



Carsten Knop

# FREUDENBERG

1849–2024

Ein Start-up der Revolution



**campus**

FREUDENBERG



Carsten Knop

# **FREUDENBERG**

Ein Start-up der Revolution

Unter wissenschaftlicher Mitarbeit von  
Prof. Dr. Werner Plumpe

Campus Verlag  
Frankfurt/New York

ISBN 978-3-593-51861-9 Print  
ISBN 978-3-593-46039-0 E-Book (PDF)  
ISBN 978-3-593-46038-3 E-Book (EPUB)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.  
Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere  
für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung  
und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die  
Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich  
deren Betreiber verantwortlich.

Copyright © 2024. Alle Rechte bei Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.  
Umschlaggestaltung: Guido Klütsch, Köln

Coverfoto: oben: © Christian Heyse | Profilwerkstatt GmbH; unten:

© Unternehmensarchiv Freudenberg & Co. KG.

Satz: DeinSatz Marburg UG | mg

Gesetzt aus: Minion Pro und Avenir Next LT Pro

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH, Bad Langensalza

Beltz Grafische Betriebe ist ein klimaneutrales Unternehmen (ID 15985-2104-1001).

Printed in Germany

[www.campus.de](http://www.campus.de)

# INHALT

<b>Vorwort</b> .....	11
<b>1 Unternehmensgründung</b> .....	15
Gründung inmitten einer Revolution .....	15
Warum Weinheim? .....	17
<i>Exkurs: Lederherstellung</i> .....	20
Antrag auf Erwerb der Gerberei im Jahr 1828 .....	21
Der Erwerb der Gerberei im Jahr 1829 und der Eintritt von Carl Johann Freudenberg 1833 .....	24
Beruflicher Erfolg, Familiengründung - und die Rettung aus der Insolvenz .....	27
Neuanfang am 9. Februar 1849 - Die Gründung von Heintze & Freudenberg .....	31
<b>2 Aufbaujahre, Innovationen und Wachstum</b> .....	35
Vom innovativen Lackleder zur Gründung der Firma Carl Freudenberg .....	35
Vom richtigen Umgang miteinander - Die Geschäftsgrundsätze ....	44
<i>Exkurs: Soziale Verantwortung - Teil 1: Von der Gründung     bis zum Ausbruch des Ersten Weltkrieges</i> .....	48
Hermann Ernst und Friedrich Carl Freudenberg: Amerika, die Chromgerbung und ein neuer Patriarch .....	49
Veränderungen in der Eigentümerstruktur .....	55
Die Ausbildungswege der Geschäftsführer der dritten Generation .....	60

<b>3 Vom Ersten Weltkrieg zur Weltwirtschaftskrise</b> .....	67
Der Erste Weltkrieg und seine Folgen bei Freudenberg (1914-1918) .....	67
<i>Exkurs: Soziale Verantwortung – Teil 2:</i>	
<b>Vom Ersten bis zum Ende des Zweiten Weltkriegs</b> .....	76
Hyperinflation und Notgeld .....	76
Gewerkschaften .....	79
Gründung der F&Co. (1921): Trennung der Verwaltung der Familienanteile vom operativen Geschäft .....	81
Tod des Firmenpatriarchen Hermann Ernst Freudenberg (1923) .....	82
Vollständiger Übergang der Verantwortung auf die dritte Generation .....	83
Rückgewinnung der Märkte .....	86
Weltwirtschaftskrise und die Folgen .....	90
Technische Entwicklung und Vorantreiben der Diversifizierung .....	93
<b>4 Freudenberg im Nationalsozialismus</b> .....	103
Freudenberg nach der Machtübernahme der Nationalsozialisten und die politische Einstellung der Unternehmensleitung .....	103
Umwandlung in eine Kommanditgesellschaft .....	112
»Arisierungen« und Arisierungsversuche .....	114
Rüstungsproduktion bei Freudenberg .....	120
Auswirkungen des Zweiten Weltkrieges auf das Unternehmen und seine Belegschaft .....	123
Zwangsarbeit bei Freudenberg .....	126
Die »Schuhprüfstrecke« im Konzentrationslager (KZ) Sachsenhausen .....	130
<i>Handlungsspielräume von Unternehmen 1933 bis 1945 –     Ein Essay von Werner Plumpe</i> .....	133
<b>5 Neubeginn und Wirtschaftswunder – Internationalisierung und Diversifizierung</b> .....	143
Der Neubeginn: Die juristische Aufarbeitung .....	143
Das Unternehmen unter Treuhänderschaft .....	151
Richard Freudenberg als Politiker der jungen Bundesrepublik .....	159
Wiederaufbau des Leder- und Schuhgeschäfts .....	164

<i>Exkurs: Soziale Verantwortung – Teil 3: Vom Ende des Zweiten Weltkrieges bis zum Ende der 1950er Jahre</i> .....	176
Aus dem Vliesstoff wird Vileda .....	176
Die Entstehung der ersten Filter, Innovationen und der Bau der Mauer .....	183
Die Entwicklung des Dichtungsgeschäfts .....	185
Einstieg in die Schwingungstechnik .....	190
Die Weiterentwicklung der Sparte Nora: erste Kautschuk-Bodenbeläge und immer mehr Schuhsohlen aus Gummi .....	192
Ökologisches Engagement in Südamerika: Forst- und Holzbetriebe in Brasilien .....	195
Generationswechsel in der Unternehmensleitung .....	197
Heinz Hoppe und Freudenberg .....	200
Hans Freudenberg und die Bildung .....	202
Zeit der Vollbeschäftigung: Internationalisierung der Belegschaft in Weinheim .....	204
Neue Partner in Japan .....	206
Der Übergang von Richard auf Hermann Freudenberg .....	211
Datenverarbeitung und moderne Betriebswirtschaft .....	216
Der Einstieg in das Geschäft mit Schmierstoffen durch die Übernahme von Klüber .....	221
<b>6 Freudenberg im Zeichen von Wirtschaftskrisen, wachsender Komplexität und Innovationen</b> .....	227
Das Ende des Booms und die Beschleunigung des strukturellen Wandels in den Märkten .....	227
Die Strukturkrise der deutschen Lederindustrie und ihre Auswirkungen auf Freudenberg .....	233
Die erste weibliche Führungskraft von Freudenberg und der Umweltschutz .....	244
Der Kampf um den Erhalt des Schuh- und Kunstledergeschäfts ....	246
Freudenberg und SAP .....	249
Dichtungs- und Schwingungstechnik zwischen Ölpreiskrise, deutscher Wiedervereinigung und López-Effekt .....	256
Schwierige Anfänge in China .....	268
Strukturwandel? Innovation! Internationalisierung!	
Das Vliesstoff-Geschäft von den 1960er Jahren an .....	273

Ein neuer Markt: Freudenberg in Indien .....	287
Vileda tritt einen Siegeszug in den Haushalten an .....	291
Der Aufstieg zum Global Player: Die Entwicklung der Klüber-Gruppe nach der Übernahme durch Freudenberg .....	300
Die Weiterentwicklung und der Abschied von Nora .....	304
<i>Exkurs: Soziale Verantwortung – Teil 4:</i>	
<i>Bis zur Mitte der 1990er Jahre .....</i>	<i>315</i>
Komplexität beherrschen durch Organisation: Von der Sparten- Organisation zur »Freudenberg Organisation für Kundenorientierte UnternehmensStruktur« (Fokus) .....	316
<b>7 Nachhaltigkeit, Mobilität, Digitalisierung - Das Unternehmen seit der Jahrtausendwende .....</b>	<b>327</b>
Euro, Terroranschläge, Finanzkrise, Konflikte, Pandemie - Freudenberg in einer Welt in Bewegung .....	327
Die organisatorische und strategische Weiterentwicklung: Auf Fokus 1 folgt Fokus 2.0 .....	338
Die Weiterentwicklung zu Fokus 2.0 .....	347
<i>Exkurs: Die Geschichte des Freudenberg-Logos .....</i>	<i>350</i>
Zukunft planen: Das Projekt Odyssee .....	352
Die Digitalisierung von Freudenberg .....	354
Digitalisierung in Ausbildung, Forschung und Entwicklung .....	359
<i>Exkurs: Soziale Verantwortung – Teil 5:</i>	
<i>Seit Mitte der 1990er Jahre .....</i>	<i>368</i>
Freudenberg und die Mobilität des 21. Jahrhunderts .....	371
Zukunftstechnologie Brennstoffzelle .....	384
Demografischer Wandel – eine große Chance für Freudenberg.....	393
Haushaltprodukte im Zeichen von demografischem Wandel und Globalisierung .....	401
Nachhaltigkeit als Verpflichtung für künftige Generationen .....	407
Nachhaltige Chemiesparte .....	412
Nachhaltige Lösungen für das Öl- und Gasgeschäft .....	415
Eine systematische Nachhaltigkeitsstrategie .....	421
Führung, Familie, Werte .....	425

<b>»Freudenberg wird ein Familienunternehmen bleiben« - Mohsen Sohi und Martin Wentzler im Gespräch .....</b>	<b>439</b>
<b>Eine nachhaltige Unternehmenskultur - Freudenberg als Vorbild für Generationen .....</b>	<b>451</b>
<b>Wie man Archivoschätze enthüllt - Die Geschichte eines Unternehmens auf Reisen und des Überseekoffers von R. F. ....</b>	<b>455</b>
Anmerkungen .....	457
Quellen- und Literaturverzeichnis .....	531



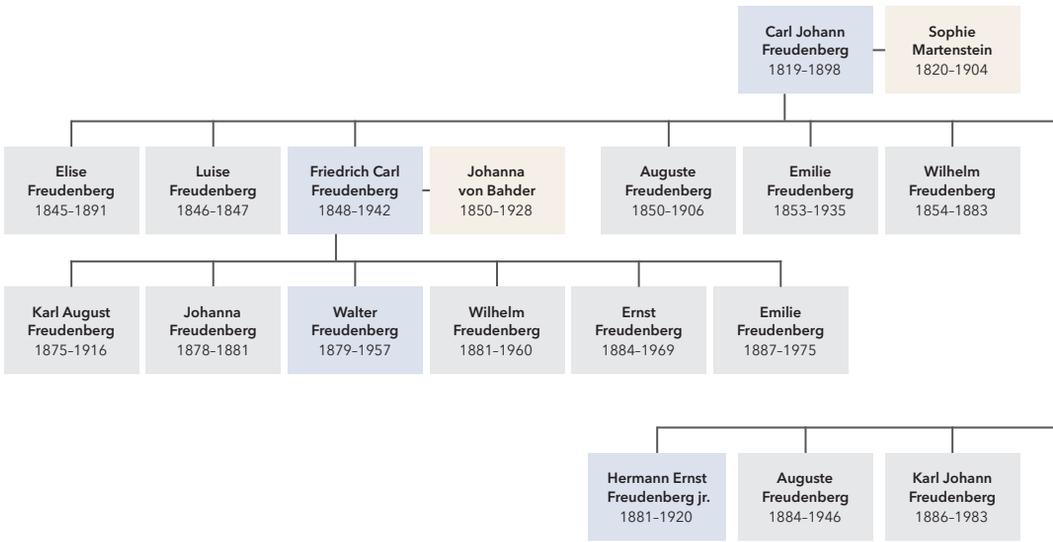
# VORWORT

Zum ersten Mal seit seiner Gründung vor 175 Jahren, mitten in der Revolution von 1848/49, hat das Familienunternehmen Freudenberg aus dem badischen Weinheim seine Unternehmensgeschichte vollständig quellenbasiert aufbereiten lassen. Entstanden ist ein Buch über einen klassischen »Hidden Champion«, geschrieben für die Familie Freudenberg, alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, für Familienunternehmer, für historisch Interessierte, aber auch für Menschen, die einen Wirtschaftsroman aus dem wirklichen Leben lesen wollen. Wenn ein Unternehmen über alle Umbrüche hinweg – angefangen bei der Gründung des Kaiserreichs über den Ersten Weltkrieg, die Hyperinflation der 1920er Jahre, die Weltwirtschaftskrise, die Nazi-Diktatur, den Zweiten Weltkrieg, die Gründung der Bundesrepublik Deutschland bis hin zu einer sich globalisierenden Welt mit Pandemie und Digitalisierung – prosperiert, wenn es allen Bedrohungen trotzt, wenn es dabei erfinderisch und sozial engagiert bleibt, dann ist das eine wirklich gute Geschichte.

Und die Geschichte von Freudenberg ist bestimmt von den handelnden Personen, von ihrem Geschick und Talent, von Rückschlägen, von Standortfaktoren von der Gründung an, stets auch von Konkurrenten und freundschaftlichen Kooperationen sowie dem notwendigen Glück, das gerade auch die früh erkennbaren Bemühungen zur Internationalisierung immer wieder begleitet hat.

Ist Freudenberg angesichts der auf diesem Weg erreichten Größe noch immer ein klassisches Familienunternehmen? Die Antwort ist ein klares Ja. Es gibt einen Zusammenhang zwischen Größe und dem Übergang zur Fremdbestimmung, die aber in den USA ungleich stärker ausgeprägt ist. In Deutschland hingegen zeichnen sich die großen Familienunternehmen durch eine deutlich höhere Langlebigkeit und Kontinuität aus. Dazu gehört auch Freudenberg.

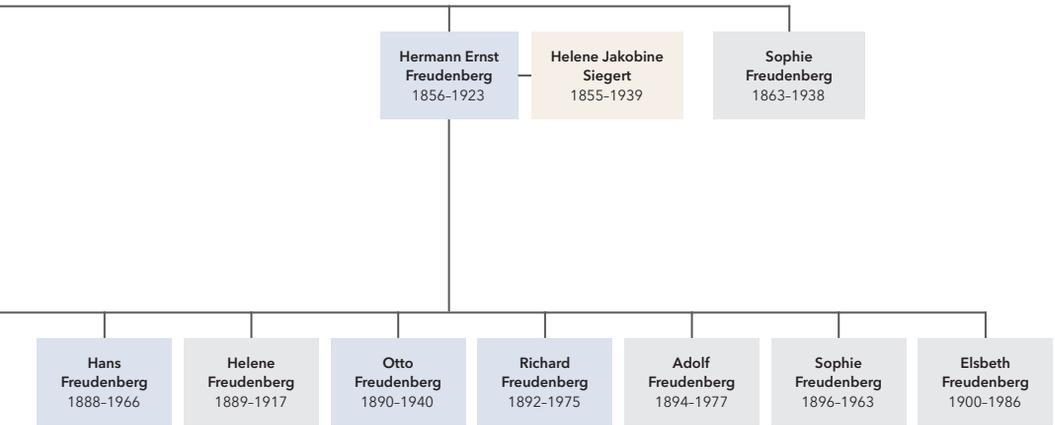
Betrachtet man die Listen der jeweils 25 größten Familienunternehmen beider Länder, fallen auf den ersten Blick vor allem Gemeinsamkeiten auf.<sup>1</sup> In beiden Ländern stehen Familienunternehmen an der Spitze einzelner Branchen, darunter sind bekannte Marken und Weltkonzerne: Ford und BMW in der Automobilindustrie oder Bertelsmann und Fox in der Medienbranche. Und



**Abb. 1** Stammbaum Familie Freudenberg, Generation 1-3  
(die blau hinterlegten Personen waren im Unternehmen tätig)

dann gibt es die Unternehmen, die der Unternehmensberater Hermann Simon »Hidden Champions« genannt hat. Sie sind in ihren jeweiligen Branchen und Segmenten Marktführer oder unter den Top drei, erwirtschaften Milliardenumsätze. Dennoch sind sie in der Öffentlichkeit kaum bekannt. Vor allem aber sind sie bis heute meist vollständig im Eigentum von Familien, haben hohe Eigenkapitalquoten sowie eine hohe Fertigungstiefe, betreiben intensiv Forschung und Entwicklung und pflegen enge Beziehungen zu Partnern und Kunden. Gegenüber der Öffentlichkeit hingegen verhalten sie sich eher zurückhaltend. Das ist bei Freudenberg nicht anders.

Der im Vergleich zu den Vereinigten Staaten und England weniger leistungsfähige deutsche Kapitalmarkt, der zu niedrigen Marktkapitalisierungen deutscher Unternehmen im internationalen Vergleich führt, wird zum Vorteil. Für Familienunternehmen war und ist der Anreiz, das Unternehmen an die Börse zu bringen, deutlich geringer. Dies führt dazu, dass in Deutschland die Anteile oder zumindest deren Mehrzahl eher bei den jeweiligen Familien liegen als in den stärker auf den Kapitalmarkt hin orientierten Vereinigten Staaten. Damit verbunden ist eine wesentlich geringere Bedeutung institutioneller Investoren, von Hedgefonds, Pensionsfonds und Private-Equity-Unternehmen, die ständig auf der Suche nach attraktiven Familienunternehmen als Beteiligungs- oder Übernahmekandidaten sind.



So etwas war in Weinheim, dem Hauptsitz des Unternehmens, ohnehin nie ein Thema: Hier wurde das Familienunternehmen erhalten und gleichzeitig dafür gesorgt, dass das Fachwissen externer Manager an führender Position mit genutzt wurde. Eine familieninterne Nachfolgefrage, die häufig ein Auslöser für den Verkauf des Unternehmens ist, stellte sich daher nie. Denn schon im Jahr 1914 war Hermann Ernst Freudenberg, ein Sohn des Firmengründers, der Ansicht, dass das Unternehmen nicht ausschließlich von Familienmitgliedern geführt werden müsse. In den 1970er Jahren wurden die ersten familienfremden Manager in die Unternehmensleitung aufgenommen, um die Professionalisierung voranzutreiben. Richtlinien für die Beschäftigung von Familienangehörigen im Unternehmen garantieren die Chancengleichheit und das Leistungsprinzip. Diese Regeln wurden später angepasst, um den Familienmitgliedern weiterhin eine besondere Bindung zum Unternehmen zu ermöglichen.

Im Jahr 2012 wurden abermals Diskussionen über die Beschäftigung von Familienangehörigen geführt und basierend auf Interviews und einer Benchmark-Studie neue Richtlinien erstellt. Diese legen nun fest, dass Familienmitglieder erst nach externer erfolgreicher Bewährung auf der Führungsebene ins Unternehmen eintreten dürfen. Insgesamt entfaltet sich eine Geschichte darüber, wie sich die Unternehmensführung von einer rein familiären zu einer professionellen und leistungsorientierten Struktur entwickelt hat.

Das Buch beschreibt aber auch die alltäglichen und strategischen Herausforderungen, denen Unternehmen wie Freudenberg gegenüberstehen – ein Familienunternehmen, das über mehrere Generationen erfolgreich ist. Freudenberg profitiert dabei immer wieder von seinem kollektiven Gedächtnis und einer starken Unternehmenskultur, die es ermöglichen, aus vergangenen Ereignissen die richtigen Schlüsse zu ziehen und sich auf die Zukunft vorzubereiten. Kollektives Wissen, Innovation, Anpassungsfähigkeit und langfristiges Denken sind dabei die Schlüssel, um den technologischen und politischen Wandel zu bewältigen. Langfristiges Denken darf dabei nie mit Langmütigkeit verwechselt werden. Auch das ist etwas, was heutige und künftige Manager und Eigentümervertreter den Mitarbeitern von Freudenberg immer wieder vermitteln müssen.

Diese Mitarbeiter kommen inzwischen aus mehr als 100 Ländern und leben auf einer Erde, die vom Klimawandel bedroht ist. Wenn hier von Mitarbeitern die Rede ist, sind deshalb natürlich immer alle gemeint, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in allen Ländern und aus allen Nationen, in denen Freudenberg tätig ist. Freudenberg versucht, die Stärken verschiedener Kulturen zu nutzen und eine gemeinsame Wertvorstellung zu schaffen. Damit verbunden ist das Ziel, bis zum Jahr 2045 ein klimaneutrales Unternehmen zu sein – und der Welt dabei zu helfen, selbst immer nachhaltiger zu wirtschaften, wobei diverse Produkte eine Rolle spielen, nicht zuletzt aber auch der Energieträger Wasserstoff. Das kommende Vierteljahrhundert bis zur 200-Jahr-Feier des Unternehmens wird nicht weniger aufregend als die Zeit, die seit der Gründung vergangen ist. Aber in einer intakten Familie wird in Generationen gedacht. Nachhaltiger kann eine Kultur nicht sein, im Sinn des Wortes und in jeder Beziehung.

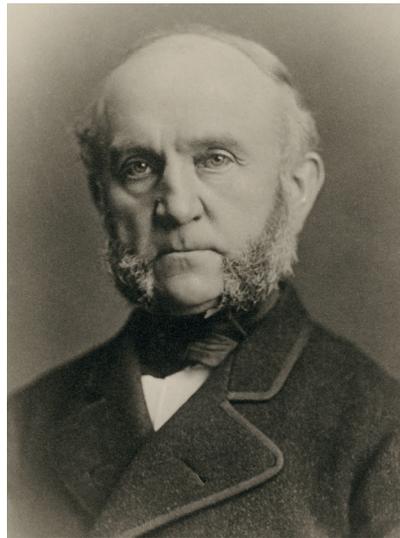
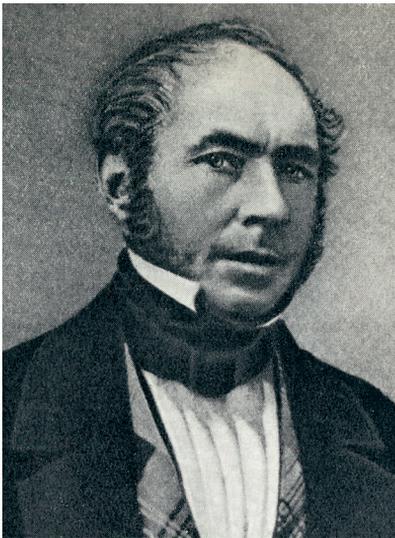
*Carsten Knop, im Frühjahr 2024*

## KAPITEL 1

# UNTERNEHMENSGRÜNDUNG

### Gründung inmitten einer Revolution

Es ist der 9. Februar 1849, ein Freitag. An diesem Tag gründen Carl Johann Freudenberg (1819–1898) und Heinrich Christian Heintze (1800–1862) eine neue Firma mit Sitz in Weinheim. Sie trägt den Namen »Heintze & Freudenberg«<sup>1</sup>. Ein solches Gründungsjahr muss man erst einmal in seinen Akten stehen haben: 1849. Und dann noch in Baden – ausgerechnet. Denn hier hatte die Revolution in Deutschland im Jahr zuvor ihren Ausgang genommen, und hier tobte noch im Sommer 1849 der Bürgerkrieg. In diesem revolutionären Baden, genauer in Mannheim, lebte Carl Johann Freudenberg mit seiner jungen Familie. In Mannheim herrschte Aufruhr, im wahrsten Sinne des Wortes: »[Hier fand im Februar 1848] eine erste, mehr als 2 500 Menschen zählende revolutionäre Volksversammlung statt, unzählige weitere sollten in den nächsten Tagen



**Abb. 2-3** Heinrich Christian Heintze, um 1850 ■ Carl Johann Freudenberg, um 1875

und Wochen im gesamten Deutschland folgen.«<sup>2</sup> Gefordert wurden: Pressefreiheit, Bürgerwehren, Geschworenengerichte und im weiteren Verlauf der Revolution ein deutscher Nationalstaat mit einem frei gewählten Parlament. Die Revolutionäre teilten sich in Baden in zwei Lager: das liberal-konstitutionelle und das radikaldemokratische. In Baden gelang es den liberalen Kräften nicht, wie in Württemberg die Meinungsführerschaft zu erringen. Hier ging es fortan nicht mehr um einen Wandel innerhalb des bestehenden politischen Systems, sondern um einen radikalen Umbruch.<sup>3</sup>

Alles schien möglich in diesem Deutschland, das es zu der Zeit als einheitlichen Nationalstaat noch gar nicht gab. Das Land war ein Flickenteppich aus eigenständigen Territorien. Das Großherzogtum Baden war eines davon. Die Ordnung im Deutschen Bund<sup>4</sup> und in Europa, die nach dem Ende der napoleonischen Zeit geherrscht hatte, geriet ins Wanken. Geschäftsleute, die in der Regel stabilen politischen Verhältnissen zugeneigt sind, blickten sorgenvoll auf die Ereignisse. Das gilt auch für die Gründer der heutigen Unternehmensgruppe Freudenberg, Heinrich Christian Heintze und Carl Johann Freudenberg, so wie ihre Angehörigen.

Hinzu kam: Mitten in der Revolution war dort in Mannheim am 28. November 1848 Carl Johann Freudenbergs Sohn Friedrich Carl geboren worden. Man stellte Weichen für die berufliche und die private Zukunft gleichermaßen, wollte Ruhe – und fand Aufruhr.<sup>5</sup>

Ein Geschäft, wenn auch gemeinsam mit einem Partner, übernehmen – in einer solchen Phase voller Ungewissheiten? Dazu gehören die passenden Charaktereigenschaften, aber eben auch die richtigen Begleiter, sowohl im Beruf als auch privat. Carl Johann Freudenberg hatte das Glück, diese Zutaten miteinander verbinden zu können. Aber dieses Glück war ihm nicht in die Wiege gelegt. Die Zeiten waren unruhig, die Menschen hatten viel weniger Geld, dafür aber mehr Kinder als heute. Sie starben früher; die Hinterbliebenen mussten immer wieder von vorne anfangen.

Im Fall von Freudenberg kulminiert alles in den Ereignissen der Revolution. Sie hat nicht nur in der europäischen Politik viel in Bewegung gebracht, sondern die Geschäfte in einer Art und Weise mitbeeinflusst, die es dem einstigen Lehrling Carl Johann Freudenberg ermöglichen sollte, Schritt für Schritt zum Mit- und später auch zum Alleineigentümer seines Unternehmens zu werden. Die Entwicklung zeigt, wie auch schlechte Nachrichten Anlass zu verheißungsvollen Neuanfängen werden können. Diese schlechte Nachricht war für Heintze & Sammet, dem Vorläuferunternehmen von Heintze & Freudenberg, von dem noch ausführlicher die Rede sein wird, der Zusammenbruch des Bankhauses, über das man sich finanzierte.<sup>6</sup>

Doch bleiben bis dahin noch immer viele Fragen offen: Warum ausgerechnet nimmt die eigentliche Unternehmensgeschichte in Weinheim ihren Ausgang, wenn doch die beruflichen Wurzeln von Carl Johann Freudenberg eigentlich in Mannheim lagen? Wie hat der junge Carl Johann Freudenberg seine Frau Sophie kennengelernt? Und: Was für ein Unternehmen war Heintze & Sammet genau? Warum ging es in der betroffenen Region so viel um Leder? Um diese Fragen beantworten zu können, ist es notwendig, die aufregenden Revolutionswirren noch einmal zu verlassen – und in der Zeit zurück zu springen, zur Vorgeschichte der soeben gegründeten Firma Heintze & Freudenberg.

## Warum Weinheim?



**Abb. 4** Johann Baptist Sammet  
(ohne Jahr)

Die Geschichte von Freudenberg ist eng mit der Stadt Weinheim und ihrer Tradition im Lederhandwerk verbunden, auch wenn der Anfang in Mannheim gemacht wurde. Denn es war ja ebendort, wo die Kaufleute Heinrich Christian Heintze und Johann Baptist Sammet (1798–1870) am 1. März 1823 ihre Lederhandlung mit Namen Heintze & Sammet gründeten.<sup>7</sup> Diese wurde am 4. August 1823 offiziell in die Mannheimer Handlungs-Innung aufgenommen.<sup>8</sup>

Die Lederfertigung wiederum hatte in der Industrialisierung die »Position einer Schlüsselindustrie« inne. Denn das Leder war in seiner Bedeutung als »Konstruktionsmaterial«

dem Eisen vergleichbar. Leder war somit ein wichtiger Werkstoff, der sich wegen seiner besonderen Materialeigenschaften in vielen unterschiedlichen Bereichen einsetzen ließ. Die Gründe: Die gegerbte Haut war sehr elastisch, geschmeidig, wärmeisolierend, zäh und unempfindlich gegenüber Feuchtigkeit, Hitze und Abrieb. Verarbeitet wurde es vor allem zu Kleidung, insbesondere zu Schuhen, aber auch als Sattlerleder, als Leder für Treibriemen, für Dichtungen und darüber hinaus auch als Buchbinder- und Geldbeutelleder.<sup>9</sup>



Abb. 5 Die Wasserwerkstatt in der Gerberei im Müllheimer Tal (Werk Müll), 1899

Heintze und Sammet gründeten also ihre Lederhandlung in einer Zeit, in der Leder und damit verbunden das Handwerk des Gerbens eine wichtige Rolle spielten. Die Anzahl an handwerklichen Betrieben in der ledererzeugenden Industrie stieg entsprechend bis 1850 in Deutschland deutlich an.<sup>10</sup>

Heintze & Sammet hatten vor allem mit der Hilfe ihres Handelsnetzes weit über die Grenzen des im Großherzogtum Baden liegenden Mannheim hinaus wirtschaftlichen Erfolg. Deshalb stellte sich den Herren bald die Frage einer Expansion hin zur eigenen Lederfertigung. So sollte die Wertschöpfungskette tiefer werden, und man hätte so eine bessere Kontrolle über die eigenen Waren. Solchen Überlegungen folgten schnell Taten: In den charakteristischen Mannheimer Straßenquadraten bauten sie zunächst 1828, also schon fünf Jahre nach der Gründung, eine eigene kleine Stiefelschaftproduktion auf.<sup>11</sup> Hierfür verwendeten sie aber weiterhin zugekauft Leder. Der Wunsch, das Leder nicht nur selbst zu verarbeiten, sondern fortan auch selbst herzustellen, warf alsbald die Standortfrage auf. Denn was benötigt man für die Herstellung hochwertigen Leders? Das Know-how des Gerbers und die Rohstoffe: Tierfelle, fließendes Wasser von guter Qualität und Gerbstoffe – in diesem Falle Eichenrinde – in ausreichender, sprich großer Menge.<sup>12</sup> All dies war in Mannheim nicht verfügbar. So gab es in Mannheim keine Lohmühle, die für die Verarbeitung der Baumrinde zu Gerbstoff notwendig gewesen wäre. Fließendes und sauberes Bachwasser war ebenfalls nicht verfügbar und der Betrieb einer Gerberei an den Mannhei-

mer Flüssen Rhein oder Neckar aufgrund der Gefahr von Überschwemmungen nicht möglich. Zudem hätte die geruchsintensive Lederherstellung gegen die damals geltende Polizeiverordnung der Stadt Mannheim verstoßen, was eine Ansiedlung von Gerbereien in der Stadt ausschloss.<sup>13</sup>

Deshalb suchten die Herren Heintze und Sammet einen Standort für ihre Gerberei außerhalb Mannheims. Diese Standortfrage musste aber noch weitere Faktoren berücksichtigen: Die Fertigung musste verkehrsgünstig zu Mannheim liegen und nach Möglichkeit innerhalb des Großherzogtums Baden, um für den Transport der produzierten Leder ins Handelshaus nach Mannheim keine Zölle entrichten zu müssen. Dort wurden die Leder weiterverkauft.

Zu dieser Zeit war das Großherzogtum Baden Bestandteil des nach dem Ende der napoleonischen Kriege im Jahr 1815 auf dem Wiener Kongress gegründeten Deutschen Bundes. Baden hatte als Rheinbundstaat in den Koalitionskriegen an der Seite Napoleons gestanden und war durch geschicktes Taktieren erheblich gewachsen. Mit Napoleons Ende begann auch in Baden die Zeit der sogenannten Restauration. Aber das Land bekam 1818 auch eine Verfassung, die im Vergleich zu den Verfassungen der anderen Staaten im Deutschen Bund als freiheitlich galt.<sup>14</sup>

Warum waren Zölle zu beachten? Das heutige Deutschland bestand im 19. Jahrhundert aus vielen kleinen Territorien. Die Wahl des richtigen Standorts war angesichts der jeweils erhobenen Zölle im grenzüberschreitenden Handel also von entscheidender Bedeutung. Das heißt: Geschäftsbeziehungen außerhalb Badens waren zu jener Zeit Auslandsgeschäfte. Das klingt aus heutiger Sicht unvorstellbar, zeigt aber auch, dass große Binnenmärkte ohne Zollgrenzen keine Selbstverständlichkeit sind.<sup>15</sup>

Im Fall von Heintze & Sammet – und damit der heutigen Freudenberg-Gruppe – und Weinheim jedenfalls haben die Zutaten zur Zeit der Gründung gepasst. Denn Weinheim konnte all diese Ansprüche erfüllen: die Lage im Großherzogtum Baden, die Nähe und gute Anbindung an Mannheim, das Know-how für das Gerben. In der Stadt hatte die Lederherstellung eine jahrhundertelange Tradition. Zudem fand sich hier hochwertiges fließendes Wasser. Und es gab die zur Lederproduktion benötigte Eichenrinde, denn die Stadt liegt in der Nähe der Eichenwälder des Odenwaldes.

Heute ist Weinheim die größte Stadt des Rhein-Neckar-Kreises und der Stammsitz der Freudenberg-Gruppe.<sup>16</sup>

## EXKURS: LEDERHERSTELLUNG

Mit dem Wasser des Weinheimer Flusses Weschnitz und des Grundelbachs haben in Weinheim dauerhaft vor allem die sogenannten Lohgerber gearbeitet. Die »Lohgerber fertigten durch vegetabilische Gerbung mit der sogenannten Lohe (hauptsächlich Eichen-, aber auch Fichten- oder Buchenrinde) Leder für Sättel und Zaumzeug sowie Sohl- und Schuhleder«. Deren Arbeitsweise lässt sich in drei Abschnitte unterteilen: Da ist zunächst die Vorbereitung der Häute in der Wasserwerkstatt, es folgen der eigentliche Gerbprozess und schließlich die Zurichtung der gegerbten Häute. Dieser genaue Blick ist wichtig, um zu verstehen, warum der Zugang zu qualitativ hochwertigem Wasser eine so überragende Bedeutung hat. »Die Rohfelle wurden in einem ersten Schritt in fließendem Wasser gespült, weshalb sich mittelalterliche Lohgerbereien an fließenden Gewässern befanden - wie es in Weinheim der Fall ist, wo der Gerberbach durch das traditionelle Gerberviertel der Stadt fließt und sich auch am Grundelbach einzelne Gerbereien befanden. Nach dem Spülen wurden die Felle auf den Schabebaum oder Gerberbock gelegt und mit den scharfen, geraden Fleischeisen Fleisch- und Fettreste entfernt. Um die Haare zu lösen, wurden die Felle anschließend üblicherweise in den Äscher gelegt. Dabei wurden die Häute in Bottichen mit gebranntem Kalk oder Pottasche eingelegt. Durch das Äschern wurde die obere Epidermisschicht, in der sich die Haarwurzeln befinden, gelöst. Deshalb wurden die Haare mit dem stumpfen, gebogenen Haareisen, auch als Scherdegen bezeichnet, einfach abgeschabt. Anschließend spülte man die Häute nochmals.«<sup>17</sup>

Wer diese Zeilen liest, einen Moment innehält und sich überlegt, welche Gerüche dabei entstanden sein müssen, dem wird noch heute mulmig im Bauch. »Die Arbeit in der Wasserwerkstatt war [entsprechend] anstrengend: [...] Zunächst wurden die Häute in die mit frischem Wasser und Lohe (in der Lohmühle gemahlene Eichenrinde) gefüllten Gerbgruben eingelegt beziehungsweise eingestoßen. Die mit Eichenbohlen ausgekleideten Gerbgruben befanden sich entweder im Erdgeschoss oder hinter der Werkstatt. In bestimmten Zeitabständen wurden die Häute in den Gerbgruben umgeschichtet, um eine gleichmäßige Gerbung aller Häute in den Gruben zu gewährleisten. Nach dem viele Monate dauernden Gerbprozess, [der meist zwischen 15 und 18 Monaten dauerte], spülte man die gegerbten Häute erneut im fließenden Wasser. Danach wurden die Häute zum Abtropfen auf Stangengerüste oder Galerien gehängt und anschließend auf den Trockenboden der Gerberei gebracht. [...] Nach dem Trocknen kamen die Leder schließlich in die Zurichtung, wo sie geglättet und gefalzt, d. h. auf eine gleichmäßige Dicke gebracht wurden. Wobei man sich das Falzen der Leder mit einem Falzeisen wie das Hobeln von Holz vorstellen muss. Abschließend bügelte man die Leder, um sie zum Glänzen zu bringen. Diese Prozessschritte der Lederherstellung sind bis in unsere Zeit die gleichen geblieben. Geändert haben sich lediglich die Prozesse und Bearbeitungszeiten.«<sup>18</sup>



**Abb. 6-8** Enthaaren der Felle, 1938 ■ Gerbgruben in der Gerberei im Müllheimer Tal, 1899 ■ Zurichten farbiger Felle, 1899

Lange ging es in diesen Strukturen in Weinheim stetig aufwärts: »Aus dem ältesten Grundbuch der Stadt Weinheim vom Jahre 1588 können wir entnehmen, daß im ganzen 16. Jahrhundert das Gerberhandwerk blühte und seine Erzeugnisse nicht allein in der Stadt und ihrer Umgebung, sondern auch auf dem Handelsweg auf ausländischen Märkten absetzen konnte.«<sup>19</sup>

## Antrag auf Erwerb der Gerberei im Jahr 1828

Mit der Entscheidung für den Standort Weinheim wurde von Heintze und Sammet auch der Aufbau einer eigenen Lederfabrikation in dem Ort an der Bergstraße beschlossen. Wer in den Kaufvertrag und das Grundbuch der Stadt Weinheim schaut, erfährt, dass Heintze und Sammet ihre Lederfabrik zunächst im alten, streng der Zunftordnung unterworfenen Gerberviertel einrichten wollten. Ausersehen war das Gerbereianwesen des Rentmeisters Ferdinand Hock. Mit inbegriffen: zweistöckiges Haus, Hof, Scheune und Gerberei.<sup>20</sup> Außerdem wollten sie dessen Anteil an der oberen Lohmühle an der Weschnitz erwerben. So weit, so gut. Doch das Problem folgt sogleich: »Zunächst brauchten aber die



**Abb. 9-10** Blick ins Gerberviertel in Weinheim, um 1890 ■ Aktuelle Ansicht der Gebäude

beiden Handelsleute die Erlaubnis zur Fabrikation von Lederwaren in Weinheim.«<sup>21</sup> Was also tun? Zuständig war in diesem Fall das Bezirksamt, das im Namen der Regierung die Aufsicht über die Verwaltung sämtlicher Gemeinden ausübte. Es bildete sowohl die unterste polizeiliche Behörde als auch die erste Instanz der Justiz in allen bürgerlichen Rechtssachen.<sup>22</sup>

Daher schrieben Heintze und Sammet an das Bezirksamt Weinheim ein ausführliches Gesuch, in dem die wirtschaftliche Bedeutung der Lederherstellung deutlich gemacht wurde. Es trägt das Datum des 12. Juli 1828.<sup>23</sup> In ihm wurden diverse Gründe genannt, warum ihr Vorhaben genehmigt werden sollte: der Siegeszug der Industrie, die Monopolstellung des Auslandes<sup>24</sup> in der Lederbranche, die Arbeitslosigkeit im eigenen Land. Dabei sei es durchaus möglich, verschiedene Lederprodukte, die man bisher aus dem Ausland beziehen müsse, auch selbst zu fertigen. Diese Argumente trug man nicht ohne Substanz vor. Denn man hatte ja Erfahrung, eben aus Mannheim, wo man Stiefelschäfte produzierte, die zuvor aus Straßburg in die Gegend gekommen waren. Das hatte gut funktioniert, offenbar so gut, dass Heintze und Sammet angaben, die fremde Konkurrenz vollständig verdrängt zu haben – und auch selbst schon in verschiedenen Städten des Auslandes größeren Absatz zu erzielen. Um weiter expandieren zu können, hoffte man auf den Zuschlag für die eigene Lederfertigung in Weinheim, dem Ort mit den vielen Standortvorteilen. Allerdings gab es auch einen Nachteil: Anders als Mannheim war Weinheim für Gerber nicht zunftfrei. Das war den Antragstellern natürlich klar. Sie versuchten deshalb vorzubeugen und gaben in vorsehendem Gehorsam dem Bezirksamt an, in Weinheim kein Leder verkaufen zu wollen.<sup>25</sup>

In Weinheim hatten also die Zünfte das Sagen. Was aber bedeutete das (Wirtschafts-)Leben in einer Zunftordnung<sup>26</sup> konkret? »Eine Zunft ist eine Gemeinschaft berufsgleicher Handwerker, die sich regelmäßig zusammenfanden, ihre

Interessen, aber auch Freud und Leid miteinander teilten.«<sup>27</sup> Die Zünfte waren dabei vor allem wirtschaftliche Zweckverbände. Ihr Ziel: der Schutz des Handwerks und jedes einzelnen Handwerkers. Sie waren, wenn man so will, die Vorläufer der heutigen Arbeitnehmer- und Arbeitgeberverbände. Geregelt wurde der Wettbewerb, was auch bedeutete, dass selbst innerhalb der Zünfte darauf geachtet wurde, dass kein Meister allzu erfolgreich werden sollte; Werbung war verboten, Lehrlinge hatten es oft nicht leicht, weshalb zum Ausgleich Gesellenbruderschaften entstanden, die den Zünften ebenfalls missfielen.<sup>28</sup> Im Ergebnis hatten die Zünfte gute und schlechte Seiten. Handwerkliche Qualität wurde gesichert, doch das »steife Beharren auf den traditionellen Statuten führte dann schließlich auch zum Niedergang der Zünfte.«<sup>29</sup>

Leicht hatten es die Handwerker in diesen Zünften schon zu den besseren Zeiten nicht. Denn die Zünfte trugen unter anderem die Hauptlast des Steueraufkommens der Städte. Diese tragende Funktion innerhalb des Gemeinwesens stand aber im »krassen« Missverhältnis zur sozialen Stellung, die die Handwerker einnahmen: Je größer die Bedeutung des städtischen Handwerks wurde, desto drängender wurde auch der Wunsch laut, mitzuentcheiden, mit zu beraten und am Gemeinwohl verantwortlich teilzunehmen. Das führte in der Geschichte der Zünfte immer wieder zu blutigen Zunftkämpfen. Es gab auch zunftfreie Städte, zum Beispiel mit nur einer kurzen Unterbrechung Nürnberg. Doch überall galt, dass über die Jahrhunderte diverse kriegerische Auseinandersetzungen und später vor allem das Aufkommen der modernen Fabrikindustrie den Handwerkern und den Zünften zusetzten: »Dieser Konkurrenz war das Handwerk nicht mehr gewachsen.«<sup>30</sup>

Festzuhalten ist also, dass die Zünfte allerorten längst unter einem erheblichen Druck standen, als die Herren Heintze und Sammet ihren Vorstoß nach Weinheim wagten. »In Frankreich brachte die Revolution ab 1789 die Liquidierung der alten Zünfte und somit die Gewerbefreiheit, die auch später in den französisch besetzten Gebieten eingeführt wurde. Preußen folgte 1810 mit der Einführung der Gewerbefreiheit und verfügte die Beschränkung einzelner Gewerbe nur aus gesundheits- und sicherheitspolitischen Gründen. [...] Das 1825 in Bayern unter König Max I. erlassene Gewerbegesetz bahnte den Übergang vom Konzessionssystem zur Gewerbefreiheit an.«<sup>31</sup> Letzteres galt für Bayern, im Großherzogtum Baden wiederum waren die »Weinheimer Gerbermeister [...] bis in die 1860er Jahre in der Gerberzunft vereinigt. [...] Der Handel mit Leder war für heimische Gerber und für die Auswärtigen geregelt, die nur zu bestimmten Zeiten auf den Weinheimer Jahrmärkten ihr Leder feilbieten durften.«<sup>32</sup>

Andere machten sich die Zeichen der Zeit zunutze: Zu diesen zählte das Mannheimer Handelsunternehmen Heintze & Sammet.

Wie es dann mit dem Antrag von Heintze & Sammet weiterging, ist ein Lehrstück im Umgang mit Bürokratie in einem inzwischen recht gut funktionierenden Verwaltungsstaat, dem alte Zunftregeln zunehmend zuwider waren.<sup>33</sup> Das Bezirksamt wollte erst einmal den Gemeinderat der Stadt Weinheim befragen, der empfand das Ganze wohl als heiße Kartoffel und reagierte erst einmal gar nicht. Dann drohte das Großherzogliche Bezirksamt am 1. August 1828 mit einem Taler Strafe.<sup>34</sup> Dies entsprach im süddeutschen Raum in etwa dem Monatslohn eines einfachen Soldaten.<sup>35</sup> Hiervon ausgehend ist dies für die Gerber in Weinheim eine spürbare Geldstrafe gewesen. Der Weinheimer Bürgermeister entschied sich, seine Gerberzunft vorzuladen, und diese gab – wenig überraschend – ihre ablehnende Erklärung ab: Die Reichen aus Mannheim wollte man nicht. Denn diese wollten in Weinheim doch sowieso nur noch reicher werden, auf Kosten der ansässigen Gerber. Die Fabrik sei überflüssig, der Lederabsatz ohnehin schlecht. Das sehe man ja daran, dass die Zahl der Gerbermeister schon jetzt zurückgehe. Die freundliche Ausweichempfehlung: Neckargemünd, Heidelberg oder Wiesloch. Dort sei einfach mehr Platz – und Gerber gebe es dort auch.<sup>36</sup> Diese Ausführungen waren vor allem eins: Ausdruck der Furcht des ortsansässigen Gerberhandwerks vor der Konkurrenz der industriellen Lederproduktion.

Und der Blick auf die damalige Auseinandersetzung zwischen den auf Neuan siedlung sinnenden Mannheimer Unternehmern und den auf alten Traditionen beharrenden Weinheimer Zünften ist auch aus heutiger Sicht relevant: Denn die Frage, wann es sinnvoll ist, Neuem eine Chance zu geben, stellt sich zu jeder Zeit. Die Gründungsgeschichte von Freudenberg gibt hierauf schon in den allerersten Jahren bis heute gültige Antworten. Ein unumgänglicher, durch technologische Fortschritte befeuerter Wandel lässt sich sowieso nicht durch Regulierung aufhalten, sondern allenfalls steuern. Und gute Ideen, die das Alte verdrängen, können später für alle zu einem großen Gewinn werden – wenn man dem Wandel nur aufgeschlossen genug gegenübersteht. Das galt in der Mitte des 19. Jahrhunderts. Und das gilt bis heute.

## Der Erwerb der Gerberei im Jahr 1829 und der Eintritt von Carl Johann Freudenberg 1833

So blieb der Kampf der Gerber auch in diesem Fall vergeblich. Am 13. August 1828 genehmigte Bezirksamtmann Becker den Antragstellern Heintze und Sammet ihr Anliegen.<sup>37</sup> Einfach aufgeben wollten die Weinheimer Zunftgerber freilich nicht, es gab noch einiges Hin und Her: Denn gegen diesen Beschluss wie-

derum reichte die Weinheimer Gerberzunft einen Schriftsatz ein. Man hatte sich Hilfe bei einem Rechtsanwalt aus Mannheim gesucht. Dessen wesentliches Argument gegen die Genehmigung war, dass Heintze & Sammet sich letztlich nicht an das Verbot des Lederverkaufs in Weinheim halten würden.<sup>38</sup>

Doch auch damit drangen die Gerber nicht durch: Am 7. März 1829 genehmigte auch das Großherzogliche Ministerium des Innern das Gesuch. Heinrich Christian Heintze und Johann Baptist Sammet konnten also in Weinheim eine Lederfabrik errichten, nur war ihnen der Einzelabsatz in Weinheim selbst untersagt, was sie zuvor ja ohnehin selbst angeboten hatten. Damit beginnt die Geschichte der ersten Weinheimer Lederfabrik am 7. März 1829.<sup>39</sup>

Vier Jahre später sollte in das Unternehmen, das diesen Sieg errungen hatte, Carl Johann Freudenberg als Lehrling eintreten. Verwandtschaftliche Beziehungen waren in jenen Zeiten nicht selten überlebensnotwendig, junge Menschen wurden schnell selbständig, mussten sich beweisen, konnten und durften dies aber auch, ganz gewiss im Fall von Carl Johann Freudenberg. Er war erst neun Jahre alt, als sein Vater starb, der es im Leben ebenfalls nicht leicht gehabt hatte. Der frühe Tod des Vaters sorgte dafür, dass Carl Johann schon als junger Teenager auf eigenen Beinen stehen musste. In seinem Fall mit der Hilfe einer Lehre bei seinem Onkel und damit in der Lederhandlung Heintze & Sammet in Mannheim.<sup>40</sup>

Wie es dazu kam, lässt sich in den Erinnerungen seines Sohns Friedrich Carl nachlesen, die dieser sehr viel später, im Alter von 90 Jahren, im Jahr 1938 aufgeschrieben hat: Schon Carl Johanns Vater Georg Wilhelm Freudenberg (1786–1829) hatte nach dem ebenfalls frühen Tod seines Vaters mit 20 Jahren Verantwortung übernehmen müssen. Sein Erbe war das Gasthaus »Zum Löwen« in Hachenburg, das er fortan betrieb. Doch es war die Zeit des Pauperismus, der frühindustriellen Unterbeschäftigungs- und Armutskrise, und die wirtschaftliche Lage im Land war entsprechend schlecht. Das Gasthaus musste aus finanziellen Gründen Anfang 1829 verkauft werden. Ein radikaler Berufswechsel wurde erforderlich: Georg Wilhelm Freudenberg wurde die Zollerhebungsstelle in Weilburg an der Lahn übertragen. Dort starb er am 9. März 1829. Allein sein Sohn Carl Johann, den er aus Hachenburg mitgenommen hatte, war bei ihm. Für dessen Mutter war es ebenfalls ein harter Schlag. Sie hatte nicht nur ihren Mann verloren, sondern musste nun auch um die wirtschaftliche Existenz ihrer Familie kämpfen. Catharina Elisabeth Freudenberg, eine geborene Reinhardt (1789–1843), verzog mit ihren sechs Kindern mittellos nach Neuwied am Rhein. Denn dort gab es Verwandte, die der Familie das Überleben sicherten.<sup>41</sup> Einfach nur Kind konnte man in einer solchen Situation nicht lange bleiben. Carl Johann Freudenberg trat mit 14 Jahren seine Lehre an. Dies war, bezogen auf



**Abb. 11-12** Carl Johann Freudenberg, um 1860 ■ Sophie Freudenberg geb. Martenstein, 1875

den protestantischen Hintergrund von Carl Johann Freudenbergs Familie, noch sehr lange übliche Praxis. Denn mit der Konfirmation im Alter von 14 Jahren galten die jungen Leute als vollwertige Gemeindemitglieder – und wurden entsprechend als junge Erwachsene behandelt. Dies bedeutete in der Regel auch das Ende der Schulzeit und das Verlassen des Elternhauses. Wer keinen höheren Bildungsweg einschlagen konnte, was in diesem Falle Carl Johanns älterem Bruder Wilhelm (1817–1901) vorbehalten war, trat eine Lehre an oder musste sich in den Gesindedienst verpflichten. Wo es möglich war, wurden die jungen Erwachsenen bei der Verwandtschaft in die Lehre gegeben.<sup>42</sup> In diesem Fall war dies Catharina Elisabeth Freudenbergs Schwester Anna Sammet. Sie war die Ehefrau von Johann Baptist Sammet.

Mit ihrer Hilfe kam Carl Johann Freudenberg in der Unternehmung seines Onkels unter, dem Lederhändler Sammet in Mannheim. Dabei stellte sich der junge Freudenberg nach allem, was man dazu lesen kann, sehr gut an. Denn er erwarb sich das Vertrauen von Sammet und auch von seinem Teilhaber Heinrich Heintze. Später, im Jahr 1844, das zugleich das Jahr seiner Heirat mit Sophie Martenstein war, wurde Freudenberg gleich zu Jahresbeginn sogar stiller Teilhaber des Unternehmens. Einiges Geld hatte Freudenberg schon selbst verdient, das er in das Geschäft einbringen und so 20 Prozent der Anteile an Heintze & Sammet erwerben konnte.

## Beruflicher Erfolg, Familiengründung – und die Rettung aus der Insolvenz

Es war ein folgenschwerer Sonntag im Frühjahr 1843 in Mannheim, an dem Carl Johann Freudenberg seine spätere Frau Sophie Martenstein kennenlernen sollte.<sup>43</sup> Die beste Quelle für das, was damals geschah, sind die Erinnerungen von Sophie selbst, in denen sie ihr Elternhaus, ihre Kindheit – und auch jene erste Begegnung – beschreibt. Freudenberg wiederum hatte in der Lehre und der Zeit danach Eindruck gemacht sowie Können bewiesen – und recht ordentlich Geld verdient. In dieser Zeit also traf er Sophie:

»Meine Eltern lebten in Worms, mein Vater war ein stattlicher Mann, kräftig, fleißig und zuverlässig, er war sehr geachtet, er war Kaufmann und führte ein Spezereigeschäft [Gewürzhandel] mit Umsicht und Erfolg, meine Mutter war in Worms geboren, ihre Eltern hatten ein Zinngeschäft [...]. Ich hatte in meiner Jugend nicht viel Vergnügen, die Mutter oft schwer krank, mein Bruder konnte mir nichts bieten, da durfte ich öfter nach Wiesbaden, und auch nach Mannheim reisen, zur Erholung u. Erfrischung nach der Pflege meiner lieben Mutter [...]. In Mannheim durfte ich mitunter auf Besuch, da war eine Familie Krauß, Frau Krauß war die Nichte des Hausfreundes meiner Eltern und sie kam öfter auf Besuch bei ihrem Onkel. Einmal war ich auch im Frühjahr einige Wochen dort, da war Liedertafel, wozu ich mitgenommen wurde, wir kamen durch Zufall zur Familie Sammet u. Reinhardt zu sitzen. Da lernte ich Vater [Carl Johann Freudenberg] kennen, die Gesellschaft brach zusammen auf, u. wir gingen ziemlich weit miteinander nach Haus, am anderen Tag an einem Sonntag kam mein Vater [Friedrich Carl Martenstein] und meine Mutter mich abzuholen, und Nachmittags erschien unerwartet der junge Freudenberg, ich war überrascht, erhielt aber die Erklärung, er käme öfter zu Kraußens, es war eine äußerst lebhaft Unterhaltung, und ich konnte begreifen, daß er nicht so bald sich verabschiedete, da hat er gehört, daß meine Eltern die Erlaubniß gaben, ich dürfe im Sommer noch mal wieder kommen, das hat er sich gemerkt, und als ich wirklich im Juni kam, erschien auch er, meine Mutter war 2 Tage mit mir und wir konnten merken, wo es hinauswollte. Mutter ließ mich da, und nun lernte ich Vater [Carl Johann Freudenberg] kennen, da er öfter Abends erschien, nach längerem Dasein wurde mir klar, daß ich ihn lieb hatte, und als er sich aussprach, sagte ich ja, wenn meine Eltern mit einverstanden sind.«<sup>44</sup>

Wenn die Eltern einverstanden sind – das bedeutete nicht nur die Prüfung von Herz und Charakter oder gar Aussehen, sondern es ging um wirtschaftliche Fakten, sowohl zur persönlichen Finanzlage als auch zum beruflichen Erfolg. Dazu schreibt Sophie: »Die Überzeugung, einen braven tüchtigen Schwieger-

sohn zu bekommen, der sich ja 5000 Gulden verdient hatte, bewogen meinen Vater, ihm seine einzige Tochter anzuvertrauen.« Dann aber konnte Hochzeit gefeiert werden: »Der Brautstand bis zu 27. Febr. 1844 war kein langer, alle 14 Tage kam Vater [Carl Johann Freudenberg] nach Worms, doch war es eine schöne glückliche Zeit. Wir feierten eine schöne, große Hochzeit, es waren viele Gäste geladen, Wormser Verwandte, meine Freundinnen, vom Vater [Carl Johann Freudenberg] viele Verwandte in Mannheim, sein Bruder, der auch verlobt war, Heintze u. noch Andere.«<sup>45</sup>

Es folgten Jahre, in denen eine junge Familie entstand. Zunächst wurden zwei Töchter geboren: Elise (1845–1891) sowie Luise (1846–1847), die allerdings früh starb. Als der Sohn Friedrich Carl (1848–1942) auf die Welt kam, war die Revolution schon ausgebrochen – das Land erlebte Wirren, in denen auch das Bankhaus zusammenbrach, über das man das Geschäft mit Hilfe von Wechseln finanzierte.<sup>46</sup> Zum Glück war in dieser Situation Freudenbergs Schwiegervater Friedrich Carl Martenstein zur Stelle. Es war auch Martensteins familiäre Hilfe, die es seinem Schwiegersohn ermöglichte, die Krise als Chance für sich zu nutzen. Dazu schreibt der im Revolutionsjahr geborene Friedrich Carl Freudenberg 90 Jahre später in seinen Erinnerungen:

»Infolge politischer Stürme war die Firma Heintze & Sammet in Zahlungsschwierigkeiten geraten und mußte 1848 liquidieren. [...] Da die Liquidation die Trennung der beiden Firmeninhaber notwendig machte, konnte Vater zwischen den beiden Teilhabern wählen. Seine Wahl fiel auf Herrn Heintze. So entstand die Firma Heintze & Freudenberg in Weinheim, welche seit 1849 die kleine Kalbleder-Gerberei übernahm [...]. Herr Heintze und sein Sohn Leopold, der etwa 10 Jahre jünger war als mein Vater, siedelten im Jahre 1848 nach Weinheim über, meine Eltern Februar 1849. Wir wohnten zunächst am Marktplatz des damals keine 5000 Seelen zählenden Städtchens [...].«<sup>47</sup>

Auch Sophie Martenstein erinnert sich lebhaft an diese emotional offenbar sehr belastende Zeit in ihrer noch immer recht jungen Ehe. Sie schildert die damals getroffenen Vereinbarungen zur Rettung und Übernahme eines Teils der Geschäfte aus der Insolvenz sehr genau:

»Nach langen Berathungen mit mehreren alten Geschäftsfreunden und vieler Mühe mit den Gläubigern kam denn ein Arrangement zu Stande, worin bestimmt war, allen vielen Vertrauensgläubigern (zu denselben zählte auch mein Vater und mein Bruder) sollte ihr volles Capital werden, wenn sie mit demselben bis zur Rückgabe 3 Jahre ohne Zinsen warten wollten, die Geschäftshäuser hingegen erhielten 60 fl [Badische Gulden] statt 100 fl und nahmen dann ihr Geld in kürzerer Zeit in Empfang, auf diese

Weise konnten die angefangenen und in der Gerberei begriffenen Felle ausgearbeitet werden, das alte Geschäft hörte nach und nach ganz auf und ist mit der Liquidation erloschen. [...] Durch Einsehen der Herrn erhielt mein Mann, meine beigebrachten 10,000 fl aus der Liquidationsmasse, Herr Heintze mußte mehrere Jahre warten, bis alles geordnet war, ehe er sein Vermögen aus dem alten Geschäft erhalten konnte. Mein Vater war nun so gut, wie er sah, daß alles in Ordnung war und stellte mich dann meinem Bruder im Vermögen gleich, d. h. er gab mir bis zu 30,000 fl Kapital, und dies bildete den Stock des jetzigen Geschäfts, denn von Credit war damals keine Rede, und oft noch mußte Vater [Friedrich Carl Martenstein] noch längere Jahre durch Vorschüße machen, die er natürlich mit Zinsen immer wieder richtig zurück erhielt.«<sup>48</sup>

Holen wir doch einmal den Taschenrechner heraus, um uns der Summe des in das Unternehmen investierten Vermögens zu nähern: Bezogen auf die uns überlieferten Summen können wir sagen, dass sich das Gesamtvermögen von Carl Johann und Sophie Freudenberg im Jahr 1844 auf 15 000 Gulden belief, wovon 12 000 Gulden ins Unternehmen investiert waren. Nach heutiger Kaufkraft entspräche dies übrigens 275 000 beziehungsweise 220 000 Euro. Aus dem Kapitalkonto von Carl Johann Freudenberg im Hauptbuch von 1848 lässt sich das tatsächlich im Unternehmen Heintze & Sammet investierte Kapital ermit-



**Abb. 13-14** Im Haus in der Obertorstraße 1 am Weinheimer Marktplatz befand sich die erste Wohnung der Familie Carl Freudenberg. Ansicht um 1945 ■ Aktuelle Ansicht