

# Henri Nestlé

1814–1890

200. Geburtstag



Vom Apothekergehilfen zum Gründer des weltweit führenden Unternehmens für Ernährung, Gesundheit und Wohlbefinden

Das vorliegende Werk ist eine Kurzfassung des Buches von Albert Pfiffner: *Henri Nestlé (1814–1890). Vom Frankfurter Apotheker-gehilfen zum Schweizer Pionierunternehmer*. Chronos-Verlag, Zürich 1993. 330 S., ISBN 3-905311-27-5.

Es handelt sich um eine erweiterte Neuauflage anlässlich des 200. Geburtstages Henri Nestlés. Erstmals publiziert wurde die Kurzfassung 1995 unter dem Titel: *Henri Nestlé. Vom Frankfurter Apotheker-gehilfen zum Schweizer Pionierunternehmer*.

# Henri Nestlé

1814–1890

Vom Apothekergehilfen zum Gründer des weltweit führenden Unternehmens für Ernährung, Gesundheit und Wohlbefinden



«Meine Entdeckung  
wird eine grosse Zukunft  
haben, denn es gibt bis  
jetzt kein vergleichbares  
Nahrungsmittel, das sich  
mit meinem Kindernährmittel  
vergleichen lässt.»

Henri Nestlé 1868



Vorwort	8
Nutrition – die DNA von Nestlé	11
Die Frankfurter Zeit 1814–1834/39	19
Henri Nestlés Entwicklung zum Pionierunternehmer 1839–1861	29
Die Erfindung des Kindermehls 1861–1867	45
Herstellung und Vermarktung des Kindermehls – Entwicklung der Firma Nestlé 1868–1875	69
Verkauf des Unternehmens und letzte Lebensjahre 1875–1890	127
Frankfurt – Vevey 2014	145

# Vorwort

1867 brachte Henri Nestlé, ein 53-jähriger Unternehmer aus Frankfurt am Main, im kleinen Schweizer Städtchen Vevey ein Kindermehl auf den Markt. Aus seinem Kleinstbetrieb wurde – unter anderem durch das 1905 erfolgte Zusammengehen mit der 1866 gegründeten Anglo-Swiss Condensed Milk Co. der Gebrüder Page in Cham (Schweiz) – ein grosses, erfolgreiches Unternehmen, das noch immer stolz den Namen seines Gründers trägt.

Dieses Buch ist eine Kurzfassung der umfassenden Biographie von Albert Pfiffner über Henri Nestlé. Es beschreibt den Werdegang eines Unternehmers, der unablässig nach neuen Möglichkeiten sucht, um seinen Lebensunterhalt zu bestreiten und dabei die Bedürfnisse der Konsumenten und der Gesellschaft im Auge behält.

Henri Nestlé versuchte sich in der Entwicklung und Herstellung von Mineralwasser, Likör, Essig, Dünger, Flüssiggas und Portlandzement. Nicht mit all seinen Projekten war er erfolgreich. Im Gegenteil. Aber er gab nie auf, erwarb weitere Erfahrungen und zusätzliches Wissen und passte sich der sich wandelnden Umwelt an.

Der Durchbruch kam mit dem Kindermehl. Henri Nestlé erkannte ein gesellschaftliches Bedürfnis und setzte die neuesten wissenschaftlichen Erkenntnisse ein, um ein Produkt zu entwickeln, mit dem er die hohe Kindersterblichkeit seiner Zeit bekämpfen konnte. Er verwendete eine Marke, um es auf den Markt zu bringen. Diese Marke wurde seitdem zu einem allgemein bekannten Namen in fast allen Ländern weltweit.

Betrachten wir die Tätigkeiten des Unternehmens Nestlé heute, im 200. Geburtsjahr ihres Namensgebers, sehen wir eine auffallende Kontinuität. Obwohl das Unternehmen sowohl die Zahl seiner Produkte als auch jene seiner Absatzmärkte um ein Vielfaches gesteigert hat, blieb die Leidenschaft zur Qualität und zum Einsatz der neuesten wissenschaftlichen Forschung zur Verbesserung des Nährwertes unserer Produkte bestehen. Wie Henri Nestlé für Säuglinge mit speziellen Ernährungsbedürfnissen wollen wir heute das Leben von Menschen in jeder Lebensphase und -situation verbessern, indem wir noch gesündere und noch schmackhaftere Nahrungsmittel- und Getränkeoptionen anbieten.



«Henri Nestlé verkörperte viele zentrale Haltungen und Werte, die wesentliche Bestandteile unserer Unternehmenskultur bilden.»

Henri Nestlé, selber aus Deutschland in die Schweiz eingewandert, gab seinem Unternehmen von Anfang an eine internationale Ausrichtung. Wir verdanken unserem Gründer mehr als unseren Namen, unser Firmenlogo und unser erstes Kindernahrungsmittel. Henri Nestlé verkörperte viele zentrale Haltungen und Werte, die heute noch wesentliche Bestandteile unserer Unternehmenskultur bilden: Pragmatismus, Flexibilität, Lernbereitschaft, Unvoreingenommenheit und Respekt vor anderen Menschen und Kulturen. Vor 150 Jahren legte Henri Nestlé damit die Grundlage unseres erfolgreichen Bestrebens, das weltweit führende Unternehmen für Ernährung, Gesundheit und Wohlbefinden zu sein.

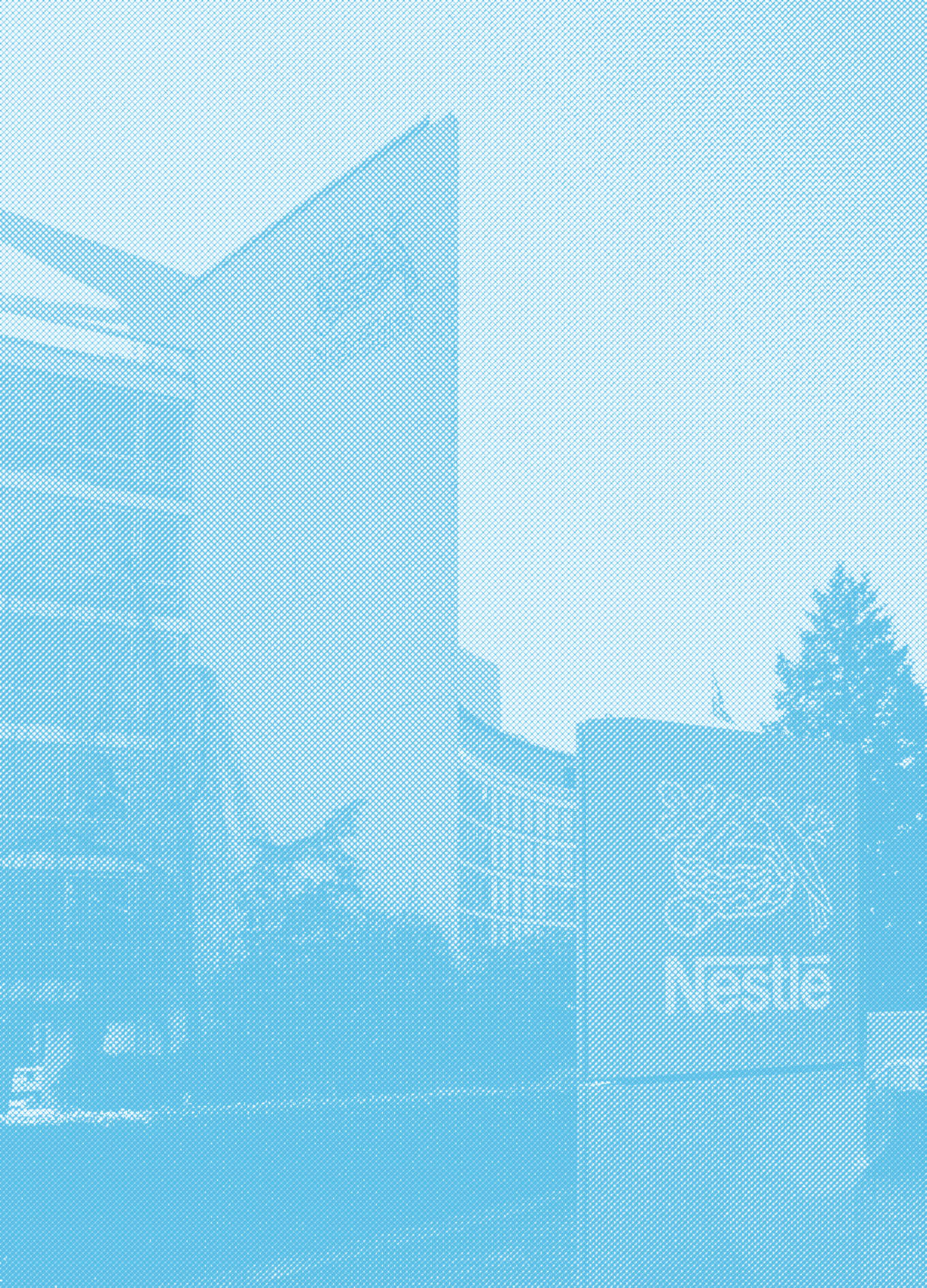
Um diese Entwicklung zu verdeutlichen, wurde dieser Neuauflage ein Kapitel beigefügt, das unsere Anstrengungen in diesem Bereich kurz zusammenfasst.



Peter Brabeck-Letmathe  
Präsident des Verwaltungsrats



Paul Bulcke  
Delegierter des Verwaltungsrats



# Nutrition – die DNA von Nestlé

## Von Nestlés Kindermehl zum Weltmarktführer für Nutrition, Gesundheit und Wellness

Der Begriff «Nutrition» im Sinne einer gesunden, ausgewogenen und genussvollen Ernährung, der heute zusammen mit den sich daraus logisch ergebenden Stichworten «Gesundheit» und «Wellness» die grundlegende strategische Ausrichtung von Nestlé umschreibt, stand bereits ganz am Anfang der Geschichte des Unternehmens: Henri Nestlé hatte im Jahre 1867 das erste vollständige und in grossem Stil hergestellte Kindernahrungsmittel aufgrund neuester wissenschaftlicher Erkenntnisse in Zusammenarbeit mit Ärzten und Wissenschaftlern entwickelt und damit ein Qualitätsprodukt geschaffen, welches im Zeitalter der beginnenden Industrialisierung und Verstädterung den spezifischen Ernährungsbedürfnissen von Müttern und Kleinkindern in optimaler Weise entsprach. Er ruhte sich jedoch nicht auf den Lorbeeren aus, sondern entwickelte dieses Produkt stetig weiter, und auch seine Nachfolger blieben seinem Vermächtnis treu, sich immer auf dem neuesten Stand der Forschung zu halten, um den Konsumenten gesunde und schmackhafte Produkte von hohem Ernährungswert anzubieten. Diese Strategie galt auch weiter, als Nestlé im 20. Jahrhundert über den traditionellen Bereich der Milchprodukte hinaus in immer zahlreichere Lebensmittelkategorien vorsties: Bei der Schokolade, wo Nestlé die Pioniertat von Daniel Peter, die Verschmelzung von Kakao und Milch, verfeinerte, bei der bahnbrechenden Erfindung des löslichen Kaffees oder bei den kulinarischen Produkten, wo Nestlé das Erbe eines weiteren Nahrungsmittelpioniers aus dem späten 19. Jahrhundert, Julius Maggi, antrat und dieses durch eigene Forschung weiterentwickelte.

Das Bestreben, zu einer gesunden Ernährung beizutragen, hatten Nestlé und ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter somit bereits seit Beginn des Unternehmens verinnerlicht; nach aussen trat es jedoch erst nach 1980 sichtbar in Erscheinung, als der damalige Präsident und CEO, Helmut Maucher, das Vermächtnis des Firmengründers als Pionier der Nahrungsmittelforschung wieder stärker in den Vordergrund rückte und die Forschung des Unternehmens gezielt ausbaute, besonders aber, als sein Nachfolger als CEO, Peter Brabeck-Letmathe, 1997 als seine erste Amtshandlung die Gründung einer «Nutrition Strategic Business Division» (NSBD) bekanntgab, die neben dem traditionellen Geschäft mit der Säuglingsernährung auch neue, ebenfalls auf wissenschaftlichen Erkenntnissen beruhende Nahrungsmittel aus der eigenen Forschung umfasste, wie etwa die Probiotika oder die «Branded Active Benefits» (BABs), Zusätze mit gesundheitsfördernder Wirkung, die einer wachsenden Zahl bestehender Produkte beigegeben wurden.

Zu Beginn des neuen Jahrtausends ging Peter Brabeck noch einen entscheidenden Schritt weiter, indem er ankündigte, Nestlé von einem traditionellen Hersteller von Lebensmitteln zu einer forschungsgetriebenen «Food, Nutrition and Wellness Company» umzuwandeln. Um den dritten Teil dieses «Dreiklangs» zu konkretisieren, schuf er gleichzeitig eine «Corporate Wellness Unit». Nachdem er 2005 das Präsidium des Verwaltungsrates übernommen hatte, ersetzte er «Food» durch «Health» (Gesundheit), sodass sich Nestlé seither als «Nutrition, Health and Wellness (NHW) Company» definiert. Dieser neue Dreiklang wurde für die gesamte Unternehmensstrategie massgebend, u.a. auch für künftige Akquisitionen und Desinvestitionen. In der Folge trennte sich Nestlé von mehreren Geschäftsbereichen, zu deren weiterer Entwicklung das Unternehmen keinen Mehrwert beitragen konnte. Im Gegenzug nahm Nestlé gezielte Akquisitionen vor, die den Bereich «Nutrition» wesentlich stärkten, so 2006 den amerikanischen Säuglingsnahrungshersteller Gerber, 2007 den Bereich «Medical Nutrition» von Novartis und 2012 Wyeth Nutrition, die Babynahrungssparte des US-Pharmakonzerns Pfizer. Durch diese Übernahmen verdoppelte sich der Umsatz der seit 2006 selbständig geführten Unternehmenssparte «Nestlé Nutrition», welche aus der NSBD hervorgegangen war. Die Schaffung des «Nestlé Nutrition Institute» hatte ein Jahr zuvor den Führungsanspruch von Nestlé in diesem Bereich auch wissenschaftlich unterstrichen und bildete den Auftakt zu neuen Entwicklungen.

Mit dem Antritt von Paul Bulcke als neuer CEO kam 2008 eine weitere treibende Kraft hinzu und am 1. Januar 2011 begann eine zusätzliche und entscheidende Etappe auf dem Weg von Nestlé zu einer «NHW Company»: Der Bereich der medizinischen Ernährung, welchen Nestlé bereits in den 1990er Jahren durch ein Joint Venture mit Baxter betreten und durch die Integration von Novartis Medical Nutrition ausgebaut hatte, wurde zur autonomen Geschäftseinheit «Nestlé Health Science S.A.» (NHSc), die sich weiter auf präventive und personalisierte Ernährung für Menschen mit besonderen gesundheitlichen Bedürfnissen spezialisiert. Am gleichen Tage eröffnete

Nestlé auf dem Campus der Eidgenössischen Technischen Hochschule Lausanne (EPFL) das «Nestlé Institute of Health Sciences» (NIHS), welches die schon einige Jahre zuvor begonnene Zusammenarbeit zwischen Nestlé und der EPFL beim Projekt «Brain Food» in eine neue Dimension führt. Mit über 100 Forschern aus der ganzen Welt geht es den mannigfachen Wechselwirkungen zwischen Ernährung, Gesundheit und Genomik nach und sucht dabei nach den Ursachen von Alzheimer, Diabetes, Krebs und Magen-Darm-Krankheiten, durch Früherkennung und Behandlung dieser und anderer Erkrankungen. Daneben forscht das NIHS auch nach neuen Wegen zur Bekämpfung der Fettleibigkeit und deren Gegenteil, der Mangelernährung, und geht auf die besonderen Ernährungsbedürfnisse einer alternden Bevölkerung in den Industrieländern ein. Das NIHS als forschungsgestütztes Institut und NHSc als kommerzielle Einheit arbeiten dabei eng zusammen. So erwarb NHSc 2012 eine Minderheitsbeteiligung an der im Alzheimer-Bereich tätigen Firma Accera und ging mit dem auf pflanzliche Rohstoffe zur Behandlung von Magen-Darm-Krankheiten spezialisierten chinesischen Unternehmen Chi-Med ein Joint Venture ein, welches Nestlé auch Zugang zur traditionellen chinesischen Medizin verschafft.

NIHS und NHSc schliessen somit die Lücke zwischen Ernährung und Medizin mit dem Ziel, die Lebensqualität der Menschen durch innovative Ernährung auf der Grundlage wissenschaftlicher Forschung zu verbessern. Damit decken sich ihre Ziele mit jener der «NHW Company» Nestlé, die sich aber bewusst als Nahrungsmittel- und nicht als Pharmaunternehmen versteht. Aufgrund seiner langen Erfahrung weiss es, dass die Konsumenten bei allem berechtigtem Wunsch nach Gesundheit beim Essen auf den Genuss nicht verzichten wollen. Nestlé ist sich aber ebenfalls bewusst, dass es mehr als nur Kalorien braucht, um eine gute Lebensqualität zu erreichen und zu sichern. Die heutigen Konsumentinnen und Konsumenten erwarten von einem Lebensmittel auch einen nach wissenschaftlichen Kriterien geschaffenen Mehrwert.

Um den Konsumentenbedürfnissen auch im Bereich Gesundheit noch besser gerecht zu werden, kündigte Nestlé 2014 an, ihre Aktivitäten auf dem Gebiet der spezialisierten medizinischen Hautpflegeprodukte durch die vollständige Übernahme des 1981 als Joint Venture mit dem französischen Kosmetikkonzern L'Oréal gegründeten Unternehmens Galderma zu verstärken und es in die neue, global geführte Geschäftseinheit Nestlé Skin Health S.A. mit Sitz in Lausanne (Schweiz) zu überführen. Als hundertprozentige Tochtergesellschaft von Nestlé soll es den weltweit zunehmenden Bedarf im Bereich Hautgesundheit mit einer breiten Palette an innovativen und wissenschaftlich nachgewiesenen Produkten decken. Das neugegründete Unternehmen reiht sich zusammen mit Nestlé Health Science und dem Nestlé Institute of Health Science logisch in die «Nutrition, Gesundheit und Wellness»-Strategie ein.

Zurück zur «Nutrition», die sich bei Nestlé nicht nur auf die Forschung und auf die Geschäftsbereiche beschränkt, die diesen Namen tragen, sondern das gesamte Produktportfolio des Unternehmens durchdringt. Bevor

ein neues Produkt, gleich welcher Kategorie, auf den Markt kommt, wird es dem strengen «60/40+»-Test unterzogen, bei welchem 60 Prozent der Testpersonen diesem neuen Produkt den Vorzug gegenüber einem vergleichbaren Konkurrenzprodukt geben müssen. Das «+» bedeutet, dass dieses Produkt zusätzlich genau definierten ernährungswissenschaftlichen Kriterien entsprechen muss. Seit dessen Einführung zu Beginn dieses Jahrtausends ist auch die grosse Mehrheit der vielen tausend bestehenden Nestlé-Produkte diesem Test unterzogen worden, von denen 40 000 überarbeitet und diejenigen, die den Anforderungen nicht genügten, aus dem Sortiment gekippt wurden. Dieser Test erlaubte es ferner, den Zucker-, Fett- oder Salzgehalt zahlreicher Nestlé-Produkte zu reduzieren und dadurch weiter zu einer gesunden Ernährung beizutragen. Das gleiche Ziel verfolgt der Zusatz von Mikronährstoffen, z.B. Vitaminen oder Mineralien, insbesondere in Entwicklungsländern, u.a. bei Maggi-Würfeln in zahlreichen Ländern Afrikas. Bereits 2012 wurden über 150 Milliarden Portionen Lebensmittel verkauft, die auf diese Weise angereichert worden waren. Unsere Ambition ist es, diese Zahl bis 2016 auf jährlich rund 200 Milliarden zu steigern.

Ebenfalls im Sinne der «Nutrition» hat Nestlé vor über zehn Jahren damit begonnen, auf ihren Produkten genaue und dennoch leicht verständliche Angaben über deren Zusammensetzung anzubringen. Heute verfügen nahezu alle Nestlé-Produkte über diesen Ernährungskompass als wertvolle Orientierungshilfe für die Konsumenten. Die Hälfte aller Produkte enthält ausserdem Angaben zu den empfohlenen täglichen Portionen (GDA) und trägt auf diese Weise zum Kampf gegen das Übergewicht bei.

Im Zeichen der «Nutrition» entwickelte sich Nestlé über die Erforschung und die Produktion von hochwertigen Lebensmitteln hinaus auch mehr und mehr zu einem Dienstleistungsunternehmen, etwa durch einen Service für personalisierte Ernährung und Pflege in Frankreich.

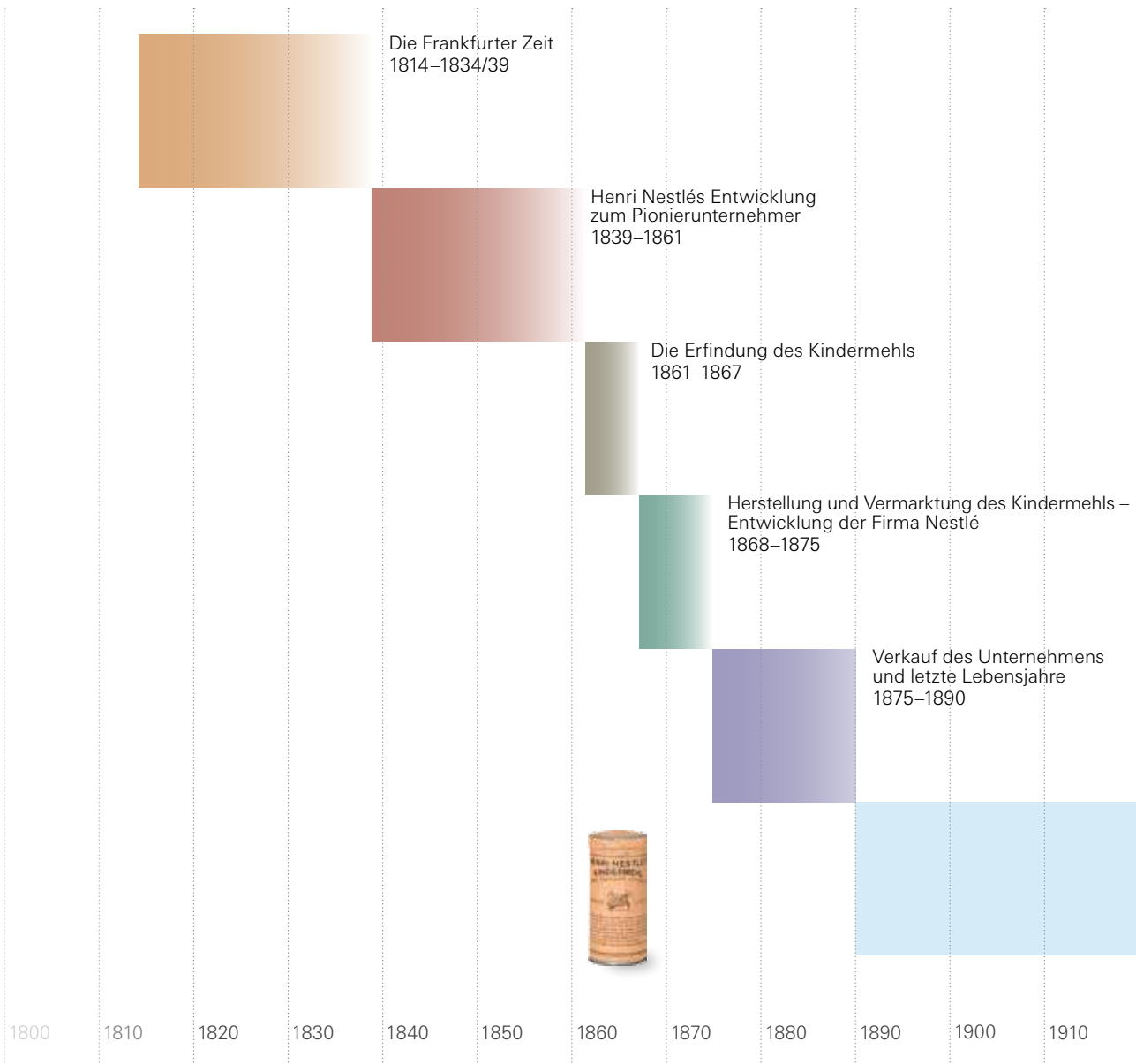
In den letzten Jahren haben sich diverse Nestlé-Initiativen auch wieder vermehrt dem Bereich zugewandt, dem das Unternehmen seinen Ursprung verdankt, der Säuglings- und Kinderernährung, so etwa durch die weltweite «Breast is Best»-Kampagne zur Förderung des Stillens, die Kampagne «Start Healthy – Stay Healthy», die besonders auf die Ernährungsbedürfnisse der 1000 ersten Tage eines Kindes eingeht, oder das «Nestlé Healthy Kids Education Programme», an welchem bis heute weltweit mehr als 6 Millionen Kinder im Alter von 3 bis 12 Jahren teilgenommen haben.

Alle die erwähnten Massnahmen im Nutrition-Bereich, von der Forschung bis zum fertigen Produkt und dessen Vermarktung, werden durch ein NHW-Gremium mit dem Namen «Nestlé in Société» unter der Leitung des CEO von Nestlé, Paul Bulcke, welches vier Mal im Jahr zusammentritt, überwacht und weiter vorangetrieben.

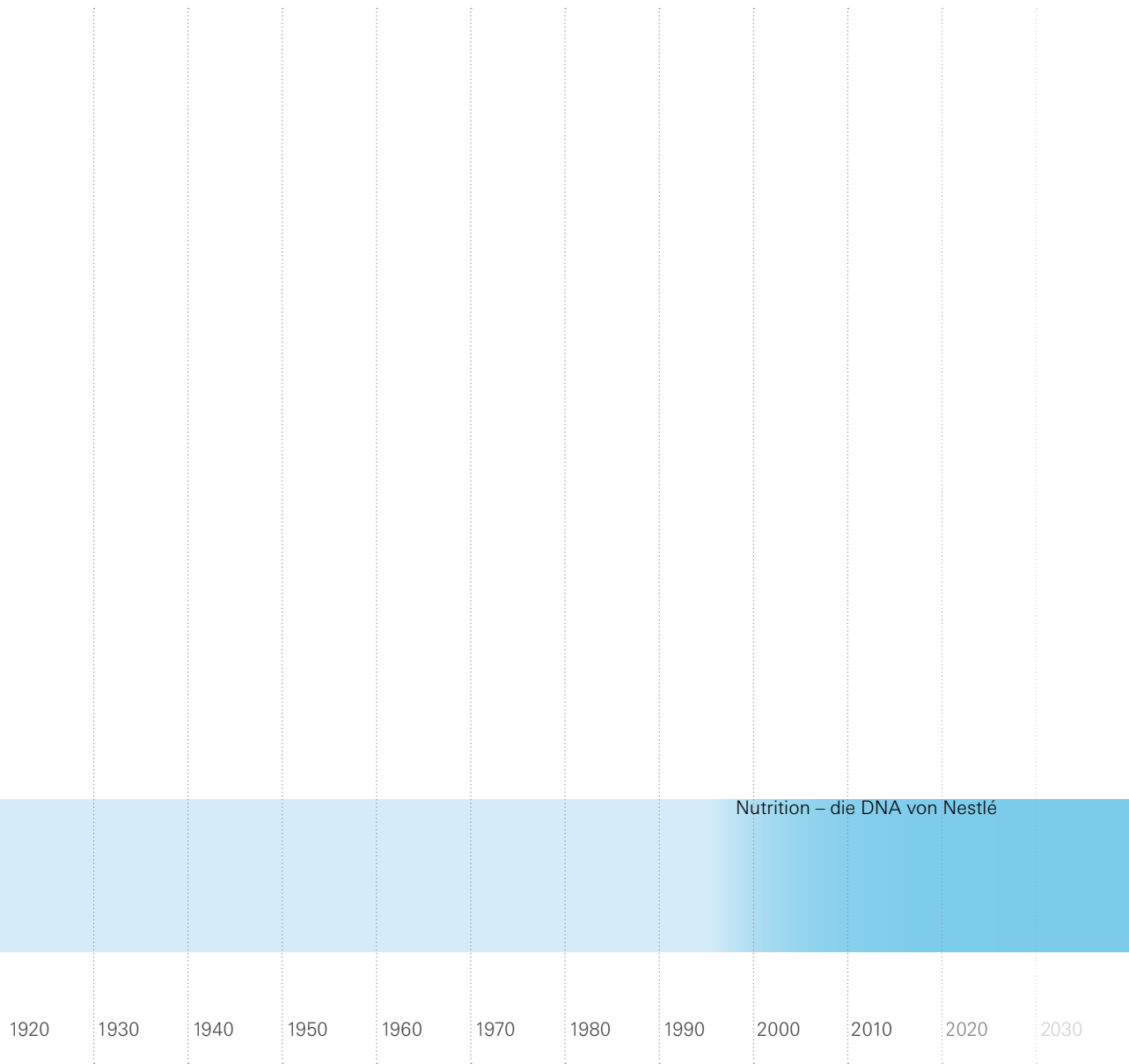
Nutrition zieht sich also, wie wir gesehen haben, wie ein roter Faden durch die Geschichte und das Produkteportfolio von Nestlé, weshalb unser CEO mit Recht feststellen konnte, dieser Bereich gehöre zum Kern der DNA des Unternehmens.



## Etappen im Leben von Henri Nestlé









# Die Frankfurter Zeit

1814–1834/39

## Kindheit und Jugend in Frankfurt am Main

Ursprünglich stammt die Familie Nestle aus Sulz am Neckar (Württemberg), wo die Vorfahren Heinrich Nestles mehrheitlich als Glaser tätig waren. In den örtlichen Kirchenbüchern variiert die Namensschreibung zwischen Nästlin, Nästlen, Nestlin und Nestlen. Erst nach der Auswanderung von Heinrichs Grossvater Johann Ulrich Nestle (1728–1816) im Jahre 1755 nach Frankfurt am Main setzte sich die Schreibweise «Nestle» («kleines Nest») bei den Nachkommen durch. Heinrich seinerseits passte nach seiner Auswanderung in die Schweiz den Namen der französischen Sprache am neuen Wohnort an und schrieb sich fortan «Nestlé»: die in der Schweiz heute für seine Person übliche Schreibweise.

Durch Heirat mit einer vermögenden Frankfurter Glasermeisterwitwe konnte der Grossvater um Aufnahme ins Frankfurter Bürgerrecht ersuchen. Nach den üblichen Prüfungen wurde der Bitte entsprochen. Damit stand dem sozialen und wirtschaftlichen Aufstieg der Nestles in Frankfurt nichts mehr im Wege. Nach dem frühen Ableben seiner ersten Frau heiratete der Grossvater deren Schwester Catharina Elisabeth Arnold. Aus dieser zweiten ehelichen Verbindung gingen zwei Söhne hervor, die sich durch geschickte Heiraten und geschäftliche Erfolge im gehobenen Frankfurter Bürgerstand etablieren konnten.

Der ältere der beiden Brüder und Vater Heinrichs, Johann Ulrich Matthias Nestle (1776–1838), ergriff als erstgeborener Sohn traditionsgemäss den Beruf des Glasers und führte das elterliche Geschäft an der Töngesgasse fort. Wie es Brauch war, suchte er sich eine Frau aus demselben Stand, ja sogar aus demselben beruflichen Milieu: Anna Maria Catharina



Frankfurt am Main. Nestles Geburtshaus an der Ecke Hasen-/ Töngesgasse (um 1900).

Ehemann (1779–1839), die ebenfalls aus einer Frankfurter Glasermeisterfamilie stammte. Der ähnliche soziale Hintergrund beider Elternteile ist deshalb von Bedeutung, weil die Standeszugehörigkeit damals noch weitgehend über die Art der Lebensführung entschied. Sie verpflichtete zur standesgemässen Wahl des Ehepartners, legte die Erziehung und Ausbildung der Kinder sowie die Formen des religiösen Lebens fest.

Der jüngere der beiden Brüder, Johann Tobias Nestle (1777–1834), erwarb 1804 die bedeutende Merceriewaren- und Garnhandlung von J. P. Steg im Haus «Zur Goldenen Zange». Der Grosshandel mit Knöpfen, Bändern, Spitzen und Garn brachte ihm und seinen Nachkommen ein bedeutendes Vermögen, das ihnen später erlaubte, ihrem Neffen und Vetter Heinrich grosszügige Kredite für dessen Geschäfte zur Verfügung zu stellen. Verheiratet war Johann Tobias mit Anna Dorothea Andreae (1778–1845), der Tochter eines vermögenden, weit über die Stadt hinaus bekannten Farbwarenhändlers und einer Verwandten Johann Wolfgang von Goethes (1749–1832).

Im Elternhaus an der Töngesgasse 33 kam Heinrich Nestle am 10. August 1814 um halb vier Uhr nachmittags als elftes von vierzehn Kindern zur Welt. Kurze Zeit nach seiner Geburt gab der Vater die handwerkliche Tätigkeit als Glaser auf, die er und seine Vorfahren während Jahrzehnten ausgeübt hatten, und vertrieb fortan als Handelsmann Fenster- und Hohlglas sowie englische Steingutwaren. Eine zusätzliche Einnahmequelle verschaffte er sich als Agent der Pariser Allgemeinen Versicherungsgesellschaft. Da die Kaufleute zu den initiativsten Vertretern der städtischen Wirtschaft gehörten, deutete dieser Berufswechsel eine Entwicklung des Vaters in Richtung des neuen, risikofreudigeren Unternehmertypus an. Doch nicht nur vom väterlichen Kaufmannsgeist scheint Heinrich geprägt worden zu sein, sondern ebenso vom handwerklich-produzierenden Unternehmertum, das sein Vater ursprünglich verkörperte. Als Heinrich sich in der Schweiz vom Apothekerhilfen weiterentwickeln wollte, ihm die Eröffnung einer Apotheke aber praktisch verwehrt war, griff er auf das ihm vertraute Erwerbsverhalten seines Vaters zurück. Er entwickelte kaufmännische und produktive Fähigkeiten und eignete sich auf beiden Gebieten neue Kenntnisse an, wie es die Situation erforderte.

## Geschwistersterben, Religion und technische Innovationen

Von den vierzehn Kindern, je sieben Mädchen und Knaben, die Heinrichs Mutter in 21 Jahren zur Welt brachte, starben sieben, bevor sie das heiratsfähige Alter erreichten. Nur drei heirateten später, wovon die zwei mit eigenen Nachkommen weiblichen Geschlechts waren. Heinrich war der einzige Sohn, der heiratete. Seiner Ehe aber blieben Kinder versagt. Umso mehr setzten er und seine Frau sich für die Kinder anderer ein.

Als Heinrich geboren wurde, waren fünf seiner Geschwister bereits gestorben. Immer wieder wurde deshalb die Ansicht vertreten, er habe

aufgrund dieser Erfahrung etwas gegen die grosse Kindersterblichkeit unternehmen wollen, und die Krönung seiner Bestrebungen sei die Erfindung des Kindermehls gewesen. Implizit wurde damit ausgedrückt, Nestle habe es sich zu einer Lebensaufgabe gemacht, ein Mittel gegen die Kindersterblichkeit zu erfinden.

Dies dürfte jedoch kaum der Fall gewesen sein; zwischen dem Tod der Geschwister und der Erfindung des Kindermehls besteht kein solch direkter Zusammenhang. Während Jahrzehnten lagen Nestles Interesse und Tätigkeitsgebiet nicht im Bereich der Säuglingsernährung. Zudem starben seine Geschwister mehrheitlich nicht im Säuglings-, sondern im Kleinkinderalter; das heisst, sie starben kaum an Mangelernährung oder infektionsbedingten Magen-Darm-Krankheiten, vielmehr an anderen Infektionskrankheiten (Diphtherie, Scharlach, Masern und Keuchhusten). Nestle forschte aber nicht nach einem Heilmittel, sondern suchte die Ernährung der Säuglinge zu verbessern.

Inwieweit Heinrich Nestle in seiner Kindheit oder Jugend anderweitig mit der Säuglings- und Kindersterblichkeit konfrontiert worden war, ist unklar. Obwohl seine Eltern nicht dem Bildungsbürgertum angehörten, in dem sich die affektiven Eltern-Kind-Beziehungen zuerst durchsetzten, konnten die Nestle-Kinder selbst am aufkommenden Bildungsboom teilhaben und wurden zumindest auf diese Weise von den in den gebildeten Schichten vorherrschenden Geisteshaltungen beeinflusst. Selbstverständlich wurde Heinrich dadurch nicht automatisch auf die hohe Säuglingssterblichkeit aufmerksam, doch dürfte er auf die in diesen Kreisen problematisierten Themen sensibilisiert worden sein, zu denen ab den 1860er und 1870er Jahren verstärkt die hohe Säuglingssterblichkeit gehörte.

«In der modernen Wissenschaft gibt es keinen Glauben, was wir nicht wissen, ist ein weisses Blatt, welches wir suchen müssen zu beschreiben.»

Henri Nestlé 1875



Brückenapotheke in Frankfurt am Main, wo Heinrich Nestle seine Lehre absolvierte.

Wie die grosse Mehrheit der Frankfurter Bürger gehörte die Familie Nestle dem evangelisch-lutherischen Glauben an. Elf Tage nach seiner Geburt wurde Heinrich von einem Pfarrer dieser Glaubensrichtung getauft. Von Angehörigen dieser Religion wurde er nicht nur erzogen, sondern, wie damals üblich, auch in der Schule unterrichtet. In seiner spezifisch diesseitig, rational ausgerichteten Orientierung und seinem Streben, bis an die Grenzen der körperlichen Belastbarkeit, in der harten täglichen Arbeit Erfüllung zu suchen, ist er wohl von dem protestantischen Geist in Elternhaus und Schule geprägt worden. Auffallend ist jedoch, dass er sich im späteren Leben kaum an traditionelle Werte oder an starre religiöse Lebensregeln gebunden fühlte. Seine Belustigungen über «Kirchhöfe» und «Pfaffen» zeugen von einer inneren Distanz zu kirchlichen Institutionen. Über die Regel, eine Frau aus derselben Glaubensgemeinschaft zu ehelichen, setzte er sich hinweg, indem er eine Katholikin heiratete. Dieses Verhalten dürfte durch seine Auswanderung in die Schweiz gefördert worden sein.

Prägend für den jungen Nestle wurde zudem die Einführung zweier technischer Neuerungen in Frankfurt, die in den Augen der Zeitgenossen den Anbruch der «Neuzeit» verkörperten: der Bau eines Wasserleitungsnetzes (1828–1834) und die Gasbeleuchtung. Hatten bisher Brunnen im Zusammenleben der Bewohner einer Strasse einen wichtigen Platz eingenommen – auch auf dem Spielplatz vor Heinrichs Elternhaus stand ein Brunnen –, so verschwanden, als das Wasser mit dem Bau neuer Leitungen bis in die oberen Stockwerke der Häuser gelangte, die gemeinschaftsfördernden Gewohnheiten rasch, was von den Leuten als gewaltiger Einbruch ins nachbarschaftliche Zusammenleben empfunden wurde. Die zweite Neuerung hing eng mit der sich entwickelnden chemischen Industrie zusammen. 1828 wurde vor den Toren Frankfurts eine Ölgasfabrik errichtet. Bald darauf wurden mehrere Häuser und Gassen mit Gas beleuchtet. Auch diese Neuerung beeindruckte die Zeitgenossen stark. Diese Ereignisse blieben bei Heinrich Nestle nicht einfach «Jugenderinnerungen», sondern veranlassten ihn, in der Schweiz in diesen Bereichen aktiv zu werden: Die erste Installation, die sich Nestle in seiner neuerworbenen Liegenschaft in Vevey montieren liess, war eine Wasserleitung, die er wirtschaftlich nutzen wollte, und zur Verbesserung der Beleuchtung entwickelte er ein Flüssiggas, das er der Stadt Vevey verkaufen konnte.

Mangels Quellen lässt sich nicht feststellen, welche Schulbildung Heinrich Nestle genoss. Seine bürgerlichen Frankfurter Zeitgenossen erhielten ihren ersten Unterricht meist von Privat- oder Hauslehrern. Danach besuchten sie gewöhnlich eine Privatschule und traten entweder im Alter von neun bis elf Jahren ans Gymnasium über oder mit rund fünfzehn Jahren eine Lehrstelle an. Falls Heinrich tatsächlich wie sein Bruder Gustav Edmund das Gymnasium im ehemaligen Barfüsserkloster besuchte, so durchlief er mit Sicherheit nicht alle Schulklassen. Denn noch vor 1834, vor seinem 20. Altersjahr, hatte er eine vierjährige Apothekerlehre beim Frankfurter Apotheker J. E. Stein absolviert, der bis zu diesem Jahr an der Ecke Fahrgasse/Brückenhof die Apotheke «An der Brücke», später «Brücken-Apotheke» ge-

nannt, betrieb. Vermutlich trat Heinrich mit 15 oder 16 Jahren – im gleichen Alter, in dem die Söhne reicher Kaufleute ins Kontor kamen – seine Lehre an. Neben Latein wies sich Nestlé in der Schweiz über gute Kenntnisse in Botanik und Chemie aus, und dieses Wissen, insbesondere in der Chemie, für die er später so grosses Interesse zeigte, konnte er sich nicht am Gymnasium, wohl aber in der Lehre bei einem Apotheker holen.

## Auswanderung in die Schweiz: Historische Hintergründe und persönliche Motive

Lange bevor Chemie als eigenständige Wissenschaftsdisziplin an den Universitäten betrieben wurde, gehörten diesbezügliche Kenntnisse zum Rüstzeug eines jeden Apothekers. Bei der Zubereitung der Arzneien nach ärztlichem Rezept, vor allem aber bei der Entwicklung eigener Spezialitäten, suchten tüchtige Apotheker fortschrittlichstes chemisches Wissen in der Praxis anzuwenden. Noch zu Beginn des 19. Jahrhunderts stellte dagegen die Chemie an den deutschen Universitäten keinen eigenen Wissenschaftszweig dar.

Die Ausbildung zum Apotheker führte häufig nicht über ein akademisches Studium, das erst ab den 1850er Jahren obligatorisch wurde. Noch zu Nestlés Lehrzeit waren es in Deutschland häufig die praktisch tätigen Apotheker, die pharmazeutisches und chemisches Wissen vermittelten. Die Ausbildung erfolgte nach handwerklichem Brauch mit Lehr- und Gesellenzeit bei einem Meister. Nach Abschluss der Lehre galt es, das Handwerk auf einer oft mehrjährigen Wanderschaft im In- und Ausland zu vervollständigen. Wenn überhaupt, wurden erst in dieser Ausbildungsphase pharmazeutische Fachkurse besucht.

Heinrich Nestlé beendete seine Apothekerlehre wahrscheinlich 1833, spätestens aber 1834 in Frankfurt am Main. Dann verliert sich seine Spur, bis er im November 1839 in Lausanne seine Zulassungsprüfung als Apothekergehilfe (Commis-Pharmacies) ablegte. Beschäftigt war er zu diesem Zeitpunkt beim Apotheker Marc Nicollier in Vevey. Wo er sich in der Zwischenzeit – von seinem 19./20. bis 25. Altersjahr – aufgehalten, was er in dieser Zeit unternommen und wann genau er Deutschland verlassen hat, darüber gibt es bis heute keine gesicherten Angaben.

Offenbar hatte er vor seiner Niederlassung bereits einige Zeit im Ausland gelebt. Mit der Bitte um Beibehaltung des Frankfurter Bürgerrechts im Jahre 1860 schrieb sein Anwalt, ein guter Bekannter aus den Frankfurter Jahren, an den Senat: «Nachdem er [...] die Apothekerkunst erlernt hatte, hat er sich vor längeren Jahren ins Ausland begeben, und später zu Vivis [Vevey] am Genfersee eine bleibende Niederlassung gefunden.»

Bei der Bewerbung um die Prüfungszulassung in Lausanne legte Heinrich fünf Arbeitszeugnisse vor. Daraus kann man schliessen, dass er sich in den fünf bis sechs Jahren nach der Lehre an mindestens vier verschiedenen Arbeitsstellen weitere Berufskennntnisse angeeignet hat. Warum



Die «Pharmacie Centrale» (hier um 1900) in Vevey, wo Nestlé von 1839–1843 als Apothekergehilfe arbeitete.

jedoch verliess er Frankfurt und Deutschland? Weshalb zog er gerade in die Schweiz und ins französischsprachige Vevey? Wenn diese Fragen anhand der wenigen bekannten Quellen auch nicht eindeutig beantwortet werden können, so lassen sich doch aus Nestles persönlicher Situation sowie dem politischen und wirtschaftlichen Umfeld in Frankfurt einige interessante Rückschlüsse ziehen. Dabei sind drei Möglichkeiten zu erörtern:

Erstens: War Heinrich Nestle ein politischer Flüchtling? Waren zweitens ökonomische Gründe für seine Auswanderung entscheidend? Oder waren es drittens vor allem persönliche Gründe, die ihn zu diesem Ortswechsel veranlassten?

### Politische Gesinnung als Auswanderungsmotiv

Zu den politischen Beweggründen: Mit immer repressiveren Mitteln suchte damals der in Frankfurt tagende Bundestag unter Führung des österreichischen Staatskanzlers Metternich seine restaurativen Ideen gegen liberal und national gesinnte deutsche Kreise durchzusetzen. Nachdem zunächst vor allem die Burschenschaften und Universitäten davon betroffen waren, weitete sich der Kreis der revolutionärer Umtriebe und demagogischer Verbindungen Verdächtigten ständig aus. Wo immer sich soziale Unruhe bemerkbar machte oder bürgerliche Forderungen nach Freiheitsrechten

des Stud. pharmec. Nicollis aus Vevey seit im November  
1827 meine Anwesenheit über Herrn Professor Bafuff, und im  
November 18<sup>28</sup> in praktischer Leitung im pharmec.  
Laboratorium begründet. Ich habe ihm mit Anwesenheit des  
Herrn Prof. Liebigs Stamm aus Frankfurt am Main am 1. März 1828  
Aufnahme am 1. März 1828 am 1. März 1828 am 1. März 1828

Dr. Just. Liebig  
vor. öff. Prof. des Chem.



erhoben wurden, gingen die Behörden mit Polizeigewalt gegen tatsächliche oder vermeintliche Oppositionelle vor. Statt der von vielen erhofften Pressefreiheit wurde eine präventive Pressezensur eingeführt.

Auftrieb erhielten die nationalen und freiheitlichen Strömungen durch die Pariser Julirevolution im Jahre 1830. Auf zahlreichen Volksfesten, im Entstehen politischer Vereine und Versammlungen traten die zunehmende Unzufriedenheit und der Widerstandswille der Bevölkerung gegen die Obrigkeit in Erscheinung. 1833 wollten Radikale mit einem Putsch gegen den Bundestag (Frankfurter Wachesturm) das Signal für eine allgemeine nationale Revolution geben. Der Putschversuch scheiterte. Zahlreiche Teilnehmer und Sympathisanten wurden verhaftet, andere entzogen sich durch Flucht in die liberalen Kantone der Schweiz einer Festnahme.

In der Folge wurden die Repressivmassnahmen erneut verschärft, politische Vereine, Versammlungen und Festveranstaltungen verboten, Reisende und auffällige Personen überwacht. Erstmals sahen sich auch die Handwerksgesellen einer polizeilichen Überwachung ausgesetzt. Von 1835 bis 1848 durfte sich offiziell kein deutscher Handwerksgeselle mehr auf Wanderschaft in die Schweiz begeben. Das Entstehen zahlreicher Klubs und Vereine auf schweizerischem Gebiet, in denen emigrierte deutsche Intellektuelle und Handwerker ihre in Deutschland verbotene Gesinnung pflegten, wurde als für den Deutschen Bund bedrohlich eingeschätzt. Einzelne Regierungen verfügten gar die Rückberufung aller sich in der Schweiz befindenden Gesellen; allerdings mit wenig Erfolg. Die meisten Gesellen zogen den in einigen Kantonen vorherrschenden freiheitlichen Geist der polizeistaatlichen Überwachung in der Heimat vor.

Vor diesem Hintergrund erscheint es unwahrscheinlich, dass sich Nestle unbeeinflusst von der politischen Situation in die Schweiz begab und dort blieb, wann immer zwischen 1833/34 und 1839 er als Geselle einreiste. Fraglich ist nur, ob andere Motive so stark waren, dass er trotz des Wanderverbots in die Schweiz kam und dort blieb, oder ob seine politische Gesinnung den Ausschlag gegeben hat. Bezeichnenderweise kehrten weder Heinrich noch seine beiden Brüder in Lyon nach der Gesellenzeit im Ausland wieder in ihre Heimat zurück.

Als Apothekerlehrling war Heinrich Nestle Anfang der dreissiger Jahre noch nicht genereller polizeilicher Überwachung ausgesetzt, wie dies bei den Studenten der Fall war. Verdächtig oder gar strafbar hätte er sich nur als engagierter Teilnehmer der von Liberalen wenige Meter von seinem Lehrort entfernt abgehaltenen Kollegien gemacht. Obwohl seine Teilnahme an diesen Zusammenkünften nicht völlig ausgeschlossen werden kann, gehörte er zumindest nicht zu den in den Polizeiakten registrierten Aktivisten, die zu Geldbussen verurteilt wurden. Dagegen unterhielt er zahlreiche, zum Teil enge persönliche Beziehungen zu engagierten Frankfurter Liberalen und deren Familien. Mit einzelnen pflegte er den Kontakt noch von der Schweiz aus bis ins Alter. Sowohl Heinrichs Ehefrau als auch der Mann seiner Schwester Wilhelmine Elise stammten aus diesem Umfeld. Der spätere Schwiegervater Heinrichs wurde im Zusammenhang mit dem Wachesturm von der Polizei

verhört. Mitglieder seiner Familie gehörten zudem zu den Unterzeichnern der Protesterklärung gegen die Einschränkung der Pressefreiheit vom April 1832. Damit findet sich der Name Nestle auf derselben Liste wie die Namen radikaler Liberaler.

Wer wie Heinrich Nestle liberal gesinnt war (und daraus bei anderer Gelegenheit in der Schweiz keinen Hehl machte), im entsprechenden Personenkreis verkehrte und miterlebte, wie Familienangehörige und Bekannte allein wegen ihrer Unterschrift unter die Pressefreiheitsforderung zu Freiheitsstrafen verurteilt werden sollten, wer zudem auch als Geselle immer stärker verdächtigt und in der Handlungsfreiheit eingeschränkt wurde, für den brauchte es wohl nicht erst den Anlass einer polizeilichen Vorladung, um sich durch Auswanderung in die Schweiz oder nach Frankreich den polizeistaatlichen Unterdrückungsmethoden in Deutschland zu entziehen.

## Wirtschaftliche Gründe

Immer wieder wird, um auf die zweite Möglichkeit zu sprechen zu kommen, die wirtschaftliche Situation in der Stadt Frankfurt am Main als mögliches Auswanderungsmotiv angeführt. Hintergrund dieser Überlegung bildet die Tatsache, dass die Stadt von 1828 bis 1836 in ernsthaften wirtschaftlichen Schwierigkeiten steckte. Allerdings dürfte es kaum an Ausbildungsplätzen im Apothekergewerbe gemangelt haben, denn die Zahl der Apotheken stieg seit den zwanziger Jahren, und die Beschränkung der Gesellenzahl fiel weg. Zudem stand für Nestle nicht die Einkommenssicherung im Vordergrund, da er in erster Linie seine Ausbildung vervollständigen und nicht für die Existenz einer Familie sorgen musste.

Für Nestles Auswanderung dürfte das wirtschaftliche Moment daher kaum eine entscheidende Rolle gespielt haben. Viel eher wäre es als Grund für seine Nichtrückkehr zu beachten. Doch in der entsprechenden Zeitspanne (1842/43) hatten sich Handel und Gewerbe in Frankfurt, nachdem die Stadt 1836 dem Zollverein beigetreten war, bereits wieder erholt. Bedenkt man zudem die wirtschaftlichen Verhältnisse im Kanton Waadt, so hätten diese eher für eine Rückkehr Nestles nach Frankfurt gesprochen. Abgesehen davon, dass sich deutsche Gesellen im Waadtland nur schwer integrieren konnten, wirkten die gedrückte wirtschaftliche Lage und die weitverbreitete Armut auf neue Gewerbetreibende keineswegs anziehend. Wie schwierig die Lage gerade für Apotheker sein konnte, zeigten die zahlreichen vergeblichen Bemühungen zwischen 1832 und 1846, in Lausanne eine zusätzliche Apotheke zu eröffnen. Dagegen prägte das liberale Klima im Kanton Waadt nicht nur die politische Sphäre, sondern wirkte sich langsam auch auf den wirtschaftlichen Bereich aus. In dieser Hinsicht unterschied sich die Situation im Kanton Waadt deutlich von jener in Frankfurt am Main. Nicht so sehr die reale wirtschaftliche Situation dürfte für Nestles Verbleib in Vevey eine Rolle gespielt haben, sondern eher das unterschiedliche politisch-ideologische Klima.

## Nestle als Wandergeselle

Es bleibt noch Nestles persönliche Situation genauer zu betrachten. Für ihn galt es nach abgeschlossener Lehre in erster Linie, seine Ausbildung weiter zu vervollständigen. Zu diesem Zweck war es üblich, ins Ausland zu wandern. Die Schweiz besass unter den deutschen Gesellen, auch unter den Apothekergehilfen, traditionell eine hohe Anziehungskraft. Andererseits waren manche Schweizer Apotheker als Gehilfen in Deutschland tätig gewesen oder hatten in Deutschland studiert wie Nestles zukünftiger Meister in Vevey, Marc Nicollier. Zwischen dem deutschen und schweizerischen Apothekergewerbe bestand ausbildungs- wie beschäftigungsmässig ein reger Austausch, der ein persönliches Beziehungsnetz entstehen liess. Ob Nestle eine persönliche Empfehlung oder Bekanntschaft zu seinem Meister geführt hat, ist allerdings unklar.

Nestles endgültige Emigration und das unterschiedliche politische Klima in Deutschland und im Kanton Waadt lassen also politische Motive in Verbindung mit der notwendigen Ausbildungsergänzung in den Vordergrund treten. Zwar hielt Nestle sich nicht als unmittelbar verfolgter politischer Flüchtling, sondern als «gewöhnlicher» Wandergeselle in der Schweiz auf, doch dürfte er wie viele Gleichgesinnte die Gelegenheit benutzt haben, als antimonarchistisch-liberaler Geist den Unterdrückungen in seiner Heimatstadt zu entgehen.



# Henri Nestlé's Entwicklung zum Pionierunternehmer

1839–1861

## Apothekergehilfe in Vevey (1839–1843)

Vermutlich im November 1839, kurz nach dem Tod seiner Mutter – der Vater war schon ein Jahr früher gestorben –, entschied sich der 25-jährige Heinrich, längerfristig in Vevey zu arbeiten. Nicht auszuschliessen ist, dass er sich zuvor schon einige Zeit dort oder in der Region aufgehalten hatte. Er war jedoch weder als Flüchtling noch als Ausländer aktenkundig, sondern gehörte zu den zahlreichen Deutschen, die sich als Wandergesellen oder als Angehörige eines «métier ambulante» aus politischen oder anderen Gründen im Kanton Waadt aufhielten. Als solcher musste er seinen Pass oder sein Wanderbüchlein bei der Gemeinde hinterlegen und erhielt zugleich mit der Quittung die Aufenthaltsgenehmigung. Damit durfte er so lange in der Gemeinde bleiben, als er zu keiner Klage Anlass gab und weder ein Unternehmen noch ein sonstiges Geschäft betrieb.

Diese erleichterte Aufenthaltsgenehmigung für Handwerker und Angehörige von Wanderberufen in Gehilfenpositionen vermag teilweise zu erklären, warum Nestlé nicht die Prüfung als Apothekermeister ablegte, obwohl er die zur Anmeldung erforderlichen Bedingungen erfüllt hätte; er trat vielmehr in Vevey eine Stelle als Apothekergehilfe an und stellte sich als solcher der Prüfung durch die kantonale Gesundheitsbehörde. Im Gegensatz zu vielen anderen deutschsprachigen Apothekergehilfen legte Nestlé dieses Examen tatsächlich ab. Offensichtlich war ihm an einem längeren und sicheren Aufenthalt im Kanton sehr gelegen.

Am 29. November 1839 liess er sich zusammen mit zwölf weiteren Kandidaten von den Experten in Lausanne prüfen. Neben der Anforderung einer dreijährigen Apothekerlehre konnte Nestlé zusätzlich fünf Zeugnisse über

mindestens vier weitere Ausbildungsleistungen vorlegen. Während er für die Lateinübersetzung eines Artikels aus dem Arzneibuch die Höchstnote 3 «très bien» erhielt, lassen seine mit der Note 1 «assez bien» bewerteten Leistungen im Fach Botanik auf einige Lücken in Pflanzenkenntnis schließen. In Chemie dagegen erhielt er für seine Präparation einer Schwefelverbindung und die Ausführungen darüber die Note 2 «bien», was ihm für das gute Bestehen der Prüfung reichte. Während die Gescheiterten nur als «Elèves-Pharmaciens» angestellt werden durften, war es Henri Nestlé fortan offiziell erlaubt, selbst chemische Versuche anzustellen, Rezepte auszuführen und Medikamente zu verkaufen.

Für den in den Prüfungsunterlagen «Henry Nestlé» Genannten ging es nun darum, sich nicht nur in die neue Stellung am Arbeitsplatz, sondern auch in die neue soziale und kulturelle Umgebung einzupassen. Von seiner Konformität mit den örtlichen Verhaltensregeln hing seine Aufenthaltsbewilligung direkt ab; gab er Anlass zu begründeter Klage, verlor er sie. Entsprechend gross war der Anpassungsdruck. Die Änderung der Namensschreibung von «Heinrich Nestlé» in «Henri Nestlé» war nur ein Zeichen seiner inneren Bereitschaft, sich den örtlichen Verhältnissen anzupassen.

Die wichtigste Bezugsperson in dieser Lernphase war mit Sicherheit sein Arbeitgeber, der Apotheker Marc Nicollier. Er wurde für Nestlés weitere Entwicklung in zweifacher Hinsicht von entscheidender Bedeutung. So einmal für die berufliche Neuorientierung, indem er Nestlé die Lehren und Arbeitsmethoden des bedeutenden deutschen Chemikers Justus von Liebig vermittelte. Nestlé erhielt nicht nur die Möglichkeit, sich den Vorlesungsstoff Liebigs anzueignen, sondern wurde auch mit den modernen experimentellen Forschungsmethoden vertraut. Erst dadurch gelang es ihm später, die publizierten Forschungsergebnisse Liebigs (unter anderem über Säuglingsernährung) teilweise nachzuvollziehen und für seine Zwecke zu ergänzen. Zweitens war Nestlés Beziehung zu Nicollier für seine Eingliederung in Vevey bedeutsam. Der Apotheker vermittelte seinem Gehilfen eine Gewerbeliegenschaft mit diversen Maschinen seines Bruders. Noch wichtiger aber war, dass Nestlé durch ihn seiner Umgebung als Vertrauter einer anerkannten Persönlichkeit und nicht als Fremder erschien, der sich im heimischen Gewerbe eingeknistet und deswegen mit Widerständen zu rechnen gehabt hätte.

## Kauf einer Gewerbeliegenschaft

Mit der Gewerbeliegenschaft «En Rouvenaz» (nach neuerer Strassenbenennung Rue des Bosquets 17 in Vevey) erwarb Nestlé am 6. Februar 1843 folgende Immobilien und Maschinen: Wohnhaus mit angegliederter Ölmühle, Stampfe und Sägerei; Schnapsbrennerei mit Schuppen; Pferdestall; Schuppen; Garten und Wiesen. Zu den maschinellen Einrichtungen gehörten eine Ölmühle oder Ölpressen, eine Knochenstampfe, eine Furnier- und Leistenäge sowie eine Schnapsbrennerei.

09.

DeWerra : Gustave, de St. Maurice, Valais. Aux H. Mamm, il a fait son apprentissage à Genève, pendant 3 ans, chez M. Bonnaville; il a produit un fort bon travail.

Dorbalot : Alexandre, de Mouson, Haut-Rhin. Mouson à Nancy, et a fait son apprentissage, pendant 3 ans, chez M. Batten. A perfection 3 ans.

Nestlé : Henry, de Frankfurt a. M., chez M. Stöckel à Pövey; il a fait son apprentissage à Frankfurt, chez M. Heier, pendant 3 ans; il a produit 3 pièces.

Waleit : Aug<sup>t</sup> Friedrich, d'Ulmen, Westphalie, chez M. Hauser à Pövey; il a fait son apprentissage à Langenau, pendant 4 ans; chez M. Guedlein. A Certificats.

Brunner : Friedrich, de Hiesenhufen, Churgo vi, chez M. Minn Benschoff à Leuz amiel; il a fait son apprentissage à Hiesenhufen, pendant 3 ans, chez M. Brunner. il n'a produit par sa pièce.

Tous ces Mémoires ont successivement été examinés sur la langue latine, la Botanique, et la Chimie. Les notes sont apprécies comme suit.

	Latin	Botanique	Chimie	Sujets	Chimie
<u>Hoerig</u>	très bien, 3	assez bien, 1	très bien, 3	admis.	arsenic
<u>Freyer</u>	bien, 2	bien, 2	bien, 2	,	Ammoniac
<u>Tögg</u>	bien, 2	assez bien, 1	bien, 2	,	Sespe
<u>Lierat</u>	assez bien, 1	assez bien, 1	assez bien, 1	non	Charbon
<u>Hewer</u>	très bien, 3	bien, 2	très bien, 3	admis	Quire
<u>Schmick</u>	bien, 2	bien, 2	très bien, 3	admis	Taver
<u>Oberti</u>	assez bien, 1	assez bien, 1	assez bien, 1	non	antimoine
<u>Obermüller</u>	bien, 2	bien, 2	très bien, 3	admis	aide antique
<u>de Merz</u>	très bien, 3	assez bien, 1	très bien, 3	,	mercure
<u>Dorbalot</u>	assez bien, 1	mediocre, 0	bien, 2	non	aide Sulfurique
<u>Nestlé</u>	très bien, 3	assez bien, 1	bien, 2	admis	Sulfure
<u>Waleit</u>	bien, 2	assez bien, 1	très bien, 3	,	Chlore
<u>Brunner</u>	très bien, 3	très bien, 3	très bien, 3	,	Toxe.



Anna Dorothea Nestle-Andreae, Henri Nestlés Tante und seine erste Geldgeberin.

Der Preis belief sich auf 19 000 Franken. Davon waren 7 000 Franken sofort zu bezahlen, und für die restlichen 12 000 Franken konnte Nestlé eine Hypothek im ersten Rang übernehmen, die bereits seinem Vorgänger gewährt worden war. Allein für die Verzinsung und Amortisation dieses Betrags hätte Nestlé im ersten Jahr 2 480 Franken aufwenden müssen. Zieht man das damalige Jahreseinkommen eines Professors an der Mittelschule in Vevey (1 400–1 700 Franken) oder des Gemeindesekretärs (2 000 Franken) zum Vergleich heran, wird die Höhe der Kauf- und Abzahlungssumme deutlich.

Bevor Henri Nestlé daran denken konnte, wie er die jährlichen Zins- und Abzahlungsbeträge aufbringen sollte, musste er sich die 7 000 Franken beschaffen, die bar zu bezahlen waren. Dafür wandte er sich an seine Tante, die Witwe Anna Dorothea Nestle-Andreae in Frankfurt am Main. Selbst einer vermögenden Kaufmannsfamilie entstammend, besass sie zusätzliche Finanzmittel aus dem Merceriewarengeschäft ihres verstorbenen Mannes und gewährte ihm, nachdem sie von den Behörden die entsprechende Bewilligung erhalten hatte, die Summe von 8 727.27 Franken. Als Sicherheit wurde eine zweite Hypothek auf der neuerworbenen Liegenschaft errichtet. Dem Apotheker Nicollier erteilte sie die Vollmacht, sie vor dem Notar bei der Einsetzung einer «Lettre de rente» gegenüber ihrem Neffen in Vevey zu vertreten. Dank seinen verwandtschaftlichen Verbindungen zu der vermögenden Frankfurter Kaufmannsfamilie gelang es Nestlé, nicht nur das Kapital zum Kauf der Liegenschaft, sondern auch jenes für den Betrieb und die ersten Investitionen zu beschaffen. Damit konnte sein Abenteuer als selbständiger Unternehmer und Kaufmann in Vevey beginnen.

## Kaufmann, Chemiker und Erfinder (1843–1861)

Der Betrieb, den Nestlé 1843 in Vevey erwarb, zählte zu jener Zeit zu den fortschrittlichsten und vielseitigsten der Region. Er lag am Canal de la Monneresse, wo die Wasser der wilden Veveyse seit dem Mittelalter verschiedene Mühlen antrieben. Bereits Nestlés Vorgänger nutzten die Wasserkraft zum Betrieb einer Ölmühle, einer Knochenstampfe zur Produktion von Knochenmehldünger und einer Sägerei. Daneben wurden auch Branntwein und Essig hergestellt. Nestlé stützte sich gänzlich auf die Nutzung der Wasserkraft und der gewerblichen Einrichtungen. Schliesslich hatte er nach einem Jahr 829 Franken für Zinsen und 2 000 Franken zur Amortisation aufzuwenden.

Zunächst führte Nestlé die bisherige Produktion weiter, denn die Nahrungsmittel-«Industrie» gehörte damals zu den prosperierendsten im Kanton. Mit der Ölmühle dürfte er das damals übliche Raps- und Nussöl hergestellt haben, das als Brennstoff für Öllampen diente. In der Brennerei fabrizierte er Liköre, Rum und Absinth. Gebrannte Wasser wurden auch für die Zubereitung von Essig verwendet, den Nestlé ebenfalls verkaufte. In nächster Nähe zu seiner Liegenschaft befanden sich zudem grosse Rebberge, sodass auch die Verarbeitung von schlechten Weinqualitäten zu Essig infrage kam. Des



Weiteren nutzte Nestlé den vorhandenen Stössel, um aus Knochen Dünger herzustellen.

Nestlé beschränkte sich aber nicht auf die von seinem Vorgänger angebotenen Artikel. Die bisherige Produktion schien er einzig weiterzuführen, um sich finanziell über Wasser halten zu können. Unternehmerisch hatte er sich andere Ziele gesetzt. Bereits den Liegenschaftskauf hatte er mit einem bestimmten Projekt im Kopf getätigt, das er nun verwirklichen wollte. Kaum war der Kauf vertraglich und finanziell geregelt, liess er für die Herstellung von Mineralwasser und Limonade eine Wasserleitung zu seinen Gebäulichkeiten erstellen, die ihm am 12. Mai 1843 von der Gemeinde Vevey bewilligt wurde. Für den Wasserbezug hatte er monatlich 20 Batzen oder 24 (alte) Franken im Jahr zu bezahlen.

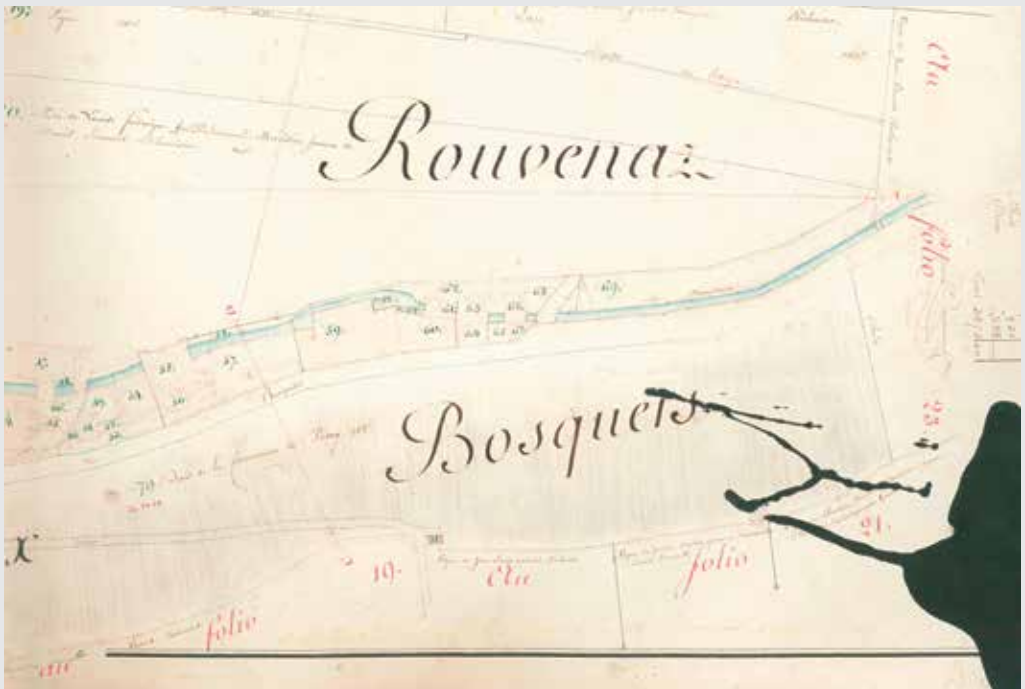
## Sortimentsausweitung: Mineralwasser, Limonade, Bleiweiss

Nestlé begann Mineralwasser mit und ohne Kohlensäure «eaux minérales» und «eaux de Seltz» sowie kohlenensäurehaltige Limonade «limonade gazeuse» herzustellen und zu verkaufen. Während die künstliche Mineralwasserfabrikation in den vierziger Jahren des 19. Jahrhunderts schon recht verbreitet war, ist über eine frühere Herstellung von Limonade in der Schweiz bis heute nichts bekannt. Nestlé dürfte also einer der ersten gewerbsmässigen Anbieter fertig aromatisierter Tafelgetränke in der Schweiz gewesen sein. Kurz zuvor war in Deutschland die erste fabrikmässige Herstellung von «limonade gazeuse» aufgenommen worden. Die alkoholfreien, teilweise aromatisierten Getränke lieferte Nestlé neben verschiedenen gebrannten Wassern an Gaststätten der Region. Die mit einem Depot belegten Flaschen nahm er zurück und füllte sie wieder ab.

Neben dem Getränkehandel, der Öl-, Essig- und Knochendüngerherstellung widmete sich Nestlé weiteren Produkten. Auf einer vorgedruckten Rechnung aus dem Jahre 1845 pries er zusätzlich die Mineralfarbe «Bleiweiss» («céruse») an. Welches Herstellungsverfahren er dafür anwandte, ist nicht bekannt. Einzelne Mineralien, oxydiertes Blei und möglicherweise geringe Mengen Öl waren Rohstoffe, die dazu benötigt wurden und die Nestlé teilweise für andere Produkte bereits verwendete.

In den 1840er Jahren baute Nestlé seine Mineralwasser- und Limonadeherstellung weiter aus. Auf einer Affiche pries er an erster Stelle seine «Fabrique d'Eaux minérales et Limonade gazeuse» an. Zu den bisherigen Produkten (Öl und Essig) entwickelte er neu einen Senf in feiner Puder- und Pastenform. Der Ölmühle hatte er eine Dampfheizung angegliedert, und die bisherige Knochenstampfe nannte er jetzt allgemein «moulin à pulvérisation». Auch die von seinem Vorgänger übernommene Sägerei nahm er wieder in Betrieb.

Neben der Herstellung und dem Absatz von Gütern betätigte sich Nestlé als vielseitiger Tüftler. Bereits im Februar 1845 gab er als Berufsbezeichnung



Auszug aus dem Katasterplan (1849) von Vevey mit dem «Bosquets» oder auch «En Rouvenaz» genannten Quartier, wo sich die von Nestlé 1843 gekaufte Gewerbeliegenschaft befand.  
 Rechts: Gesuch um Bewilligung eines Liegenschaftskaufs «En Rouvenaz» durch Henri Nestlé (1843).

3249.

Yevcy le 20<sup>e</sup>. Janvier 1843.

messieurs les Conseillers d'Etat, membres  
du Département de Justice et Police :

Au nom de Monsieur G. Henri Nestlé,  
natif de Francfort s/M., demeurant à  
Yevcy, depuis plusieurs années, j'ai  
l'honneur de vous demander par la  
présente requête la permission qui lui  
est nécessaire pour pouvoir acquérir  
de Monsieur François Nicollier un  
Immeuble lieu dit en Rouvenar, Territoire  
de Yevcy, consistant en maison, huilerie, piloir,  
sûc, distillerie, remise, hangar, fenil,  
écurie, jardin & autres dépendances pour  
le prix de dix neuf mille francs, y compris  
des objets mobiliers. —

Veuillez agréer, messieurs les Conseillers  
d'Etat membres du Département, l'assurance  
de mon dévouement respectueux.

F. Duprat

EA MINÉRALES.		HENRI NESTLÉ		MOULIN	
LIMONADE GAZEUSE.		en Rouvenaz.		POUDRE	
LIQUEURS.		Monsieur Ch. Seiler - Mon - Ville		CÉRÉAL. VINAIGRE.	
		Vevey, le		1845	
				FRANCS.	RAP.
1248	30	12	1/2	bouteilles Limonade 227, 1.90	
		12 1/2		" " " 227, 2.40	
		100		Levain 13.	19.20
13	2	12	1/2	bouteilles Eau de Vevey 147	1.05
"	23	6	2	" " " "	1.05
"	26	6	2	" " " "	1.05
14	1	2		Levain 1.20	1.20
	9	6		bouteilles 227, 1.45	
		12		" " " " 2.40	4.35
	21	24	2	Eau de Vevey 157	4.20
	18	6		Limonade 227, 1.95	
		12 1/2		" " " " 2.40	
		2		Levain 2.70	7.05
Total					39.25
		33	1/2	bouteilles 227, 1.45	
		39	1/2	" " " " 2.40	10.65
payé					28.60
Henri Nestlé					

Rechnung Nestlé's an den Wirt Christian Seiler über Getränkelieferungen und die Vergütung von Leergut (1845). Rechts: Anzeigetäfelchen von Henri Nestlé's Unternehmen (um 1846) sowie Zeitungsannoncen für verschiedene seiner Produkte im «Feuille d'Avis de Vevey» (Rebpfähle und Knochenmehl: März 1854, Flüssiggas: November 1862).

**HENRI NESTLÉ**  
Rue des bosquets N° 17.

**V E V E Y,**

**Fabrique d'Eaux minérales et Limonade gazeuse,**  
*Poudre d'os, Céruse, Vinaigre pur, Liqueurs,*  
**Moutarde en poudre fine à l'anglaise et en pâte.**  
Scie à placage, liteaux et lattes.  
**Moulin à huile avec chauffage à la vapeur.**  
Moulin à pulvérisation.

*On peut se procurer des billets d'avance chez M. Rossier, coiff.*

### Conservation des Echalats.

Les personnes qui se proposent d'employer ce printemps des échals préparés par un procédé chimique dont le succès est constaté par plusieurs années d'expériences, sont priées de me faire connaître la quantité qu'elles en désirent, afin que je puisse me mettre en mesure de satisfaire à toutes les demandes.

Henri NESTLÉ, à Vevey.

n en fait pas de depots; s'adresser à Vevey, rue de l'Hôtel-de-Ville, n° 1.

### POUDRE D'OS.

L'emploi de cet engrais sur les vignes devant chaque année plus fort, je préviens MM. les propriétaires de vignes qu'ils en trouveront en tous temps et en toute première qualité les quantités qu'ils me demanderont. Je m'empresse de donner tous les renseignements désirables sur la manière d'employer cet engrais si avantageusement connu par son efficacité, son transport facile et son bon marché.

Henri NESTLÉ.

### Chez Henri Nestlé

*rue des Bosquets, n° 17.*

### Gaz liquide ou gaz américain

PREMIÈRE QUALITÉ.

Un grand choix de lampes à gaz de tout genre, tubes, mèches etc. On trouve aussi chez lui des becs américains à mèches plates, qui peuvent s'adapter à toutes les lampes. Puis des petites lampes à 3 francs qui remplacent avantageusement les chandelles, elles donnent une clarté de plusieurs bougies en consommant pour un ou deux centimes par heure.

«Kaufmann» und «Chemiker» («chimiste») an. Die Beschäftigung mit der Mineralwasserherstellung, der Analyse des Trinkwassers und dessen Anreicherung mit verschiedenen Mineralien und Gasen mag ihn dazu gebracht haben. Als Vorbild diente Liebig, der sich in den Jahren 1836–1843 mehrmals eingehend mit Mineralwasser auseinandergesetzt und verschiedene Artikel darüber publiziert hatte. Liebigs Erforschung der Wachstumsbedingungen von Pflanzen regte Nestlé schliesslich an, selbst mit Düngermischungen zu experimentieren. Für seine Versuche liess er 1849 ein separates kleines Gebäude erstellen und richtete sich dort ein chemisches Labor ein. Zusätzlich baute er einen Geräteschuppen und ein Lagergebäude. Seine Einnahmen waren offensichtlich so hoch, dass er neben den Amortisationen und Zinszahlungen bereits einige Investitionen tätigen konnte.

Zweifellos benötigte Henri Nestlé zur Herstellung und Auslieferung der verschiedenen Produkte zusätzliche Hilfskräfte. Wie viele Arbeiter er beschäftigte, ist allerdings nicht bekannt. Dagegen weiss man, dass Nestlés zwei Jahre älterer Bruder Wilhelm (Guillaume) von 1844 bis zum Herbst 1857 bei ihm wohnte und ihm von Anfang an dabei half, das Geschäft in Vevey zu betreiben. Wie sich die beiden die Arbeit aufteilten, ist nicht bekannt. Vermutlich betreute der zahlenerprobte Bruder, der sich ebenfalls als «négociant» bezeichnete, die finanziellen und buchhalterischen Bereiche des Unternehmens.

Gegen Ende der 1840er Jahre stellte Nestlé die Mineralwasserherstellung vollständig ein. Über die Hintergründe dieser Entscheidung gibt es keine persönlichen Aussagen.

Vermutlich war der Absatz so stark gesunken, dass sich die Herstellung nicht mehr lohnte. Die gedrückte Wirtschaftslage in den Krisenjahren 1845–1847, die sich in ländlichen Gebieten bis in die Fünfzigerjahre hinzog, setzte vermutlich dem Verkauf des damaligen Luxusprodukts «Mineralwasser» zu. Zudem gibt es Hinweise, dass in dieser Zeit die importierten natürlichen Mineralwässer aus Deutschland zusätzlich mit Kohlensäure angereichert wurden, was einer Qualitätsverbesserung gleichkam. Entscheidend dürfte jedoch das Entstehen einer eigentlichen Mineralwasserindustrie gewesen sein. Gegen die spezialisierten Mineralwasserfabriken, die oft mit einem Bierverlag verbunden waren und von einem gemeinsamen Vertrieb profitierten, konnte Nestlé nicht bestehen. Unter den verschärften Konkurrenzbedingungen mussten die Nachteile eines Unternehmens, das im traditionellen kleingewerblichen Stil zahlreiche verschiedene Produkte herstellte, offen zutage treten.

## Chancen im Beleuchtungswesen

Nach dem Wegfall seines Hauptgeschäfts war Nestlé gezwungen, sich neue Einnahmenquellen zu erschliessen. Wiederum suchte er das Heil in der Angliederung eines fortschrittlichen, neuartigen, fertigungstechnisch aber noch anspruchsvolleren Produkts. Ein Gebiet, auf dem man sich damals von

den Naturwissenschaften und der Technik grosse Fortschritte erhoffte, war die Beleuchtung. In den Privathäusern waren Kerzen aus den verschiedensten Materialien weitverbreitet. Für helleres Licht und eine ruhige Flamme benutzte man Öllampen, die Rüböl, Rapsöl usw. verbrannten. Aber auch bei diesem Licht ermüdeten die Augen rasch; manche Arbeiten waren nicht auszuführen. An den wichtigsten Strassen und Plätzen brannten nachts ebenfalls Öllampen. Diese waren im Unterhalt sehr aufwendig, da sie täglich gereinigt und nachgefüllt wie auch einzeln angezündet werden mussten. Nestlé, der selbst Öl fabrizierte, war weniger an einer billigen Ölherstellung interessiert, als an der generellen Verbesserung der zu Beleuchtungszwecken verwendeten Brennstoffe. In seiner Jugendzeit in Frankfurt hatte er erfahren, welche Verbesserungen in der Beleuchtungstechnik möglich waren.

In Vevey prüfte die Stadtbehörde seit 1845 die Einführung der Gasbeleuchtung, da Gaslicht viel heller und gleichmässiger leuchtete und die Gaslampen im Unterhalt weit weniger aufwendig waren als Öllampen. Wegen der hohen Kosten verzichtete man jedoch vorderhand auf den Bau einer Gasfabrik und eines Röhrennetzes. In diesem Umstand sah Nestlé seine Chance. Was in grossen Städten schon seit einiger Zeit üblich war, darauf sollte ein kleiner Ort nicht verzichten müssen. Es musste doch eine billigere Art und Weise geben, den Vorteil der Gasbeleuchtung zu nutzen. In seinem Labor machte er sich daran, ein unabhängig von Röhren transportierbares Gas für Beleuchtungszwecke zu entwickeln. Es gelang ihm schliesslich, ein Flüssiggas «gaz liquide» zu produzieren, das er ab 1852 in grösseren Mengen absetzen konnte. Auf welche Weise er dieses herstellte, ist nur sehr lückenhaft bekannt. Ausgehend von den Materialien, mit denen er bereits arbeitete, können wir in dieser Zeit Knochen und verschiedene Ölsorten als Basisprodukte annehmen.

Vorerst aber konnte Nestlé der Stadt Vevey noch kein Flüssiggas verkaufen, denn diese betrieb die öffentliche Beleuchtung weiterhin mit Öllampen. Die Gasbeleuchtung blieb jedoch ein ständiges Traktandum. Mitte der Fünfzigerjahre wurde ein neuer Anlauf zu ihrer Einführung unternommen. Für Unternehmer, die sich – vorwiegend auf privater Basis – um die Errichtung einer Ölgasfabrik bewerben wollten, wurde ein Aufgabenheft verfasst und die Ausschreibung in zahlreichen in- und ausländischen Zeitungen veröffentlicht. Von den 150 gedruckten «cahiers des charges» wurden innert zwei Monaten allerdings nur deren 25 bestellt. Zu den ersten Bezüglern gehörte auch Henri Nestlé. Er war einer der fünf oder sechs einheimischen Unternehmer, die sich mit dem Projekt befassen wollten. Nach genauer Prüfung des Aufgabenhefts zeigte sich jedoch kaum jemand an der Gasfabrik interessiert. Nur gerade zwei Bewerbungen gingen ein.

Obwohl Nestlé dieses Projekt nicht weiterverfolgte, sollte sich sein Interesse dafür lohnen. Er machte nämlich die Bekanntschaft von zwei Personen, die ihm für seine Geschäfte sehr nützlich werden sollten: Jean Balthasar Schnetzler und François Monnerat. Schnetzler, der zunächst als Naturkunde-, Physik- und Geografielehrer an der Mittelschule in Vevey, ab 1869 an der Académie de Lausanne unterrichtete, beriet als Experte die Stadt Vevey in



raient des comptes à régler de les faire acquitter d'ici au 1<sup>er</sup> janvier 1860.

### **Cercle du Léman.**

Les fournitures de gaz liquide et d'huile pour l'éclairage au *Cercle du Léman* pendant l'année 1860, sont à repourvoir. Les personnes qui désirent y prendre part sont invitées à déposer leur soumission cachetée, d'ici au 16 janvier, chez Charles Félix, économiste.

— La place de concierge desservant du Cercle du Léman à Vevey est vacante pour le 1<sup>er</sup> mars ou le 21

Für die Beleuchtung des Clubs «Cercle du Léman» lieferte Nestlé in den 1850er Jahren sein Flüssiggas (vor 1916).

In diesem Garten befindet sich heute das Alimentarium.

Unten: Neuausschreibung der Gaslieferungen im «Feuille d'Avis de Vevey» im Januar 1860.

Rechts: Rechnung von Henri Nestlé an den «Cercle du Léman» für geliefertes Flüssiggas (1859).



*E*

Lampes à gaz  
en tous genres  
TUBES, MÉCHES, CISEAUX, ETC.

FABRIQUE DE GAZ LIQUIDE  
ET  
D'ENGRAIS ARTIFICIEL  
HENRI NESTLÉ

11 rue des Saussaies, 17

Guano véritable  
du Pérou  
ENGRAIS AZOTÉ. POUDRE D'OS.

Marché du Léman à Mérey Drix

Vevay, le 30 Juin

1859

Entrepreneur de Ch. F. Borel

1859. Avril	275 +	} 650 + Gaz liquide 70 / 455. --
Mai	200 .	
Juin	175 .	

Avril 17	6 dans meche	1	6. --
	2 lampes compl. N° 3	18	36. --
	pour le gaz de 4. 20.		
Mai 8	nettoyé deux lampes	1	75. --
	1 meche		
11	6 dans meche	1	6. --
16	1 lampe compl. N° 3		
	1 meche en feu		19. 50
	nettoyé deux lampes		50
	1 meche		
	2 grande capuchons platinés		4. --
26	6 dans meche		6. --
	nettoyé 2 lampes	40	70. --
Juin 6	12 tubes	50	6. -- x
7	6 dans meche		6. --
11	1 bonte à lampe		45. --
20	6 dans meche		6. --
	12 tubes	50	6. -- x

à déduire / 550. --  
pour les tubes / 12. --

102-

540. --  
H. Nestlé



J.B. Schnetzler (1823–1896), Naturkundefahrer am Gymnasium in Vevey, gab Nestlé wichtige Anstöße zur Entwicklung des Kindermehls und seinen Nachfolgern solche zur Verbesserung des Produkts.

Fragen der Gasbeleuchtung. Mit ihm freundete sich Nestlé an und profitierte später bei der Erfindung des Kindermehls von dessen umfangreichem Wissen. Monnerat betrieb in der Gegend ein Gips- und Kalkunternehmen und interessierte sich ebenfalls für das Projekt der Gasbeleuchtung. Der Kontakt mit ihm führte in den Sechzigerjahren zu gemeinsamen Geschäften in der Bauindustrie.

Bis eine Gasbeleuchtung – versorgt aus einem Gaswerk über ein Leitungsnetz – realisiert werden konnte, musste die Stadt nach anderen Verbesserungen Ausschau halten. Im August 1858 beschloss man, zwölf neue Strassenlampen anzuschaffen, die mit Flüssiggas betrieben werden konnten. Für die Lampen, die Gaslieferung und das Anzünden wurde wie üblich ein öffentlicher Wettbewerb ausgeschrieben. Diesmal bewarb sich Henri Nestlé um die Brennstofflieferung – und hatte Erfolg.

Noch bevor der Vertrag über die Gaslieferung mit der Stadt Vevey zustande kam, war er jedoch gezwungen, seine geschäftlichen Angelegenheiten neu zu ordnen. Eine schwere Wirtschaftskrise lähmte 1857 die Geschäfte. Im Herbst desselben Jahres verliess sein Bruder Wilhelm Vevey, um in Neuenburg bei einer Exportfirma zu arbeiten. Henri suchte seinen Bruder durch einen finanzkräftigen Teilhaber zu ersetzen: In dem Apotheker Guillaume Keppel, der die Pharmacie Centrale in Vevey von Nicollier übernommen hatte, glaubte er, ihn gefunden zu haben.

Am 31. Oktober 1857 gründete Nestlé mit dem offenbar erfolgreichen und finanzstarken Partner eine Kollektivgesellschaft. Die Firma lautete auf den Namen von Henri Nestlé, der allein die Unterschriftsberechtigung besass. An Vermögenswerten brachte Nestlé die Liegenschaft im Wert von 36 000 Franken sowie einige Güter in die Gesellschaft ein. Während er für die Regelung der ausstehenden Schulden selbst verantwortlich war, sollte für die Hypothekarzinsen in Zukunft die Firma aufkommen. Keppel seinerseits hatte im Verlauf eines Jahres 20 000 Franken Grundkapital in die Gesellschaft einzubringen. Gewinne sollten zwischen den beiden Gesellschaftern geteilt werden. Im Todesfall eines Vertragspartners hätte der andere das Recht zur alleinigen Weiterführung der Geschäfte. Der für zehn Jahre abgeschlossene Vertrag nannte als Gesellschaftszweck den Betrieb der Nestlé-Fabrik «En Rouvenaz» sowie den Handel mit Kunstdünger und Flüssiggas.

Durch die Gesellschaftsgründung änderte sich an der Geschäftsleitung und Verantwortung des Unternehmens nichts. Sie lagen weiterhin vollständig in den Händen von Henri Nestlé. Keppel betrieb seine Apotheken in Vevey und Cully und sah seine Beteiligung am Geschäft von Nestlé eher als gute Kapitalanlage. Mit den neuen Finanzmitteln gewann Nestlé wieder an Bewegungsfreiheit. Gleichzeitig suchte er sein Geschäft mit einer neuen Strategie zum Erfolg zu bringen. Seine Produktion beschränkte er auf zwei Bereiche: Gasbeleuchtung und Dünger. Liköre, Essig, Bleiweiss und Senf produzierte er nicht mehr. Dafür erweiterte er das Sortiment in den beiden genannten Sparten.

Vermehrt im Dünger- und Beleuchtungsgeschäft aktiv, begrüßte Nestlé den Entscheid der Stadt Vevey, zwölf neue, mit Flüssiggas betriebene

Strassenlampen anzuschaffen. Zusammen mit dem bisherigen Verantwortlichen für das Anzünden der öffentlichen Lampen, dem Klempner Rodolphe Schneeberger, erhielt er, vorerst für die Dauer von sechs Monaten, den Auftrag für die Flüssiggaslieferung und das tägliche Anzünden. Während Schneeberger für die regelmässige Inbetriebsetzung und den Unterhalt der Lampen zuständig war, trug Nestlé die Verantwortung für die Lieferung des Gases und dessen Qualität. Das Geschäft entwickelte sich in schöner Regelmässigkeit. Die Verträge wurden jeweils ohne neue Ausschreibung verlängert. Vereinzelt konnte Nestlé sogar Lampen an die Stadt verkaufen.

Über dem ganzen Geschäft schwebte jedoch das Damoklesschwert eines modernen Gaswerkes mit Röhrennetz, wie es bereits in verschiedenen Schweizer Städten für die gesamte öffentliche Beleuchtung errichtet worden war. Die bestehenden Lampen genügten in Vevey bei Weitem nicht für eine gute Beleuchtung. Um dem Mangel abzuhelpfen und der wirtschaftlichen Bedrohung durch die Gaswerke zu begegnen, gingen Nestlé und Schneeberger in die Offensive. Am 1. März 1860 reichten sie dem Stadtrat eine Offerte für die vollständige Beleuchtung Veveys mit Flüssiggas ein. Das Angebot wurde jedoch nicht geprüft, weil man in absehbarer Zeit mit dem Bau eines grossen Gaswerkes rechnete. Bis dieses stand, dauerte es noch knapp drei Jahre. Ab Beginn des Jahres 1863 wurde die Stadt Vevey mit Gas aus einem zentralen Gaswerk über ein Leitungsnetz versorgt, und Nestlé musste seine Gaslieferungen einstellen. Einmal mehr war er gezwungen, nach neuen Einnahmequellen zu suchen.

Zusätzliche Probleme bereitete ihm sein Partner, der ab 1860 zunehmend in finanzielle Schwierigkeiten geriet, sodass es schliesslich für beide Seiten das Beste schien, die Geschäftsverbindung aufzulösen. Dies geschah am 15. April 1861. So hatte Nestlé nicht nur einen neuen Handels- oder Produktionszweig, sondern auch einen neuen Geldgeber zu suchen.



# Die Erfindung des Kindermehls

1861–1867

## Das Problem der Säuglingsernährung

Während in den wichtigsten Industriebereichen der Schweiz sich je länger je mehr die Fabriken und Grossbetriebe durchsetzten, war dies im Nahrungsmittelsektor nicht der Fall. Hier dominierten in den Sechzigerjahren nach wie vor Klein- und Gewerbebetriebe. Müller, Bäcker, Metzger oder Bierbrauer verarbeiteten Landwirtschaftsprodukte vorwiegend für einen regional begrenzten Markt. Die geringe Haltbarkeit einzelner Lebensmittel, eine entsprechend beschränkte Lagerhaltung sowie begrenzte Absatzmöglichkeiten liessen die Massenverarbeitung wenig sinnvoll erscheinen.

Ein Austausch über die Landesgrenzen, also für die Schweiz in erster Linie Einfuhren, fand vor allem von unverarbeiteten Nahrungsmitteln statt. 1860 wurden bedeutend mehr Tiere, Getreide, Hülsenfrüchte, Reis und Kartoffeln in die Schweiz ein- als ausgeführt. Im Bereich der verarbeiteten Produkte verzeichnete die Schweiz insbesondere beim Käse einen namhaften Exportüberschuss. Bei Butter und Mehl überstiegen die Einfuhren die Ausfuhren ebenfalls. Der – abgesehen vom Käse – unbedeutende Exportanteil von in der Schweiz verarbeiteten Nahrungsmitteln darf nicht zur Annahme verleiten, es seien vor den Erfolgen der Kondensmilch- und Kindermehlindustrien keine Anstrengungen für eine neuartige Verarbeitung und überregionale Verbreitung von Nahrungsmitteln unternommen worden. Allein in Vevey und Umgebung, in nächster Nähe von Nestlé also, gab es in den Fünfzigerjahren mehrere Unternehmen, die in diesen Bereichen tätig waren.

Erst in den Fünfziger- und Sechzigerjahren wurden wesentliche Grundbedingungen geschaffen. Es begannen sich jene Entwicklungstendenzen



Justus von Liebig  
(1803–1873).

abzuzeichnen, welche die Einführung der industriellen Verarbeitungsweise auch im Nahrungsmittelsektor sinnvoll erscheinen liessen. Der Ausbau des Eisenbahnnetzes ermöglichte für die vorwiegend leichtverderblichen und kostengünstigen Nahrungsmittel einen schnellen und lohnenden Transport über grössere Distanzen. Die verstärkt einsetzende Abwanderung der landwirtschaftlichen Arbeitskräfte in Industrie- und Dienstleistungsberufe und der damit verbundene Verstädterungsprozess, gekoppelt mit einer Kaufkraftsteigerung, führten allmählich zur Bildung neuer Märkte. Hinzu kamen die Erfindung und Anwendung neuer Konservierungstechniken, der Einsatz von Maschinen sowie neue Erkenntnisse in den Ernährungswissenschaften (Chemie, Medizin).

Im Bestreben, seine theoretischen Erkenntnisse in die Praxis umzusetzen, veröffentlichte Justus von Liebig 1847 eine Untersuchung «Über die Bestandteile der Flüssigkeit des Fleisches». Den Frauen gab er genaue Anweisungen, wie Fleisch und Fleischextrakt nach den ernährungswissenschaftlichen Kriterien am besten zubereitet werden sollten. Unter der Bezeichnung «Liebig's Fleischextrakt» wurde sein Produkt als Stärkungsmittel mit grossem Erfolg in der Münchner Hofapotheke verkauft. Da die Extrakte wegen der hohen Fleischpreise in Europa relativ teuer waren, versuchte Liebig, Unternehmer für die Fabrikation von Fleischextrakt in Argentinien oder Australien zu interessieren. 1862 griff der Hamburger Ingenieur Georg Christian Gibert, der lange Jahre in Südamerika gelebt hatte, die Idee auf und gründete mit Liebig's wissenschaftlicher Hilfe in Südamerika mehrere erfolgreich tätige Fleischextraktfabriken. Für das in kleine Gläschen abgefüllte Produkt der Liebig's Extract of Meat Company – den Vorläufer des heute noch bekannten Bouillonwürfels – und seine zahlreichen Nachahmungen wurde in Zeitungen viel geworben, so auch im Anzeigenblatt von Vevey.

Die Beschäftigung mit der menschlichen Ernährung führte Liebig über die Verbesserung der Brotherstellung schliesslich zur Bereitung einer Säuglingsnahrung, die der Muttermilch in der Zusammensetzung möglichst ähnlich sein sollte. Direkter äusserer Anlass für die Herstellung von Säuglingsnahrung war der Umstand, dass zwei von Liebig's Enkeln nicht mit Muttermilch ernährt werden konnten. Wie schon beim Fleischextrakt, verfasste Liebig eine genaue Kochanleitung und veröffentlichte die Resultate 1865 in den «Annalen der Chemie und Pharmacie». Zwei Nachträge zu seiner «Suppe für Säuglinge» erschienen ein Jahr später. Zahlreiche Publikationen griffen das Thema auf und beschrieben die Herstellungsweise. Und wiederum veranlassten diese Veröffentlichungen mehrere Unternehmer, Liebig's Säuglingsuppe nachzuahmen und auf den Markt zu bringen.

## Die Säuglingssterblichkeit

Die Säuglingssterblichkeit war während des 19. Jahrhunderts in den meisten europäischen Ländern bis in die Siebziger- oder gar Achtzigerjahre angestiegen und verharrte bis zur Jahrhundertwende auf hohem Niveau. Je

nach Land starben 15 bis 25 Prozent der Säuglinge im ersten Lebensjahr. Ein deutlicher Rückgang setzte erst nach 1900 ein. Zur Erklärung der hohen Säuglingssterblichkeit und ihres Verlaufs ist aus heutiger Sicht ein ganzes Bündel von Indikatoren heranzuziehen: Legitimität (ehelich/unehelich), Stadt-Land-Verhältnisse, Beruf der Eltern, Konfession, Wohlstand, Wohnqualität, allgemeine Hygienebedingungen und Ernährungsweise, um nur einige der wichtigsten zu nennen. Massgebend für die Höhe der Säuglingssterblichkeit sind jedoch – damals wie heute – nicht nur die einzelnen Aspekte, sondern auch die ihr zugrunde liegenden, relativ stabilen Einstellungen bestimmter Bevölkerungsgruppen gegenüber Leib und Leben, Sterben und Tod, die nach Region, Konfession und sozialer Schicht variieren. Diesen Punkt gilt es zu beachten, wenn im Folgenden aufgrund unseres speziellen Interesses in erster Linie die Ernährungsweise als Faktor für die Säuglingssterblichkeit berücksichtigt wird. Sie ist nur eine Grösse unter vielen, die allerdings direkter wirkt als andere.

Uns interessieren hier vor allem die Verhältnisse kurz vor dem Aufkommen der ersten industriell hergestellten Säuglingsnahrungsmittel in den Sechzigerjahren des letzten Jahrhunderts sowie in den ersten Jahrzehnten danach. Von grösster Bedeutung für die Säuglingssterblichkeit war, ob ein Neugeborenes mit Muttermilch oder mit einem der unzähligen Ersatznahrungsmittel aufgezogen wurde, das in einer bestimmten Gegend jeweils seit Generationen angewendet wurde. Denn in der Regel galt: Je häufiger Säuglinge gestillt wurden, desto tiefer lag ihre Sterblichkeit. Dies traf vor allem auf die 1860er Jahre zu, als die städtischen Trink- und Abwassersysteme, die Lebensmittel- und allgemeine Hygiene von Leib und Leben noch weit von den durch staatliche Eingriffe verbesserten Zuständen gegen Ende des 19. Jahrhunderts entfernt waren.

## Gründe für die Verwendung von Ersatznahrungsmitteln

Unbestritten stellt die gute Muttermilch die beste Säuglingsernährung dar. Auch in der hier untersuchten Zeit findet man – wie in den Jahrhunderten zuvor – Autoren, die dies betonten. Dennoch gab es in medizinisch-gesundheitlicher wie sozialer Hinsicht zahlreiche Ursachen, warum eine Mutter ihr Kind nicht selbst stillen konnte oder wollte. Viele Mütter litten an Krankheiten, die das Stillen verunmöglichten oder als Hinderungsgrund angesehen wurden. In manchen Fällen wusste man nicht genau, welche Krankheiten durch Muttermilch übertragen wurden. In Teilen der Bevölkerung und sogar in Ärztekreisen glaubte man, negative Charaktereigenschaften oder Gemütszustände würden mit der Muttermilch auf das Kind übertragen.

Zahlreich waren aber auch die ökonomischen und gesellschaftlichen Faktoren, welche die Mütter vom Stillen abhielten. Viele Fabrik- und (in geringerem Mass) Heimarbeiterinnen konnten es sich schlichtweg nicht leisten, eine gewisse Zeit auf die Verdienstätigkeit zu verzichten, um sich in Ruhe dem Stillen ihrer Kinder zu widmen. Bei ausserhäuslicher Arbeit der Mütter,



*Ammenbüro* von Joseph Frappa. Im 19. Jahrhundert griff man häufig auf Ammen zurück, wenn Mütter ihre Säuglinge nicht selber stillen konnten oder wollten.

insbesondere in den Fabriken, lässt sich statistisch eine beträchtlich tiefere Stillhäufigkeit nachweisen. In den gehobenen Gesellschaftsschichten, vor allem der grossstädtischen Bevölkerung, war das Selbststillen ausser Mode gekommen, ja gar verpönt. Aus Bequemlichkeit oder der Furcht, vorzeitig zu altern, verzichteten diese Frauen auf das Stillen. Bereits in vorindustrieller Zeit gab es ganze Regionen, in denen kaum gestillt wurde. Noch 1880 wurden beispielsweise in München – nach Jahren eigentlicher Stillkampagnen – weniger als 15 Prozent der Säuglinge gestillt! Je nach Region und sozialer Schicht bestanden in dieser Hinsicht erhebliche Unterschiede. Keinen nennenswerten Einfluss auf das Nichtstillen hatten zu dieser Zeit die neu aufgekommenen industriell hergestellten Surrogate. Ihr Anteil an den künstlichen Kindernahrungsmitteln war verschwindend klein. Soziale Hintergründe waren auch für die grosse Zahl ausgesetzter Kinder verantwortlich. Viele Eltern konnten ihre Neugeborenen aus Armut nicht ernähren, andere wollten sie aus sittlichen Gründen (Unehelichkeit) nicht selbst aufziehen, sodass unzählige Säuglinge ausgesetzt und in Findelanstalten oder Klöstern abgegeben wurden. Auch sie waren auf Ersatznahrungsmittel angewiesen.

Als Ersatz für das Selbststillen wurde, wenn immer möglich, eine Amme zugezogen. Allerdings führten, neben anderen Gründen, die Missstände im Ammenwesen und die alten Ängste, mit der Ammenmilch könnten neben Krankheiten auch verderbliche Sitten und Charaktereigenschaften übertragen werden, dazu, dass weiterhin und teils vermehrt künstliche Ernährungsmöglichkeiten für Säuglinge genutzt wurden.

## Ersatznahrung

Praktisch alle Nahrungsmittel, welche die Erwachsenen in einer bestimmten Gegend konsumierten, kamen auch als Ersatz für Mutter- oder Ammenmilch zur Anwendung. Besonders häufig wurde die Milch verschiedener Tierarten verwendet. Die schwerere Verträglichkeit der Tiermilch, vor allem aber schlechte hygienische Bedingungen und bakteriologische Verunreinigung, führten zu zahlreichen Ernährungsstörungen und Krankheiten, die in den warmen Jahreszeiten noch zunahmen. Insbesondere in den Grossstädten war frische, hygienisch einwandfreie Vollmilch eine Mangelware. Als 1866 die Anglo-Swiss Condensed Milk Company in Cham die erste brauchbare Kondensmilch auf den europäischen Markt brachte, wurde diese der Haltbarkeit wegen sofort für die Säuglingsernährung verwendet.

Wollte oder konnte man die Säuglinge nicht mit reiner Vollmilch ernähren, griff man meist zu einer traditionellen Mischung aus Milch und Mehl. Viele Ärzte und Wissenschaftler lehnten jedoch bis ins 20. Jahrhundert hinein alle mehlhaltigen Nahrungsmittel und damit alle Kindermehle für Säuglinge ab. Mit dem Argument der Unverdaulichkeit mehlhaltiger Säuglingsnahrungsmittel kämpften auch Nestlés Konkurrenten gegen dessen Kindermehl. Unter dem späteren Schlagwort «Mehlnährschaden» hielt sich dieses Vorurteil während Jahrzehnten, bis man schliesslich erkannte, dass



die Schäden einer einseitigen Mehlkost nicht dem Mehl, sondern dem Mangel anderer lebensnotwendiger Nährstoffe zugeschrieben werden mussten. Mit genügend Milch- und anderen Zusätzen konnten dem Mehl die mangelnden Bestandteile (Eiweiss, Fett, Mineralien, Vitamine) zugeführt werden. Man könnte meinen, eine Mutter, die ihr Kind nicht selbst stillen konnte oder wollte und auf künstliche Säuglingsnahrungsmittel angewiesen war, sei angesichts der vielen Möglichkeiten der künstlichen Ernährung vor einem schwierigen Orientierungsproblem gestanden, zumal die weit überdurchschnittliche Sterblichkeit künstlich ernährter Kinder die Frage der säuglingsgerechten Ernährung im 19. Jahrhundert zu einer wichtigen und folgenreichen Entscheidung werden liess. Doch dürfte ein solches Problem für eine Mutter, die in ihre traditionelle Lebensgemeinschaft (Familie, Haus, Dorf) eingebunden war, kaum bestanden haben. Sie profitierte vom Erfahrungswissen innerhalb der Familie, von älteren Frauen und Freundinnen in der Umgebung. Ein elterliches, häusliches, dörfliches Lern- und Kontrollsystem sorgte für die Weitergabe und Einhaltung bestimmter Traditionen. Somit war es naheliegend, dass eine Mutter die vorherrschenden Traditionen auch in Bezug auf die Säuglingsernährung und -pflege weitgehend übernahm.

Schwieriger war die Orientierung für die Frauen, die nicht nur vom Land in die rasch wachsenden Städte umzogen, sondern zusätzlich eine Arbeit ausser Haus annahmen. Hier kamen äussere Umstände wie Einkommen oder verfügbare Zeit für die Säuglingspflege stärker zum Tragen. Möglicherweise liegt darin ein Grund, dass die ärmeren Kreise, denen die städtischen Neuzuzüger in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts meist angehörten, als Erste bereit waren, im Krankheitsfall die neuartigen Kindermehle zu erwerben. Die Umgehung der Arztkonsultation war ein weiteres Moment, das dieses Verhalten begünstigte.

## Problematisierung der Kinderernährung und -sterblichkeit

Während in der wohlhabenden und gebildeten bürgerlichen Oberschicht dem Kind und seiner Pflege eine immer grössere Bedeutung beigemessen wurde, nahm man in den sozialen Unterschichten um die Mitte des 19. Jahrhunderts kaum Anstoss an der hohen Säuglingssterblichkeit, ebenso wenig wie an einer mangelhaften Ernährungsweise oder an Krankheiten überhaupt. Oft wurde dies weder als neu noch als ungewöhnlich und schon gar nicht als vermeidbar betrachtet. Man war sich zu wenig bewusst, durch ein bestimmtes Handeln den Verlauf von Krankheiten beeinflussen oder gar Todesfälle vermeiden zu können. Weitverbreitet war der Glaube, vor allem gegen Säuglingskrankheiten könne kaum etwas unternommen werden.

Trotz dieser Grundhaltung wurden im Krankheitsfall – sofern man ihn überhaupt als solchen wahrnahm – zunächst bewährte Hausmittel oder teilweise magische Praktiken und Kenntnisse aus der Volksmedizin ange-



Büchse *Milkmaid* (Ende 19. Jh.) der «Anglo-Swiss Condensed Milk Co.», die 1866 in Cham die erste in Europa hergestellte Kondensmilch auf den Markt brachte und 1905 mit Nestlé fusionierte.



Henri Nestlé und sein Frau Clémentine Nestlé-Ehman (1867).

Rechts: Heiratsversprechen zwischen Henri Nestlé und Clémentine Ehman (April 1860).

no 5. Le Juge de Paix du Cercle de Vevey  
 Nestlé et  
 Schmutz. a reçu ce jour à son audience, les promesses  
 de mariage entre

Henri Nestlé, originaire de Francfort  
 sur le Main, domicilié à Vevey, fils ma-  
 jeur (né le 10 août 1814) de Jean  
 Ulrich Nestlé et de Anna Catherine  
 née Schmutz, sa femme, tous deux de la  
 -des d'une part;

et  
 Anne Thérèse Clémentine Schmutz,  
 originaire du dit Francfort, y demou-  
 rant, fille majeure (née le 15 juil-  
 -let 1833) de Bernard Joseph Schmutz  
 et de Nepina née Bruchner, sa fem-  
 -me, d'autre part

Ces actes faits à  
 Vevey le 18 avril 1860. à 8 heures  
 de nuit en matin

G. Schmutz

Pauline Henri Nestlé  
 Juge de Paix





1884 brachte Julius Maggi ein Leguminosenmehl auf den Markt, das es der Arbeiterklasse erlauben sollte, rasch und günstig eine reichhaltige Speise zuzubereiten.

wandt, die «alte Weiber», Hebammen oder Heilkundige im Dorf empfahlen. Erst wenn alle Mittel nichts nützten, zog man vereinzelt einen approbierten Arzt zu, meist zu spät, wie den Klagen damaliger Ärzte zu entnehmen ist. Andererseits mussten manche Ärzte zugeben, dass die Grossmütter oder Hebammen oft mehr von den sprachlosen Geschöpfen verstanden als sie selbst. Erst mit dem Entstehen von Krankenkassen begann in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts auch die Unterschicht, wie zuvor schon Teile des städtischen Bürgertums, den Arzt als Experten in Fragen von Gesundheit und Krankheit zu akzeptieren. Diese Entwicklung sollte Nestlé bei der Festlegung seiner Marketingstrategie, in seinen Bemühungen zur Gewinnung der Ärzte, beeinflussen.

Obwohl Ärzte und Statistiker seit Jahrzehnten immer wieder auf die Bedeutung des Stillens und die überproportionale Säuglingssterblichkeit hingewiesen hatten und die deutschen Universitäten der Säuglingsdiätetik vermehrt Aufmerksamkeit schenkten, fanden die Erkenntnisse im Volk kaum Verbreitung. Allerdings hinderten nicht nur eingefleischte Verhaltensweisen in der Bevölkerung und bei den Ärzten selbst die Verbreitung medizinischer Fortschritte. Auch Schwierigkeiten bei der Umsetzung wissenschaftlicher Erkenntnisse in geeignete Arznei-, Nahrungsmittel oder Therapieformen sowie verspätete staatliche und gesetzliche Massnahmen hemmten den medizinischen Fortschritt. Während Regierungskreise bald von der mangelhaften Ernährung und der unterschiedlichen Sterblichkeit einzelner Bevölkerungsgruppen wussten, wurde beispielsweise in der Schweiz bis zu Beginn der Achtzigerjahre wenig dagegen unternommen. Erst 1882 empfahl der eidgenössische Fabrikinspektor Schuler die Einführung rationeller hochwertiger Lebensmittel, worauf Julius Maggi, auf Vermittlung der Gemeinnützigen Gesellschaft, die vorgefabrizierten Suppen entwickelte. Bei der Überwachung der Lebensmittelqualität dauerte es in Deutschland vom Erlass des ersten Nahrungsmittelgesetzes 1879 nochmals rund 15 bis 25 Jahre, ehe zweckmässige Vorkehrungen zu dessen praktischem Vollzug getroffen wurden. Schneller waren Unternehmer wie Gibert, der 1862 auf Anregung Liebigs das Fleischextrakt als billige und kräftigende (Heil-)Nahrung in grossem Stil auf den Markt brachte.

Ähnlich reagierte Henri Nestlé auf die seit Längerem bekannte Problematik der Säuglingssterblichkeit und Ernährungsweise. Auf seine Weise nutzte er das grosse Bedürfnis nach künstlicher Ernährung und neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen. Der Umstand, dass in manchen deutschen Ländern jedes dritte, in Genf dagegen nur jedes achte Kind im ersten Lebensjahr starb, liess ihn nicht gleichgültig. Angesichts der Passivität in den politischen Kreisen und bei vielen praktizierenden Ärzten ist Nestlés Orientierung auf die Säuglinge und deren Ernährung zunächst erstaunlich. Bis anhin hatte er sich nie mit Nahrungsmitteln für Kleinkinder beschäftigt. Ihm war die Chance für Neuerungen in diesem Bereich ebenso wenig aufgefallen wie den meisten seiner Zeitgenossen. Noch Anfang der Sechzigerjahre sah er die Entwicklungschancen für sein Unternehmen in ganz anderen Sparten und war keineswegs auf die Herstellung eines Säuglingsnahrungs-

mittels fixiert. Die näheren Umstände, die Nestlé schliesslich dazu brachten, sich diesem Problem ausschliesslich und mit dem Einsatz aller finanziellen und physischen Kräften zu widmen, interessieren daher besonders.

## Persönliche Situation

Anfang 1860 schien Nestlés wirtschaftliche Situation in Vevey so weit gefestigt, dass er ans Heiraten denken konnte. Mittlerweile befand er sich im respektablen Alter von 46 Jahren. Über seine bisherigen Beziehungen zu Frauen ist nichts bekannt. Innert kurzer Zeit sollten aber gerade zwei in seinem Leben eine wichtige Rolle spielen. Und beide waren sie später aktiv am Aufbau der Kindermehlfabrik beteiligt. Die Frau, die er zur Ehepartnerin wählte, fand er in seinem Bekanntenkreis in Frankfurt am Main. Die um 19 Jahre jüngere Anna Clementine Therese Ehemant (1833–1900) – nach ihrer Ankunft in Vevey schrieb sie sich Clémentine Ehmant –, Tochter des Frankfurter Bürgers und Arztes Bernhard Joseph Ehemant (1802–1867) und der Regina, geb. Bruckner, wuchs in einem katholisch geprägten Elternhaus auf.

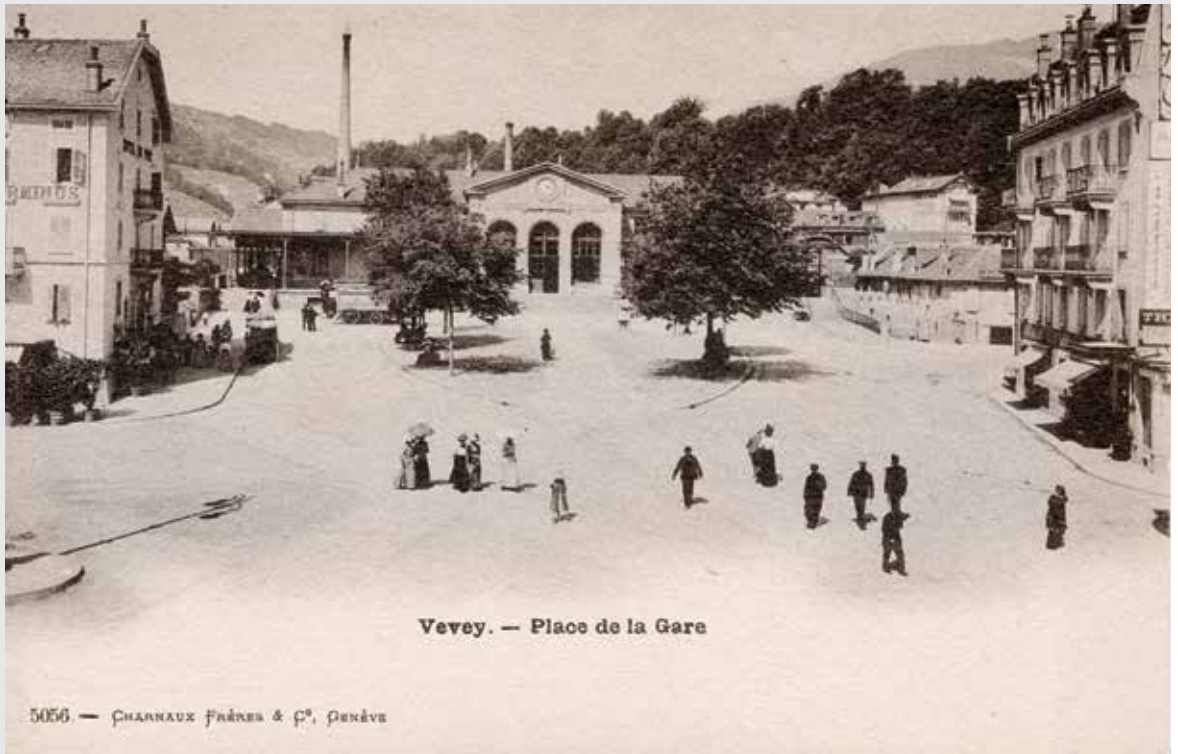
Am 23. Mai 1860 heirateten Henri und Clémentine in Frankfurt am Main, nachdem sie vor dem Friedensrichter in Vevey ihr Heiratsversprechen unterzeichnet hatten. Für Nestlé ergab sich mit der Heirat die Gelegenheit, seine bürgerrechtlichen Verhältnisse in Frankfurt zu regeln und zum Frankfurter Bürger zu avancieren. Gleichzeitig anerkannte man offiziell seinen Beruf als Chemiker.

Mit seiner Frau bewohnte er nach einem kurzen Aufenthalt in Frankfurt das Wohnhaus auf seiner Fabrikliegenschaft in Vevey. Neben Henri, der trotz seiner schmächtigen, nur 1,72 Meter grossen Statur, mit seinem kurzgeschnittenen, kastanienbraunen Bart, den nach hinten gekämmten Haaren und den graublauen Augen einen festen, entschlossenen Eindruck erweckte, wirkte seine Frau mit den feinen Gesichtszügen und dem etwas melancholischen Blick eher zerbrechlich und schwach. Tatsächlich zeugen verschiedene Briefauszüge von ihren gesundheitlichen Problemen.

Mehr noch als ihre Gesundheit machte Clémentine die Kinderlosigkeit zu schaffen. Zum Ausdruck kam dies in ihrem übersteigerten Interesse und der Fürsorge für die Kinder nicht nur ihrer Bekannten, sondern auch der Arbeiterinnen und Arbeiter und vor allem der Kundinnen. Auffallend ist ihre sprachliche Ausdrucksweise. Im Zusammenhang mit den mit Nestlé-Kindermehl Ernährten spricht sie gar von «unseren Kinderchen», die sie gerettet habe. Diese von ihr umsorgten Säuglinge werden in gewisser Weise ihre eigenen. Das Kindermehl ermöglichte ihr auf eine indirekte Art und Weise das Ausüben von Mutterfunktionen. Dabei erscheint die Sorge um jene Säuglinge, die sie mit ihrem Kindermehl selbst aufzog, Teil ihres übergrossen mütterlichen Fürsorgebedürfnisses gewesen zu sein. Ihr Einsatz für das Kindermehlunternehmen wurde für sie zu einer umfassenden Aufgabe, mehr als lediglich ihrem Mann in seinen Geschäften beizustehen.



Der 1862 erbaute Bahnhof wurde rasch zum zentralen Güterumschlagplatz für Wein und industrielle Produkte. Rechts: Die Kamine im Hintergrund zeigen die Nähe der Fabriken zum Bahnhof. Seit 1889 ist die Nestlé-Fabrik in Vevey ans Schienennetz angeschlossen und ab 1902 bringt die Vevey-Chamby-Bahn Milch und Arbeiter aus den Anhöhen zur Fabrik.



Aus den gleichen Gründen sorgte das Ehepaar Nestlé für das Waisenkind Emma Seiler, der zweiten Frau, die in Henris Leben einen besonderen Platz einnahm. Emmas Vater Christian Seiler (1808–1845), der in Vevey eine Gastwirtschaft führte und von Nestlé mit Getränken beliefert wurde, starb drei Monate nach der Geburt seiner Tochter. Diese wurde zur Vollwaise, als sechs Jahre später auch ihre Mutter den Tod fand. Nicht bekannt ist, wann das Mädchen in die Obhut der Nestlés kam. Erst 1868 erwähnt Henri in seinen Korrespondenzbüchern, seine 23-jährige «Tochter» reise für ihn durch die Schweiz, Deutschland und England, um sein Kindermehl bekannt zu machen und Kontakte mit Abnehmern zu knüpfen. Zudem half sie immer wieder in der Fabrik aus. Die mehrmalige Erwähnung als «Tochter» und der familiäre Umgang mit Emma und ihren Kindern lassen darauf schliessen, dass sich die Nestlés schon viel früher um das Waisenkind gekümmert haben mussten. Obwohl Nestlé in seinem Testament von «ma fille adoptive Emma» spricht, handelte es sich wahrscheinlich um eine Pflégetochter. In allen amtlichen Dokumenten wurde sie weiterhin mit dem Namen ihrer leiblichen Eltern aufgeführt, und selbst in ihrer Heimatgemeinde finden sich keine Hinweise zu einer rechtlichen Adoption.

Am 23. Mai 1872, dem Hochzeitstag ihrer Pflegeeltern, heiratete Emma den verwitweten Emile-Jean-Louis Delajoux (1839–1926). Im Hochzeitsregister ist sie mit dem Namen «Seiler, dite Nestlé» aufgeführt. Den Sohn aus Delajoux' erster Ehe hatten die Nestlés rasch in ihr Herz geschlossen, und ihre Freude an «Enkel»-Kindern wurde noch grösser, als ihre «Tochter» eigene Kinder bekam. Das erste, am 15. Oktober 1873 geboren, erhielt die Vornamen der Pflegeeltern, Clémentine-Henriette. Dies war, wie der gemeinsame Hochzeitstag, Ausdruck der grossen Wertschätzung, die Emma ihnen entgegenbrachte. Zwei weitere Kinder folgten.

Die Nestlés ihrerseits drückten ihre Verbundenheit und ihr Verantwortungsgefühl gegenüber der angenommenen Tochter auch im Testament aus. In Henris notarieller Verfügung ist zu lesen: «Ich setze meine Frau Anna Clémentine Nestlé geb. Ehmant als meine Alleinerbin meines gesamten Vermögens ein + bei ihrem Fehlen meine Adoptivtochter Emma Delajoux geb. Seiler.» Gleiches verfügte Clémentine Nestlé beim vorzeitigen Ableben ihres Mannes. Da die Nestlés nach dem Verkauf ihrer Fabrik (1875) zu Millionären wurden, begannen sich für das Waisenkind Emma märchenhafte Perspektiven abzuzeichnen. Das Schicksal aber schlug unbarmherzig zu. Emma verstarb, noch vor ihren Pflegeeltern, am 26. Februar 1882 im Alter von nicht einmal 37 Jahren in Crin bei Montreux. Henri und Clémentine Nestlé änderten daraufhin ihr Testament, sodass die Familie Delajoux nichts erbte.

## Geschäftlich-finanzielle Verhältnisse

Die Heirat mit der Bürgers- und Arztochter verpflichtete Nestlé noch stärker als zuvor, für einen angemessenen Lebensunterhalt zu sorgen. Allerdings sah seine wirtschaftliche Zukunft aufgrund des in Vevey errichteten Gaswer-



kes nicht allzu rosig aus. Das Vertrauen in den praxisorientierten Tüftler und Unternehmer Nestlé war aber gross. Innert kurzer Zeit fand er einen neuen einheimischen Geldgeber: Zwei Wochen nach der Gesellschaftsauflösung mit Keppel gründete Nestlé am 1. Mai 1861 mit Louis Auguste Bérengier eine Kommanditgesellschaft. Der Gesellschaftszweck blieb mit der Nutzung der Fabriken «En Rouvenaz» und dem Kunstdünger- und Flüssiggashandel derselbe wie früher.

Die gesellschaftliche Verbindung mit Bérengier half Nestlé, seine bisherigen Geschäfte weiter auszubauen und Investitionen in neue Maschinen zu tätigen. Allerdings setzte er angesichts der veränderten Perspektiven seine Akzente neu. Über 7000 Franken investierte er allein in eine neue Stampfe, mit der er nicht nur Knochen und Guano, sondern auch Steine zerkleinern konnte. Eine Süssholz-Schneidemaschine für das gleichmässige Zuschneiden von Süssholz in verkaufsgerechte Stücke, die er an Westschweizer Apotheken lieferte, entwickelte und konstruierte er selbst. Zudem forcierte er den Handel mit Petrollampen und baute zu diesem Zweck ein überregionales Depotsystem auf. Insgesamt trat Nestlé nun vermehrt als Händler in Erscheinung, nicht nur in lokaler, sondern auch in überregionaler Hinsicht. Dank dieser Massnahmen gelang es ihm, den Ausfall der Gaslieferungen mehr als wettzumachen. Sein versteuertes Einkommen stieg in der Steuerperiode 1865–1867 gegenüber der vorangegangenen um 500 Franken auf 4000 Franken, womit es erstmals deutlich über dem eines Mittelschullehrers lag.

Trotz dieses Erfolges konnte ihn die geschäftliche Situation nicht befriedigen – zu unsicher waren die Geschäfte, zu stark war er von seinem Geldgeber abhängig. Zudem war die Gesellschaft auf sechs Jahre befristet. Spätestens 1867 musste er sich wieder neue Geldquellen erschliessen. Nestlé war inzwischen 50 Jahre alt. Gestützt auf seine vielfältigen praktischen Kenntnisse

«Während zweier Jahre habe ich mich mit neuen Methoden zur Herstellung von künstlichem Zement und Backsteinen beschäftigt und war dabei sehr erfolgreich. Mein Zement ist so gut wie der beste Portlandzement. Damit Sie sich selbst ein Urteil bilden können, schicke ich Ihnen einen Stein als Probe. Diese sind absolut wasser- und wetterbeständig.»



Blick auf Vevey. Das «Grand Hôtel» (erbaut 1867), rechts, wo sich heute der Nestlé-Hauptsitz «En Bergère» befindet, links unterhalb des Kirchturms St-Martin liegen die Nestlé-Fabriken in «Les Bosquets». Rechts: Marktplatz von Vevey am Markttag (um 1890).



in der Chemie und die Möglichkeiten, die ihm die vorhandenen Maschinen und Anlagen boten, suchte er nach einem anderen Produktionszweig. Während er an neuen Maschinen herumtütelte, weiterhin Dünger, Marmorpulver und Hefe (für die Schnapsbrennerei) produzierte und im Lampenhandel aktiv war, beschäftigte er sich mit neuen Projekten. Ein Bereich, in dem er eine grosse Chance sah, eröffnete sich Nestlé im Bauwesen, wobei ihm seine Bekanntschaft mit dem Bergbauunternehmer François Monnerat von besonderem Nutzen war.

## Erfindungen in der Bauindustrie (1866–1867)

Auf der Suche nach wasserbeständigen Bindemitteln hatte der Maurer Aspdin 1824 in England ein Verfahren zur Herstellung eines «künstlichen Gesteins» entwickelt, das er «Portlandcement» nannte. Zusammen mit dem Romanzement und dem hydraulischen Kalk, die durch Mischen und Brennen von Gesteinen mit verschiedenem Mineralgehalt auf künstlichem Wege zu wasserfestem Mörtel hergestellt wurden, bedrängten diese in England, Frankreich und Deutschland fabrikmässig erzeugten Produkte die traditionellen Gips- und Kalkunternehmen in der Schweiz. Als in den Fünfzigerjahren für den Bahnbau grosse Mengen an wasserfestem Kalk und Zement benötigt wurden, mussten sie grossenteils aus dem Ausland eingeführt werden. Bald offerierten die fertiggestellten Bahnen neue Transportmöglichkeiten für diese schweren Produkte, was die Lage der Anbieter von herkömmlichem Kalk- und Gipsmörtel in der Schweiz weiter verschlechterte. Mindestens teilweise von dieser Entwicklung betroffen war auch der Unternehmer François Monnerat, der in Villeneuve und Grandchamp ein Gips- und Kalkunternehmen betrieb. An der Baumaterialien-Ausstellung in Olten (1865–1866) stellte Monnerat sowohl Düng- und Baugips als auch einen gebrannten, hydraulischen Kalk aus.

Nestlé und Monnerat waren beide im Düngergeschäft tätig, beide beschäftigten sich mit Mineralien und interessierten sich 1856 für die Einführung der Gasbeleuchtung in Vevey. Irgendwann kam es zum Kontakt zwischen ihnen, der schliesslich immer enger wurde. Nestlé verfügte dabei über die notwendigen chemischen Grundkenntnisse, die für die moderne Bindemittelfabrikation immer bedeutender wurden. Vor allem aber suchte er ein neues zukunftsträchtiges Produkt in grossem Stil herzustellen. Monnerat dagegen verfügte über ergiebige Kalk- und Gipsbrüche an günstiger Verkehrslage, grosse Brennöfen und Abnehmer in der ganzen Westschweiz. Für den Bau der Eisenbahnlinie Lausanne-Vevey-Villeneuve waren riesige Mengen Bindemittel benötigt worden. Mit der Fertigstellung der Linie 1861 und dem dadurch erfolgten Anschluss von Vevey und Villeneuve an das europäische Eisenbahnnetz fielen einerseits die Bezüge durch die Bahn weg, andererseits eröffneten sich neue Absatzgebiete für konkurrenzfähige Produkte. Wer von den beiden – Nestlé oder Monnerat – die Idee hatte, mit dem Ziel zusammenzuarbeiten, in der Schweiz die erste Portlandzementfab-

rik zu gründen und die Herstellung von Fertigbausteinen im Grossen zu betreiben, lässt sich nicht sicher sagen. Die treibende Kraft scheint allerdings Nestlé gewesen zu sein, der im Gegensatz zu Monnerat in Erwägung zog, das Projekt auch alleine durchzuführen.

Im April 1866 gründeten François Monnerat und Henri Nestlé «par lettres échangées» (mittels Briefwechsel) eine Gesellschaft. Über den Inhalt dieser Schreiben ist nichts bekannt. Nestlé, der weiterhin mit Bérengier gesellschaftlich verbunden war, begann daraufhin mit seinen Versuchen, Portlandzement und fertige Bausteine «briques comprimées» herzustellen. Die wichtigsten Installationen dafür besass er bereits. Mit der neuen Knochenstampfe konnte er Steine brechen, die hergestellte Mischung im eigenen Ofen brennen und in seiner Mühle zu Pulver mahlen. Nach anderthalb Jahren war es so weit. Gemäss seinen eigenen Worten hatte er ein neues Verfahren zur Herstellung besten Portlandzements und eines wasser-

«Liebig zündete zuerst die Fackel der Wahrheit an über die Ernährung der Menschen. Derselbe gab auch die Vorschrift zu seinem Kinderbrei, derselbe ist vorzüglich, ist aber gar zu umständlich zu bereiten, indem eine halbe Stunde complicierte Kocherei dazu erfordert wird und ausserdem hat die Mutter noch die Sorge, sich Mehl, Malz, Milch, Potasche in bester Qualität zu verschaffen, was gewiss keine Kleinigkeit ist. [...] Mein Fabrikat ist ganz nach Liebigs Grundsätzen bereitet, nur erreiche ich denselben Zweck durch andere Mittel.»

Henri Nestlé 1868

und witterungsbeständigen Bausteins gefunden. Als es aber im Herbst 1867 darum ging, die Fabrikation einzurichten und die Massenproduktion aufzunehmen, verkrachten sich die beiden Unternehmer. Monnerat zog sich vom Projekt zurück, weil ihm das Geld und offensichtlich auch der Mut fehlten. Nestlés Enttäuschung hielt sich jedoch in Grenzen, zumal ihm zur selben Zeit eine mindestens ebenso zukunftsreiche Erfindung gelungen war: das Kindermehl. Davon versprach er sich einen noch weit grösseren Erfolg.

## Die Entwicklung des Kindermehls

So einfach und problemlos wie es im Nachhinein den Anschein macht, kam allerdings der Erfolg von Nestlés Kindermehl nicht zustande. Allein die Phase des Forschens und der Entwicklung des Kindermehls, von der Sensibilisierung Nestlés bis zum produktionsreifen Artikel, dauerte einige Jahre. Wann genau Nestlé mit den ersten Versuchen begann, lässt sich nicht feststellen. Faktoren, die ihn für das Thema der Kinderernährung sensibilisierten, gab es einige: die hohe Kindersterblichkeit in seiner eigenen Familie, seine Ausbildung und Gehilfentätigkeit in Apotheken sowie die Forschungen Liebig's. Von zentraler Bedeutung erwies sich jedoch seine Frau. Als Tochter eines Armenarztes war sie in ihrer Jugend ebenfalls mit der hohen Kindersterblichkeit und den damit verbundenen Schicksalen konfrontiert worden. Der Umgang mit den Apothekern Nicollier und Keppel, insbesondere aber mit dem Naturwissenschaftler Schnetzler, der sich seit Längerem mit Ernährungsfragen befasste, hatte Nestlés Orientierung auf diesen Problembereich weiter verstärkt. Zusammen mit seinem ehemaligen Geschäftspartner Keppel, der sich ebenfalls in bedrängter finanzieller Lage befand, begann Nestlé nach einem Kindernahrungsmittel zu suchen. Nestlé war sich – im Gegensatz zu den meisten seiner Zeitgenossen, doch in Übereinstimmung mit führenden Wissenschaftlern – bewusst, «dass die mangelnde Ernährung der Kinder in dem ersten Lebensjahre viel zu der ungewöhnlich grossen Sterblichkeit beiträgt.»

Als Ersatzmittel für fehlende Muttermilch dachte er in erster Linie an Kuhmilch. Diskussionen an der Académie de Paris über den Einfluss des Futters auf die Qualität der Milch brachten ihn auf die Idee, allen Kindern Schweizer Milch zugänglich zu machen. Die Qualität der Schweizer Milch galt allgemein als vorbildlich. Die tiefe Säuglingssterblichkeit in gewissen Regionen der Schweiz wurde sogar darauf zurückgeführt. In den europäischen Grossstädten aber war gute und unverfälschte Kuhmilch eine Mangelware. Hier sah Nestlé eine Marktchance. Da Milch jedoch schlecht haltbar war und für Kleinkinder als schwer verdaulich galt, musste sie verarbeitet werden. Durch Beimischung von Wasser und Zucker konnte sie bekömmlicher gemacht werden.

Das erste von Nestlé – nach einem von Newton 1835 patentierten Verfahren – entwickelte Säuglingsnahrungsmittel war eine Milchpaste, die einzig aus eingedickter Milch und Zucker bestand. Als Nestlé das Produkt fertig

meut par des manifestations de gout plus que douteux. Attendons de plus amples renseignements.

— Nous lisons l'article suivant dans le journal *l'Événement* :

*Une découverte utile.* — Un chimiste suisse, M. Henri Nestlé, de Vevey, vient de faire une découverte des plus importantes qui va résoudre la grave question de l'alimentation des enfants en bas âge. Jusqu'ici les mères incapables de nourrir leurs enfants elles-mêmes étaient forcées de les confier à des étrangères; il en résultait une mortalité effrayante constatée par une solennelle discussion à l'Académie des sciences. On avait en vain cherché un palliatif; le biberon remplace mal le sein maternel. Sans doute le lait de vache sucré ressemble beaucoup à celui de la femme; mais il est extrêmement difficile dans les grandes villes de se procurer un lait pur et frais en raison du cahotement causé par le transport, de la fermentation et de la mauvaise nourriture des bestiaux en hiver. D'autre part, les combinaisons mises en usage jusqu'ici laissaient à désirer. Les meilleures mêmes ne contenant malheureusement pas d'azote, elles balonnent l'estomac sans nourrir.

M. Nestlé a eu l'idée heureuse de concentrer, par un procédé nouveau et très intelligent, le lait de vache des Alpes, dont la supériorité est reconnue. Il suffit de donner à cette concentration la quantité d'eau évaporée pour reconstituer un lait aussi frais que si l'on venait de le traire. Après avoir obtenu ce précieux résultat, l'inventeur a imaginé de cuire du pain de telle sorte que l'amidon en fut changé en dextrine et qu'il ne contient ni acide libre, ni levain. Ce pain et le lait concentré forment une farine qui, cuite à l'eau, contient dans les plus justes proportions tous les éléments plastiques et respiratoires, et qui nourrit fort bien l'enfant et se digère facilement. Désormais les mères pourront donc garder leurs enfants près d'elles, et le pharmacien le plus voisin fournira leur alimentation. Plus de nourrice, partant plus de mortalité disproportionnée. M. Henri Nestlé a bien mérité de l'humanité.

G. MEYLAN, ÉDITEUR RESP.

**Résumé des bêtes tuées à l'Abattoir communal de Vevey, du 6 au 12 juillet.**

«Meine Erfindung ist keine neue Entdeckung, sondern eine richtige und rationelle Anwendung von Substanzen, welche schon längst als die beste für die Ernährung von Kindern bekannt sind. Milch, Brot, Zucker bester Qualität sind die Hauptbestandteile.»

Henri Nestlé 1868

entwickelt hatte, musste er jedoch feststellen, dass es für den täglichen Gebrauch der Kinder «nicht tauglich» war. Die gewünschte Haltbarkeit war zwar erreicht, der Milchextrakt genügte jedoch den neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen über die beste Kindernahrung nicht mehr. Liebig hatte mit der Analyse der Muttermilch und der Entwicklung der Säuglingsuppe (1865) neue Massstäbe für die künstliche Säuglingsernährung gesetzt.

Aufgrund des Stellenwerts, den Nestlé dem rational-wissenschaftlichen Denken und der naturwissenschaftlichen Forschung beimass, verwarf er die Milchpaste, weil sie nicht den Anforderungen entsprach, die an eine künstliche Säuglingsnahrung zu stellen waren. Möglicherweise rechnete er sich auch angesichts des einflussreichen Förderers der «Säuglingsuppe» kaum mehr grosse Verkaufschancen aus. Während sein Partner Keppel die Herstellung der Milchpaste aufnahm, richteten sich Nestlés Bemühungen vorerst noch verstärkt auf die Zement- und Bausteinfabrikation. Die Veröffentlichung der Zusammensetzung und Zubereitung von Liebig's Suppen, deren praktische Erfolge einerseits sowie die zeitraubende, komplizierte Bereitung andererseits, veranlassten Nestlé schliesslich dennoch – wie zahlreiche andere –, die Versuche zur Herstellung eines Kindernahrungsmittels wieder aufzunehmen und zu intensivieren.

## Die Idee und deren Umsetzung

Als Ersatznahrung für Muttermilch setzte Liebig's Suppe neue Massstäbe. Ihre wissenschaftlich begründete Zusammensetzung nahm sich Nestlé zum Vorbild. Seine Idee war es, ein Produkt zu entwickeln, das alle Zutaten in der richtigen Mischung enthielt und nach den modernsten wissenschaftlichen Erkenntnissen verarbeitet war. Ein solches Produkt, das auch Milch enthielt, gab es bis anhin nicht. In der Beschaffung guter Kuhmilch lag



jedoch gerade eine der Hauptschwierigkeiten aller Ersatznahrungsmittel für Säuglinge.

Für Nestlé ging es nun darum, seine Idee zu konkretisieren und zu realisieren. Wie und wo er die praktischen Versuche vornahm und wie sie verliefen, darüber gibt es wenig gesicherte Erkenntnisse, aber umso mehr Legenden, auf die hier nicht weiter eingegangen wird. Faszinierend ist es jedoch, mitzuverfolgen, wie Nestlé die zeitgenössischen ernährungswissenschaftlichen Erkenntnisse mit eigenen Erfahrungen zu einem neuen Produkt kombinierte. Von Liebig übernahm er die Erkenntnis, dass bei fehlender Muttermilch eine ganz bestimmte Mischung von Kuhmilch und Weizenmehl die Grundlage einer Ersatznahrung bilden und die Säure und Stärke im Weizenmehl abgebaut werden mussten, da diese für kleine Kinder schwer verdaulich waren. Nestlé konnte jedoch nicht einfach Liebigs komplizierte Kochanweisungen befolgen. Denn einerseits wollte er das Produkt möglichst einfach und in grossen Mengen herstellen, andererseits hatte es die Anforderungen an eine konstante Qualität und die Haltbarkeit zu erfüllen. Das Problem waren nicht die Zutaten, sondern deren jeweils spezifische Verarbeitung.

Nach eigenen Erfahrungen verwendete er die Milch in Form seiner schon früher hergestellten Milchpaste. Erstklassiger Schweizer Milch setzte er Zucker bei und kondensierte die Mischung im Vakuum bis zur Konsistenz von Honig. Das Weizenmehl mischte er nicht in Rohform bei, sondern verarbeitete es unter Berücksichtigung der Erkenntnisse des in Paris wirkenden Chemikers J. A. Barral zu einem Zwieback ähnlichen Brot, das spezielle Eigenschaften aufweisen musste und deshalb von Nestlé in einem selbsterfundenen Verfahren hergestellt wurde. Dieses Spezialbrot mahlte er zu Pulver, vermengte es mit dem Milchkonzentrat, trocknete die Mischung bei konstanter Temperatur vollständig aus und fügte das Kaliumbicarbonat hinzu. Nach nochmaligem Mahlen und Sieben erhielt er endlich das Kindernahrungsmittel, das seinen Vorstellungen entsprach.

Durch zusätzliches Beifügen von Kalkphosphaten, eisenhaltigen Salzen, Fleischextrakt und anderem sah Nestlé die Möglichkeit, Mehle mit ganz speziellen Qualitäten für schwächliche und gebrechliche Personen produzieren zu können. Tatsächlich entschloss er sich, als es so weit war, nicht nur ein Kindermehl, sondern auch eine Produktvariante für schwächliche Personen herzustellen. Ausschlaggebend dafür war die angeschlagene Gesundheit seiner eigenen Frau. Diese war es denn auch, die als Erste ein mit Eisen angereichertes «Kraftmehl» oder «farine ferrugineuse» testete. Mit den Testergebnissen seiner Frau empfahl er das Kraftmehl den Abnehmern. Nestlé hatte das Kindernahrungsmittel in enger Zusammenarbeit mit seinem Freund Jean Balthasar Schnetzler entwickelt, der sich schon früher mit der menschlichen Ernährung befasst und darüber öffentliche Vorträge gehalten hatte. Zudem war er soeben erstmals Vater geworden. Die Verbindung des unternehmerisch tätigen, aber stark naturwissenschaftlich orientierten Nestlé mit dem wissenschaftlich tätigen, doch auch praktisch-unternehmerisch interessierten Schnetzler, ermöglichten jene Erfindung, von der Nestlé schwärmte, «dies ist eine Entdeckung von grosser Bedeutung, die

eine gewaltige Zukunft haben wird». Mit dieser Zusammenarbeit zwischen Wissenschaftler und Unternehmer und mit dem daraus hervorgehenden Produkt setzte Nestlé für sein Unternehmen Massstäbe, die auch für seine Nachfolger zur Verpflichtung wurden.

Bis heute war die Frage umstritten, wann Nestlé seine Erfindung gelang. Dem Zeitpunkt kommt deshalb Bedeutung zu, weil verschiedene Versionen existieren, wer das erste mit Nestlés Kindermehl ernährte Baby gewesen sei: der «kleine Wanner» oder Schnetzlers Sohn. Nestlé selbst legte den Zeitpunkt der Erfindung des Kindermehls eindeutig auf den Herbst 1867. Verschiedene Stellen in seiner Korrespondenz sowie Berichte über erste Erfolge belegen dieses Datum. Damit rückt Schnetzlers im Februar 1867 geborener Sohn ins Zentrum des Geschehens. Für diesen könnte sich Schnetzler für eine geeignete Zusatznahrung zum Stillen oder eine erste festere Speise nach dem Abstillen interessiert haben. Ob er tatsächlich aus diesem Interesse auf Nestlé zuzuging oder Nestlé sich an Schnetzler wandte, muss offen bleiben. Jedenfalls kam es zu einer intensiven Zusammenarbeit zwischen ihnen.

Der Zeitpunkt der Erfindung, Nestlés Zusammenarbeit mit Schnetzler, dessen am 27. Februar 1867 geborener Sohn und der vorhin erwähnte Umstand lassen vermuten, dass Nestlés Kindermehl versuchsweise erstmals dem inzwischen sieben bis acht Monate alten James Charles Louis Schnetzler verabreicht wurde. Bevor Nestlé allerdings Gelegenheit hatte, sein Produkt über eine längere Zeit und bei verschiedenen Kindern zu testen, kam es zu einem unverhofften Ereignis. Eines Tages schilderte ihm Schnetzler den Fall eines einen Monat zu früh geborenen Säuglings, der weder die Muttermilch noch eine der üblichen Ersatznahrungsmittel vertrug. Nach zwei Wochen regelmässigen Erbrechens war das Kind so schwach, dass man die Hoffnung auf ein Überleben bereits aufgegeben hatte. In dieser Situation bat Schnetzler seinen Freund, er möge doch mit seinem neuartigen Mittel einen Versuch unternehmen, den Kleinen zu retten. Nestlé nahm daraufhin den Säugling zu sich nach Hause und ernährte ihn mit seiner dünnflüssig zubereiteten Milchmehlmischung aus der Flasche. Zum Erstaunen aller behielt der Säugling die Nahrung, begann zu schlafen und erholte sich in wenigen Tagen. Nestlé nannte ihn wenige Monate später «le petit Wanner».

Offensichtlich sprach sich die Rettung des Kleinen bei den Müttern, Hebammen und Ärzten der Gegend rasch herum. Denn der Absatz des Kindermehls vergrösserte sich in der Region vorerst, ohne dass Nestlé viel Werbung betreiben musste. Dass man von einem «Wunder» gesprochen habe, wie im Nachhinein festgehalten wurde, mag übertrieben sein. Zumindest der Ruf eines «Wundermittels» haftete dem Kindermehl jedoch bald an. Zahlreiche Mütter aus Vevey und Umgebung kamen zu Nestlé, nicht nur um Kindermehl zu kaufen, sondern um das gerettete Kind zu sehen und zu bewundern. Mangelnde geeignete Arznei- und Nahrungsmittel bei Säuglingserkrankungen, aber auch fehlendes Vertrauen in die ärztlichen Therapieformen begründeten dieses Verhalten der Leute. Ärzte schliesslich testeten das Kindermehl und schrieben Gutachten.

Auch wenn Nestlés Erfindung hinsichtlich der ihr zugrunde liegenden Idee zu relativieren ist, enthielt keines der neu entwickelten Kindernahrungsmittel wirklich alle Zutaten (Milch eingeschlossen), war so leicht zuzubereiten und entsprach dennoch den damaligen wissenschaftlichen Kriterien. In der Ausführung und Umsetzung der Idee und nicht in der Idee selbst, in der kombinierten Anwendung verschiedener wissenschaftlicher Erkenntnisse – Barrals Brotherstellung; Newtons Milchkonsolidation; Liebigs Suppen – lag Nestlés eigentliche kreative, erfinderische Leistung.

Der völlig unerwartete Erfolg der ersten Anwendung bei einem wenige Tage alten Säugling liess Nestlé alle anderen Pläne in den Hintergrund stellen. Der (Zu-)Fall des «kleinen Wanner» zeigte ihm schlagartig neue Anwendungsmöglichkeiten auf. Die Erfindung war umfassender und vielseitiger, als der Erfinder es sich gedacht hatte. Nicht nur einige Monate alte Kinder, sondern auch zwei Wochen alte Säuglinge konnten damit ernährt werden. Dadurch sah er in seinem Kindermehl plötzlich ein vollständiges Ersatznahrungsmittel bei fehlender Muttermilch. Er konzentrierte seine Kräfte auf das eine Produkt und suchte damit von Beginn weg, die Führungsposition zu halten und zu verteidigen. Innert kurzer Zeit entschloss er sich, seine gesamte Produktion auf die neue Erfindung umzustellen. Anfang Oktober 1867 hatte er den überraschenden Erfolg bei dem zwei Wochen alten Säugling erzielt. Am 7. November regelte er die Finanzierung seiner weiteren Geschäfte mit Bérengier. Im selben Monat stellte er die Zusammenarbeit mit Monnerat und die Zement- und Steinherstellung ein. Und noch vor Ende Jahr bestellte er die notwendigen Maschinen für seine «nouvelle entreprise».

Der erste Erfolg des Kindermehls veranlasste Nestlé allerdings nicht, planlos zu produzieren. Hinter dem Entscheid zur Aufnahme der Grossproduktion standen eine Reihe reiflicher Überlegungen, aber auch schwärmerische Visionen. Folgende Erwägungen liessen ihn auf einen riesigen Bedarf nach einer fertigen Säuglingsnahrung nicht nur in der Schweiz, sondern europaweit schliessen:

- die regional unterschiedliche Säuglingssterblichkeit, die er mit einer rationellen Ernährung auf tieferem Niveau ausgleichen zu können glaubte;
- die negativen Erfahrungen mit Ammen, die eine verantwortungsvolle Mutter vermeiden sollte;
- das Problem der Beschaffung guter Kuhmilch, insbesondere in den Grossstädten;
- das grosse Bedürfnis der Mütter nach einer zeitsparenden, rationellen Säuglingsnahrung;
- die ersten Verkäufe in Vevey, die alle seine Erwartungen übertrafen.

Aus all diesen Faktoren zog Nestlé den Schluss, dass seine Erfindung in ganz Europa und in Amerika einen reissenden Absatz finden werde. Den Erfolg von Liebigs Fleischextrakt und dessen Säuglingssuppe vor Augen, entschloss er sich, gestützt auf sachliche Berechnungen, zur Grossproduktion nur eines einzigen Artikels.



# Herstellung und Vermarktung des Kindermehls – Entwicklung der Firma Nestlé

1868–1875

Nestlés Kindermehl war erfunden. Die ersten Anwendungen hatte es erfolgreich bestanden. Die eigentliche Bewährung stand aber noch bevor. Nach Nestlés Entscheid zur Produktionsaufnahme galt es nun, den Artikel in einem rationellen Produktionsprozess herzustellen und auf dem Markt durchzusetzen. Für die Kindermehlherstellung in grösserem Stil benötigte Nestlé zusätzliche Maschinen, Finanzen, Rohstoffe und Arbeitskräfte. Gelang es ihm in einem dieser Bereiche nicht, den Bedarf hinreichend abzudecken, so war das Unternehmen als Ganzes infrage gestellt.

Die Vermarktung eines einzelnen, neuartigen Massenprodukts stellte Nestlé vor eine Vielzahl neuer, grundsätzlicher Entscheidungen: Wo sollte er das Produkt anpreisen? Auf dem regionalen, überregionalen, kontinentalen Markt oder gar weltweit? Welches waren die besten Verkaufskanäle? Sollte er direkt verkaufen oder über Ärzte, Apotheker und den Gemischtwarenhandel? Welche Verkaufsbedingungen hatte er allfälligen Zwischenhändlern einzuräumen? Sollte das Produkt in Einzelportionen, pfund- oder kiloweise verkauft werden? Sollte es in wissenschaftlicher, eher trockener und seriöser oder in marktschreierischer Weise an die Frau gebracht werden? In welcher Verpackung? Zu welchem Preis? Nach heutigen Erkenntnissen entscheidet das synergetische Abstimmen der getroffenen Entscheidungen und der eingesetzten Marketinginstrumente zu einem bedeutenden Teil über den unternehmerischen Erfolg.

Mit dem Entscheid zur spezialisierten Grossproduktion konnte Nestlé sich nicht mehr auf seine Erfinder- und Tüftlertätigkeiten und seine Aufgaben als Hersteller verschiedenster Artikel beschränken. In dieser Phase gelang ihm der entscheidende Schritt vom Erfinder und Pionier, vom Produzenten und Händler zum eigentlichen Pionierunternehmer.



Eine Kindermehlbüchse aus der Anfangszeit.

## Die Finanzierung

Nestlés persönliches Vermögen bestand 1867 hauptsächlich aus Immobilienbesitz. Die 1843 mit fremdem Geld für rund 27 500 neue Franken gekaufte Fabrikliegenschaft hatte 1867 einen Wert von 70 000 Franken. Belastet war sie jedoch mit nur knapp 30 000 Franken. Als Erstes suchte Nestlé, die Liegenschaft für die Aufnahme weiterer Gelder als Sicherheit anzubieten. Es gelang ihm, sich mit seinem bisherigen Teilhaber und Geldgeber Bérengier auf vorteilhafte Weise zu arrangieren. Bérengier zog sich 1867 als Teilhaber zurück, verzichtete damit auf den Gewinnanteil, beließ Nestlé dennoch die bisher im Geschäft investierten 25 000 Franken zu einem festen Zinssatz. Als Sicherheit wurde eine dritte Hypothek auf Nestlés Liegenschaft errichtet. Die Belastungen auf seiner Liegenschaft betrug somit knapp 55 000 Franken. Mit dieser Regelung hatte Nestlé zunächst verhindert, dass er in dem Moment, in dem er zusätzliche Geldmittel für die Kindermehlproduktion benötigte, bedeutende Summen zurückbezahlen musste. Zusätzliche Gelder für die bevorstehenden Neuinvestitionen hatte er sich aber noch keine beschafft.

Nestlé dachte in dieser Situation in erster Linie wiederum an einen geeigneten Associé. Da sich kurzfristig kein geeigneter Partner fand, wandte er sich an seine Schwiegermutter, die bereit war, ihm das Geld für die ersten Maschinen zu leihen, die er noch vor Ende des Jahres 1867 bestellt hatte. Allerdings reichten die Mittel nur für die dringendsten Anschaffungen, was ihn jedoch vor verlustreichen finanziellen Abenteuern bewahrte. Tatsächlich stieg der Absatz seines Kindermehls nicht so rasant, wie er es sich nach den ersten Verkäufen in Vevey erträumt hatte.

Als sich abzeichnete, dass ein etappenweiser Ausbau aus den erwirtschafteten Mitteln und unter Inkaufnahme enormer persönlicher Arbeitsbelastung und Produktionsengpässe bestritten werden konnte, hielt Nestlé bis zum Verkauf des Unternehmens bewusst am Prinzip der Selbstfinanzierung fest. Einen Partner suchte er zwar weiterhin, doch nur zur Arbeitsentlastung. Die ihm später von Privatpersonen angebotene finanzielle Unterstützung lehnte er ab. Konnte er wegen der beschränkten Produktionskapazitäten die angestiegene Nachfrage nicht befriedigen, dehnte er die Arbeitszeit aus. Die unter gewaltigem Einsatz erarbeiteten Gelder investierte er in den ersten fünf Jahren umgehend wieder in das Unternehmen, entweder in den Ausbau oder für die Rückzahlung der Hypothekarschulden. Von dem erhofften Millionengewinn in kurzer Zeit blieb vorerst nicht viel übrig.

Als Anfang 1875 ein weiterer Ausbau bevorstand, der Nestlé zur Aufnahme von Fremdkapital in grösserem Stil gezwungen hätte, verkaufte er das Unternehmen. Mit der Gründung einer Aktiengesellschaft schufen seine Nachfolger 1875 die Grundlage für neue Finanzierungsmethoden, die die umfangreichen Expansionen ermöglichten. Henri Nestlé selbst hatte den Schritt zu dieser modernen und zukunftssträchtigen Methode der Kapitalbeschaffung noch nicht gewagt. Im Gegensatz etwa zur Anglo-Swiss Condensed Milk Company in Cham, die 1866 als Aktiengesellschaft mit einem

Nominalkapital von 100 000 Franken gegründet worden war, zog Nestlé die persönliche Verantwortung als Eigentümer-Unternehmer vor. Hinsichtlich seiner Finanzierungsmethoden zeigte sich Nestlé in keiner Weise «modern». Sein Vorgehen entsprach vielmehr altbewährtem Unternehmerverhalten.

## Die Herstellung des Kindermehls

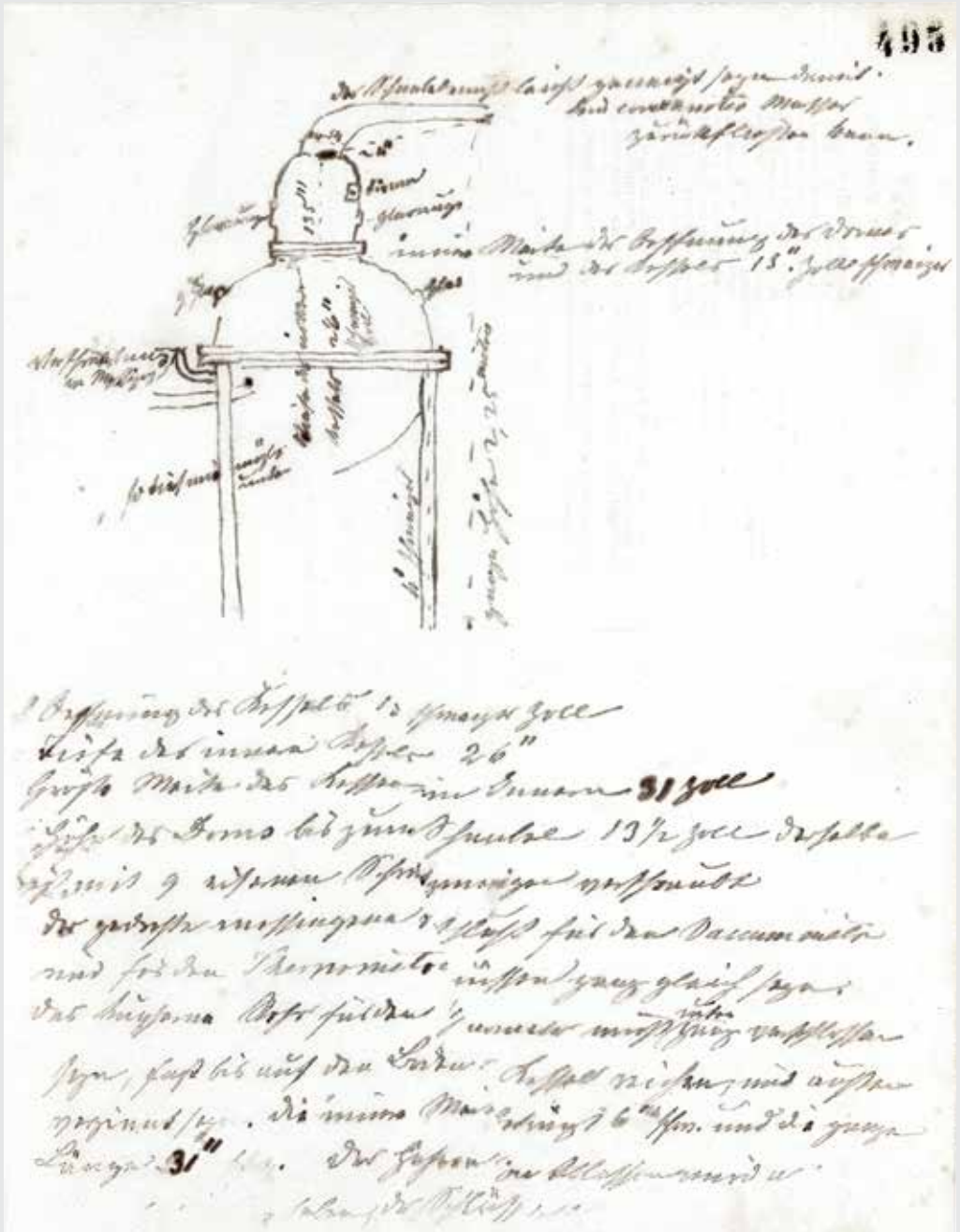
Bis Juni 1868 stellte Nestlé sein Kindermehl auf den alten Apparaten her. Die ursprünglich für ganz andere Zwecke angeschafften Dampfheizungen, Destillationsapparate und Kupferkessel ermöglichten ihm eine Produktion im Kleinen. Grössere Bestellungen konnte er nicht sofort ausführen. Noch vor Ende 1867 hatte er deshalb in Genf verschiedene neue Maschinen und Apparate bestellt.

Für die Zubereitung des Milchextrakts benötigte Nestlé einen Vakuumapparat, der aus einem kupfernen Heizkessel bestand, worin die mit Zucker vermengte Milch erhitzt wurde. Eine pneumatische Pumpe förderte die Kondensierung der Milch im Heizkessel, indem sie Dampf und Luft aus dem Kesselinnern abzog. Die gezuckerte Milch wurde diesem Prozess bei einer Temperatur von 50 Grad so lange ausgesetzt, bis sie die Konsistenz von Honig aufwies.

Bei der Herstellung des zwiebackähnlichen Brots mischte Nestlé in einem Backtrog feinstes Weizenmehl mit Wasser zu einem Teig und liess diesen zwischen zwei Stahlzylindern passieren, bis er eine gleichmässige Dicke von einem Zentimeter aufwies. Danach wurde der Teig in Stücke geschnitten, durch Stifte auf einem Holzzylinder durchlöchert und in einem Backofen unter Druck gebacken. Die fertigen Brottafeln wurden anschliessend zwischen gezähnten Zylindern zermalmt, in einer Mühle gemahlen und gesiebt.

Für den Mischvorgang zum fertigen Kindermehl wurde das Brotpulver in einen Kessel eingefüllt, der sich in einem 60 Grad warmen Wasserbad eines grösseren Heizkessels befand. Ein Balken mit vier Rechen rührte das Mehl ständig um, während die konzentrierte Milch langsam hinzugefügt wurde. Diese Milch-Brotpulver-Mischung wurde so lange umgerührt, bis sie vollständig getrocknet war. Als Letztes wurde die notwendige Menge Kaliumbicarbonat beigemischt. Nochmals gemahlen und gesiebt, wurde das fertige Kindermehl in Kartonbüchsen abgefüllt, diese mit den Etiketten beklebt und in Kisten zu 50 Stück versandbereit verpackt. Der ganze Fabrikationsprozess war so angelegt, dass die am Morgen gemolkene Milch bis zum Abend zu Kindermehl verarbeitet und in Büchsen abgefüllt war. Damit sollte die Milchqualität erhalten und ein frühzeitiges Verderben des Produkts möglichst verhindert werden.

Anfang Dezember 1868 reiste Nestlé knapp zwei Wochen durch Deutschland, um bessere Maschinen und Apparate zu beschaffen, denn trotz Nachtarbeit konnte die steigende Nachfrage kaum mehr befriedigt werden. Die technische Einrichtung hinkte, aus Finanzierungs- und Liefergrün-



Nestlé's persönliche Anweisungen zum Bau des auf der nächsten Seite unten abgebildeten Kondensationsapparates (1870). Rechts oben: spätere Vakuumapparate.





den, nicht nur den eigenen Plänen hinterher, sondern auch den Anstrengungen auf dem Gebiet der Vermarktung. Dies sollte nun anders werden.

In Stuttgart bestellte Nestlé einen neuen Vakuumpapparat. Als erfahrener Entwerfer eigener Maschinen gab Nestlé genaueste Bauanweisungen. Um Maschinen selbst anzufertigen, wie er es früher als Kleinproduzent getan hatte, fehlte ihm die Zeit. Zeichnungen eines Perkins-Ofens weckten in ihm den Wunsch, einen solchen zum Backen des zwiebackähnlichen Brots anzuschaffen. Nach längerem Briefwechsel lieferte eine Hamburger Firma schliesslich den gewünschten Ofen. Die Zurückhaltung hatte damit zu tun, dass das Hamburger Unternehmen selber Zwieback herstellte und Nestlé sich für den gesamten Fabrikationsprozess interessierte, was die Firma aus Konkurrenzgründen misstrauisch stimmte. Es gelang ihm jedoch, die Bedenken auszuräumen. Die Anschaffung eines leistungsfähigen Vakuums und Ofens zog schliesslich eine ganze Reihe weiterer Investitionen nach. So kam es, dass der eigentliche Schritt zur vollständigen maschinellen Einrichtung der Fabrik für die Grossproduktion zwischen April und Juli 1869 erfolgte.

Die Fabrikationseinrichtung ermöglichte nun die Herstellung von 500 Kilogramm Kindermehl pro Tag oder 360 000 Büchsen jährlich. Damit überstieg die Produktionskapazität den momentanen Umsatz um ein Vielfaches (Umsatz 1869: knapp 48 000 Büchsen). Bereits im Herbst 1872 war er jedoch erneut gezwungen, die Fabrik massiv auszubauen und die Produktionskapazität zu verdoppeln. Und nur gut ein Jahr später genügte auch diese nicht mehr zur Befriedigung der ständig steigenden Nachfrage. Wollte er verhindern, dass Käufer vergeblich nach seinem Mehl verlangten und zu Konkurrenzprodukten griffen, musste er seine Fabrik zum dritten Mal innert weniger Jahre bedeutend vergrössern. Plante Nestlé noch im Dezember 1874, die Fabrikation von Blechbüchsen selber aufzunehmen, so musste er angesichts des zusätzlich erforderlichen Ausbaus der Kindermehlfabrik erkennen, dass die bevorstehenden Aufgaben seine Kräfte überstiegen. Nestlés Entschluss zum Verkauf des Unternehmens zu Beginn des Jahres 1875 erfolgte auch vor diesem Hintergrund.

## Die Rohstoffe

In der Beschaffung der Rohmaterialien in der erforderlichen Menge und Qualität besass Nestlé langjährige Erfahrungen. Bereits als Hersteller von Knochenmehl, Likören, Essig, Senf und Flüssiggas hatte er sich um den Einkauf der verschiedensten Materialien kümmern müssen. Die Umstellung des Betriebes auf die Massenproduktion eines einzelnen Artikels erforderte allerdings auch in der Rohmaterialbeschaffung ein Umdenken Nestlés. Aus betrieblicher Sicht neuartig waren nicht allein die erforderlichen Rohstoffe Milch, Mehl, Zucker und Salze, neu war neben den Lieferanten insbesondere die Beschaffungsart. An eine Lagerhaltung war bei der geringen Haltbarkeit der Milch nicht zu denken. Beschaffung und Verarbeitung mussten praktisch synchron verlaufen. Bei der zeitlich aussergewöhnlich engen

Bindung von Lieferung und Verarbeitung kam daher einer regelmässigen und der steigenden Nachfrage entsprechenden Milchbeschaffung ein ganz besonderer Stellenwert zu.

Die Schweizer Milch genoss nicht nur einen ausgezeichneten Ruf, sondern wurde in immer grösseren Mengen produziert. Dennoch: auch für die Rohmaterialbeschaffung gereichte es Nestlé zum Vorteil, dass er nicht von Anfang an in der ihm vorschwebenden «kolossalen Fabrik» die Massenproduktion aufnahm, sondern seinen Betrieb Schritt um Schritt ausbaute. So war er nicht gezwungen, innert kurzer Zeit grosse Mengen Milch auf dem Markt aufzukaufen und sich ohne jegliche Erfahrung für eine bestimmte Abnahmemenge zu verpflichten – was, wie das Beispiel der Anglo-Swiss-Kondensmilchfabrik zur selben Zeit in Cham zeigte, auch ein finanzkräftigeres Unternehmen in der Anfangsphase an den Rande des Ruins treiben konnte. Nestlé vermochte seine Verbindungen zu den Lieferanten langsam auf- und stetig auszubauen.

Während Nestlé in der Anfangsphase die Milch jeden Morgen gemäss den vorliegenden Bestellungen einkaufte, war dies spätestens nach dem Ausbau der Fabrik (Sommer 1869) nicht mehr möglich. Von diesem Zeitpunkt an bezog Nestlé diesen für ihn bedeutendsten Rohstoff von der Milchzentrale in Roche, einem kleinen Dorf am unteren Ende des Rhonets, das durch eine Eisenbahnlinie mit dem etwa 15 Kilometer entfernten Vevey verbunden war.

Noch bis 1875 genügten die Lieferungen einiger weniger «laiteries», um den Milchbedarf der Kindermehlfabrikation zu decken. Erst unter Nestlés Nachfolgern und nach Aufnahme der Kondensmilchfabrikation im Mai 1878 stieg der Milchbedarf sprunghaft an. Da die steigende Milchnachfrage die verfügbare Milch in Vevey verknappen und die Preise in die Höhen treiben konnte, verzichtete man bei Nestlé auf den Milchbezug aus der nächsten Umgebung. Den Milchsammelstellen stellte die Firma Kühlkessel zur Verfügung und förderte den Bau von Brunnen und Wasserleitungen auf den Bauernhöfen, um Hygiene und Kühlung zu verbessern.

Die Beschaffung von Mehl und Zucker war für Henri Nestlé weniger problematisch. Allerdings galt es auch hier, zuverlässige Lieferanten zu finden. Dadurch konnte Nestlé auf grosse Lager verzichten und hatte bei Produktionsausweitungen immer genügend frische Ware zur Hand. Nestlés einziger Mehllieferant war von Beginn an Pierre-Samuel Roussy. Der Besitzer einer Mühle in Gilamont bei Vevey belieferte Nestlé einmal wöchentlich mit dem besten und feinsten Auszugsmehl «fleurs». Aus diesem Lieferanten-Abnehmer-Verhältnis entwickelte sich mit der Zeit eine Vertrauensbeziehung, die schliesslich dazu führte, dass Roussy 1875 zu den ersten und am besten positionierten Kaufinteressenten des Nestlé-Unternehmens gehörte.

Seit der Betriebsumstellung konzentrierte Nestlé sich ausschliesslich auf die Produktion seines Kindermehls und stellte nicht wie früher seine benötigten Rohstoffe selbst her. Wenn man bedenkt, dass Nestlé eine Mühle besass, die er lange Zeit betrieben hatte und dass er phosphorsauren Kalk hergestellt hatte, den er nun nur mit grössten Schwierigkeiten beschaffen konnte, so werden



Ankunft der frischen Milch in der Nestlé-Fabrik Vevey (um 1900). Das separate Molkereigebäude wurde 1878 erbaut.  
Rechts: Milchverarbeitung in der Molkerei (um 1900).





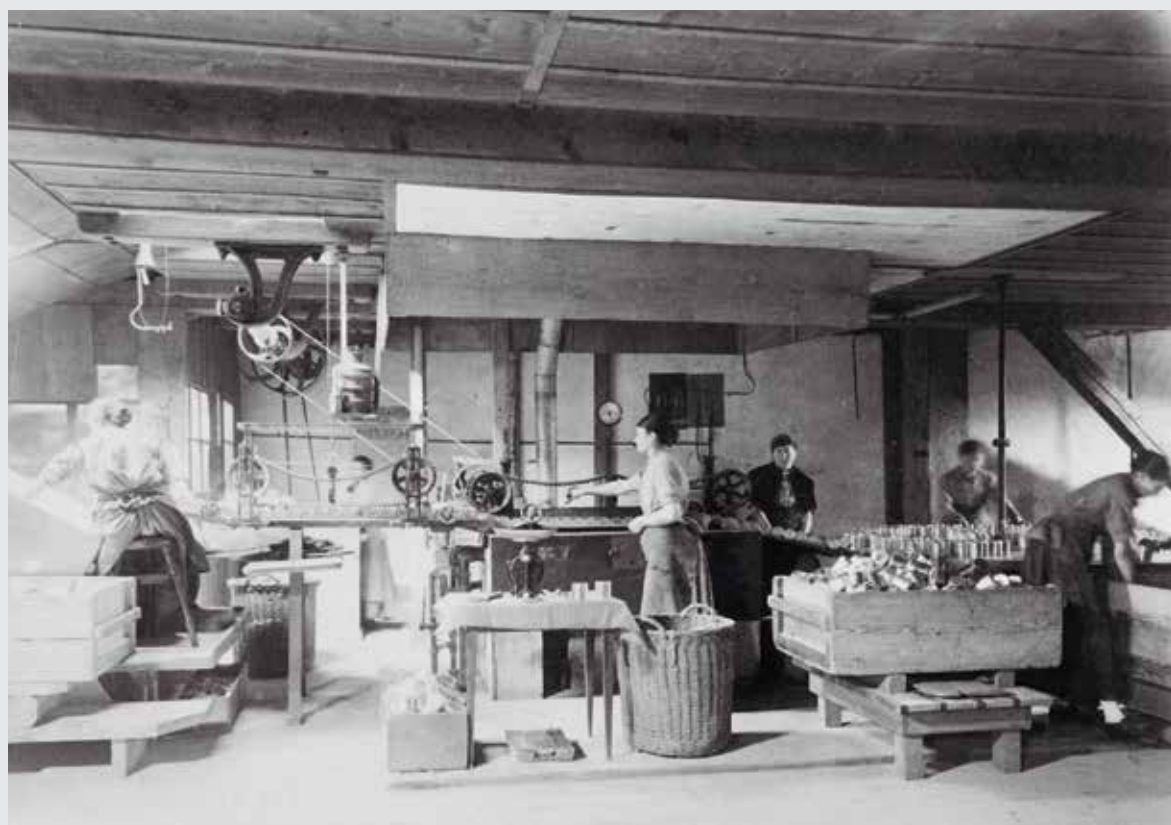
Oben: Die Bäckerei (vor 1889), wo mit der Knetmaschine (rechts) und der Walze (links) die gelochten Brotfladen aus Weizenmehl hergestellt wurden. Unten: Das Mehl lieferten die Mühlen in «Gilamont», Vevey, von Pierre-Samuel Roussy, der 1875 zu den Käufern der Firma Nestlé gehörte (1882). Rechts: Die Öfen in der Bäckerei (vor 1889). Die gebackenen Brottafeln wurden anschliessend fein gemahlen, mit kondensierter Milch vermischt und getrocknet.





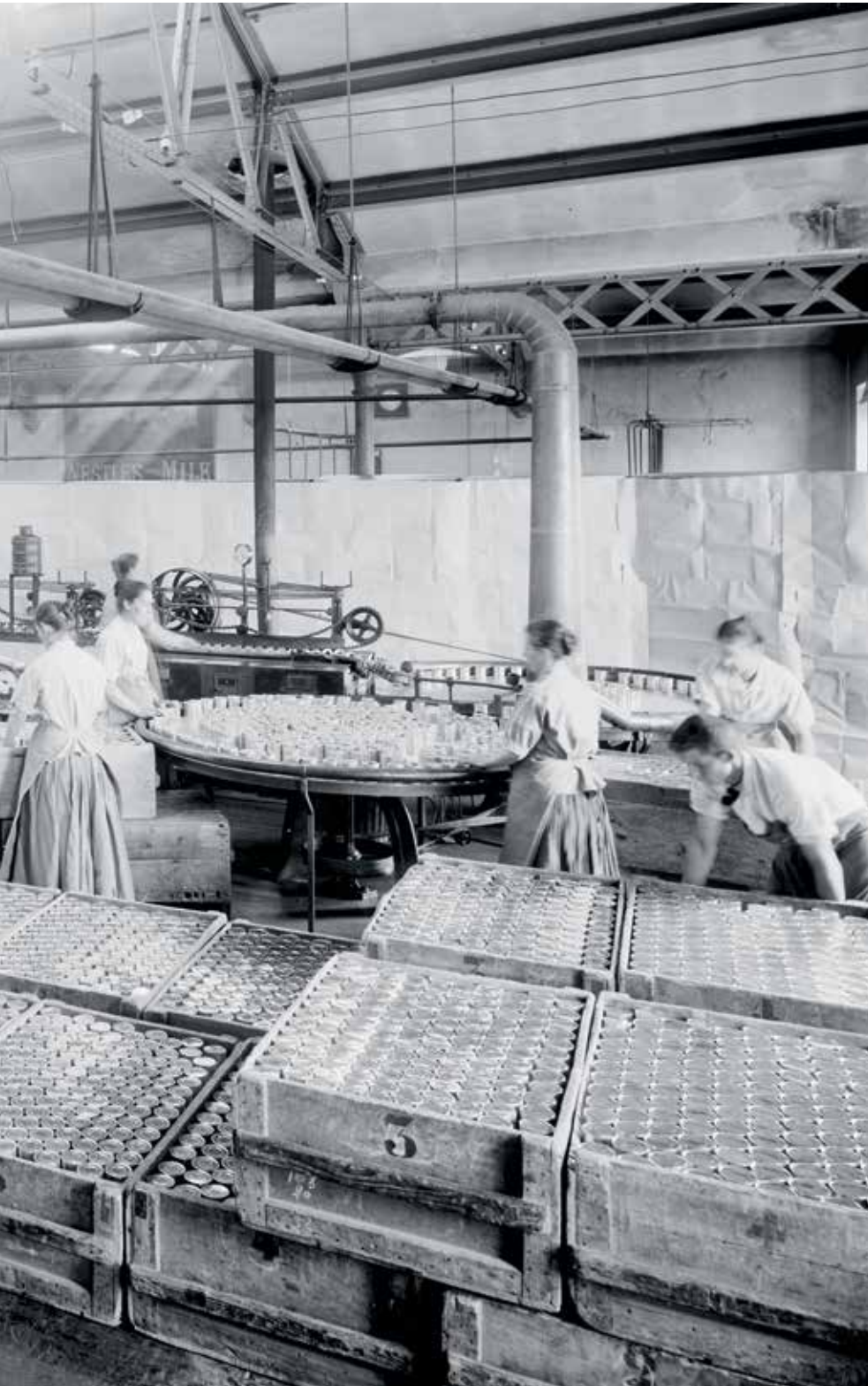
Büchsenfabrikation. Rechts oben: früheste Herstellung von Blechdosen (um 1880).  
Unten: Abfüllraum des Kindermehls (um 1880).







Büchsenfabrik in Vevey (um 1900), welche alle Nestlé-Fabriken in der Schweiz belieferte.





Verpacken des Kindermehls zum Transport (um 1880 und um 1900).



seine Einstellungs- und Verhaltensänderungen recht deutlich. Sicher war das Entstehen spezialisierter (Zuliefer-)Betriebe, geeigneter Verkehrsmittel usw. eine unerlässliche Voraussetzung für dieses Verhalten. Auffallend ist jedoch, wie konsequent Nestlé sich diesen Wandel zunutze machte und in dieser Beziehung nicht in herkömmlichen Verhaltensweisen vorindustrieller Kleinproduzenten verhaftet blieb.

## Die Personen hinter dem Werk

Henri Nestlé war der alleinige Unternehmensleiter und Eigentümer seiner von ihm aufgebauten Fabrik. Auch als oberste Instanz, als die er letztlich die Verantwortung trug, musste sein Arbeitsgebiet nicht notwendigerweise alle Unternehmensbereiche umfassen. Nestlé scheint sich der Gefahr der Selbstüberschätzung oder zumindest der arbeitsmässigen Überlastung bewusst gewesen zu sein. Mit den Plänen eines riesigen Unternehmens im Kopf war ihm von Beginn an klar, dass er dieses unmöglich alleine würde aufbauen und leiten können. Nestlé suchte deshalb einen Partner, der ihm beim Aufbau des Unternehmens mithelfen würde; er selbst wollte sich auf den technisch-produktiven Aufgabenbereich beschränken, sein Partner aber sollte für den kaufmännischen Teil und den Verkauf zuständig sein. So leicht war allerdings kein geeigneter Associé zu finden. Die Personen, auf die er gesetzt hatte, zogen andere Aufgaben vor, und irgendeinen unbekanntem Partner, der lediglich kaufmännisch versiert war, wollte er nicht aufnehmen. Lieber behielt er seine Unabhängigkeit und unternehmerischen Entscheidungsfreiheiten und nahm dafür Finanzengpässe, Arbeitsüberlastung und Verzögerung des Geschäftsausbaus in Kauf. Entgegen seinen ursprünglichen Absichten sah sich Nestlé deshalb gezwungen, Aufbau und Leitung aller Unternehmensbereiche vorerst selber zu übernehmen. Erst nach dem Fabrikusbau 1869 half ihm ein Partner bei den technischen Arbeiten, und ein Buchhalter übernahm die Buchführung. Er selbst kümmerte sich immer intensiver um die «wissenschaftlichen» Belange und um den ihm bisher am wenigsten vertrauten kaufmännischen Teil des Unternehmens, den er – bezeichnend für seine neue Einstellung gegenüber der aktiven Marktbearbeitung – «Propaganda» nannte. Es sollte dies sein hauptsächliches Tätigkeitsfeld werden.

Bewältigen konnte Nestlé die umfassenden Aufgaben nur mit der bereits erwähnten Anpassung der Ausbaugeschwindigkeit an die realen Gegebenheiten und einer immensen persönlichen Arbeitsleistung. Ohne die tatkräftige Mithilfe seiner Ehefrau und von zahlreichen Verwandten, Bekannten, Arbeiterinnen und Arbeitern aber wäre der Schritt zum Grossunternehmen trotz seines enormen persönlichen Einsatzes nicht möglich gewesen.

Die Leistungen von Clémentine Nestlé am Aufbau der Kindermehlfabrik sind beachtlich. Sie beschränkten sich bei Weitem nicht auf ihre Rolle als Ehefrau, auf ihre indirekte Macht und ihren Einfluss auf den Ehemann, obwohl diese Funktionen nicht zu unterschätzen sind. Als Tochter eines

Armenarztes, als Frau, die sich sehnlichst Kinder wünschte und als vertraute Gesprächspartnerin, trug sie die Entscheidung ihres Mannes nicht nur mit, sondern beeinflusste sie. Durch ihre familiären Beziehungen zu Ärztekreisen in Deutschland half Clémentine in direkter Weise, das Kindermehl dort einzuführen. Und als Henri für England einen Agenten suchte, empfahl sie ihm ihren Vetter «comme un homme de toute probité». Henri Nestlé vertraute ihrem Rat und übergab ihm und dessen Partner das Hauptdepot. Die Mitwirkung von Clémentine Nestlé ging jedoch über solche gelegentliche Ratschläge hinaus. Sie arbeitete von Beginn an aktiv in der Firma mit. Noch nach zehn Monaten Kindermehlherstellung wirkten einzig Henri Nestlé, seine Frau Clémentine und ein Neffe im neuen Unternehmen.

Vom Einkauf der Rohmaterialien, der Herstellung von zwei bis drei Dutzend Büchsen Kindermehl täglich, dem Abpacken und Versenden der Ware, der riesigen Korrespondenz bis zur Betreuung von Müttern mit Kleinkindern war Clémentine mitbeteiligt. Mit dem Ausbau des Geschäfts zog sie sich nicht stärker ins Privatleben zurück, sondern engagierte sich weiterhin für das Unternehmen. War ihr Mann anwesend, so oblag ihr in erster Linie die Aufsicht über die angestellten Frauen. War er jedoch auf Reisen, so waltete sie, als Mitarbeiterin der ersten Stunde mit dem gesamten Geschäftsablauf und den anstehenden Problemen bestens vertraut, als seine Stellvertreterin. Sie führte nicht nur die Korrespondenz selbständig, sondern auch das Personal.

Nach Clémentines Aussagen wurde sie von den Arbeiterinnen und Arbeitern als Chefin anerkannt. Sie selbst nahm ihre Funktionen auf eine solche Weise wahr, dass Nestlé lange Zeit auf weitere Führungsleute verzich-

«Aber es reicht nicht, das Produkt herzustellen. Es muss anerkannt und von den Ärzten und der Öffentlichkeit angenommen werden. Man muss gegen die eingefahrene Routine und gegen die Vorurteile kämpfen. All dies ist nicht zu unterschätzen.»

Henri Nestlé 1869

Ministère  
de l'Agriculture, du Commerce  
et des Travaux publics.

Durée *Quinze ans*  
N<sup>o</sup> 82860

En ce 5 juillet 1869.

EXTRAIT.

Art. 30.

Art. 30.  
Dans toute la France ou l'étranger.  
1<sup>o</sup> Ce brevet qui n'est pas acquisit aux termes  
du présent article, n'est susceptible d'être transmis  
ni par succession, ni par donation, ni par testament.  
2<sup>o</sup> Ce brevet qui n'est pas acquisit aux termes  
du présent article, n'est susceptible d'être transmis  
ni par succession, ni par donation, ni par testament.  
3<sup>o</sup> Ce brevet qui n'est pas acquisit aux termes  
du présent article, n'est susceptible d'être transmis  
ni par succession, ni par donation, ni par testament.

Art. 32.

Art. 32.  
Tout brevet, dans les cas prévus par l'article  
30, sera nul et sans effet, si le breveté n'a  
pas, dans le délai de six mois, à compter de la  
date de la délivrance du brevet, fait connaître  
au Gouvernement, par un acte public, le  
titre de son invention, et si, dans le même  
délai, il n'a pas fait connaître au Gouvernement  
le nom de son inventeur.

Brevet d'Invention  
sans garantie du Gouvernement.

A

Le Ministre Secrétaire d'Etat au département de  
l'Agriculture, du Commerce et des Travaux publics,  
Vu la loi du 5 juillet 1869;  
Vu le procès-verbal dressé le 20 Octobre 1868, à 3 heures  
40 minutes, au Secrétaire général de la Préfecture du département  
de la Seine, et constatant le dépôt fait par le S<sup>r</sup>  
*Nestlé*

D'une demande de brevet d'Invention de Quinze années, pour  
la fabrication d'une farine lactée  
alimentaire destinée aux enfants en  
bas âge, aux personnes faibles et aux  
malades.

Arrêté ce qui suit:

Article premier.

Il est décerné au S<sup>r</sup> *Nestlé (Henri)*,  
représenté par le S<sup>r</sup> *Genty*, à Paris,  
boulevard Beaumarchais, 95,

un brevet d'Invention de Quinze  
années, qui ont commencé à courir le 20 Octobre 1868,  
pour la fabrication d'une farine lactée  
alimentaire destinée aux enfants en  
bas âge, aux personnes faibles et aux  
malades.

Article deuxième.

Le présent arrêté, qui constitue le brevet d'Invention, est décerné  
au S<sup>r</sup> *Nestlé*

pour servir de titre.  
Il est arrêté de transcrire joint un des doubles de la description  
dépouillée à l'appui de la  
demande, la conformité entre les deux descriptions ayant été dûment établie.  
Paris, le 5 février 1869, nul et sans valeur.

Par le Ministre et par le Ministre  
Le Directeur du Commerce intérieur.

*Paulin*

X  
*Wae*

1<sup>o</sup> Le brevet de brevet, ainsi que tout ce qui est relatif à la délivrance et à  
l'exécution, des brevets de Brevets de la loi du 5 juillet 1869.  
2<sup>o</sup> Le S<sup>r</sup> qui gère, comme à l'Administration, le droit d'Invention des  
Brevets, pour le paiement des brevets ou pour le cas de suspension  
des brevets ou de déchéance.  
3<sup>o</sup> Les conditions de délivrance des brevets sont de la compétence des  
Préfectures.  
4<sup>o</sup> Les Brevets ne sont pas susceptibles d'être transmis, soit à  
titre de Brevet, soit à titre de propriété de la loi ou de la loi sur l'Invention  
des brevets ou de déchéance, soit à titre de Brevet de Brevets  
ou de déchéance.

Nestlé's Patent für das Kindermehl in Frankreich. Beantragt am 20. Oktober 1868 für 15 Jahre und erteilt am 5. Februar 1869. Rechts: Statistik der abgefüllten und versandten Kindermehlbüchsen im Dezember 1870.



## Mois de Décembre 1870.

Boites	Boites en Carton remplies	Boites	Boites en Carton expédies	Boites	Boites en carton remplies	Boites	Boites en carton expédies	Boites	Boites en carton remplies	Boites	Boites en carton expédies
1	5305	2	206			9	500			9	50
2	569	3	2			16	1			10	5
3	658	5	1236			17	6			15	5
5	467	6	200							20	5
14	524	8	51				507			21	5
15	559	9	156							22	5
19	395	12	250							31	5
20	542	13	72								10
		14	200								84 remplis
	9019	15	162								1648
		16	2								
		17	45								

Le Magasin  
1 Janv. 1871.

19	224
20	220
21	550
22	200
23	200
24	362
26	348
27	50
28	112
29	118
31	54
	5020
	15
	5035
	507
	5542

ten konnte. Der Associé, den er mit der Zeit doch noch einstellte, war mehr Gehilfe als gleichberechtigter Partner.

Spätestens mit dem ersten Ausbau der Fabrik (April bis Juli 1869) benötigte Nestlé zusätzliche Arbeitskräfte, um die anfallenden Arbeiten zu erledigen. Gleichzeitig mit dem Teilhaber, der ihn ab Mai 1869 in den technischen Belangen unterstützte, stellte er einen Buchhalter ein. Ein weiterer ausgebildeter Arbeiter war ein Mechaniker, den er Ende März 1873 verpflichtete. Für die Fabrikarbeit war Nestlé ebenfalls auf zusätzliche Arbeitskräfte angewiesen. Arbeiter übernahmen die körperlich eher anstrengenden Tätigkeiten (Milch- und Mehlnachschub, Arbeiten an den Kondensierapparaten und Backöfen, Spedition), während die «Mägde» oder «Fabrikmädchen» vorwiegend für das Abfüllen und Verpacken des Kindermehls sowie das Etikettenkleben eingesetzt wurden.

Über die Zahl der Beschäftigten gibt es in dieser Zeit keine genauen Angaben. Im Dezember 1871 halfen Frau Nestlé drei bis vier Mädchen bei den Arbeiten in der Fabrik, im Haushalt und im Pensionat. Der Männeranteil lag etwa drei- bis viermal höher. Bis zum Januar 1874 stieg die Belegschaft auf rund 30 Mitarbeiter und wuchs bis 1887 unter den Nachfolgern auf 325 Personen an.

Fabrikarbeit galt lange Zeit als wenig angesehene Beschäftigung. Entsprechend waren oft nur Menschen aus sozialen Randgruppen dazu bereit, denen es noch schwerer fiel, sich in einen festgefügtten Arbeitsprozess einzugliedern als den damaligen Menschen ohnehin. Um Entlassungen kam man nicht herum. Leichtfertig wurden sie jedoch nicht ausgesprochen. Disziplinierungsmassnahmen dienten nicht nur dazu, die erforderliche Produktionsmenge und eine bestimmte Produktqualität zu erreichen, sondern auch Unfälle an den Maschinen zu vermeiden.

Gemeinsame Weihnachtsfeiern wie auch das Bereitstellen von Unterkunft und Verpflegung begünstigten die Bindung des Personals an die Fabrik. Zu Beginn stellten die Nestlés «Mägde» an, die im Haus wohnten und sowohl im Haushalt als auch für die Kindermehlherstellung eingesetzt wurden. Aus diesen Mägden, über welche die Hausherrin die Oberaufsicht ausübte, entwickelte sich der Arbeiterinnenstamm der Firma Nestlé.

Die Entlohnung der Nestlé-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter war im Vergleich zu anderen Industriezweigen respektabel. 1873 verdiente eine Arbeiterin 2.70 Franken pro Tag (inklusive verrechnete Unterkunft und Verpflegung), ein qualifizierter Mechaniker das Doppelte. 1875/76 beliefen sich die Durchschnittslöhne in der Firma Nestlé auf rund 3.85 Franken pro Person und Tag. Ein Tagelöhner erhielt 3 Franken. Bei allen Schwierigkeiten des Vergleichs kann gesagt werden, dass diese Löhne sicher höher waren als in der Baumwollindustrie und in den meisten anderen Wirtschaftszweigen, jedoch tiefer als in der Uhrenindustrie. In der Anglo-Swiss-Kondensmilchfabrik in Cham, einem Betrieb der gleichen Branche, betrug der durchschnittliche Tagelohn 1875 nur 2.50 Franken.

## Die Vermarktung des Kindermehls

Die Vermarktung des Kindermehls wurde rasch zu Nestlés vordringlicher Aufgabe. Die Suche nach einem Partner, der diesen gesamten Bereich selbstständig an die Hand nehmen sollte, deutet auf den besonderen Stellenwert hin, den ihm Nestlé beimass. Mangels geeigneter Kandidaten widmete er sich selbst dieser Aufgabe. Dabei mussten die anvisierten Absatzgebiete für das Kindermehl erst erschlossen und aktiv bearbeitet werden.

## Produkt- und Sortimentsgestaltung

Das Produkt, das ein Unternehmen auf dem Markt anbieten will, bestimmt normalerweise die Marketinginstrumente. Von seiner Art und Beschaffenheit hängt es beispielsweise ab, an wen sich die Werbung zu richten hat oder welche Verkaufskanäle infrage kommen. Umgekehrt ist aber auch die Festlegung der Produktmerkmale nach den Bedürfnissen der Kunden ein wichtiges Marketinginstrument.

Um deren Bedürfnisse optimal zu befriedigen, sollte Nestlés Produkt folgende Eigenschaften aufweisen, die er später in der Werbung auch entsprechend herausstrich und die seinen Erfolg mitbegründeten:

- **Vollständigkeit:** Mit dem Kindermehl sollte eine Mutter ein vollständiges und vollwertiges Ersatznahrungsmittel für Muttermilch zur Verfügung haben. Sie sollte nicht gezwungen sein, an verschiedenen Orten zahlreiche Zutaten zu kaufen oder frische Milch beizufügen.
- **Rationelle, leichtverständliche Zubereitung:** Nestlés Kindermehl musste nur einige Minuten mit Wasser gekocht werden. Somit konnten jede Mutter, aber auch andere Personen, die keine Zeit oder Kocherfahrung hatten, mit Leichtigkeit eine Kindernahrung bereiten.
- **«Wissenschaftlichkeit» der Zusammensetzung und Herstellung:** Das Kindermehl sollte ein nach modernen wissenschaftlichen Erkenntnissen hergestelltes Produkt sein. Nestlé suggerierte zudem, dass die Herstellung des Nahrungsmittels inklusive der Kontrolle über die Hygiene in den Händen eines akademisch gebildeten Chemikers lag. Auf Etiketten, Broschüren und in der Werbung führte er neben seinem Namen die Bezeichnung «Chemiker» an.
- **Vorzüglicher Geschmack:** Nestlés Kindermehl bestand aus einem feinen gelblichen Pulver von süßlichem, zwiebackähnlichem Geschmack. Kinder wollten, ähnlich wie bei Liebig's Säuglingssuppe, nach einem ersten Versuch meist nichts anderes mehr zu sich nehmen.
- **Anwendungsvielfalt:** Nestlés Kindermehl wurde sowohl als Heilmittel bei Ernährungsstörungen als auch für die tägliche Kinderernährung verwendet. Nestlé selber empfahl es für Säuglinge von den ersten Lebenstagen bis zum Alter von 15 bis 18 Monaten. Je nach Alter des Kindes sollte die Pulvermenge pro Wassereinheit variiert und die Nahrung als fester Brei oder flüssig mit der Flasche gereicht werden.

Die ersten drei Produktmerkmale (Vollständigkeit, rationelle Zubereitung, Wissenschaftlichkeit) hatte Nestlé bei der Entwicklung des Kindermehls bewusst angestrebt. Sie wurden die tragenden Elemente seiner Marketingpolitik. Auf ihnen baute er Distribution und Werbung auf. Die beiden übrigen Qualitäten (vorzüglicher Geschmack, Anwendungsvielfalt) waren unverhoffte positive Eigenschaften, die sich erst nach praktischen Anwendungen zeigten. Diese Erkenntnis nutzte Nestlé sehr schnell. Seine Erfindung pries er nach den Erfahrungen mit dem «kleinen Wanner» nicht, wie ursprünglich vorgesehen, nur als Zusatz- oder Übergangsnahrung in der Zeit nach dem Stillen an, sondern auch für jüngere Säuglinge. Der süßliche Geschmack erwies sich zudem als Hilfe, den Säuglingen die Nahrung leichter einzugeben und die Mütter als treue Kundinnen zu bewahren.

Länger dauerte es, bis Nestlé sich bewusst wurde, dass seine Kunden im Kindermehl nicht nur ein Nahrungs-, sondern auch ein Heilmittel sahen und dass sie mit dem Nahrungsmittelprodukt die Hoffnung verbanden, ihrem Kind bessere Überlebenschancen zu geben. Erst nach rund anderthalb Jahren akzeptierte er die andere Sichtweise seiner Kunden. Er wechselte seine Strategie und empfahl sein Kindermehl nun auch als Heilmittel gegen Durchfall.

Mit der Funktionsänderung seines Produkts beziehungsweise seiner eigenen Wahrnehmungsänderung änderte Nestlé auch das Vertriebsnetz. Statt über Kleinhändler und Lebensmittelverkäufer vertrieb er sein Mehl nun vorwiegend über Apotheker. Ein weiterer Grund dafür lag in der Abstimmung der Marketinginstrumente. Durch die erstrebte Zusammenarbeit mit Ärzten erschienen ihm die Apotheker als die geeigneteren Partner.

Mit der Aufnahme der Kindermehlfabrikation im Herbst 1867 hatte Nestlé die Herstellung der übrigen Artikel noch nicht aufgegeben. Erst im Verlauf des Jahres 1868 liess er die bisherigen Produkte nach und nach ausgehen. Von Beginn an brachte er eine zusätzliche Variante auf den Markt: das «Kraftmehl» oder «farine ferrugineuse» für Personen, die unter Blutarmut litten. Obwohl er es für «famose» hielt, hatte er damit nur wenig Erfolg. Da dieses Produkt eher ein Heilmittel war, somit anderen rechtlichen Einschränkungen unterlag und sich an ein anderes Zielpublikum richtete, konnte er nicht dieselben Marketinginstrumente einsetzen. Für eine eigenständige Vermarktung aber fehlten ihm die Zeit und Kraft. Dennoch behielt er das Kraftmehl noch eine gewisse Zeit in seinem Angebot. Spätestens ab 1872 aber erkannte er die Erfolglosigkeit seiner Bemühungen und konzentrierte sich nun vollständig auf die Herstellung und Vermarktung eines einzigen Artikels, des Kindermehls. Eine erste Sortimentserweiterung nahmen erst Nestlés Nachfolger im Jahre 1878 mit der Aufnahme der Kondensmilchfabrikation vor, eine zweite folgte 1904 mit dem Vertrieb von Schokolade.

## Distributions- und Vertriebssystem

Innert sieben Jahren schaffte es Nestlé, rund 1,6 Millionen (1874 allein 670 000) Büchsen Kindermehl, hergestellt in Vevey, in über 18 Ländern an die Kundinnen zu bringen und dies, ohne dass er auf ein bestehendes Verteilernetz hätte zurückgreifen können. Wie geschah dies im Einzelnen?

Da Nestlé keinen geeigneten Associé fand und zudem rasch einsah, dass er unmöglich von Vevey aus die Kunden direkt beliefern oder Einzelhändler in ganz Europa finden und betreuen konnte, wollte er in jedem Land einen selbständigen Vertreter oder Agenten für sein Kindermehl, der ihn in dieser Aufgabe zu unterstützen hatte. Das hiess gleichzeitig, dass das Kindermehl über eine oder mehrere Zwischenstationen (indirekte Distributionswege) zu den Müttern gelangen sollte.

Dies war eine grundsätzliche Entscheidung von einiger Tragweite, denn dadurch hatte Nestlé keinen direkten Kontakt zu seinen Kunden mehr, wie er das in Vevey gewohnt war. Zu Beginn musste er seine Detaillisten selbst suchen und intensiv betreuen. Erst nach einem längeren Prozess gelang es ihm, diese Aufgabe teilweise den Agenten zu übertragen. Möglich geworden war dies, nachdem er verschiedene andere Marketinginstrumente (Markenbildung, Werbung zur Erreichung des Letztverbrauchers, Verkaufsförderungsmassnahmen zur Unterstützung des Handels) einigermassen zufriedenstellend entwickelt hatte.

In der Schweiz tätigte Nestlé die ersten Verkäufe im Direktverkauf ab Oktober 1867. Leute aus der Umgebung kauften in seinem Laden das Kindermehl. Bald einmal lieferte er es an je einen ihm bekannten Apotheker oder Kleinhändler in Vevey und den umliegenden Ortschaften. In diesem Gebiet wirkte die Mund-zu-Mund-Propaganda, oder man kannte Nestlé persönlich. Während er die wachsende Zahl der Einzelhändler in der Westschweiz sowie in Bern, Basel und Zürich selbständig betreute, übergab er ein sogenanntes Generaldepot für die gesamte Ostschweiz einer Winterthurer Firma. Nachdem sich diese 1869 aufgelöst hatte, war es jedoch Nestlés Devise, fortan in der Schweiz den Kontakt zu den Einzelhändlern (zum Teil mit Alleinverkaufsrechten für bestimmte Gebiete) persönlich zu pflegen und diese von Vevey aus zu beliefern. Die Schweiz wurde für Nestlé zu einer Art Testmarkt. In den übrigen Ländern jedoch musste er sich immer stärker auf die Informationen seiner Agenten und Grossisten verlassen.

Im Ausland suchte Nestlé sein Kindermehl zuerst in Deutschland (Januar 1868), genauer in seiner Heimatstadt Frankfurt am Main, auf den Markt zu bringen. Doch trotz der Vermittlung zahlreicher Verwandten und Bekannten und obwohl Nestlé immer wieder von den Vorzügen seines Kindermehls schwärmte, liess sich kein geeigneter Agent für das unbekanntes Produkt finden. Er musste froh sein, auf diese Weise überhaupt Einzelhändler zu finden, die bereit waren, sein Mehl zu verkaufen.

Aus dieser Situation heraus überliess Nestlé den Händlern die Ware zur Einführung zu besonders vorteilhaften Bedingungen. Zu Beginn entsprach es zudem seiner Überzeugung, einem Händler für eine Stadt oder gar

Region das Alleinverkaufsrecht zuzusprechen. Bald merkte er jedoch, dass diese Bevorzugung hinderlich war, falls sich der Händler nicht ernsthaft genug einsetzte. Deshalb ging er nach einigen Monaten dazu über, Händlern, die zu wenig oder zu teuer verkauften, teils offen, teils heimlich, einen zweiten Händler als Konkurrenten an die Seite zu stellen. Umgekehrt übertrug er einem besonders erfolgreichen Verkäufer, der sich überdurchschnittlich engagierte und bereit war, sich ausschliesslich für sein Kindermehl einzusetzen, als Grosshändler grössere Gebiete, in denen er selber Detaillisten suchen und beliefern konnte. Die dadurch mit den bisherigen Alleinabnehmern entstehenden Konflikte über Rayongrenzen nahm er bewusst in Kauf und suchte die Düpierten mit sanftem Druck zu beschwichtigen oder mit «Bismarck'scher Schlaueit», wie er es selbst nannte, auszutricksen. Während Nestlé in der Schweiz vom Direktverkauf durch Einschaltung einer Zwischenstufe (Einzelhändler) zum indirekten Verkauf überging, baute er in Deutschland den einstufigen Distributionsweg zum zweistufigen (Grossist – Einzelhändler) aus. Trotz Nestlés Bestrebungen, seine Ware vorwiegend über Grossisten zu vertreiben, konnte er die bisherigen direkten Kontakte zu Detaillisten nicht abbrechen.

«Mein Fabrikat ist ganz nach Liebigs Grundsätzen bereitet, nur erreiche ich denselben Zweck durch andere Mittel. Ich bin stolz auf meine Erfindung und werde mich nicht mit fremden Federn schmücken, sondern werde suchen, meinen eigenen Namen zu Ehren zu bringen.»

In Frankreich liess sich Nestlés Vorstellung von nur einem oder zumindest ganz wenigen selbständigen Hauptagenten pro Land besser verwirklichen. Die zentralistische Struktur Frankreichs kam seiner Idee entgegen. Andererseits liess er sich hier mehr Zeit, bis er sich vertraglich an einen Händler band. In seinem Bruder Wilhelm hatte er bereits eine zuverlässige Bezugsperson, die bereit war, in Lyon ein Hauptdepot des Kindermehl zu betreiben. Als Angestellter der Bank Crédit Lyonnais vertrieb dieser in seiner Freizeit das Mehl für ganz Südfrankreich und angrenzende Gebiete. In Paris fand Nestlé im Apotheker E. Christen, der die Pharmacie du Caire führte, einen ausgezeichneten Mann, dem er im Juni 1868 vertraglich das Hauptdepot für Paris zusicherte. Einige Zeit später übernahm Christen nicht nur die Betreuung der übrigen Gebiete Frankreichs, sondern auch den Export nach Übersee.

Ausgenommen waren nur England und die Vereinigten Staaten von Amerika, wo Nestlé das Alleinverkaufsrecht an je eine Vertrauensperson übertrug und damit seine ursprüngliche Idee von einem einzigen Agenten beziehungsweise Importeur pro Land am konsequentesten verwirklichte. Nach diesen Generalvertretungen zögerte Nestlé lange Zeit mit der Vergabe weiterer Alleinverkaufsrechte, obwohl er der Einfachheit halber lieber nur mit wenigen ausgewählten Agenten verkehrt hätte. Erst nachdem sich ein Abnehmer über längere Zeit bewährt hatte, konnte er mit dem Alleinverkaufsrecht für ein bestimmtes Gebiet rechnen. Im Gegenzug musste er sich jedoch zur Abnahme einer Mindestmenge verpflichten.

Innerhalb eines Jahres ging Nestlé vom ursprünglichen Direktverkauf in der Schweiz zu einem mehrgliedrigen Distributionsweg in anderen Ländern über. Je bekannter und erfolgreicher sein Produkt wurde, desto leichter fiel es ihm, Agenten zu finden, und umso vorteilhafter konnte er die Verträge gestalten. Dennoch sah er sich aus vertraglichen oder persönlichen Gründen gezwungen, die unterschiedlichen Distributionsstrukturen ebenso wie unterschiedlich ausgestaltete Verträge mit Agenten oder Grosshändlern über Jahre beizubehalten.

Als Handelspartner kamen für Nestlé unterschiedliche Berufsgruppen infrage. Anfänglich, als er um Handelspartner froh sein musste, bestimmten seine bisherigen Beziehungen und Kontakte die Auswahl –, er setzte das Kindermehl vor allem über Apotheker und Gemischtwarenhändler ab. Später betonte er zunehmend die wissenschaftliche Basis des Kindermehl und baute es zu einem Markenartikel auf. Auf raffinierte Weise gewann er namhafte Wissenschaftler und zahlreiche Ärzte für sein Produkt. Um diese Zusammenarbeit synergetisch nutzen und den Qualitätsartikel über produktgerechte Verkaufsstellen absetzen zu können, hielt er nun die Apotheken für am besten geeignet.

Das Haupttransportmittel, mit dem das Kindermehl zu den einzelnen Agenten und Einzelabnehmern befördert wurde, war die Eisenbahn. Nestlé wählte diese Beförderungsart für Kurzstrecken und für den Transport in entfernte Städte des Auslands. Der Fabrikstandort wenige hundert Meter vom Bahnhof in Vevey entfernt mag diesen Entscheid begünstigt haben.

Ausschlaggebend waren jedoch die tieferen Transportkosten für grössere Mengen. Bei der Spedition durch die Postkutsche betrug das Porto rund das Doppelte. Hingegen war die Transportzeit bei der Bahn meist viel länger. Während Nestlé zu Beginn die Ware oft als Eilgut spedierte, forderte er die Agenten bald einmal auf, frühzeitig nachzubestellen, damit die normale Fracht genügte. Er ging sogar dazu über, seinen Hauptagenten regelmässig eine bestimmte Menge zuzustellen und nur auf ausdrücklichen Bescheid hin von einer Sendung abzusehen, damit die Versorgung reibungslos funktionierte.

Der sichere, regelmässige und kostengünstigste Transport des Kindermehls von der Fabrik zu den Agenten und Verkaufsstellen war ein wichtiger Bestandteil von Nestlés gesamten Marketingbemühungen. Insbesondere gehörte dazu, die Agenten und Händler auf das Problem von Lieferverzögerungen aufmerksam zu machen, sie um eine genügende Lagerhaltung zu ersuchen und beständig zu besonderen Verkaufsanstrengungen zu ermuntern.

Andererseits beeinflussten verschiedene Umstände im Transportwesen Nestlés Entscheide bei anderen Marketinginstrumenten. So wirkte sich das von der Bahn verlangte Mindestgewicht für gewöhnliche Fracht (25 Kilogramm) auf die Höhe der von Nestlé festgelegten Mindestliefermenge (50 Dosen zu 500 Gramm) aus. Dadurch konnte Nestlé selbst die Ware rationeller versenden und die Versandkosten senken. Transportumstände beeinflussten aber auch die Verpackung des Kindermehls. Da die Qualität des Mehls durch den langen Seeweg oft stark beeinträchtigt wurde, ging Nestlé schliesslich dazu über, für das nach Amerika exportierte Mehl Weissblechbüchsen anstelle von Karton zu verwenden.

## Verkaufsbedingungen

Der Preis galt lange Zeit als der Hauptfaktor, der über Erfolg und Misserfolg eines Produkts auf dem Markt entscheidet. Heute gilt die Preisfestsetzung, zumindest in der Lehre, nur mehr als ein, wenn auch wichtiges, Marketinginstrument unter anderen.

Henri Nestlé schenkte der Preisgestaltung grosse Aufmerksamkeit, mass ihr aber keineswegs eine zentrale Bedeutung bei. So verzichtete er beispielsweise darauf, mit den Händlern einen festen Verkaufspreis zu vereinbaren, und kombinierte verschiedene Preisbildungsmethoden: Er berücksichtigte sowohl die Produktkosten als auch die Preise von Konkurrenz- und Substitutionsprodukten sowie die Preisvorstellungen der Kunden.

Wie viele heutige Unternehmer legte er der Preisgestaltung zunächst eine betriebliche Kostenkalkulation zugrunde. Nach seinen Berechnungen kostete ihn ein Zentner (50 Kilogramm oder 100 Büchsen) Kindermehl zwischen 60 und 70 Franken. Auf diese Selbstkosten erhob er einen Gewinnzuschlag. Anders als bei den Kosten konnte er sich dabei nicht mehr an einer rechnerischen Grösse orientieren, ebensowenig wie an einem «branchenüblichen Richtwert». Nestlé musste einen Endverkaufspreis ins Auge fassen, von dem er glaubte, dass er den Marktverhältnissen entsprechen würde.



Er hatte sich zu überlegen, zu welchem Preis die Kunden das Kindermehl noch kaufen und nicht ein billigeres Ersatzprodukt bevorzugen würden. In dieser Frage wandte er sich an seinen kaufmännisch versierten Vetter Julius Nestlé, der in Frankfurt einen Grosshandel mit Merceriewaren führte. Von diesem erfuhr er, dass er in Frankfurt das Kindermehl gut zu 1.80 Franken oder 50 Kreuzern verkaufen könnte. Nach Frankfurt geliefert (einschliesslich Zoll und Transport), kostete Nestlé das Mehl 95 Franken, also blieben insgesamt 85 Franken als Gewinn- und Handelsspanne übrig. Davon wollte er als Hersteller 45 Franken, die restlichen 40 Franken überliess er dem Wiederverkäufer. Aus diesen ersten, anfänglich recht provisorischen Preisüberlegungen kristallisierte sich schliesslich ein Gewinnaufschlag von 40 Rappen pro Büchse als feste rechnerische Grösse heraus.

Für das Kindermehl legte er den Verkaufspreis ab Fabrik auf 1.05 bis 1.10 Franken fest. Für das Kraftmehl verlangte er 1.20 Franken. Den höheren Preis begründete er nicht etwa mit höheren Kosten, sondern damit, dass es eher ein Heilmittel sei und daher teurer verkauft werden könne. Die Vorstellung der Kunden zog er also bewusst in die Preisberechnung mit ein. Dazu gehörte auch, dass er den Agenten und Grossisten zu einer Preisdifferenzierung riet. Für Oberschichtangehörige, die bei fehlender Muttermilch eine Amme anstellen würden, empfahl er, einen höheren Preis festzusetzen; an ärmere Leute, Anstalten und Spitäler sollte das Kindermehl dagegen billiger verkauft werden.

Je nach Alter des Kindes reichte eine Büchse Kindermehl für die Ernährung während fünf bis sechs Tagen. Damit kam die tägliche Säuglingsnahrung mit Nestlés Pulver in der Schweiz auf 20 bis 30 Rappen zu stehen, im Ausland kostete sie etwas mehr.

Verglichen mit einer gleichwertigen Nahrung, die Milch, Zwieback und Zucker umfasste, oder mit einem der angebotenen Konkurrenzprodukte, denen zumindest noch Milch beigefügt werden musste, hielt Nestlé selbst sein Mehl für günstig. Doch verglichen mit einem selbstzubereiteten Mehlbrei oder verdünnter Kuhmilch war es eine recht teure Nahrung. Für eine bei Nestlé beschäftigte Magd hätten die Ausgaben für das Kindermehl zwischen 22 und 30 Prozent des ausbezahlten Monatslohns betragen.

Obwohl Nestlé sein Produkt von Beginn weg allen Käuferschichten zugänglich machen wollte, gelang ihm dies nicht im gewünschten Sinne. Während es in einer vermögenden Oberschicht tatsächlich als Alltagsnahrung für Säuglinge Eingang finden konnte, erwarben die Ärmern das Mehl höchstens im Notfall als Heilmittel.

Zwischen 20 und 30 Rappen täglich über einen längeren Zeitraum allein für eine spezielle Säuglingsnahrung auszugeben, war für viele undenkbar. 1870 lag in der Schweiz der Durchschnittspreis für einen Liter Milch bei 12.5 Rappen; ein Kilogramm Kartoffeln kostete 7 Rappen und dieselbe Menge Halbweissbrot 45 Rappen. Wo die hart arbeitenden Erwachsenen kaum genügend zu essen hatten, konnte ein «unproduktiver» Säugling kaum auf eine so teure Alltagsnahrung zählen. Wenn es Nestlé auch lieber anders gehabt hätte, sein Produkt war für viele ein Luxus. Obwohl er dieses

Dilemma erkannte, war er nicht bereit, den Preis für das Kindermehl zu senken. Einerseits war er zu sehr auf die Gewinne angewiesen, um seine Fabrik auszubauen, andererseits musste er den Händlern eine attraktive Handelsmarge zugestehen, damit sie sich für den Verkauf einsetzten.

Da Nestlé ausserhalb des traditionellen Arznei- und Nahrungsmittelgewerbes operierte, war er an keinerlei staatliche Preisvorschriften gebunden, und er nutzte diese Freiheit, um die Preise möglichst flexibel auf die jeweiligen lokalen Gegebenheiten abzustimmen. Einerseits baute er auf die Marktkräfte, andererseits auf die Eigenständigkeit und Selbstverantwortung der Agenten und Detaillisten. Nach seiner Überzeugung hatten Hersteller und Verkäufer dieselben Interessen, nämlich die, möglichst viel Kindermehl zu verkaufen. Deswegen suchte er, wie in anderen Belangen auch, allzu starke vertragliche Bindungen und Einschränkungen zu vermeiden. Zudem war er zu Beginn schlichtweg gezwungen, den Händlern Freiräume und attraktive Gewinnmargen zuzugestehen, um sie überhaupt für das Produkt zu gewinnen.

Preisnachlässe in Form von Rabatten – sei es für den Bezug bestimmter Mengen, zur Einführung oder als Treuebonus – wandte Nestlé weder selbst an, noch empfahl er sie seinen Agenten oder Detaillisten. Dagegen suchte er mit Liefer- und Zahlungsbedingungen das Verhalten der Abnehmer zu beeinflussen. Es galt einerseits, den eigenen Finanzbedarf und die rationelle Geschäftsabwicklung im Auge zu behalten, andererseits mussten die Konditionen für die Händler so attraktiv sein, dass sich genügend Abnehmer finden liessen.

Um die Händler zur Übernahme des neuen Artikels zu bewegen, gab er die erste Lieferung, und nur diese, jeweils «en dépôt». Sobald die erste Bestellung vollständig verkauft war und der Händler mit dem Verkauf fortfahren wollte, musste er die Ware bezahlen. Ab der zweiten Lieferung galt ein fester Zahlungsstermin. Diesen legte er anfänglich auf 30 Tage fest; bald einmal musste er diese Frist jedoch auf 60 Tage verlängern, um den Händlern die Geschäftsaufnahme zu erleichtern.

## Kommunikations- und Promotionsmassnahmen

Die Entwicklung der gewerbsmässig betriebenen kleinen Fabrik mit einem eigenen Verkaufsladen und einem erst lokalen, dann regionalen Verkaufsradius zu einem Unternehmen mit weltweitem Verkaufnetz erforderte ein Bündel von Massnahmen, um die zahlreichen weitverstreuten Kunden, Händler, Wissenschaftler und Ärzte zu informieren, zu überzeugen und zu beeinflussen. Mit der Entwicklung eines eigenständigen, charakteristischen, von Kreativität geprägten Promotionsstils förderte Nestlé die Exklusivität seines Produkts.

Eine Abgrenzung war vor allem gegen die unzähligen Nachahmungen von Liebigs Säuglingssuppe notwendig, die in verschiedenen Formen rasch auf dem Markt erschienen. Aus dem Bestreben heraus, anders zu sein, sich

abzugrenzen, den eigenen Namen hinter das Produkt, für dessen Qualität er bürgt, zu stellen, bewusst eine eigene «Marke» zu schaffen und zu verteidigen, noch bevor in der Schweiz rechtliche Grundlagen dafür existierten, entwickelte Nestlé einen sogenannten Markenartikel.

## Die Marke: Name und Nest-Symbol

In den Inseraten und auf den Etiketten des Kindermeihls erschien Nestlés eigener Name überall und stets im Zusammenhang mit dem Produktnamen: Nestlé’s Kindermehl, Nestlé’s Bread and Milk flour (England), Lactous Farina Nestlé (USA, Australien) (unter den Nachfolgern: Nestlé’s (Milk) Food), in der ersten französischen Form als Farine alimentaire Nestlé und schliesslich als Farine Lactée Henri Nestlé. Diese Verbindung von Familien- und Produktnamen wurde zu einem derart festen Begriff, dass ihn die Nachfolger bei der Gründung der Aktiengesellschaft (1875) als Firmennamen (Farine Lactée Henri Nestlé) wählten.

Von gleicher Bedeutung wie die Verwendung des eigenen Namens war für Nestlé die Schaffung eines unverwechselbaren Markenzeichens. Damit gehörte er, zusammen mit dem ebenfalls im Exportgeschäft tätigen Schokoladenfabrikanten Suchard, der Nestlés Kindermehl bei seinen Freunden in Übersee bekannt machte, zu den ersten Produzenten in der Schweiz, die mit einer Bildmarke konsequent den Aufbau eines «Marken»-Produkts, eines bestimmten Warenimages, betrieben. In allen seinen Inseraten, auf Etiketten und Broschüren prangte es als Blickfang: das berühmte Vogelnest, das noch heute in etwas abgewandelter Form weltweit auf den Nestlé-Produkten zu finden ist.

Wie kam Nestlé gerade auf dieses Sujet? So einfach es im Nachhinein erscheinen mag, so durchdacht war die Wahl. Nestlés sprechendes Familienwappen bestand aus einem einzelnen (brütenden?) Vogel, der in einem Nest sitzt. Um die Verbindung von Name und Produkt auch bildlich darzustellen, änderte Nestlé sein Familienwappen in ein Markenzeichen ab, indem er drei Jungvögel ins Nest setzte, die von einem erwachsenen gefüttert wurden, und setzte das Ganze auf einen Eichenast. Damit schuf er einen Bezug zwischen Wappen und Produkt und spielte auf die Verwendung des Kindermeihls an: Die Mutter füttert ihre Kleinen.

Seit Beginn des Jahres 1868 setzte Nestlé dieses Markenzeichen ein. Die konsequente Anwendung zusammen mit der Ausgestaltung des Zeichens zeigt, wie bewusst sich Nestlé dessen Kommunikationsfunktion war. Allen Agenten und Händlern, die Inserate für das Kindermehl drucken lassen wollten, bot er eine Druckvorlage mit dem Original-Nest an. Im ersten Jahr überliess er wie in anderen Angelegenheiten den Agenten die Entscheidung, ob sie das Zeichen verwenden wollten, ab 1869 drängte er jedoch in allen Ländern auf dessen einheitliche Verwendung.

Durch den Gebrauch des abgeänderten Familienwappens und seines Namens als Markenzeichen konnte Nestlé zumindest in einigen Gebieten



Das ursprüngliche Wappen der Familie Nestlé.



1868



1938



1966



1988



1995

Entwicklung des Firmen-  
Logos.

auf einen gewissen Rechtsschutz zählen. Das Markenschutzproblem stellte sich jedoch mit aller Schärfe, als seine Nachfolger die Firma übernahmen. Der Name und das Firmenzeichen waren nun nicht mehr mit der Person des Besitzers verbunden. Dadurch fiel der teilweise Schutz weg.

Noch bevor der Verkauf definitiv geregelt war, bemühte sich deshalb Henri Nestlé, seine Fabrikmarke schützen zu lassen. Denn bereits zu diesem Zeitpunkt gab es in der Schweiz und im Ausland zahlreiche Nachahmer, die ähnliche Etiketten oder Markenzeichen verwendeten.

Für einen in der Schweiz tätigen Unternehmer war es jedoch ausserordentlich schwierig, einen rechtlichen Schutz für seine Fabrikmarke und seine Erfindung zu erhalten. Vor 1879 (1. Bundesgesetz betreffend Marken) beziehungsweise vor 1888 (Patentschutzgesetz) besass die Schweiz keine gesetzliche Regelung zum Schutz der Marken und Erfindungen. Staaten, die entsprechende Gesetze bereits kannten, gewährten Schweizern oder in der Schweiz lebenden Fremden nur Schutz, wenn die Marken und Erfindungen der eigenen Bürger in der Schweiz geschützt waren. Mit Frankreich – als einem der ganz wenigen Ländern – hatte die Schweiz 1864 einen gegenseitigen Vertrag betreffend den Markenschutz abgeschlossen. Somit konnte Nestlé in diesem Land seine Fabrikmarke eintragen lassen. Auf schweizerischem Gebiet deponierten Nestlés Nachfolger die Fabrikmarke am 10. September 1875 «au greffe du tribunal» in Vevey. Auf nationaler Ebene konnten sie die Marke jedoch erst 1880, nach Erlass des Bundesgesetzes, schützen lassen. Es waren Nestlés Nachfolger, die mit Prozessen gegen zahlreiche Nachahmer Nestlés Bemühungen weiterführten und schliesslich auf der ganzen Welt das Vogelnest als Markenzeichen durchsetzten.

Noch schwieriger war es für Nestlé, seine Erfindung vor Nachahmungen zu bewahren. Obwohl er von Beginn an beabsichtigte, in allen Ländern ein Patent zu beantragen, musste er bald einsehen, dass dies aus den bereits erwähnten Gründen nicht oder nur unter grössten Schwierigkeiten möglich war. Dazu kam, dass beispielsweise in Frankreich für Arzneimittel generell kein Patent beantragt werden konnte, in Deutschland und später in der Schweiz auch jegliche Nahrungsmittel und deren Herstellungsverfahren vom Patentschutz ausgenommen blieben. Wie es Henri Nestlé dennoch gelang, in Frankreich bereits 1868 einen Patentschutz von fünfzehnjähriger Dauer für seine Erfindung des Kindermehls zu erhalten, ist rätselhaft, weil er dazu zwei restriktive Bestimmungen umgehen musste. Er war sich jedoch offenbar des zweifelhaften rechtlichen Schutzes dieses Patents bewusst, da er gegen Nachahmer nie gerichtlich vorging. Sehr rasch musste ihm zudem klageworden sein, dass er auch in den anderen Staaten keinen Patentschutz erhalten konnte. Umso mehr suchten er und seine Nachfolger mit anderen Mitteln ihren Vorsprung auf die wachsende Zahl von Konkurrenzprodukten auszubauen.

## Die Verpackung

Vor 125 Jahren konnte Henri Nestlé unmöglich all jene Details berücksichtigen, die man heute nach Jahrzehnten wissenschaftlichen Forschens für die Wahl und Ausgestaltung der Verpackung als notwendig erachtet. Dennoch ist es erstaunlich, wie bewusst und intensiv er sich bereits damals mit den verschiedensten diesbezüglichen Aspekten auseinandersetzte.

Während bisher Gewerbetreibende oder Fabrikanten die Verpackung in erster Linie als Gebinde für den Transport der Ware verstanden und die kundengerechte Umhüllung dem Händler überlassen hatten, änderte sich dies in der aufkommenden Nahrungsmittelindustrie. Vorbild waren auch in dieser Hinsicht die pharmazeutischen Geheimmittelproduzenten, die ihre Produkte einem anonymen Kundenkreis und in Konkurrenz zu den Apothekern möglichst attraktiv anbieten wollten.

Als Henri Nestlé sein Kindermehl auf den Markt brachte, war der Offenerverkauf noch die gewohnte Verkaufsform. Dies änderte sich jedoch für industriell hergestellte Nahrungsmittel rasch. Nestlé wählte als Verpackung

«Es tut mir leid, aber ich kann Ihnen nicht erlauben, mein Nest gegen ein Schweizer Kreuz auszutauschen. Das Kreuz macht sich gut auf dem Deckel, aber ich beharre darauf, dass meine Etiketten überall gleich sind. Das äussere Erscheinungsbild muss überall identisch sein, ausser dass der Text in die verschiedenen Landessprachen übersetzt wird. Man muss mein Produkt auf den ersten Blick erkennen können. Das Nest ist nicht nur meine Schutzmarke, es ist auch mein Familienwappen (Nestlé bedeutet kleines Nest). [...] Ich kann nicht in jedem Land eine andere Fabrikmarke führen. Jeder kann sich eines Kreuzes bedienen, aber niemand hat das Recht, mein Wappen zu verwenden.»



Die Aufkleber auf den Büchsendeckeln waren in allen Ländern visuell ähnlich, jedoch lokal angepasst (vor 1905).

eine Büchse aus Karton, die 500 Gramm fasste, und lieferte das Mehl von Anfang an fertig abgepackt. Gegenüber den zum Offenverkauf drängenden Händlern rechtfertigte Nestlé diese Verkaufsform mit der Schutzfunktion dieser Verpackungsart. Schützen sollte die Verpackung das Kindermehl einerseits vor Feuchtigkeit und Ungeziefer während des Transports und der Lagerung beim Händler und Käufer, zusätzlich aber auch gegen jegliche Verfälschungen durch den Zwischenhändler.

Nestlés Qualitätsansprüche und das festgelegte Mischungsverhältnis der Zutaten erforderten dieses Vorgehen. Dennoch liessen sich Reklamationen über die Mehlqualität und die Haltbarkeit nicht vollständig vermeiden. So wurde das nach Übersee gelieferte Kindermehl in Weissblechbüchsen verpackt. Nach der Einrichtung einer eigenen Büchsenfabrikation führten Nestlés Nachfolger diese Verpackungsart generell ein.

Ebenso wichtig wie die Schutzfunktion der Verpackung wurden für Nestlé zweifellos die kommunikativen Möglichkeiten, die sich ihm mit der Selbstverpackung boten. Damit konnte er als Hersteller Botschaften direkt an seine Kunden richten. Die kommunikativen Teile der Kindermehlverpackung setzten sich aus vier Elementen zusammen: der Etikette und der Gebrauchsanweisung auf der Hauptfläche der Büchse, einer Vignette oder Rondelle auf dem Deckel und einem schmalen Band «bande d'approbation», das um den Deckel gelegt wurde. Alle Elemente entwickelte Nestlé innerhalb eines Jahres in Zusammenarbeit mit dem Büchsenlieferanten, dem Lithografen sowie auf Anregung seiner Agenten.

Als Erstes wurde die Etikette geschaffen. Gemäss Nestlés Vorstellungen musste sie möglichst einfach und für alle Länder einheitlich sein. Die zahlreichen englischen Touristen in der Schweiz sollten beispielsweise das Kindermehl in ihrem Land sofort wiedererkennen. Nestlés Familienname zusammen mit dem Produktnamen, das Markenzeichen und Nestlés Unterschrift waren die Hauptbestandteile. Wie ähnliche Präparate enthielt die Etikette zudem den Hinweis, für wen das Produkt bestimmt war, «für Kleinkinder und geschwächte Personen». Auf detailliertere Angaben über das Mehl verzichtete Nestlé bewusst. Sie sollten Bestandteil eines separaten Prospekts sein, der an alle Frauen verschickt wurde. Die Vignette oder Rondelle enthielt den Namen des Agenten im betreffenden Land und den Preis, später zusätzlich das Schweizerkreuz. Die beiden übrigen Kommunikationselemente auf der Verpackung (Band und Gebrauchsanweisung) verdienen eine eingehendere Erörterung, da sich dahinter zwei zentrale Elemente von Nestlés Vermarktungsstrategie verbergen.

## Die «Bande d'approbation»

Beriefen sich die Konkurrenzprodukte fast ausnahmslos auf den berühmten Chemiker Justus von Liebig, der überall hohes Ansehen genoss, so war es Nestlés Ziel, seinen eigenen Namen als Marke zu etablieren. Dennoch wollte und konnte er – angesichts des Erfolgs von «Liebig»-Produkten – nicht auf

Unterstützung durch wissenschaftliche Autoritäten verzichten. Ähnlich wie die Geheimmittelhersteller musste er versuchen, zwischen seinem neuartigen Nahrungsmittel und den potenziellen Konsumenten in kurzer Zeit eine Vertrauensbeziehung herzustellen.

Nestlés eigener Name war über Vevey hinaus jedoch unbekannt; die konsequente Angabe seiner Berufsbezeichnung «Chemiker» (auf dem Produkt, den Broschüren, in Annoncen usw.) war ihm als «wissenschaftliches» Autoritätsattribut zu wenig wirksam. Daher bemühte er sich nicht nur, an jedem Ort, wo er das Kindermehl vertrieb, zuerst die einflussreichsten Ärzte für sich zu gewinnen, sondern auch auf seinem Produkt ein Gutachten oder zumindest die Unterschrift eines berühmten Wissenschaftlers anzubringen. Damit sollte das im Publikum bestehende Vertrauen in die staatlich geprüften Ärzte und Wissenschaftler auf das Präparat übertragen werden.

Nestlé fand in dem einflussreichen und angesehenen französischen Chemiker J. A. Barral einen Förderer seines Produkts, in demselben Chemiker also, auf dessen Erkenntnisse über die Brotherstellung er sich bei der Erfindung des Kindermehls gestützt hatte. Nach einem mit Barral abgeschlossenen Übereinkommen durfte von nun an weltweit keine Kindermehlbüchse mehr in den Verkauf gelangen, die nicht ein spezielles Band «bande d'approbation» mit Barrals Unterschrift sowie einem kurzen Gutachten und einer Garantieerklärung trug. Pro verkaufte Büchse beziehungsweise pro Band, das Nestlé bei Barral beziehen musste, hatte er ihm 5 Rappen zu bezahlen. Entsprechend teurer gab Nestlé das Mehl den Händlern ab.

Als der Deutsch-Französische Krieg die Sendungen der «bandes» aus Frankreich unterbrach und Nestlé die Büchsen ohne Barrals Bänder verkaufen musste, als zudem die Geschäftsbeziehungen mit Barrals Sohn in London völlig in die Brüche gingen, entschied sich Nestlé gegen die weitere Verwendung der Bänder. Von 1872 an bürgte nur mehr Nestlés Name auf der Packung für die Qualität und die «Wissenschaftlichkeit» des Inhalts.

## Die Gebrauchsanweisung

Mütter, die auf Ersatznahrungsmittel angewiesen waren, griffen Mitte des 19. Jahrhunderts oft zu Mehlspeisen. Diese wurden aber viel zu dick angemacht und mussten den Kindern förmlich «eingestrichen» werden. Es bürgerte sich daher manchenorts die Sitte ein, den Brei von einem Erwachsenen vorkauen zu lassen. Die Nahrung wurde den Säuglingen aber nicht nur zu dick, sondern meist auch in zu grosser Menge und aufgewärmt verabreicht. Henri Nestlé war sich der Gefahr bewusst, dass auch sein Mehl den falschen Gewohnheiten gemäss verwendet werden könnte. Es genügte daher nicht, ein möglichst einfach zuzubereitendes Nahrungsmittel zu produzieren, wenn er nicht auch für die richtige Anwendung sorgte. Je nach Alter, Konstitution und Gesundheitszustand des Kindes war die Nahrung etwas dünner oder dicker zu bereiten und in verschiedenen Zeitabständen zu verabreichen. Nestlé wollte daher die richtige Dosierung unbedingt dem

*Nestlé*

Die AECHTKEIT des Inhalts wird nur bei **VERSCHLOSSENEN** BUCHSEN garantiert. Ich bitte, auf meine **UNTERSCHRIFT** zu achten. Nachahmungen & Fälschungen bestraft das Gesetz.

**HENRI NESTLÉ'S  
KINDERMEHL**  
beste Alpenmilch enthaltend

CHEMIKER  in VEVEY

Ein Esslöffel voll Mehl mit 6 Esslöffel voll Wasser geben ein Brecken, welches man dem Kinde, je nach seinem Alter 2 bis 3 mal im Tag giebt. Nimmt man 8 bis 10 Löffel voll Wasser auf einen Löffel voll Mehl, so erhält man eine vorzügliche Milch zum Trinken in der Zwischenzeit. Es genügt, das Mehl mit kaltem Wasser anzurühren und einige Minuten zu kochen, um eine vollständige Nahrung für den Säugling zu erhalten, welche man am besten mit der Flasche gibt.  
Mit dem Alter des Kindes muss die zu nehmende Quantität vermehrt werden.

Das Nestlé'sche Kindermehl hat sich bei vielfachen Versuchen zur Auslösung Ernährung kleiner Kinder in der Königl. Kinderspitalanstalt (Bartholinstrasse 5) so bewährt und nützlich bewiesen, dass ich dessen Verbreitung zu diesem Zweck in Städten, in welchen frische Milch in guter Qualität sehr schwer zu verschaffen ist, dringend empfehle.

(Zeichn.)  
Dr. SEARTELL  
Gebauer  
Mittelstrasse 10  
in Berlin.

**GRAND DIPLOME D'HONNEUR  
PARIS 1875**

SEULE RÉCOMPENSÉE  
PAR UN DIPLOME ET UNE MÉDAILLE  
désignée par la Société protectrice de l'Enfance  
L'EXPOSITION DE MARSEILLE 1874

**MÉDAILLE D'OR PARIS 1889**

Man kauft die Büchsen nach Gebrauch an frischen trockenen Orten gut geschlossener Gefäßverpackungen.



*Nestlé*

Etikette (um 1900) mit Nestlés Unterschrift, dem Logo sowie der Rondelle auf dem Deckel, welche die visuelle Identität ausmachen. Rechts: Die Fabrikmarke wurde 1875 in Vevey eingetragen. Landesweit konnte die Marke erst ab 1880 geschützt werden.



141.



En complément au dépôt de son acte de Société  
effectué le 17 Mars 1875 et pour se garantir officie-  
llement contre toute contrefaçon dans le pays et à  
l'étranger, la Société susdite "Henri Nestlé" expose  
aujourd'hui au greffe du Tribunal de Vevey et pour  
être annexé à l'extrait du dit acte de Société qui  
s'y trouve, sa marque de fabrique, dont elle veut garantir  
le point son exemplaire.

Elle requiert la publication dans la Feuille  
des avis officiels de l'acte de ce dépôt ainsi que de la  
marque qui en fait l'objet.

Vevey le 7 Septembre 1875

Henri Nestlé

Déposé au Greffe du Tribunal de Vevey le  
10 Septembre 1875 par M<sup>r</sup> l'avocat Anquet

Anquet  
Greffier

Déposé au Greffe du Tribunal  
de Vevey le 10 Septembre 1875 par  
M<sup>r</sup> l'avocat Anquet

Henri Nestlé

**FARINE LACTÉE NESTLÉ**  
ALIMENT COMPLET  
POUR LES ENFANTS EN BAS AGE

HENRI NESTLÉ



CHIMISTE A VEVEY





Vevey le 23 Janvier 1868

Monsieur le Directeur de la Gazette de Lausanne

Je vous prie de vouloir bien insérer l'annonce ci-jointe  
 une fois par semaine pendant les mois  
 de Juillet et Août et tous les quinze  
 jours pendant les autres mois de l'année  
 jusqu'à la fin de Décembre  
 M. S. Lemoine fils à Lausanne est chargé  
 de vous payer. Votre dévoué  
 Henri Nestlé

Nestlé-Druckerei auf dem Fabrikgelände in Vevey, in der Etiketten und Werbematerialien hergestellt wurden.  
 Unten: Nestlés Anweisungen zur regelmässigen Veröffentlichung von Anzeigen (23. Januar 1868).  
 Rechts: Auswahl an Zeitungsanzeigen aus verschiedenen Ländern (1868–1883).

# FARINE LACTÉE H. NESTLÉ

GRAND DIPLOME D'HONNEUR

Médailles d'or  
à diverses  
EXPOSITIONS



Marque de fabrique.

Certificats nombreux  
des premières  
AUTORITÉS MÉDICALES

## Aliment complet pour les enfants en bas-âge.

Supplée à l'insuffisance du lait maternel, facilite le sevrage, digestion facile et complète. — Se vend dans toutes les bonnes pharmacies et drogueries. N 732 Q  
Pour éviter les nombreuses contrefaçons, écrire sur chaque boîte la signature de l'inventeur. Henri NESTLÉ, Vevey (Suisse)



# La farine alimentaire

DE  
Henri NESTLÉ

chimiste à Vevey  
est la nourriture la plus saine et la plus rationnelle pour les enfants en bas âge. Il suffit de la cuire avec de l'eau, pour obtenir une légère bouillie appétissante, qui remplace avantageusement le lait, le pain et le sucre. Une boîte contient la nourriture pour environ une semaine, poids 1 fr. 50.

**Farine alimentaire ferrugineuse**, pour les personnes faibles de sang. 1 fr. 50.  
Chez MM. Simond fils, droguiste, et Henri Monnet fils, rue de Bourg, 9, Lausanne.

# FARINE NESTLÉ

ALIMENT LACTÉ POUR LES ENFANTS EN BAS AGE.

Cette farine lactée est composée d'après les principes de la science et sanctionnée par la pratique, de manière à présenter aux enfants en bas-âge, aux personnes faibles et aux valetudinaires tous les éléments d'une complète nutrition et à l'état le plus assimilable.



Son emploi est des plus faciles : il suffit de la cuire avec de l'eau pour obtenir en quelques minutes un lait d'un goût parfait et formant une nourriture confortable et reconstituante avec laquelle la mère pourra nourrir son enfant avec la plus grande facilité et régularité.

Le savant chimiste, M. J.-A. BARRAL, a analysé cette farine, et M. le professeur MONOD l'a ensuite expérimentée et en a fait un rapport des plus élogieux. — Des lettres d'approbation de médecins distingués de différents pays ont été également adressées à l'inventeur, NESTLÉ, à Vevey (Suisse).

Dépôt central chez M. E. CHASTEN, ph., rue du Cairo, 31, Paris, et dans les princip. pharm.

VELKÝ DIPLOM ČESUNY  
JINDŘ. NESTLÉ-HO  
**živící moučka**  
pro děti,  
nejvýživnější potrava pro kojence a slabé děti. — Jedna krabice 90 kr.

(Ochranná známka.)

**J. Nestlého kondenzované mléko.**  
1 krabice za 50 kr.  
Hlavní sklad pro Čechy, Moravu a Slezsko u **J. Anděla, materialisty v Praze „u černého psa“** (Husova třída čís. 13.)  
Koupiti lze též u všech pp. lékárníkův a materialistů v Praze i na venkově.

NESTLÉ'S Kindermehl  
Schönstes Perlman für das Kindermehl überall für gesunde die haben in dem kleinen Behälter eine kleine Menge, leicht verdauliche Nahrung.  
Der kleine Behälter der Mutter nicht bequemer als ein solches Mehl, das man sofort verwenden kann, leicht verdauliche Nahrung.  
Dieses Nahrungsmittel für Kinder bietet gleiche Vorteile, wie jedes Mehl, das man für seine Kinder hat.  
Schönstes Perlman für das Kindermehl überall für gesunde die haben in dem kleinen Behälter eine kleine Menge, leicht verdauliche Nahrung.  
Der kleine Behälter der Mutter nicht bequemer als ein solches Mehl, das man sofort verwenden kann, leicht verdauliche Nahrung.  
Gant-Anzeige  
Lampenschirme und

On Sale at all W. H. Smith & Son's Bookstalls, and at the Co.'s Depots.  
**NESTLÉ'S MILK FOOD**  
TRADE MARK  
for INFANTS, also for CHILDREN and INVALIDS.  
PREPARED IN VEVEY, SWITZERLAND.  
The Basis of NESTLÉ'S FOOD is choice Milk from Swiss Cows, to which is added a little sugar and some WHEAT FLOUR the insoluble parts of which have been excluded by a special PROCESS OF BAKING. The product obtained in this way acts as a solvent upon the casein, and prevents the milk from curdling in large lumps, thus rendering the whole compound, which is of the highest nutritive value, as digestible as MOTHER'S MILK. It is recommended by the highest medical authorities throughout the world.  
NESTLÉ'S MILK FOOD is INVALUABLE as CONTAINING MILK IN ITSELF. It is instantly prepared with the SIMPLE ADDITION OF WATER.

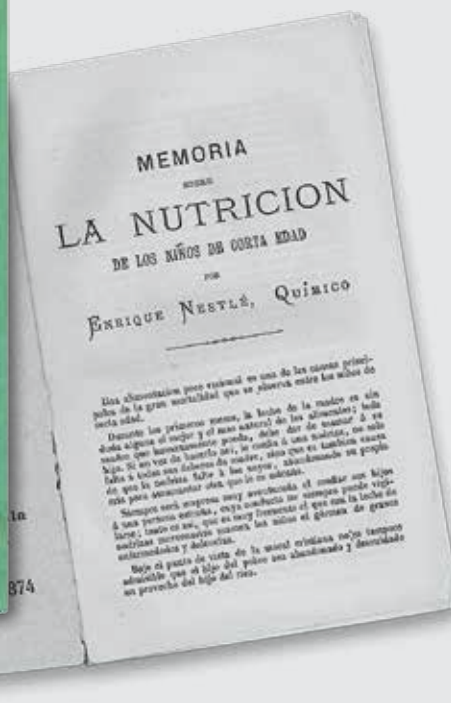
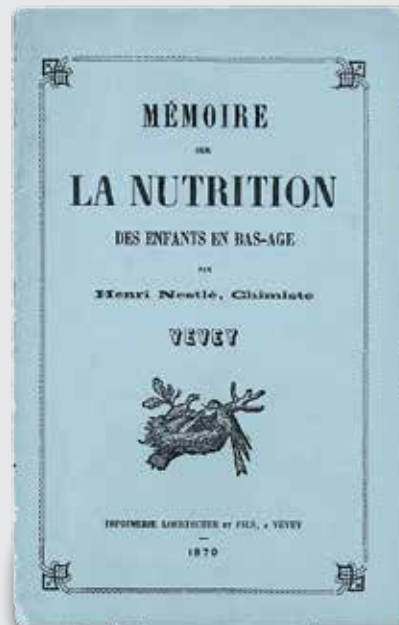
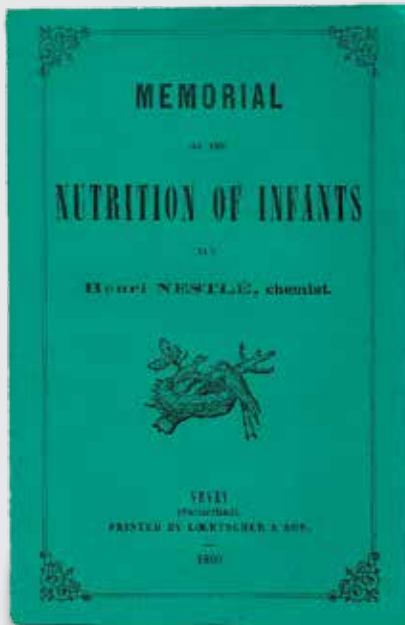


Gegen Ende des 19. Jahrhunderts erscheint die Werbung vermehrt im öffentlichen Raum, wie hier auf einem Bus in London.

Rechts: 1898 wird in der Nestlé-Fabrik ein Empfangs- und Werberaum eingerichtet (um 1900).

Rechts unten: Postkarte, mit der ein Detaillist zusätzliches Kindermehl bestellte (1874).





Von Henri Nestlé verfasste Broschüren, die in verschiedene Sprachen übersetzt zahlreiche Neuauflagen erfuhren. Rechts: Werbetafel aus Frankreich und Broschüre aus Deutschland (um 1895).

# FARINE LACTÉE NESTLÉ

## ALIMENT COMPLET

LE SEUL CONTENANT  
LE BON LAIT SUISSE



POUR  
**LES ENFANTS**



POUR  
**LES VIEILLARDS**

**EN VENTE DANS TOUTES LES PHARMACIES ET GRANDES MAISONS D'ÉPICERIE.**



# Nestlé's Kindermehl

**MILCH-ZWIEBACK-PULVER.**  
-20-jähriger Erfolg - enthält die  
reinste Schweizermilch.

*Das älteste und bewährteste Ernährungsmittel  
der Muttermilch.*

*Nestlé's Kinder-Nahrung  
ist sehr leicht verdaulich, verhindert  
Erbrechen und Durchfall, erleichtert  
das Calveinieren und ist schnell und  
einfach zu bereiten!*

Größte Produktion der Welt: über 20 Millionen Liter  
Täglicher Milchverbrauch über 100.000 Liter.

behandelnden Arzt überlassen. Da jedoch die wenigsten Mütter wegen Ernährungsproblemen ihrer Kinder einen Arzt aufsuchten, entschloss er sich im November 1868, auf jeder Büchse eine allgemein gehaltene Gebrauchsanweisung anzubringen. Zumindest die schlimmsten Zubereitungsfehler sollten damit vermieden werden. Erneut vertraute er dabei auf die Kompetenz von Barral, der einen Text entwarf.

## Werbung und Öffentlichkeitsarbeit

Solange sich das Absatzgebiet des Kindermehls auf die Region Vevey beschränkte, brauchte sich Nestlé kaum Gedanken über Werbung oder Öffentlichkeitsarbeit zu machen. Sein Name war in der Region bestens bekannt. Er selber genoss aufgrund seiner bisherigen Tätigkeit Ansehen und Respekt in der Bevölkerung, und die mit seinem Mehl erzielten Erfolge sprachen sich schnell herum.

Von diesen Erfolgen angetan, glaubte Nestlé anfänglich, auch in anderen Gebieten und im Ausland würde die Verbreitung ähnlich problemlos funktionieren. Doch so einfach sollte es nicht werden. Die Mütter kauften kein unbekanntes Produkt eines unbekanntes Herstellers, und viele Ärzte waren nicht bereit, Versuche mit dem Mehl anzustellen. In dieser Situation griff Nestlé zu Werbemethoden, wie sie insbesondere im Geheimmittewesen verbreitet waren. In häufig und regelmässig erscheinenden Zeitungsannoncen versuchte er eine Zeit lang Kundinnen für das Kindermehl zu gewinnen, kam jedoch bald wieder davon ab und setzte vermehrt auf Fachwerbung.

Als Folge seiner neuen Strategie des behutsamen Vorgehens, der Abgrenzung von den Geheimmitteln und der angestrebten Änderung der Absatzwege über Apotheker und Ärzte platzierte er nun Annoncen nicht mehr in erster Linie in den meistgelesenen (politischen) Zeitungen, sondern in medizinischen Fachzeitschriften. Zielpublikum waren Fachpersonen, und statt Inserate bevorzugte er Berichte von Ärzten und Professoren.

In Bezug auf Titel, Angabe des Herstellers und Anwendungsmöglichkeit unterschieden sich Nestlés Annoncentexte nicht von jenen der Geheimmittelhersteller. Dagegen verzichtete er in den Inseraten auf das in dieser Branche verbreitete Beifügen von Gutachten, Dankesbriefen und einer ausführlichen Selbstdarstellung. Ihm ging es darum, die Überlegenheit seines Produkts aufgrund der Produkteigenschaften zu zeigen.

Aus persönlichen Briefen und Zirkularen, die er an Ärzte geschickt hatte, entwickelte er einen Prospekt, den er in grosser Auflage drucken liess. Form und Sprachgebrauch passte er jeweils dem Zielpublikum an. Die Prospekte übergab Nestlé den Agenten und Händlern, die sie gezielt an Ärzte, Hebammen und – nach Konsultation der Geburtslisten – an Mütter mit Kleinkindern zu senden hatten. Mit dieser Direktwerbung erreichte Nestlé nach eigener Aussage, dass zahlreiche Mütter, die mit ihren Ammen unzufrieden waren, diese entliessen und nur noch sein Mehl verwendeten.



Relativ früh (Mai 1868) begann Nestlé zudem, allgemeine Aufsätze über die Kinderernährung zu schreiben. In nüchternem, sachlichem Stil stellte er den unzähligen Schwierigkeiten der Säuglingsernährung die Vorzüge und Erfolge seines Kindermehls gegenüber. Einen solchen Aufsatz liess er erstmals im Juni 1868 im redaktionellen Teil der «Frankfurter Familienblätter» veröffentlichen. Mit dieser unauffälligen Werbeform machte sich Nestlé die unparteiische Stellung und Autorität der Redaktion zunutze. Dem Leser erschien der Inhalt der Botschaft glaubwürdiger als jener eines Inserats.

Die Aufsätze liess Nestlé in grossen Mengen nachdrucken und verteilte sie an Ärzte und Händler. Diese forderte er dann auf, die Artikel ihrerseits im redaktionellen Teil von Zeitungen veröffentlichen zu lassen. Ähnlich verfuhr Nestlé mit der Publikation wissenschaftlicher Artikel, die medizinische Autoritäten über sein Kindermehl geschrieben hatten. Auf diese Weise erhielt das Kindermehl rasch und billig grosse Publizität, nicht in «marktschreierischer», sondern in «seriöser» Art.

Im Umgang mit den Müttern hielt Nestlé allerdings nach wie vor die mündliche Empfehlung für die beste. Deshalb wiesen er und seine Frau die Agenten und Verkaufsstellen in persönlichen Briefen an, sich bei Müttern für das Kindermehl und dessen richtige Anwendung persönlich einzusetzen. In Hunderten solcher Briefe warben Nestlé und seine Frau auch bei den Händlern selbst immer wieder für das Mehl, betonten die Vorzüge und richtige Anwendung und berichteten über andernorts erzielte Verkaufserfolge. Neben Müttern und Händlern wollte Nestlé unbedingt auch die Ärzteschaft für sein Kindermehl gewinnen oder zumindest die verbreiteten Vorurteile gegen mehhlhaltige Kindernahrungsmittel abbauen. Eine erste Enttäuschung erlebte er, als er seinem Vetter in Frankfurt zuhause der Ärzteschaft einen Aufsatz über das Kindermehl zukommen liess, der im dortigen ärztlichen Verein nicht einmal verlesen wurde. Nestlé gab nicht klein bei, verfasste einen neuen Aufsatz und sandte ihn an jeden einzelnen Arzt. Zudem schrieb er eine betont wissenschaftlich gehaltene Broschüre mit dem Titel «Über die Ernährung der Kinder». Sachlich berichtete er über die Kinderernährung im Allgemeinen sowie über Zusammensetzung, Anwendung, Wirkung und Erfolge seines Mehls. Diese Broschüre, die später in verschiedene Sprachen übersetzt zahlreiche Neuauflagen erfuhr, sandte er zusammen mit einem handgeschriebenen Brief und Gratismustern unzähligen Ärzten und Hebammen. Das Mémoire fand eine derartige Beachtung, dass es von anderen Nahrungsmittelfirmen als Werbemittel oft bis ins Detail kopiert wurde.

Um den sich immer klarer herausbildenden und abgrenzenden Berufsstand der Ärzte gleichsam von innen zu gewinnen, ging er die höchsten (wissenschaftlichen und gesellschaftlichen) Autoritäten um Unterstützung an. Anfänglich reiste Nestlé nach Frankreich und Deutschland, wo er insbesondere an den Universitäten führende Chemiker und Ärzte bearbeitete. Auf diese Weise erreichte er tatsächlich, dass namhafte Wissenschaftler sein Mehl analysierten, Versuche anstellten und Gutachten darüber schrieben. Nachdem die ersten Gutachten publiziert waren, fanden sich immer mehr Ärzte, die Versuche mit Nestlés Kindermehl anstellen und die Öffentlichkeit

«Ich ziehe es vor, mein Kindermehl mehr über wissenschaftliche Kanäle bekannt zu machen, als die grosse Werbetrommel zu rühren.»

Henri Nestlé 1869



**FARINE LACTÉE NESTLÉ**

MAISON  
COGNAC  
PARIS

**FARINE LACTÉE NESTLÉ**  
ALIMENT COMPLET  
POUR LES ENFANTS EN BAS ÂGE

NESTLÉ CHIMISTE

**MODE D'EMPLOI**  
Prendre un sachet...  
Distributeur en France

**MAISON HENRI NESTLÉ** **A. CHRISTEN**  
16, Rue du Parc Royal.  
PARIS

Werbekalender aus den USA (links, 1889) und Werbekarte aus Frankreich (1893).  
Rechts: Werbeplakat für Nestlé's Kondensmilch, welches die Bedeutung der Eisenbahn für den Transport  
der Ware zeigt (um 1900). Unten: Werbung in Russland (um 1892).



**ШВЕЙЦАРСКАЯ МОЛОЧНАЯ МУКА**

*Тетрика Нестле*

ДЛЯ <sup>МАМЫ</sup> **КОРМЛЕНИЯ** <sup>ВЪ ВЕВЕ</sup>

**ГРУДНЫХЪ ДѢТЕЙ**

Цена за Жестянку 1 руб. сер.

ЕДИНСТВЕННЫЙ АГЕНТЪ для всей РОССИИ

**АЛЕКСАНДРЪ ВЕНЦЕЛЬ**

СПЕТЕРБУРГЪ  
ЕКАТЕРИНИНСКИЙ КАНАЛЬ №1.

 A detailed advertisement for Swiss Milk Flour. The central illustration shows a woman in a red dress milking a cow, with a child nearby. The background features a landscape with a church and a mountain. The text is in Russian and includes the name 'Александр Венцель' and 'СПЕТЕРБУРГЪ'. There are several medals and a cross symbol on the advertisement.

darüber informieren wollten. Diese Publikationen in Fachzeitschriften trugen nach Nestlés eigenen Worten viel zur Beachtung und Akzeptanz des Mehls in der Ärzteschaft bei.

Um sein Mémoire weiteren Kreisen zugänglich zu machen, griff Nestlé auch zu unkonventionellen Mitteln. Bei seinen Agenten propagierte er die Idee, das Mémoire in Buchhandlungen verkaufen zu lassen und dadurch mit geringen Kosten ein interessiertes Publikum über das Kindermehl zu informieren. Zu diesem Zweck überliessen er und seine Agenten den Buchhändlern die Schrift fast gratis, wenn diese mit ihrem Namen dafür in Zeitungen warben. Dadurch wurde die Broschüre vom Publikum nicht sofort als Nestlé-Werbung erkannt, was deren Glaubwürdigkeit erhöhte.

Mit dieser Vorgehensweise in Werbung und Öffentlichkeitsarbeit hatte Nestlé letztlich Erfolg, den er allerdings nicht sich allein zuschreiben konnte. Wie bei den übrigen Marketinginstrumenten waren auch in diesem Fall die Agenten und Händler mitbeteiligt. Einerseits bat Nestlé sie immer wieder um ihre Meinungen und Vorschläge; andererseits wusste er nicht, welches die geeignetsten «Propaganda»-Mittel am jeweiligen Ort sein würden, und er überliess ihnen die Entscheidung darüber. Christen, der Agent in Paris, liess jedem Prospekt der «Eaux minérales de Vals» (Vals-les-Bains, Frankreich) einen Nestlé-Prospekt beifügen. Und um Nestlés Interessen noch besser vertreten zu können, trat er der «Société de protection de l'enfance» bei. Zudem war es sein Verdienst, dass das Kindermehl 1872 erstmals an einer Ausstellung (Exposition Universelle d'Economie Domestique, Paris) gezeigt und mit einer Goldmedaille prämiert wurde. Viele weitere Auszeichnungen folgten und gaben dem Geschäft weiteren Auftrieb.

## Die Entwicklung des Unternehmens

In den rund siebeneinhalb Jahren – vom Herbst 1867 bis März 1875 –, in denen Henri Nestlé das Unternehmen vollständig in eigener Regie führte, stieg der Umsatz von rund 8600 Büchsen (1868) auf 670 000 (1874). 1875 wurde die Millionengrenze überschritten.

Bis 1871 fielen die nominalen Umsatzsteigerungen von 30 000 bis 40 000 Büchsen jährlich eher bescheiden aus. Der schwierige Aufbau eines Händlernetzes, die beschränkten Finanzmittel und die anfänglich bewusst zurückhaltende, auf langfristige Steigerung ausgerichtete Vermarktungsstrategie waren die Hauptgründe dafür. Dazu kamen die durch den Deutsch-Französischen Krieg verursachten Störungen des Geschäftsverkehrs, die 1870 und 1871 ihre Spuren hinterliessen.

In den ersten Jahren war die Einführung des Kindermehls an verschiedenen Orten äusserst schwierig oder scheiterte, weil sich die Händler nicht im notwendigen Mass für das Mehl einsetzen wollten, auf dessen Verkauf überhaupt verzichteten oder weil sich die Ärzte weigerten, das Mehl versuchsweise abzugeben. Es dauerte rund anderthalb Jahre, bis Nestlé aus praktischer Erfahrung verschiedene Marketinginstrumente entwickelt und

aufeinander abgestimmt hatte: die Verpackung, die Distribution über Apotheken statt Lebensmittelhändler, die Gewinnung von wissenschaftlichen Autoritäten und Ärzten, das Anpassen der Werbemethoden.

Danach stieg der Absatz nicht nur mengenmässig stärker an, das Produkt verbreitete sich auch geografisch rasch. 1874 wurde das Kindermehl in 18 Ländern, auf allen fünf Kontinenten, zum Verkauf angeboten. Die grössten Umsatzzahlen wurden (in dieser Reihenfolge) in Deutschland, der Schweiz, Frankreich, Russland und Österreich erzielt; alles Länder, in denen Nestlé die Vermarktungsstrategie selber bestimmt oder aber in enger Zusammenarbeit mit den Händlern festgelegt hatte.

Anders verhielt es sich in den USA und in England, wo die weit selbständigeren Hauptagenten oder Importeure teilweise andere Wege beschritten. In den USA stagnierte der Absatz nach beträchtlichen Anfangserfolgen auf bescheidenem Niveau, während er in England innert kurzer Zeit vollständig zusammenbrach und neu aufgebaut werden musste.

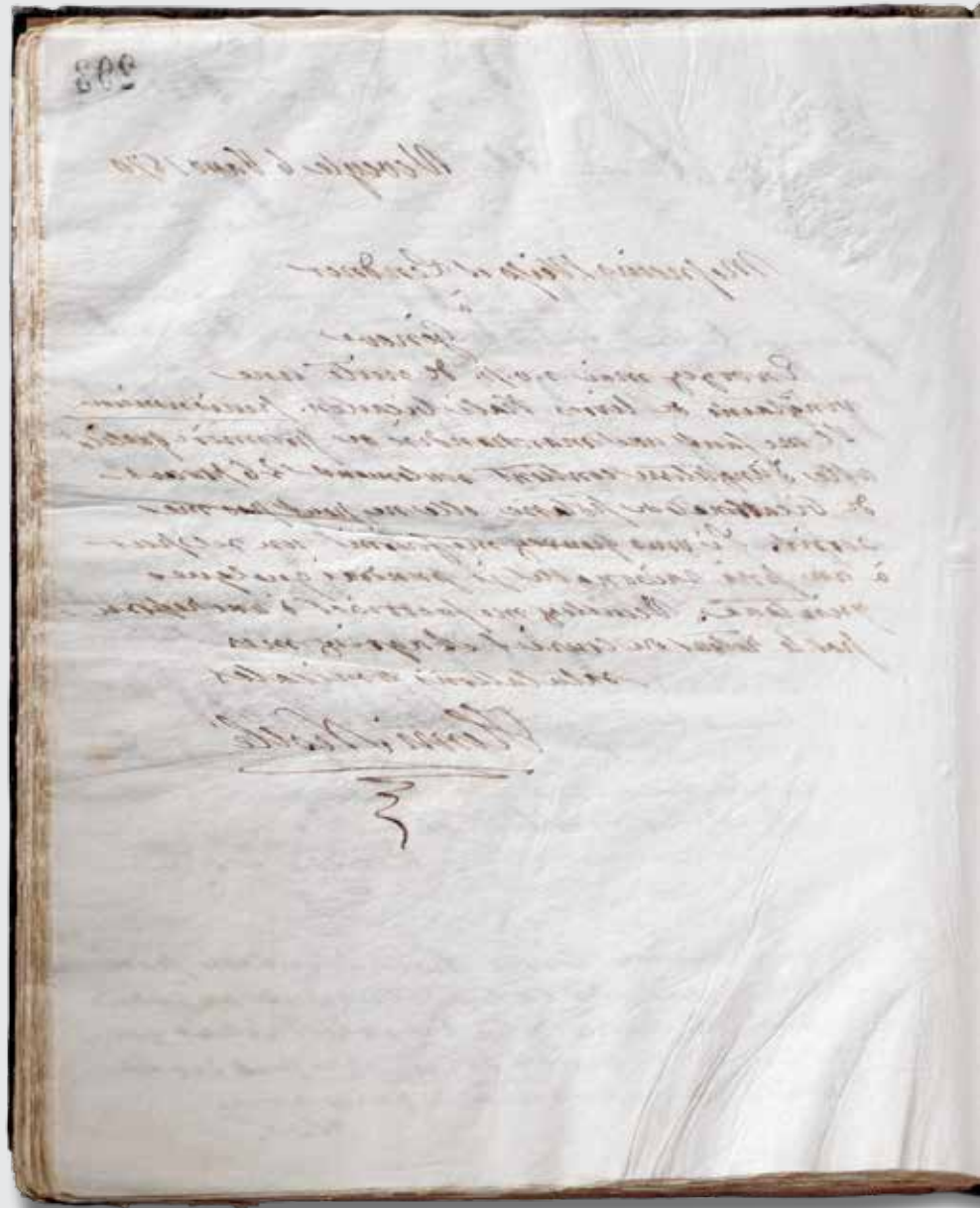
Die Besetzung wichtiger, kaum kontrollierbarer Positionen mit «loyalen» Verwandten (London) und Freunden (New York und London), eine damals häufige Praxis, hatte sich für Nestlé nicht gelohnt. Während er im Herbst 1872 mit den Agenten in London die Verbindung wegen deren Zahlungsunfähigkeit abbrechen musste, hielt er trotz Erfolglosigkeit an jenem in New York weiterhin fest. An seinen Nachfolgern lag es dann, durch Ersetzen des Agenten und Einführung betrieblicher Kontrollmechanismen das Geschäft in Nordamerika in Gang zu bringen.

Die aus den Umsatzzahlen sowie aus Angaben in Nestlés Korrespondenz berechneten Nettogewinne stiegen unter Nestlés Regie von 3500 Franken (1868) pro Jahr auf 267 300 Franken (1874) oder bis zum Verkauf des Unternehmens Ende Februar 1875 auf täglich 1 000 Franken (bei 360 Arbeitstagen pro Jahr).

Vergleicht man diese Zahlen mit den Gewinnen im ältesten mechanisierten Industriezweig der Schweiz, dem Spinnereisektor, so wird die Höhe erst einschätzbar. Nach acht Betriebsjahren erzielte Nestlé 1875 einen Gewinn wie die profitabelsten Spinnereibetriebe in den Jahren der besten Dekade (1865–1875) des ganzen 19. Jahrhunderts. Zwölf Jahre später waren sie um ein Mehrfaches höher.

Die Erfolge von Nestlés Kindermehl weckten nicht nur zahlreiche Konkurrenten – insbesondere im eigenen Land –, sondern auch Interessenten, die ihn zum Vorbild und Massstab nahmen. Wie aber sahen die Resultate auf heilmedizinischem Gebiet aus? Welche Erfahrungen machten (unabhängige) Ärzte mit dem Kindermehl, und wie beurteilten sie die Wirkung?

Bis etwa 1873 findet man in den ärztlichen Fachjournalen, abgesehen von den zahlreichen von Nestlé indizierten Besprechungen, nur selten Stellungnahmen namhafter Mediziner zum Kindermehl. Danach aber kamen Kinderärzte bei der Diskussion um eine geeignete künstliche Säuglingsernährung immer weniger um das Nestlé-Produkt herum. Die immer häufiger durchgeführten praktischen Versuche führten schliesslich zu differenzierteren Anwendungsempfehlungen.



Paris le 20 Mars 1841.

Messieurs Dally, maître & Clavel

à Paris

Après lecture de vos lettres relatives  
à l'acte de vente en vertu duquel vous  
avez acquis le terrain ci-dessus désigné.

Je vous prie de vouloir bien me faire  
savoir dans quel délai vous comptez  
faire passer l'acte de vente à l'Administration  
des Domaines, afin que je sois en mesure  
de vous en faire délivrer un extrait.

Je vous prie de croire, Messieurs,  
à l'assurance de ma haute et respectueuse  
considération.

Je suis, Messieurs, votre très humble  
et très obéissant serviteur.

Henri Nestlé

Henri Nestlé

à Berlin  
 Droits d'Entrée pour la Farine  
 Lactée  
 par boit. 100<sup>kg</sup> 30% 3.10.  
 grande vitresse 4% 3 4.20.

à Lyon

grande vitresse &  
 Droits d'Entrée de 100 Kilog<sup>s</sup> 25.35.  
 comprises  
 ou 100 boites f 14.70.

à Vienne prise de revient facture comprise  
 la boite de grande vitresse 55<sup>1</sup>/<sub>2</sub> argent.  
 " de petite vitresse 52 argent

à Cologne. (J. J. Frey Balle).

grande vitresse f 7.50 30%  
 petite vitresse 4.35 10% —

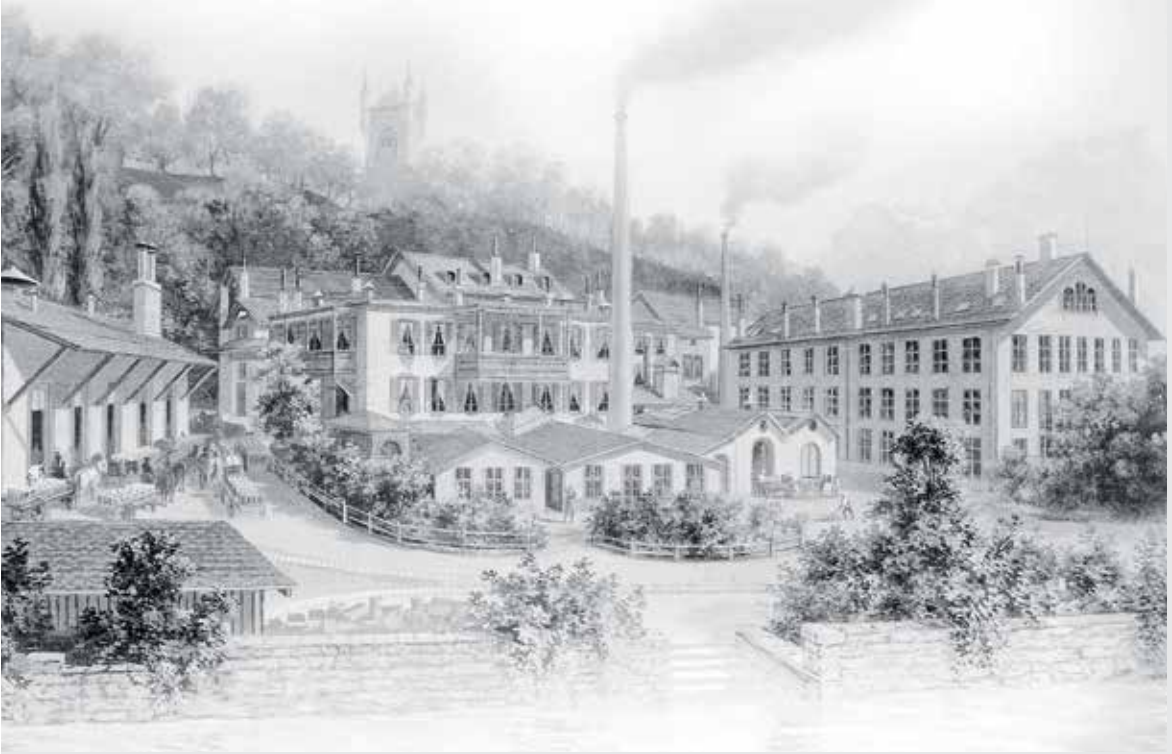
à Gènes,

facture f 110. —  
 Co 114 grande vitresse 30% 18. —  
 Droits 2.25  
 f 130.25

facture f 110. —  
 Co 110 petite vitresse 12.50. 7.50  
 Droits 2.25.  
 f 119.75



Bièvre Sobrier à 1.10 f 55.-  
 Voiture de Bièvre f 8.65  
 Déclaration 1.08  
 Signalise —.30  
 Bi's: Sabier —.30  
 Droit d'entrée 1.47  
 Transport à Demour 1.40  
 sans frais. — 50. 13.80  
 ou f 137.60 les 100 litres, f 68.80



Gesamtansicht der Nestlé-Fabrik in Vevey (oben 1888–1890; unten vor 1880).

Der Grundtenor in den Stellungnahmen führender Mediziner in diesen Jahren lautete: Nestlé's Kindermehl wird unter den zahlreichen Surrogaten als eines der besten, wenn nicht als das beste überhaupt, angesehen. Allerdings basierten diese Stellungnahmen noch weitgehend auf empirischen Erkenntnissen sowie auf der durch Liebig geförderten chemischen Analyse der Produktzusammensetzung und deren Vergleich mit den Bestandteilen der Muttermilch.

In den Anwendungsempfehlungen der Ärzte wurde nicht nur die allgemeine Verträglichkeit von Nestlé's Kindermehl hervorgehoben, sondern ebenso die im Vergleich zu anderen ähnlichen Produkten rationellere Zubereitung (Convenience-Aspekt) und kontrollierte Herstellung. Damit zeigte sich, dass das von Nestlé angestrebte Produktimage auch von «unabhängigen» Ärzten übernommen wurde. Darüber hinaus fand es Eingang in hauswirtschaftliche Lehrbücher.

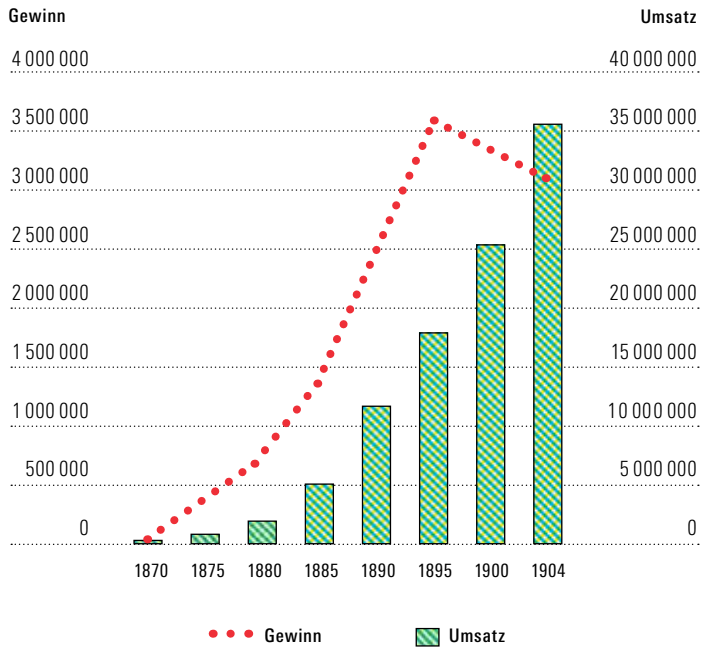
Nestlé gelang es zu seiner Zeit weitgehend, sich vor den beispielsweise gegen Liebig erhobenen Vorwürfen zu schützen, er wolle mit der «Säuglingssuppe» die gute Muttermilch ersetzen. Am Anfang seiner Mémoires, in verschiedenen Briefen und Zeitungsartikeln, überall betonte er, dass «die Muttermilch in den ersten Monaten immer die natürlichste und beste Nahrung bleiben wird». Damit begegnete er allfälligen Vorwürfen, bevor sie erhoben wurden.

Nach Mitte der Siebzigerjahre wandten sich jedoch einflussreiche Pädiater, welche die empirischen Resultate völlig ausser Acht lassen und sich nur auf die reine Lehre der Chemie und Physiologie stützen wollten, immer stärker gegen den Gebrauch von Kindermehlen – das Nestlé's eingeschlossen. Die ablehnende Haltung basierte teilweise auf der – gegen Ende des 19. Jahrhunderts als falsch erkannten – Vorstellung, Säuglinge könnten wegen fehlender Fermente im Mundspeichel keine Mehle verdauen. Vor allem aber wurden die bekannten Argumente (marktschreierische Werbung, Umgehung der ärztlichen Behandlung durch beigelegte Gebrauchsanweisungen) gegen die als Geheimmittel betrachteten «Nährpulver» ins Feld geführt.

Die vom Erfinder propagierte «wissenschaftliche» Basis von Nestlé's Kindermehl zwang diesen selbst und seine Nachfolger, das Kindermehl immer wieder neuen Erkenntnissen anzupassen. Man variierte die Beigabe von Mineralsalzen, hielt jedoch am Zusatz dextrinierter Mehle fest. Echte Fortschritte in der wissenschaftlichen Erforschung der Kinderernährung und vor allem auf dem Gebiet der Vitamine führten schliesslich dazu, dass die Firma Nestlé (damals «Nestlé & Anglo-Swiss Condensed Milk Co.») seit den 1920er und 1930er Jahren eine ganze Reihe unterschiedlicher diätetischer Kindermilchspezialitäten für die spezifische Behandlung einzelner Erkrankungssymptome anbieten konnte.

## Umsatz und Gewinn Nestlé 1870–1904

(in CHF)



## Verkauf Kindermehl 1875

(nach Ländern)

Schweiz	140 929
Deutschland	601 660
Frankreich	118 437
USA	15 000
England	5 752
Holland	18 400
Ägypten	650
Australien	–
Belgien	10 654
Brasilien	24 500
Ecuador	–
Italien	8 246
Japan	450
La Plata/Argentinien	5 200
Kanada	5 072
Mexiko	700
Niederl.-Indien (Indonesien)	840
Österreich	69 934
Osmanisches Reich	1 950
Russland	71 450
Serbien/Balkan	404
Skandinavien	6 120
Spanien	–
<b>Total Dosen</b>	<b>1 106 348</b>

## Geografische Ausweitung der Exporte Kindermehl (1868–1875)





# Verkauf des Unternehmens und letzte Lebensjahre

1875–1890

## Der Verkauf

Im Jahre 1873 präsentierte sich Nestlés wirtschaftliche Situation in Vevey erstmals gesichert. Die Hypothekarschulden hatte er vollständig zurückbezahlt und den erneuten Fabrikausbau mit eigenen Mitteln bestreiten können; der Absatz des Kindermehls stieg weiterhin steil an. Als neue Absatzgebiete waren Mexiko, Argentinien, Skandinavien und Niederländisch-Indien (Indonesien) hinzugekommen.

Mit der Konsolidierung seines Unternehmens wollte Nestlé nun die Chance nutzen, auch seinen Rechtsstatus in der Gemeinde zu verbessern. Die ständigen Gesuche um Erneuerung der Aufenthalts- oder Wohnrechtsbewilligung sollten ein Ende haben. Im Oktober 1873 beantragte er deshalb für sich und seine Ehefrau das Bürgerrecht der Gemeinde Vevey. In der Überzeugung, dass er ein «guter Kandidat» sei, stimmte der Gemeinderat kurz vor Weihnachten dem Antrag zuhänden der Kantonsbehörde zu. Nachdem der Grand Conseil des Kantons Waadt Nestlé die Kantonsbürgerschaft zugesprochen hatte, wurden ihm am 11. September 1874 die vollen Bürgerrechte der Gemeinde Vevey verliehen. Jene der Stadt Frankfurt am Main hatte er zuvor aufgegeben.

Nur wenige Tage, nachdem er im Besitz des Kantonsbürgerrechts war, erwarb Nestlé im August 1874 in Glion (oberhalb Montreux) eine Liegenschaft mit Wohnhaus im Wert von 30 000 Franken. Zwischen September und November schloss er zahlreiche Vorverträge über weitere Landkäufe im Wert von insgesamt 60 000 Franken ab. Damit begann sich immer deutlicher eine Verlagerung seiner Investitionen vom Industriebereich zu Immobilien abzuzeichnen.

Dies lässt darauf schliessen, dass sich Henri Nestlé bereits in dieser Phase mit dem Gedanken trug, sein Unternehmen neuen Führungskräften zu übergeben. Auch wenn der Entschluss für sein Ausscheiden aus dem Unternehmen möglicherweise noch nicht definitiv war, so wollte er doch einen Teil des Gewinns für sich persönlich verwenden. Nestlé war mittlerweile 60 Jahre alt geworden. Anzeichen einer Krankheit oder eines Gebrechens sind keine bekannt. Dennoch dürfte die gewaltige Arbeitsbelastung während der vergangenen sieben Jahre nicht spurlos an ihm vorbeigegangen sein. Dass er nach Entlastung suchte, erscheint verständlich.

Diese Aspekte reichen jedoch nicht als Begründung für Nestlés vollständigen Rücktritt aus. Wer mit 54 Jahren ein solches Unternehmen aufbaut und sich bereit zeigt, ständig umzudenken und dazuzulernen, der ist mit 60 kaum zu alt, um in diesem Unternehmen verantwortlich tätig zu sein.

Die betrieblichen Aufgaben, die gegen Ende 1874 anstanden, waren zahlreich. Erwähnung fand bereits der angesichts der Produktionsengpässe unumgängliche Fabrikausbau. Zudem plante Nestlé die Aufnahme der Blechbüchsenfabrikation. Beträchtliche Finanzmittel hätten investiert werden müssen.

Die Mitarbeiterzahl in Vevey war auf rund 30 Personen gestiegen. Ebenso vergrösserte sich die Zahl der Agenten und Händler, der Umsatz, die Zahl der Exportländer und die geografische Verbreitung des Kindermehls. Diesen Expansionskurs steuerte Nestlé bisher als fleissiger und flexibler Pionierunternehmer mit grossem Improvisationstalent allein. Die gewonnene Grösse verlangte jedoch nach neuen Organisationsstrukturen. Die Aufrechterhaltung des engen persönlichen Kontakts mit jedem Agenten oder gar Händler war angesichts der anfallenden Aufgaben im Betrieb nicht mehr möglich. Formale Regelungen und Kontrollen hätten eingeführt werden müssen.

Die privaten Umstände, zusammen mit der betrieblichen Situation, sprachen wohl für eine Entlastung, für den Aufbau einer neuen Leitung, für eine langfristige Nachfolgeregelung unter Einbezug neuer Beteiligungsbeziehungsweise Eigentumsverhältnisse. Ein Verkauf oder der völlige Rückzug des Gründers aus dem Geschäft war jedoch keineswegs zwingend. Dennoch entschied sich Nestlé dafür. Er vertauschte, wie er selbst sagte, «sein schönes Geschäft, welches ihm so viel Ehre und Geld eingebracht hatte, gegen schmutzige Banknoten und verminderte damit gleichzeitig seine Einkünfte bedeutend».

Eine letztlich klare, eindeutige Begründung für diesen Entscheid zu geben, ist nicht leicht. Seine bisherigen Erfahrungen mit Gesellschaftern, die Vorliebe für klare Kompetenz- und Eigentumsverhältnisse und das Bedürfnis nach Ruhe angesichts der bevorstehenden betrieblichen Aufgaben mögen ihn zum Verkauf bewogen haben. Bemerkenswert in diesem Zusammenhang ist jedoch seine Flexibilität, die er einmal mehr bei diesem Entscheid zeigte. Er löste sich scheinbar leicht von seinem erfolgreichen Unternehmen, für das er während Jahren Tag für Tag mit vollem Einsatz gearbeitet hatte. Mit seinen Nachfolgern vereinbarte er zwar, dass er die wissenschaft-



liche Leitung «die Hauptaufsicht des wissenschaftlichen Teils» beibehalten und für die Firma beratend tätig sein würde. Das selbstbewusste, eigenständige Wirken seiner Nachfolger liess ihn jedoch bald davon absehen.

Von Nestlés Plänen, sich zu entlasten oder möglicherweise das Unternehmen zu verkaufen, erfuhren Ende 1874 verschiedene Leute. Hinter den Kulissen begannen sich mindestens zwei Gruppen zu bilden, die eine Beteiligung oder einen Kauf des gesamten Unternehmens ernsthaft in Betracht zogen. Isaac Demole aus Montreux und dessen Nachbar Schlipper schienen das Rennen zu machen. Sie hatten sich mit Nestlé bereits auf einen Kauf des Unternehmens zum Preis von einer Million Franken geeinigt. Um die Finanzierung sicherzustellen, reiste Demole mit dem Zug zu seinem Schwiegervater nach Genf. Auf dieser Reise traf er einen der Brüder Monnerat und erzählte ihm von den Verhandlungen mit Nestlé. Da die Monnerats zusammen mit Pierre-Samuel Roussy, Nestlés Mehllieferanten, ebenfalls am Unternehmen interessiert waren, kehrte Monnerat unverzüglich nach Vevey zurück, um Roussy über die Gespräche zwischen Nestlé und Demole zu informieren. Gemeinsam mit Roussys Neffen Gustave Marquis einigte man sich über die Finanzierung und unterbreitete Nestlé eine abgesicherte Kaufofferte auf derselben Preisbasis.

Die Verhandlungen führte Roussy, der Nestlé als Lieferant seit Jahren persönlich gut kannte und ihm auch Abnehmer für das Kindermehl vermittelt hatte. Um Henri Nestlé und insbesondere seine Frau umzustimmen, bot Roussy zusätzlich zur Million einen Zweispänner an. Ob sich die Nestlés allein deswegen gegen Demole und für Roussy entschieden, wie es Nestlés Zeitgenossen offenbar empfanden, scheint fraglich. Viel eher waren die gesicherte Finanzierung und die langjährige vertraute Beziehung zu Roussy ausschlaggebend. Sie garantierten Nestlé die Weiterführung der Firma im bisherigen Stil und nach seinen ursprünglichen Plänen.

Am 9. Januar 1875 schloss Roussy mit Nestlé ein Verkaufsversprechen vor dem Notar ab. Die rasant steigende Nachfrage drängte zu einer derart raschen Abwicklung der Übernahme, so dass diese nicht wie vorgesehen auf den 1. Mai, sondern bereits am 1. März 1875 erfolgte. Die Öffentlichkeit erfuhr drei Tage nach dem Verkaufsversprechen durch die Zeitung vom «sensationellen Verkauf». Mit Rundschreiben wurden alle für die Firma relevanten Personen über die Übernahme informiert. Dabei betonte man die Kontinuität, die sich unter anderem in der Beibehaltung von Nestlés Firmenname ausdrücken sollte. Mit dem Verkauf des Unternehmens trat Nestlé daher sowohl seinen Namen, die Firmenbezeichnung «Farine Lactée Henri Nestlé» als auch die Unterschrift «Henri Nestlé» an die neuen Eigentümer ab. Um jede Verwechslung zu vermeiden, musste Nestlé fortan mit «Nestlé-Ehment» unterschreiben.

Im Verkaufspreis von 1 Million Franken wurden die gesamten Mobilien und Immobilien mit einem Drittel bewertet. Den Rest von 667 000 Franken bezahlten die Käufer für den «industriellen und kaufmännischen Wert der Fabrik», das heisst, für die aufgebauten Händler- und Kundenbeziehungen, den Firmen- und Produktnamen einschliesslich der Fabrikmarke, die Erfin-

«Da ich meinen Namen verkauft habe, so musste mir meine Frau zu einem neuen verhelfen.»

Henri Nestlé 1875

derpatente, die medizinische Korrespondenz – für alles, was mit der Kindermehlindustrie in irgendeinem Zusammenhang stand.

## Die Aktiengesellschaft bis zu Nestlé-Ehmants Tod

Eine Woche nach der offiziellen Geschäftsübernahme, am 8. März 1875, wurde die neue Firma «Farine Lactée Henri Nestlé» als Aktiengesellschaft gegründet. Der Verwaltungsrat der vorerst auf zwanzig Jahre begrenzten Gesellschaft setzte sich aus den drei Hauptaktionären Pierre-Samuel Roussy, Jules Monnerat (Präsident) und Gustave Marquis zusammen, die gemeinsam zwei Drittel der Aktien besaßen. Die übrigen Aktien wurden vorwiegend von weiteren Familienmitgliedern sowie von wichtigen und engen Mitarbeitern gehalten. Die Form der Aktiengesellschaft ermöglichte es dem Unternehmen, sich eine breitere finanzielle Abstützung zu verschaffen und für weitere Ausbauschritte gewappnet zu sein, auch wenn der Kreis der Aktionäre ohne Börsenhandel klein blieb, an persönliche Beziehungen gebunden war und von lokalen Geldgebern dominiert wurde.

Sofort nach der Firmenübernahme gingen die Nachfolger an den Fabrikausbau. Die grosse Nachfrage, die wachsende Konkurrenz, der mangelnde Rechtsschutz und die Verzinsung der aufgenommenen Gelder drängten zu einer Ausweitung der Geschäfte. Noch 1875 verdoppelten Nestlés Nachfolger die Produktionskapazität. Weitere Ausbautappen folgten. Nachdem im Jahr 1889 das Fabrikgelände einen Bahnanschluss erhalten hatte, wurde im Todesjahr von Nestlé-Ehmant (1890) der Hochkamin von 62 Metern Höhe fertiggestellt und der Fabrikausbau in Vevey vorläufig abgeschlossen.

Zu dieser Zeit wurden in Vevey rund 2,8 Millionen Büchsen Kindermehl und 2,2 Millionen Büchsen Kondensmilch im Jahr sowie täglich 90 000 Weissblechbüchsen (für die Verpackung von Kindermehl und Kondensmilch) hergestellt, die auch an die Zweigbetriebe in Bercher, Payerne und Edlitz gesandt wurden.

Die Aufnahme der Kondensmilchfabrikation im Jahre 1878 wurde durch die Konkurrenz der Anglo-Swiss in Cham ausgelöst. Die im Kondensmilchgeschäft tätige Firma hatte ein Jahr zuvor ebenfalls ein Kindermehlprodukt auf den Markt gebracht, worauf viele Verkaufsstellen Kondensmilch und Kindermehl nur noch von einer Firma beziehen wollten und daher auf Nestlés Kindermehl verzichteten. Angesichts sinkender Umsatzzahlen und eines massiven Gewinnrückgang, schlug Monnerat vor, ebenfalls Kondensmilch herzustellen. Ursprünglich dachte man daran, nur für diejenigen Händler Kondensmilch bereitzuhalten, die beide Produkte von demselben Lieferanten wünschten oder auf Druck der Chamer Firma gezwungen waren, beide Anglo-Swiss-Produkte zu führen. Mit sieben Arbeitern und einem langjährigen ehemaligen Werkmeister aus Cham wurde innerhalb eines Monats die Kondensmilchfabrikation aufgenommen. Bereits im zweiten Produktionsjahr (1879) verarbeitete die Firma Nestlé 1072 Tonnen Frischmilch zu Kondensmilch und schrieb mit diesem Produktionszweig erstmals schwarze Zahlen.

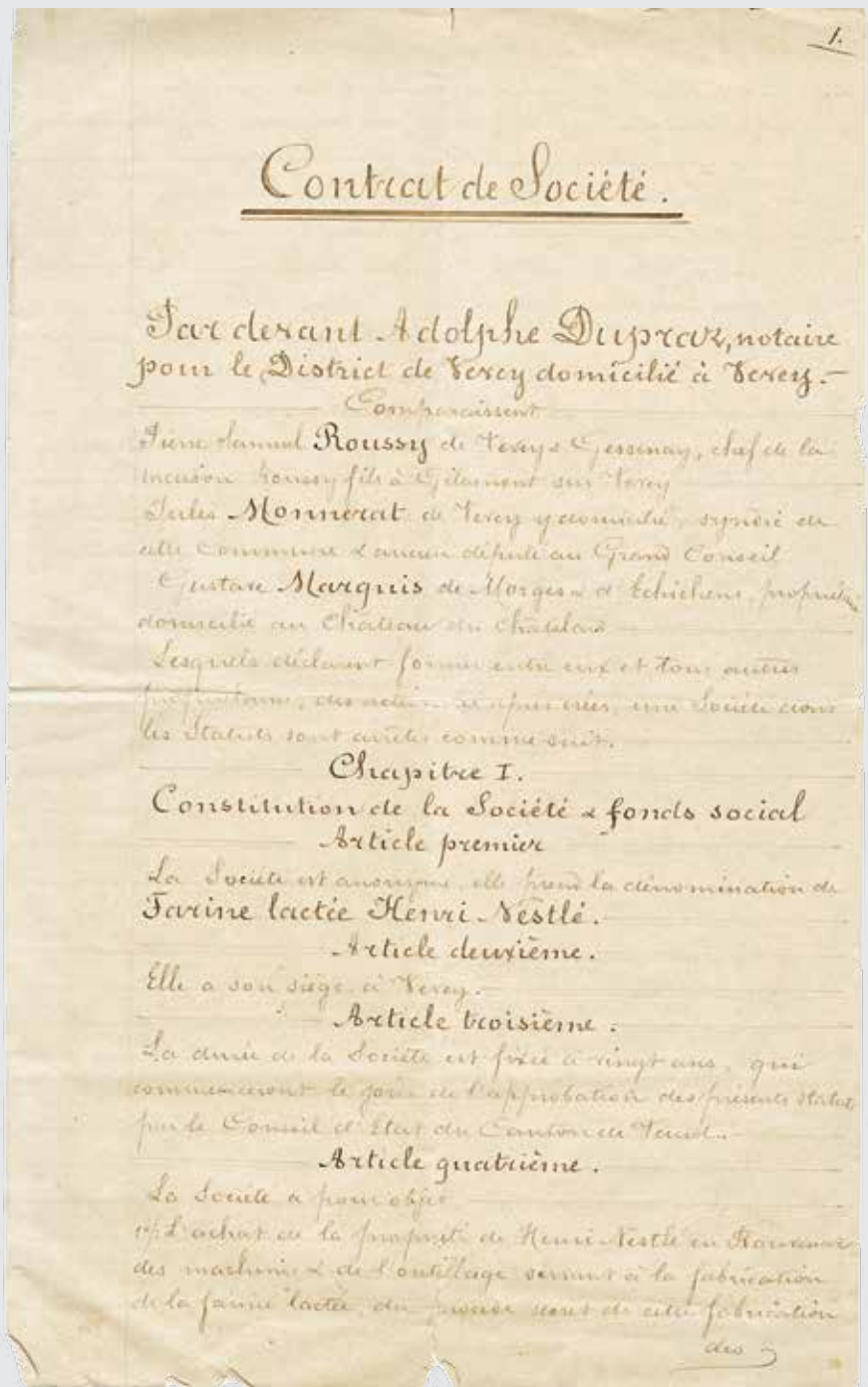
Das beschränkte Angebot an Frischmilch in der Region Vevey veranlasste die Firma Nestlé in den Jahren 1880/81 in Bercher, einem rund 30 Kilometer nördlich von Lausanne gelegenen Landwirtschaftszentrum, eine Kondensmilchfabrik einzurichten. Bald genügte die Milchproduktion auch dieser Region der wachsenden industriellen Nachfrage nicht mehr. Als zweite Zweigfabrik in der Schweiz nahm die Firma Nestlé deshalb 1890 in Payerne eine weitere Kondensmilchfabrik in Betrieb.

Der erste Fabrikationsbetrieb im Ausland wurde wegen stark erhöhter Zolltarife 1883 im österreichischen Edlitz-Grimmenstein, rund 80 Kilometer südlich von Wien, erstellt. Monnerat hatte aus demselben Grund bereits 1879 angeregt, die Errichtung einer Fabrik in Deutschland zu prüfen. Der Tod von Pierre-Samuel Roussy, der die Pläne dazu ausgearbeitet hatte, und Bedenken über eine Neuverteilung der Verkaufsräume in Deutschland mit den zu erwartenden Kosten liessen entsprechende Projekte vorerst scheitern. Zusätzlich zu den Fabrikationsbetrieben unterhielt die Firma Nestlé 1890 ein selbständiges Verkaufsbüro in London (seit etwa 1877) sowie eine eigene Druckerei (1882) in der Schweiz.

Die von Nestlé-Ehmant eingeschlagenen Grundstrategien wurden von den Nachfolgern im Wesentlichen beibehalten, Marketinginstrumente ergänzt und verbessert. Allerdings gab man die von Nestlé-Ehmant geübte Zurückhaltung in der Werbung angesichts des gestiegenen Wettbewerbsdrucks auf. Das Werbebudget stieg innerhalb eines Jahres von rund 11 000 Franken (1875) auf über 100 000 Franken (1876) an.

Die von Nestlé-Ehmant erzielten Erfolge dürften die Beibehaltung seiner Methoden wesentlich gefördert haben, wenn auch Strukturen neu geordnet, Verträge den Erfolgen angepasst und neue Vorschriften erlassen wurden. In den Beziehungen zu den Arbeiterinnen und Arbeitern mag der Umstand mitgespielt haben, dass die neuen Eigentümer ebenfalls in der Region bekannt und verankert waren und daher besondere Rücksicht auf die bisherigen Gewohnheiten nehmen mussten. Die bei der Übernahme in Kraft getretene Fabrikordnung, die im Vergleich zu anderen als moderat und fortschrittlich bezeichnet werden kann, schrieb somit lediglich die bisherigen Arbeitsbedingungen fest. Beibehalten wurden auch die von Nestlé-Ehmant und seiner Frau aufgebauten Fürsorgeinstitutionen. Die Firma bot den Mitarbeitenden Unterkunft und Verpflegung, finanzierte den Bau von Arbeiterwohnungen, richtete (bescheidene) Gratifikationen aus, spendete zu Weihnachten Wein, verteilte den Mitarbeitenden Gratisbüchsen «Farine Lactée» und zahlte Beiträge an Versicherungskassen. Gemäss einer 1887 durchgeführten kantonalen Erhebung beschäftigten die beiden grössten Betriebe in Vevey und Bercher insgesamt 325 Personen. 1890 waren es bereits 470.

Wie für den Gründer wurde das Kindermehlunternehmen auch für die neuen Eigentümer ein äusserst einträgliches Geschäft. Den Hauptbeitrag zum guten Ergebnis leistete das Kindermehlgeschäft. Die Gewinne aus dem hart umkämpften Kondensmilchgeschäft waren dagegen verhältnismässig bescheiden.



Gründungsvertrag der Aktiengesellschaft «Farine Lactée Henri Nestlé» durch die Nachfolger  
Pierre-Samuel Roussy, Jules Monnerat und Gustave Marquis (1875).

Rechts: Zirkular, das den Verkauf und die neuen Unterschriftsberechtigten des Unternehmens bekannt gibt (1875).

P. 15 / doc. 273  
 Vevey, le 1. Mars 1875.

M

J'ai l'honneur de vous prévenir qu'à dater de ce jour, j'ai  
 vendu mon établissement à Messieurs ROUSSY, MONNERAT & MARQUIS,  
 qui continueront, comme je l'ai fait moi-même, la fabrication de la  
 Farine lactée.

Par ce fait, ces Messieurs sont devenus propriétaires de mes  
 secrets de fabrication, de mes brevets & de ma marque de fabrique.  
 Mon nom reste aussi attaché à la nouvelle Société qui contiendra  
 à signer: HENRI NESTLÉ

De manière à donner toute garantie pour l'avenir à ma  
 nombreuse clientèle, j'ai également consenti à rester avec mes suc-  
 cesseurs à titre de Conseil honoraire, & m'occuperai spécialement de  
 la partie scientifique.

Le personnel de l'établissement restant donc exactement le  
 même comme du passé, j'ai la certitude que la nouvelle maison  
 contiendra à mériter la même confiance dont vous m'avez honoré  
 jusqu'à ce jour.

Veuillez M. \_\_\_\_\_ prendre note de la signature de mes  
 successeurs, agréer l'assurance de ma considération bien distinguée.

Henri Nestlé

Monsieur Roussy signera:

Henri Nestlé

Monsieur Monnerat signera:

Henri Nestlé

Monsieur Marquis signera:

Henri Nestlé



Die Fabrik in Bercher (Schweiz) wurde 1880 zur Herstellung von Kondensmilch errichtet.  
Rechts: Die erste Nestlé-Fabrik im Ausland wurde 1883 in Edlitz-Grimmenstein (Österreich) eröffnet.



## Epilog

Nestlé-Ehmant war mit dem Verkauf des Kindermehlunternehmens ein vermögender Mann geworden. Vom März 1875 an besass er eine halbe Million Franken zusätzlich auf seinem Bankkonto und von der zweiten Millio-nenhälfte aus dem Firmenverkauf erhielt er regelmässig Obligationenzinsen ausbezahlt. Erstmals seit Jahren hatte er nun auch Zeit für Bedürfnisse, die er während seines Einsatzes für das Kindermehl zurückstellen musste. Was aber sollte er mit dem Geld, was mit der freien Zeit anfangen?

Zeit und Geld investierte Nestlé anfänglich in traditioneller Weise zu einem grossen Teil in die Einrichtung seines Ruhesitzes. Die bereits im Vor-jahr begonnenen Landkäufe um das Haus in Glion setzte er 1875 verstärkt fort, sodass er Ende des Jahres in dieser Gegend rund 2,9 Hektaren Land besass. Auf den 1. Mai 1875 zog er mit seiner Frau in das später als Villa Nestlé bekannt gewordene Haus. Glion war zu dieser Zeit ein kleiner Weiler in der Gemeinde Planches (Montreux), das erst 1874 die Bewilligung zur selbständigen Steuererhebung erhalten hatte. In den Siebzigerjahren began-nen vorwiegend ausländische Touristen den Ort zu entdecken, was zum Bau zahlreicher Hotels führte.

«Dort oben, 3000 Fuss (900 Meter) über dem Meere, gibt es keinen Kirchhof, keinen Arzt, Pfaff, Advokat, etc., also sind alle Aussichten vorhanden, lang zu leben. Das Klima ist ausgezeichnet, der Lorbeer kommt noch gut fort, die Aussicht prachtvoll, viele Wirtshäuser, Telegraf, Gasbeleuchtung, Post, repräsentieren dort oben die moderne Zivilisation ohne deren Nachteile; kurz ich glaube nicht, dass es leicht einen schöneren Fleck Erde gibt, um sein Leben in Ruhe zu geniessen.»

Henri Nestlé 1875



Unmittelbar neben Nestlés Anwesen befand sich eines der ersten Hotels des Ortes, das Hôtel du Righi Vaudois, dessen Besitzer Auguste F. D. Heimberg, ein gebürtiger Deutscher aus der Gegend von Hannover, offenbar gute Kontakte zu seinem künftigen Nachbarn unterhielt. Nur vier Tage, nachdem Nestlé-Ehmant Roussy das Versprechen zum Firmenverkauf abgegeben hatte, versprach er Heimberg, 125 000 Franken für den Ausbau des Righi Vaudois zur Verfügung zu stellen. Vier Monate später, im Mai 1875, wurde vor dem Notar der definitive Vertrag unterzeichnet. Ein volles Viertel der ausbezahlten Summe aus dem Firmenverkauf legte Nestlé somit in der in dieser Region erst jetzt aufkommenden Tourismusbranche an. Ein weiteres Viertel hatte er bereits in den Kauf des Hauses und der Ländereien in Glion investiert.

Immer wieder stellte er Privatpersonen Geld zur Verfügung. Darüber hinaus setzte er sich für die Verbesserung der lokalen Infrastruktur ein. Auffallend dabei ist, dass die Wasserversorgung und Brunnen immer wieder eine Rolle in Nestlés Leben spielen: War seine Jugend in Frankfurt am Main mitgeprägt vom Brunnen vor dem Elternhaus und dem Bau des Wasserleitungsnetzes, so errichtete er beim Kauf der Fabrikliegenschaft (1843) in Vevey als Erstes eine Wasserleitung und nahm die Mineralwasserproduktion auf; 1872 setzte er sich bei der Stadtbehörde von Vevey für den Bau eines kleinen Brunnens in seinem Quartier ein; und nun kümmerte er sich in Glion um die Wasserversorgung.

Die öffentlichen Quellen in Glion reichten gerade für die Speisung eines einzigen öffentlichen Brunnens und einer Viehtränke. Durch den Bau von Grosshotels und dem gestiegenen Bedürfnis nach Frischwasser war das Wasser knapp geworden. Eine Dorfkommision befasste sich seit Längerem ohne Erfolg mit der Lösung des Problems. Es mangelte an Geld. Nestlé anerkennend, die Hälfte der Kauf- und Erschliessungskosten zu übernehmen, wenn er dafür die Hälfte des Wassers für sich beanspruchen könne. Für 10 000 Franken konnte schliesslich in Les Avants eine private Quelle gekauft und für 80 000 Franken mit Wasserleitungen bis Glion erschlossen werden. Ohne die Kostenbeteiligung Nestlés in der Höhe von rund 45 000 Franken und ohne seine grossen Wasserbezüge für Haus, Garten, Voliere und Springbrunnen wäre dieses Projekt zu jener Zeit nicht zustande gekommen. Das überschüssige Wasser liess Nestlé der Bevölkerung zukommen, indem er 1878 an der Strasse gegenüber seinem Haus einen (an der Verzweigung Route de Glion/Route de Champ-Fleuri heute noch vorhandenen) öffentlichen Brunnen errichten liess.

Ähnlich wie mit der Wasserversorgung verhielt es sich mit der Beleuchtung, zu der Nestlé-Ehmant ebenfalls ein besonderes Verhältnis entwickelt hatte. Erinnerung sei an die Einführung der Gasbeleuchtung in seiner Vaterstadt und seine Beschäftigung mit Gas als Chemiker und Unternehmer in Vevey. Als man in Glion die Einrichtung der Gasbeleuchtung diskutierte, schaltete sich Nestlé erneut ein. Fünf Lampen hielt man für die öffentliche Beleuchtung für erforderlich. Nestlé übernahm die Kosten für die Einrichtung und für den Unterhalt der Lampe, die an der Ecke seiner Villa angebracht wurde.



In diesem Haus (im Vordergrund) am Place Trait-Planches in Montreux wohnten die Nestlé-Ehmants in den Wintermonaten (1905).

Rechts: Glion, wo Nestlé-Ehmant während den Sommermonaten in einem Haus neben dem Hotel «Righi Vaudois» wohnte.  
Unten: Markthalle in Montreux, die Nestlé mitfinanzierte.

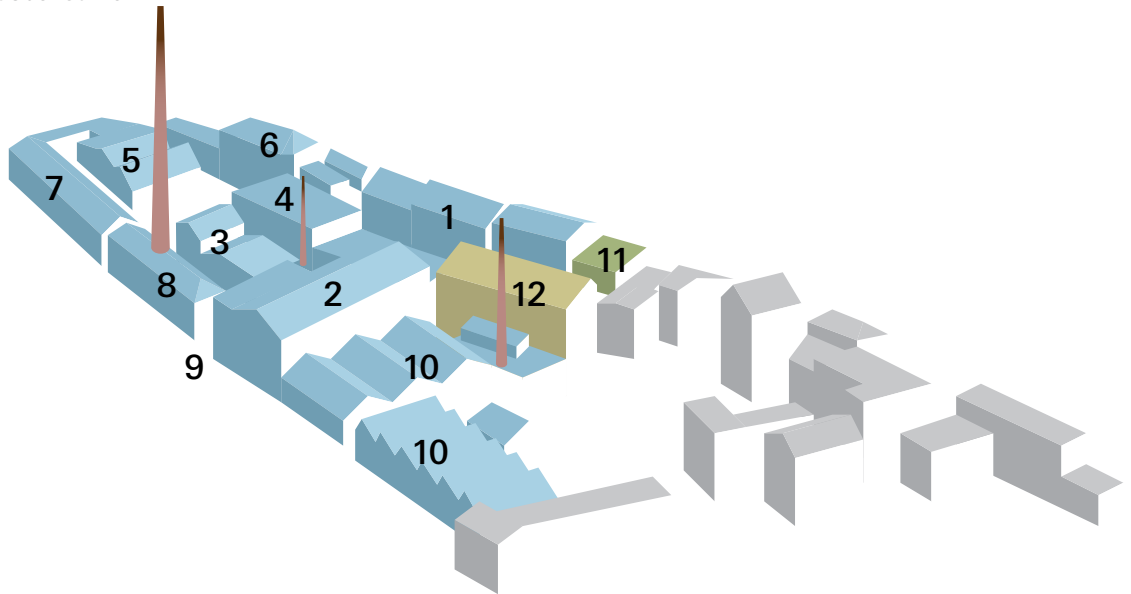




Fabrikgebäude in «Les Bosquets», Vevey, während den 1930er Jahren.

## Nestlé-Liegenschaften in «Les Bosquets»

1930er Jahre



- 1 Druckerei und Ateliers (erste Liegenschaft von Henri Nestlé)
- 2 Hauptfabrik
- 3 Bäckerei
- 4 Villa (Büro und Wohnung)
- 5 Molkerei
- 6 Büro und Labor
- 7 Lager
- 8 Kessel und grosser Kamin
- 9 Haupteingang
- 10 Blechdosenfabrik
- 11 Büro (ursprünglich Haus von François-Louis Cailler, dann von Daniel Peter)
- 12 Fabrik und Labor (ehemalige Fabrik von Daniel Peter)



Grabstein von Henri und Clémentine Nestlé-Ehmant auf dem Friedhof von Territet, heute «Parc des Roses».

Kurz vor seinem Tod verpflichtete er sich, dem Dorf Trait-de-Bon-Port (heute Stadtteil von Montreux) während fünf Jahren jährlich 100 Franken zur Förderung einer elektrischen Beleuchtung zu bezahlen.

Unter Nestlé-Ehmants unzähligen öffentlichen Zuwendungen sei noch seine Spende für den Bau der Markthalle in Montreux erwähnt. Etwa ein Jahr nach dem Tod ihrer Pflegetochter bauten die Nestlés 1883 in Trait-de-Bon-Port ein Haus. Sie verbrachten den Sommer in Glion, den Winter dagegen in Montreux. Am öffentlichen Geschehen interessiert, erfuhr Nestlé von den Diskussionen um den Bau einer Markthalle. Die Angelegenheit drohte nach jahrelangen Auseinandersetzungen zu versanden, als Nestlé im Februar 1888 anbot, zunächst 60 000 Franken, später 80 000 Franken dafür zur Verfügung zu stellen. Mitte 1889 unterzeichnete er mit dem «Conseil administratif du Cercle de Montreux» eine Konvention. Darin war als einzige Bedingung Nestlés für die Spende festgelegt, dass ihm oder seiner Frau von dem gespendeten Betrag bis ans Lebensende jährlich 5 Prozent Zins (4 000 Franken) zu bezahlen sei. Damit hatte er sich und seiner Frau eine staatlich abgesicherte Rente verschafft. Montreux aber kam zu einer gedeckten Markthalle, die 1891, ein Jahr nach Henri Nestlés Tod, errichtet wurde.

Am 19. Februar 1890, weniger als fünf Monate vor seinem Tod, schrieb Nestlé auf einigen gewöhnlichen Schulheftseiten zum letzten Mal eine Neufassung seines Testaments. Im Gegensatz zu den früheren Verfügungen fand darin die Familie der verstorbenen Pflegetochter keine Erwähnung mehr. Dagegen berücksichtigte er – neben seiner Frau und einem Bankier aus Vevey – seine Nichte und seinen Neffen, die im Alter von sechs beziehungsweise elf Jahren ihre Mutter und acht Jahre später auch den Vater verloren hatten. Ihnen vermachte er verschiedene Grundstücke. Nestlé schien den nahen Tod gespürt zu haben. Nur zwei Tage davor liess er seine testamentarische Verfügung beim Notar beurkunden.

Am Montag, den 7. Juli 1890, um 11.30 Uhr verstarb Henri Nestlé-Ehmant «nach kurzer Krankheit» im Alter von 76 Jahren in seinem Haus in Glion. Zwei Tage später wurde er auf dem Friedhof von Territet (Montreux) begraben. Noch am Todestag wurde das Haus im Beisein von Clémentine Nestlé und dem Bankier Montet von den Behörden versiegelt. Bei der Regelung des Nachlasses verlangte Clémentine ausser ihrem persönlichen Eigentum zusätzlich 50 000 Franken, die sie ihrem Mann in mehreren Beträgen gegeben habe. Wenn es auch keine weiteren Belege dafür gibt, könnte dies doch ein Hinweis dafür sein, dass sie sich mit Mitteln aus ihrem in die Ehe gebrachten Vermögen an der Finanzierung der verschiedenen Geschäfte ihres Mannes beteiligt hatte.

Anders als ihr verstorbener Mann, den man häufig in der Öffentlichkeit antraf und der als «schelmisch» («taquin») galt, lebte Clémentine Nestlé, die hochmütig und distanziert wirkte, sehr zurückgezogen und pflegte offenbar mit niemandem in Montreux nähere Kontakte. Zehn Jahre nach ihrem Mann starb sie am 28. Juni 1900, wenige Tage vor ihrem 67. Geburtstag, und wurde neben Henri auf dem Friedhof von Territet beigesetzt. Von dem noch nicht verteilten Nestlé-Vermögen liess sie einzelne Geldbeträge wohlthäti-

gen Institutionen zukommen, den grössten Teil vermachte sie ihrem Bruder Heinrich Ehmant in Freiburg im Breisgau.

Unmittelbar nach Clémentines Tod verliess ihre Haushälterin, eine Grossnichte Nestlés, Montreux. Zuvor verkaufte sie die meisten Möbel und persönlichen Gegenstände einem dortigen Antiquitätenhändler. Aus einem Haufen Papier des Ehepaars Nestlé erstand eine Passantin zwei Fotos als Souvenir, die sich heute im Archiv der Firma Nestlé befinden. Das Schicksal der übrigen Papiere war damit besiegelt. Dem Verfasser dieser Monografie blieb – wie zuvor anderen – nichts anderes übrig, als in mühsamer Kleinarbeit aus verschiedenen Archiven die einzelnen unvollständigen Informationen wie Puzzleteile zusammenzutragen. Die meisten persönlichen Dokumente und Gegenstände sind zerstört oder unauffindbar verstreut. Das Wirken dieses frühen grossgewerblichen Nahrungsmittelproduzenten trug jedoch reichlich Früchte.

Die heutige Weltfirma Nestlé mit mehr als 300 000 Mitarbeitenden verdankt Henri Nestlé mehr als ihren Namen, das Vogelnest als Firmenlogo und das Kindermehl. Sie sind äussere Zeichen des Erfolgs und verdeutlichen die weltweite Präsenz. Zusammen mit den in ähnlicher Weise operierenden Gründern der Anglo-Swiss-Kondensmilchfabrik, mit der die Firma 1905 fusionierte, prägte Nestlé eine Firmenkultur, zu der ein ausgesprochenes Qualitätsbewusstsein gehörte. Diese machte den Einbezug der wissenschaftlichen Forschung in die Bereiche der menschlichen Ernährung und Gesundheit geradezu unabdingbar. Gleichzeitig legte sie die globale Ausrichtung der Firma von Anbeginn fest und förderte sie, ohne die regionalen Besonderheiten zu vernachlässigen.





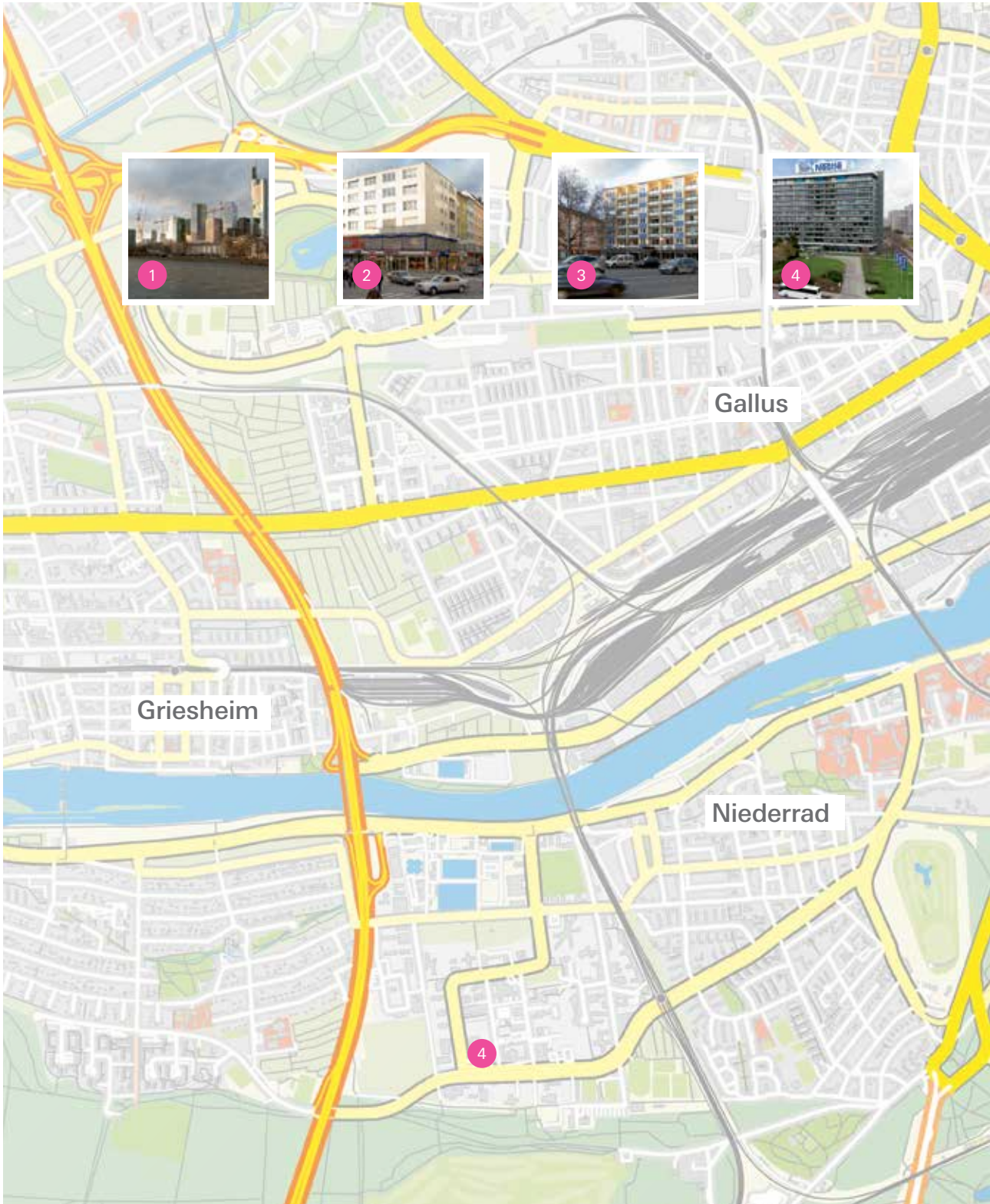
# Frankfurt – Vevey 2014

Aus Anlass des 200. Geburtstages von Heinrich Nestle / Henri Nestlé haben wir die Neuauflage der Biografie mit aktuellen Bildern von Orten in Frankfurt am Main und der Region Vevey ergänzt, welche noch heute einen Bezug zu seinem Leben und Wirken haben.

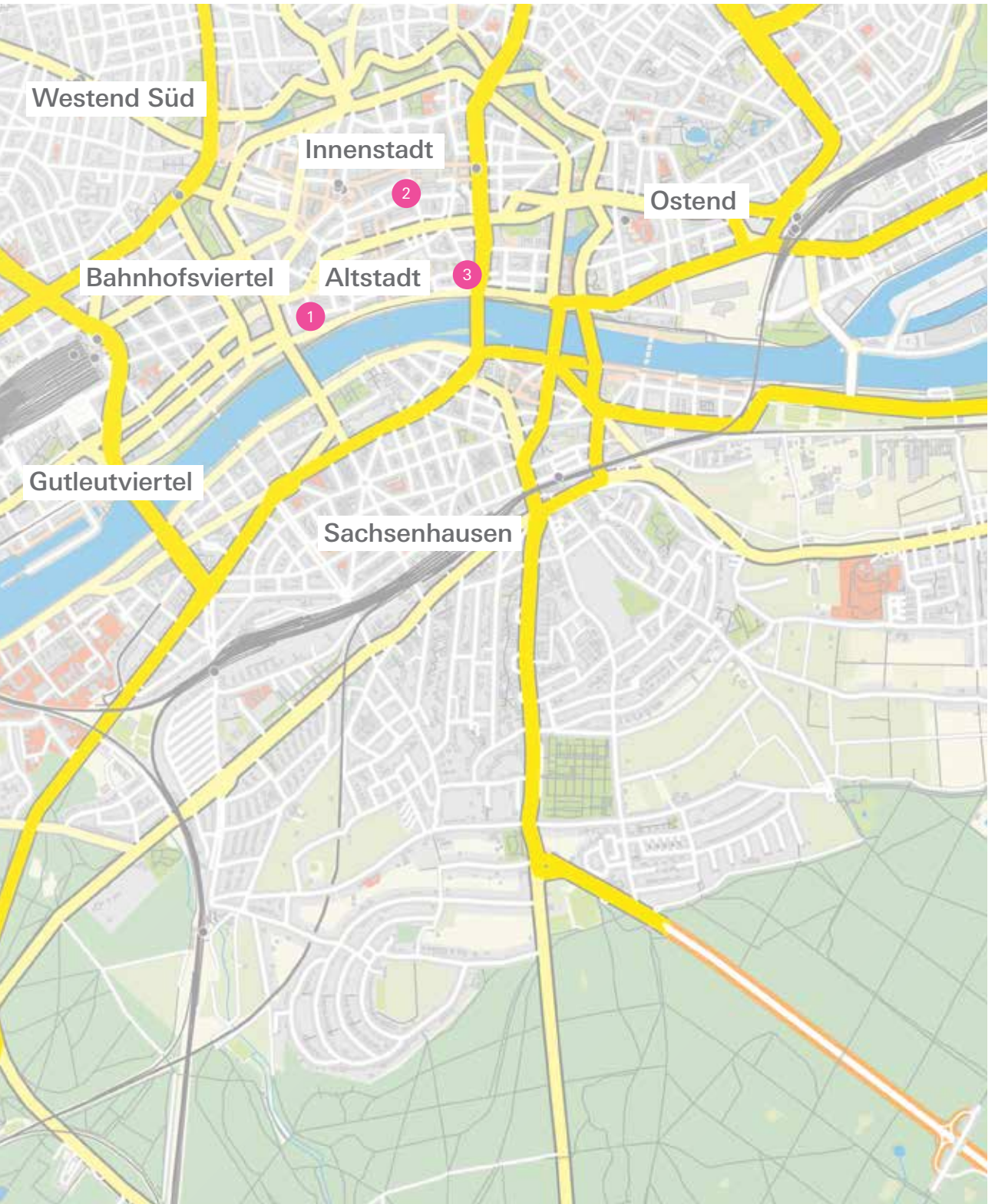
Es sind Aufnahmen von noch bestehenden – mittlerweile historischen – «Überresten» vor Ort, solche von Neubauten, die heute an der Stelle von mittlerweile nicht mehr existierenden Gebäuden stehen, die im Leben von Nestlé eine zentrale Rolle gespielt haben, oder aber von modernen Gebäuden, welche die weitere Entwicklung des Unternehmens zum Ausdruck bringen.

Christian Stuker hat den Auftrag erhalten, eine zeitgenössische Vision von Henri Nestlés Erbe in der Kontinuität des visuellen Buchkonzepts umzusetzen.

Die Aufnahmen sind anhand von Karten lokalisierbar und erlauben es Interessentinnen und Interessenten, sich selber auf Henri Nestlés Spuren zu begeben und sich ein eigenes Bild zu verschaffen.



Kartenausschnitt Frankfurt am Main.





Frankfurt am Main: Die Geburtsstadt von Heinrich Nestlé und heutige Finanzmetropole beherbergte von 1949 bis 1970 in der Mainzer Landstraße 193 auch die Verkaufszentrale von Nestlé in Deutschland.





Dieses Eckgebäude (Bildmitte) steht am Ort, wo sich das Geburtshaus von Heinrich Nestle befand (nordwestliche Ecke Hasengasse/Töngesgasse; vgl. historisches Bild S. 20). Rechts: An der nordöstlichen Ecke Fahrgasse/Brückhofstraße (Fischerplätzchen) befand sich die Apotheke «An der Brücke», wo Heinrich seine Lehre absolvierte (vgl. historisches Bild S. 22).

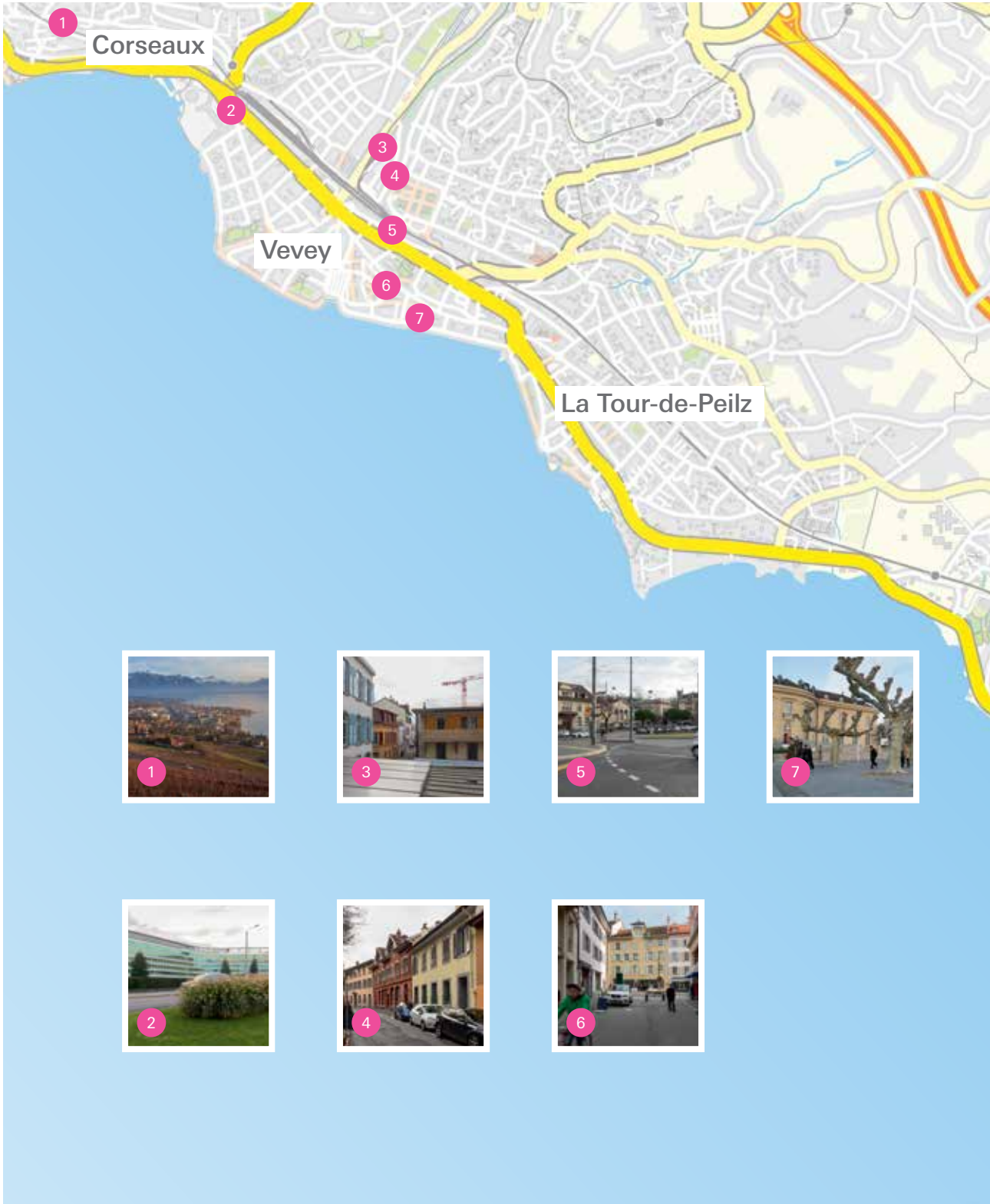




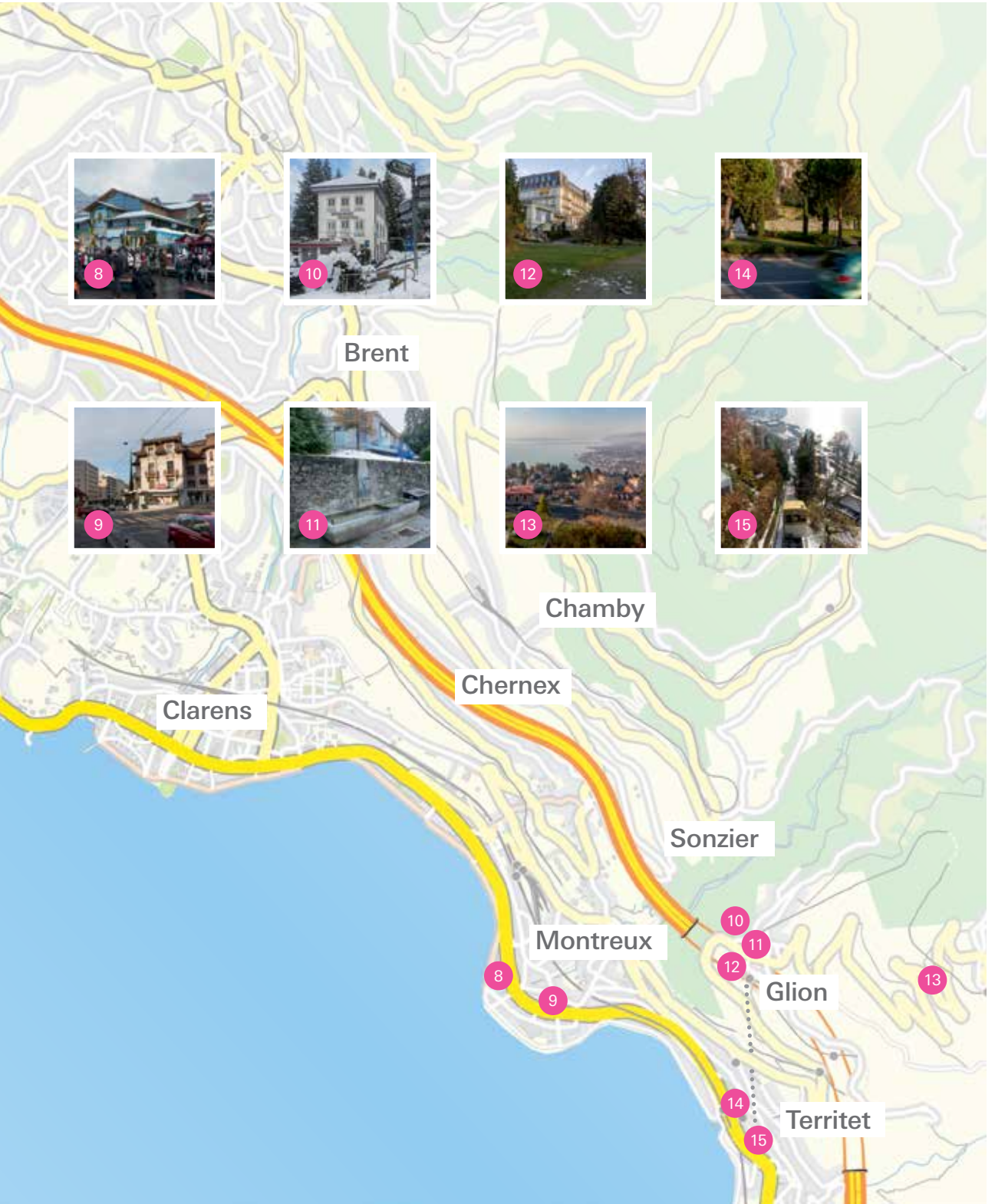
Seit 1970 befindet sich der heutige Sitz von Nestlé Deutschland in der Lyoner Straße 23.







Kartenausschnitt Vevey Montreux.





Sicht auf Vevey mit dem Nestlé-Hauptsitz (rechts am See, 1960) von Jean Tschumi, wo früher das «Grand Hôtel» stand (vgl. historisches Bild S. 58). Es wurde 1978 im Osten, und 2009 durch ein Rundgebäude im Westen, dem sogenannten WellNes-Center, erweitert.





Bahnhofplatz in Vevey (vgl. historisches Bild S. 54). Rechts: Rue des Deux-Marchés, in deren Verlängerung sich hinter dem Brunnen die «Centrale»-Apotheke befand, wo Nestlé von 1839–1843 arbeitete (vgl. historisches Bild S. 23).





Im rötlichen Gebäude an der Rue des Bosquets 15 startete Nestlé 1843 seine Unternehmerkarriere (auf dem Katasterplan auf S. 34 die ehemalige Nr. 17).

Rechts: Auf der Rückseite der Gebäude an der Rue des Bosquets floss der Kanal «Monneresse» vorbei, welcher die Mühlen und später die Fabriken mit Energie versorgte. Hier baute Henri Nestlé nach der Entwicklung des Kindermehls seine neuen Büro- und Fabrikgebäude (vgl. historische Bilder S. 122 und S. 140) und hier eröffnet die Nestlé AG 2016 ein neues Besucherzentrum.







Das Alimentarium, eine Nestlé-Stiftung, befindet sich in einem ehemaligen Hauptsitz der Firma Nestlé am Quai Perdonnet, wo sich der «Cercle du Léman» befand (vgl. historisches Bild S. 40).





Das 1960 eingeweihte aktuelle Hauptgebäude des Architekten Jean Tschumi wurde im Jahr 2000 vollständig renoviert.





Sicht von Glion, wo sich Henri Nestlé-Ehmannt nach dem Rückzug vom Geschäft neben dem Hotel «Righi Vaudois» ein Haus kaufte und die Sommer verbrachte (vgl. auch historisches Bild S. 139).





Die gedeckte Markthalle von Montreux während des Weihnachtsmarktes (vgl. auch historisches Bild S. 139).







Ab 1883 wohnten die Nestlé-Ehmants im Winter in Trait-de-Bon-Port (Montreux), wo sie sich ein Haus bauen liessen (vgl. historisches Bild S. 138). Rechts: Die Standseilbahn Territet-Glion (1883 erbaut) ermöglichte es den Nestlé-Ehmants, zwischen den Wohnsitzen zu pendeln.





Der von Henri Nestlé-Ehman gestiftete Brunnen in Glion befindet sich gegenüber seinem Sommerhaus an der Route de Champs-Fleuri, kurz nach der Abzweigung von der Route de Caux. Rechts: Das später als Restaurant umgenutzte Sommerhaus von Nestlé-Ehman.





Henri Nestlé-Ehmant investierte grosse Summen in die Erweiterung des ersten Hotels am Platz (vgl. historisches Bild S. 139). Rechts: Im Parc des Roses in Territet befindet sich nicht nur der Grabstein des Ehepaars Nestlé-Ehmant, sondern auch ein Denkmal an die Kaiserin Elisabeth von Österreich-Ungarn («Sissi»).



© 2014, Nestlé AG, Cham und Vevey (Schweiz)

## Text

Albert Pfiffner

## Konzept und Gestaltung

Nestec AG, Marketing & Consumer Communication,  
Corporate Identity & Design, Vevey (Schweiz)  
mit Christian Stuker, Cully, Schweiz

## Ikografie und Bildlegenden

Lisane Lavanchy

## Lithografie

BBH, Vevey, Schweiz

## Produktion

brain'print, Schweiz

## Bildnachweis

Archives cantonales vaudoises: 31, 35;  
Archives communales de la ville de Vevey: 34, 37 (unten), 40 (unten), 63;  
Archives communales de Montreux: 138, 139 (unten);  
Archives Historiques Nestlé: Umschlag, 23, 24, 36, 37 (oben), 41, 44, 46,  
49–51, 52, 59, 68, 69, 72, 73, 76–85, 89, 100, 102, 104–111, 114–115, 118,  
120, 122, 126, 132–135, 139 (oben), 140, 142;  
Archives de l'Institut National de la Propriété Industrielle, France (INPI): 88;  
Dietz, A. *Geschichte der Familie Andrae*, 1923: 32;  
Dufour, J., *Notice biographique sur le professeur J.-B. Schnetzler*,  
Lausanne 1897: 42;  
Institut für Stadtgeschichte Frankfurt: 20, 22, 99;  
Kober-Kümmerly+Frey Media AG, Köln – MapData: OpenStreetMap  
(License: ODbL): 146–147, 154–155;  
Musée de l'assistance publique-Hôpitaux de Paris, *Joseph Frappa*,  
*Le bureau des nourrices*: 47;  
Musée historique de Vevey: 28, 40 (oben), 54, 55, 58, 78 (unten);  
Stuker, Christian, Cully, Schweiz: 124, 125, 141, 148–153, 156–175;  
Wikimedia Commons: Kalotypie von William Henry Fox Talbot, 1846,  
*Frankfurt am Main. Blick aus einem Fenster des Hotels «Russischer Hof»  
auf der Zeil nach Westen zur Hauptwache*: 18.





Henri Nestlé, selber aus Deutschland in die Schweiz eingewandert, gab seinem Unternehmen von Anfang an eine internationale Ausrichtung. Wir verdanken unserem Gründer mehr als unseren Namen, unser Firmenlogo und unser erstes Kindernahrungsmittel. Henri Nestlé verkörperte viele zentrale Haltungen und Werte, die heute noch wesentliche Bestandteile unserer Unternehmenskultur bilden: Pragmatismus, Flexibilität, Lernbereitschaft, Unvoreingenommenheit und Respekt vor anderen Menschen und Kulturen.