



Claudius Ruch

Akquisitionen als Teil der Unternehmensstrategie

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



Nomos

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

Herausgegeben von

Prof. Dr. Jan-Otmar Hesse

Prof. Dr. Christian Kleinschmidt

Dr. Alfred Reckendrees, Associate Professor

Prof. Ray Stokes, Ph.D.

Band 7

Claudius Ruch

Akquisitionen als Teil der Unternehmensstrategie

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



Nomos

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

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

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

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

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

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

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



Onlineversion
Nomos eLibrary

1. Auflage 2021

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

Vorwort

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

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

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

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

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

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

Koblenz, im Dezember 2020

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	13
Tabellenverzeichnis	17
Abkürzungen	21
1. Einleitung	25
1.1 Erkenntnisinteresse und Fragestellung	25
1.2 Forschungsstand	33
1.3 Untersuchungsmethode und theoretische Grundlagen	45
1.4 Quellen	58
1.5 Gang der Untersuchung	59
2. Dekonzentration, Rekonzentration, Besinnung auf die Kernkompetenzen – M&A-Trends im Untersuchungszeitraum (1945–1985)	61
3. Unternehmensentwicklung im Untersuchungszeitraum – Wegmarken und Zäsuren	71
3.1 Unternehmensgeschichte vor 1945	71
3.2 Situation nach dem Zweiten Weltkrieg	74
3.3 Unternehmensentwicklung im „Wirtschaftswunder“	76
3.4 Neuordnung der Henkel-Gruppe (1966–1969)	80
3.5 „Nach dem Boom“ – die zunehmende Internationalisierung der Henkel-Gruppe	89
4. Diversifikation durch Akquisition – Unternehmensübernahmen im Bereich Körperpflegemittel und Kosmetik	96
4.1 Die Genese der modernen Kosmetik- und Körperpflegeindustrie	96

Inhaltsverzeichnis

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

5. Verteidigung der Marktführerschaft – Akquisitionen im Bereich Klebstoffe und Bauchemie	170
5.1 Die Genese der modernen Klebstoffindustrie	170
5.2 Kein first mover – Henkels Einstieg in die Klebstoffproduktion	172
5.3 „Nicht zuletzt auch eine nationale Sache“ – Henkel übernimmt die Sichel-Werke AG	176
5.3.1 Hintergrund der Sichel-Werke	176
5.3.2 Henkels Interesse an einer Akquisition des nationalen Wettbewerbers	181
5.3.3 Verhandlungen über den Kaufpreis und Übernahme der Mehrheit der Anteile	185
5.3.4 Übernahme der übrigen Anteile	189
5.3.5 Nach der Übernahme der Sichel-Werke	192
5.3.5.1 Integrationsmaßnahmen nach der Akquisition	192
5.3.5.2 Investitionen und Rationalisierungsmaßnahmen	195
5.3.5.3 Entwicklung der wichtigsten Produktgruppen	199
5.4. Die Weiterentwicklung des Klebstoffgeschäftes der Henkel-Gruppe	203
5.5 „Nicht ganz glücklich“ – die komplizierte Akquisition der Cordes & Co. OHG	207
5.5.1 Die Anfänge von Cordes & Co.	207
5.5.2 Das Interesse der Sparte Anorganische Produkte/ Klebstoffe an Cordes & Co.	208
5.5.3 Gründe für eine Übernahme von Cordes & Co.	214
5.5.4 Aufnahme von Akquisitionsverhandlungen	216
5.5.5 Der schwierige Verlauf der weiteren Verhandlungen	218
5.5.6 Nach der Übernahme der Cordes-Gruppe	224
5.5.6.1 Integration der Cordes-Gruppe in den Konzern	224
5.5.6.2 Weitere Geschäftsentwicklung und Rationalisierungsmaßnahmen	226
5.6 Weitere Restrukturierungsmaßnahmen innerhalb der Sparte	228
5.7 Zwischenfazit	231
6. Vorwärtsintegration durch Akquisitionen im Bereich organische Produkte	234
6.1 Die Ursprünge der Fettchemie	234
6.2. Beginn der Henkel-Fettchemie	236

Inhaltsverzeichnis

6.3	Weitere Entwicklung der Fettchemie nach dem Zweiten Weltkrieg	240
6.4	Akquisition statt einer „mühevollen und kostspieligen Eigenentwicklung“ – die Übernahme der Neynaber & Co. AG	245
6.4.1	Geschichte der Oscar Neynaber & Co. AG	245
6.4.2	Verbindungen zu Henkel	247
6.4.3	Neynaber sucht das Gespräch mit Henkel	249
6.4.4	Erneute Diskussion über eine Akquisition	252
6.4.5	Eintritt in konkrete Übernahmeverhandlungen	257
6.4.6	Nach der Akquisition: Neynaber geht in der Sparte Organische Produkte auf	261
6.4.6.1	Integration in die Sparte Organische Produkte	261
6.4.6.2	Investitionen in den Standort Loxstedt	265
6.5	Fortführung der Fettchemie als nachhaltige Alternative zur Petrochemie	267
6.6	Von der geplanten Palettenerweiterung zur Eroberung des US-Marktes – die Akquisition der Kepec-Gruppe	268
6.6.1	Anfänge der Kepec-Gruppe	268
6.6.2	Erstes Interesse der Henkel-Gruppe an einer Akquisition	270
6.6.3	Antrag auf Übernahme der Kepec-Gruppe	273
6.6.4	Wiederaufnahme der Übernahmegespräche	278
6.6.5	Die Entwicklung der Kepec-Gruppe nach der Übernahme durch Henkel	282
6.6.5.1	Fortführung der Produktion am Standort Siegburg	282
6.6.5.2	Integrationsmoratorium für die Kepec GmbH	283
6.6.5.3	Aufnahme der Produktion synthetischer Riechstoffe in Siegburg	286
6.7	Zwischenfazit	288
7.	Henkels Akquisitionen in den Vereinigten Staaten	290
7.1	Henkels Auslandsgeschäft	290
7.2	Direktinvestitionen deutscher Unternehmen in den USA	291
7.3	Von ersten Kooperationen zum ersten „Brückenkopf“ – die Ursprünge der US-Aktivitäten Henkels	295
7.3.1	Henkels US-Geschäft vor dem Zweiten Weltkrieg	295
7.3.2	Zurückhaltung auf dem US-amerikanischen Markt in den 1950er-Jahren	296

7.3.3 Der erste „Brückenkopf“ – die Übernahme der Standard Chemical	299
7.4 Das „Projekt USA“ und der forcierte Ausbau des US-Geschäftes	302
7.5 „Risk-spreading before profit-maximization“ – Henkel übernimmt die General Mills Chemicals, Inc.	311
7.5.1 General Mills Chemicals, Inc. – Hintergrund	313
7.5.2 Aufnahme von Übernahmeverhandlungen	315
7.5.3 Nach der Akquisition der GMCI	324
7.5.3.1 Geplante Zusammenführung der US-Aktivitäten nach der Akquisition der GMCI	324
7.5.3.2 Investitionen in die neue Tochtergesellschaft	326
7.5.3.3 Übernahme der Chem-Plast SpA und der Stärkederivatefabrik KSH Iowa	327
7.5.3.4 Geschäftsentwicklung und Finanzierung der beiden US-Töchter	330
7.6 Die Fusion der GMCI und der Henkel Inc. zur Henkel Corporation	331
7.7 „Eine vorzügliche Ausgangsposition zur Ausweitung des P3-Geschäftes“ – die Akquisition der Amchem Products, Inc.	333
7.7.1 Hintergrund der Amchem Products, Inc.	334
7.7.2 Aufnahme von Verhandlungen mit Union Carbide	336
7.7.3 Übernahme der Amchem	339
7.7.4 Gründung der Henkel of America und Einrichtung eines neuen Unternehmensbereiches	340
7.7.5 Nach der Übernahme der Amchem	341
7.7.5.1 Übernahme der Bonewitz, Inc. anstelle der Ford Division	341
7.7.5.2 Weitere Entwicklung nach der Akquisition	343
7.8 Restrukturierung des US-Geschäftes	344
7.9 Zwischenfazit	347

Inhaltsverzeichnis

8. Das Ende der Ära Konrad Henkel	349
9. Schlussbetrachtung	355
Anhang	363
Archivalien/Ungedruckte Quellen	369
Gedruckte Quellen und Sekundärliteratur	373

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Wachstumsstrategien nach der Ausweitung der Produkt- und der Regionenbasis	29
Abbildung 2: Ausgewählte Akquisitionen der heutigen Henkel AG & Co. KGaA im Untersuchungszeitraum	47
Abbildung 3: Diversifikation in der bundesdeutschen Industrie zwischen 1950 und 1970	65
Abbildung 4: Zahl der nach § 23 GWB angezeigten Unternehmenszusammenschlüsse nach dem überwiegend betroffenen Wirtschaftsbereich in ausgewählten Industriebranchen, 1958–1985	66
Abbildung 5: Produktgruppen der Henkel-Gruppe und ihre Beiträge zum Unternehmensgewinn im Jahr 1966	83
Abbildung 6: Sparten der Henkel GmbH, eingeführt im März 1969	86
Abbildung 7: Entwicklung der Mitarbeiterzahlen der Henkel-Gruppe, 1961–1985	91
Abbildung 8: Volumen der Akquisitionen der Henkel-Gruppe, 1974–1983 (in Mio. D-Mark)	93
Abbildung 9: Unternehmensbereiche der Henkel KGaA, Stand Juni 1977	94
Abbildung 10: Markt für Körperpflege- und Kosmetikartikel (ohne Feinseifen) in ausgewählten Industrienationen in den Jahren 1950 und 1959 (Volumen in Mio. US-Dollar)	101
Abbildung 11: Gewinn/Verlust der Therachemie GmbH zwischen Juni 1948 und Juni 1953 (in D-Mark)	115

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 12: Anzahl der Beschäftigten der Therachemie GmbH, Angaben je zum 31.12. des Jahres	115
Abbildung 13: Gewinn/Verlust der Deutsche Tampax GmbH (bis Juni 1950 Aeola Kosmetik) zwischen Juni 1948 und Juni 1953 in D-Mark	122
Abbildung 14: Verbrauch verschiedener Seifentypen je Einwohner (kg/Jahr) in der Bundesrepublik Deutschland (1936: Deutsches Reich)	144
Abbildung 15: Anzahl der Beschäftigten bei den Dreiring-Werken im Jahresdurchschnitt (1950–1960)	148
Abbildung 16: Umsatzentwicklung der Dreiring-Werke nach Produktgruppen, 1950–1960 (Monatsdurchschnitt in Tausend D-Mark)	155
Abbildung 17: Markt für Körperpflege- und Kosmetikartikel (ohne Feinseifen) in ausgewählten Industrienationen in den Jahren 1966 und 1976 (Volumen in Mio. US-Dollar)	160
Abbildung 18: Verteilung der Aufgabengebiete innerhalb des Klebstoff-Betriebes, Januar 1943	174
Abbildung 19: Verteilung des Bruttoumsatzes der Henkel & Cie. GmbH nach Produktgruppen im Jahr 1961 (Bruttoumsatz 1961 gesamt: 881 Mio. D-Mark)	176
Abbildung 20: Entwicklung des Personalbestandes der Sichel-Werke GmbH, 1962–1969, je zum 31.12. des Jahres	198
Abbildung 21: Umsatz der einzelnen Produktgruppen der Sichel-Werke im Geschäftsjahr 1968 (in D-Mark)	203
Abbildung 22: Übersicht über die Klebstoffproduktion der Henkel & Cie. GmbH im Jahr 1968	206

Abbildung 23: Gesellschaftsrechtliche Verhältnisse der Cordes-Gruppe vor Beginn der Verkaufsverhandlungen im Frühjahr 1969	213
Abbildung 24: Gesellschaftsrechtliche Neuordnung der Cordes-Gruppe am 31.12.1969 in Vorbereitung des Verkaufes der Anteile	221
Abbildung 25: Entwicklung des Klebstoffumsatzes der Henkel-Gruppe, 1969–1978 (Index 1969=100)	231
Abbildung 26: Verteilung des Bruttoumsatzes der Henkel & Cie. GmbH nach Produktgruppen im Jahr 1964 (Bruttoumsatz 1964 gesamt: 1.048 Mio. D-Mark)	243
Abbildung 27: Übersicht über die Umsatzverteilung der bei der Neynaber & Co. AG im Jahr 1965 produzierten Produktgruppen, (Gesamtumsatz 1965 rund 11 Mio. D-Mark)	249
Abbildung 28: Verteilung der Marktanteile auf dem US-amerikanischen Vollwaschmittelmarkt im Jahr 1958	301
Abbildung 29: Standorte der Henkel Inc. im Jahr 1975 (US-Bundesstaaten)	310
Abbildung 30: General Mills, Sales by major product groups, 1973-1977	314
Abbildung 31: Volumen der Desinvestitionen der Henkel-Gruppe, 1974–1983 (in Mio. D-Mark)	352
Abbildung 32: Unternehmensbereiche der Henkel-Gruppe mit Umsatzanteil nach der Umstrukturierung 1985	354

Tabellenverzeichnis

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

Tabellenverzeichnis

Tabelle 10:	Zusammensetzung des Umsatzes der Cordes & Co. OHG im Geschäftsjahr 1968 nach Produktgruppen	210
Tabelle 11:	Umsatz und Jahresergebnis der Cordes & Co. OHG, 1965–1967	210
Tabelle 12:	Umsatz- und Gewinnentwicklung der Cordes & Co. OHG 1965–1969	219
Tabelle 13:	Verteilung der Umsätze der Cordes & Co. GmbH nach Produktgruppen im Geschäftsjahr 1974	227
Tabelle 14:	Verteilung des Aktienkapitals der Neynaber & Co. AG am 1.1.1968, Grundkapital 1.250.000 D-Mark	255
Tabelle 15:	Umfang des Geschäftsvolumens der Oscar Neynaber & Co. AG/Neynaber Chemie GmbH im Jahr des Erwerbes der Mehrheitsbeteiligung durch Henkel und im folgenden Jahr	263
Tabelle 16:	Prognose der Umsatz- und Ergebnisentwicklung Kepec GmbH/Kepec-Zurichtmittel/Henkel-Lederhilfsmittel für die Jahre 1970–1972 (grau unterlegt) und die Entwicklung der Jahre 1968 und 1969 (alles in Mio. D-Mark)	274
Tabelle 17:	Prognostizierte Entwicklung des Lederhilfs- und Zurichtmittelgeschäftes im Fall einer Akquisition der Kepec GmbH und der Kepec Chemical Corporation	280
Tabelle 18:	Verteilung der Geschäftsanteile der Kepec Chemische Fabrik GmbH, Stammkapital 1,5 Mio. D-Mark	281
Tabelle 19:	Umsatz- und Ergebnisentwicklung der Kepec Chem. Corp., Division of Henkel Corporation, 1975–19790 (in US-Dollar)	287
Tabelle 20:	Akquisitionen der Henkel Inc. zwischen 1973 und 1975	310

Tabelle 21:	Ausländische Fabrikationsstätten der General Mills Chemicals, Inc.	316
Tabelle 22:	Übersicht über die einzelnen Produktgruppen der General Mills Chemicals, Inc.	317
Tabelle 23:	Umsätze und Umsatzanteile der verschiedenen Geschäftsbereiche des Henkel-US-Geschäftes vor Einführung der Sparten	345
Tabelle 24:	Henkels Akquisitionen in der Bundesrepublik, 1950–1985	363
Tabelle 25:	Bedeutende Henkel-Akquisitionen in Europa, 1953–1985	364
Tabelle 26:	Henkels Akquisitionen in den USA, 1960–1985	365
Tabelle 27:	Bedeutende Henkel-Akquisitionen außerhalb Europas (ohne USA)	366
Tabelle 28:	Bruttoumsätze und Belegschaftsentwicklung der Henkel & Cie., 1949–1973	366
Tabelle 29:	Umsätze und Jahresüberschüsse Henkel Konzern, 1974–1985	367
Tabelle 30:	Entwicklung der Mitarbeiterzahlen der Henkel-Gruppe, 1961–1985	367

Abkürzungen

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

Abkürzungen

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

Abkürzungen

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

