, um „seinen Schwiegersohn, Herrn Dr. Tropelowitz, vorzustellen, welcher die Absicht hatte, die Fabrik von Paul Beiersdorf anzukaufen. Ich sollte ein Urteil über die Güte und Rentabilität der Beiersdorf’schen Präparate machen.“⁴²

Beiersdorf und Tropelowitz wurden sich schnell einig. Am 14. Juni 1890 schlossen sie einen Kaufvertrag, der nur noch notariell bestätigt werden musste.

Beiersdorf verkaufte seine „Fabrik dermatotherapeutischer Praeparate mit sämtlichen zum Betriebe gehörigen Utensilien, Apparaten, Mobilien, der Kundschaft und den vorhandenen und nöthigen wie angemessenen Beständen an Warenvorräthen“ inklusive des „deutschen Reichspatentes No. 20057“ zum Preis von 60.000 Mark. Die Hälfte wurde bei der Geschäftsübertragung am 1. Juli 1891 fällig, der Restbetrag in zehn Jahresraten zuzüglich vier Prozent Zinsen. Das Unternehmen solle P. Beiersdorf & Co. heißen. Bis Juli 1891 wollten sie es gemeinsam betreiben, Beiersdorf solle als alleiniger Geschäftsführer die ersten 10.000 Mark des Reingewinns erhalten, dann solle Tropelowitz 1.900 Mark bekommen und der restliche Gewinn unter den Partnern aufgeteilt werden.⁴³

Die Partnerschaft war kurzlebig. Bereits am Ende der ersten gemeinsamen Woche in Hamburg unterbreitete Tropelowitz das Angebot, das Geschäft sofort zu übernehmen. Er wollte 70.000 Mark zahlen, Beiersdorf sollte allerdings die Kosten der Überführung in das neue Gebäude und die Einrichtung des Labors tragen. Vermutlich ermöglichte die Mitgift seiner Cousine Gertrud Mankiewicz (1869–1920), die er im Januar 1891 heiratete, die Finanzierung des vorgezogenen Kaufs.⁴⁴ Beiersdorf erklärte sich unmittelbar mit dem Vorschlag einverstanden.⁴⁵ Es ist anzunehmen, dass Tropelowitz noch einmal über den schnell vereinbarten, etwas ungewöhnlichen ersten Vertrag nachgedacht hatte, bevor er Anfang August wieder nach Hamburg reiste. Er dürfte bemerkt haben, dass der Vertrag seine Eigentumsrechte unnötig stark einschränkte. Denn §6 lautete: „Dem Verkäufer verbleibt die freie geschäftliche Disposition bis zum Tag der Übergabe“⁴⁶ am 1. Juli 1891. Unter dieser Bedingung wäre es dem 27-Jährigen recht schwergefallen, im ersten Jahr neue eigene Ideen umzusetzen. Die Regelung beinhaltete daher potentielle Konflikte mit dem doppelt so alten Beiersdorf, die durch eine frühe und eindeutige Trennung vermieden wurden. Dass es nicht leicht war, diesen von Neuerungen zu überzeugen, hatte Tropelowitz bereits erfahren, als er ihn vergeblich bat, gemeinsam an einer Messe in Berlin teilzunehmen.⁴⁷ Der Umzug in ein neues Gebäude und die erforderliche Information der Kunden waren eine gute Gelegenheit für einen Neubeginn. Das persönliche Verhältnis der beiden scheint nicht belastet gewesen zu sein, denn Tropelowitz wohnte bis Ostern 1893 in der Mietwohnung im Parterre des Beiersdorf'schen Wohnhauses.⁴⁸

Nach dem Verkauf seines Unternehmens setzte Beiersdorf seine Laborarbeit im eigenen Haus fort und war an der Entwicklung des Patents für ein „Verfahren zur Herstellung schweißsaugender Einlegesohlen“ beteiligt.⁴⁹ Seine finanzielle Situation wurde unterdessen immer schlechter: Insbesondere eine Investition in Berlin entwickelte sich zu einem Fiasko. Paul Beiersdorf war einer



Paul Beiersdorf erhält Jahr für Jahr mehr Bestellungen aus ganz Europa. Postkarten aus Italien (1886) und Belgien (1888).

der Hypothekengläubiger eines Berliner Apothekers, der 1893 hoch überschuldet in Konkurs ging. Beiersdorf erstand Grundstück, Haus und Einrichtung in der Annahme, damit auch die Konzession für den Betrieb der Apotheke zu erhalten. Es folgten jahrelange teure Prozesse und ein zermürbender Streit mit unterschiedlichen Behörden, die ihm die Konzession verwehrten, aber keine anfechtbare Entscheidung trafen. Sein Anwalt richtete im November 1896 zum wiederholten Male einen eindringlichen Appell an das Oberpräsidium, eine Entscheidung zu treffen, gegen die Beiersdorf gegebenenfalls gerichtlich vorgehen könne: „Seit Jahr und Tag wartet er vergebens auf Bescheid und geht so langsam aber sicher dem wirtschaftlichen Ruin entgegen.“ Die Konzession sei eine Frage von „Sein oder Nichtsein für ihn und seine Familie“.⁵⁰ Doch die Eingabe wurde abgelehnt. Paul Beiersdorf sprach daraufhin am 17. Dezember 1896 persönlich im Berliner Kultusministerium vor – wieder vergebens. Noch im Dienstzimmer des Beamten nahm der 60-Jährige Gift ein und starb auf der Stelle.⁵¹



Oscar Tropolowitz, der neue Inhaber der Firma P. Beiersdorf & Co., vor 1900.

Man mag daher befinden, dass Paul Beiersdorf als Geschäftsmann „keine glückliche Hand“ hatte, doch was sind die Bewertungsmaßstäbe? Er hatte verschiedene Apotheken und nach einem schwierigen Start in Hamburg sechs Jahre lang sehr erfolgreich ein kleines Unternehmen geführt. Seinem Einkommen nach zählte er zu den Spitzenverdienern in Hamburg.⁵² Als sein Leben aus der Bahn geworfen wurde, weil sein Sohn sich das Leben nahm, war Beiersdorf 54 Jahre alt. Er hatte eine Frau und vier Kinder, besaß ein Haus in Altona und war nach allen bürgerlichen Kategorien ein erfolgreicher Geschäftsmann. Beiersdorf hatte Pech mit einer betrügerischen Hypothek und der preußischen Verwaltung, zu einem Zeitpunkt als ihn weitere existentielle Konflikte anscheinend überforderten. Doch vor Schicksalsschlägen schützt auch eine glückliche geschäftliche Hand nicht.

Paul Beiersdorf hat mit seinem Patent die Grundlage für das heutige Weltunternehmen Beiersdorf AG geschaffen, doch die weitere Entwicklung war alles andere als zwangsläufig. Es würde das Unternehmen heute vermutlich nicht geben, hätte Paul Beiersdorf es nicht verkauft. Er war ein von seinen Erzeugnissen begeisterter pharmazeutischer Techniker, der von deren Verkauf ausgesprochen gut leben konnte, und er führte sein kleines Unternehmen erfolgreich. Doch scheint er mit dem Erreichten auch zufrieden gewesen zu sein. Weder das Verhalten der Konkurrenz noch Veränderungen auf den Märkten interessierten ihn. Er plante eine Fabrik, in der kaum mehr als die augenblicklichen Mitarbeiter Platz fanden. Die langfristige Weiterentwicklung des Unternehmens Beiersdorf erforderte eine andere Perspektive und neue Geschäftskonzepte. Eine passende Strategie entwickelte der Nachfolger, Oscar Tropolowitz.

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