

EIN FAMILIENUNTERNEHMEN AUF DEM WEG IN DEN WELTMARKT JOSEF ALBERT BECKMANN

Josef Albert Beckmann, geboren am 27. Dezember 1932, organisierte seine äußerst vielseitige Ausbildung selbst: Zwischen 1952 und 1956 arbeitete er nach der Wirtschaftsfachschule in verschiedenen Textilbetrieben, im Textilmaschinenbau, im Import/Exportgeschäft und sogar im Kreditwesen. Abgerundet wurde die praxisnahe Ausbildung mit einigen Semestern auf der Reutlinger Textilingenienschule und einem Studienaufenthalt in den USA.



Josef Albert Beckmann, geboren am 27. Dezember 1932, leitete IBENA lange und erfolgreich. Nach seiner vielseitigen Ausbildung trat er 1957 in das Unternehmen seines Vaters ein und wurde 1960 Geschäftsführer. 1958 heiratete er Dorrit Driessen aus Aalten. Neben der Arbeit für sein Unternehmen hat sich Josef Albert Beckmann bereits früh in verschiedenen Branchenverbänden engagiert. Seit 1998 ist er Präsident von Gesamttextil. In dieser Funktion bemüht er sich besonders um die Zusammenarbeit der verschiedenen Einzelverbände – in dem Wissen, dass der Produktionsstandort Deutschland nur durch gemeinsame Anstrengungen erhalten werden kann.

Seit 1998 ist er Präsident von Gesamttextil. In dieser Funktion bemüht er sich besonders um die Zusammenarbeit der verschiedenen Einzelverbände – in dem Wissen, dass der Produktionsstandort Deutschland nur durch gemeinsame Anstrengungen erhalten werden kann.

Auf diese Weise bereitete er sich auf seine Aufgabe als Firmenchef vor. 1957 schließlich wurde er Angestellter von IBENA und lernte die Abteilungen und ihre Mitarbeiter kennen. Da sein Vater ihm weitgehend freie Hand ließ, übernahm er schnell Verantwortung in der Firmenleitung und bald kristallisierte sich eine Arbeitsteilung heraus. Während sein weltmännisch auftretender Vater mit seinen jahrelangen Erfahrungen Außenkontakte und Repräsentationspflichten übernahm, kümmerte sich der eher bescheidene Josef Albert Beckmann um das Tagesgeschäft.

SPEZIALISIERUNG STATT PRODUKTIVIELFALT

In diese frühe Zeit seiner wachsenden Mitverantwortung fiel vor allem der Kauf der Bocholter Inlettweberei *Kayser, Liebau & Lotze* im Jahre 1959.

Zum Zeitpunkt der Übernahme arbeiteten bei *J. Beckmann Nachf.* rund 260 Mitarbeiter, davon etwa 60 Weber. Beckmann gewann mit der Übernahme des Werks mit 40 Angestellten nicht nur Platz für eine mögliche Firmenerweiterung, sondern rundete vor allem die Produktpalette ab: Die Firma wurde zu einem Komplettanbieter »rund um's Bett«. Bereits Mitte der Fünfziger Jahre hatte Josef Beckmann die allzu breite Produktpalette der Firma verkleinert. Als nach dem Krieg einfach alles gebraucht und gekauft wurde, war eine große Produktvielfalt die richtige Marktstrategie gewesen. Jetzt aber war die Spezialisierung der Weg zum Erfolg. Gegen den Willen seines Vaters gab Josef Albert Beckmann die Cord-Produktion auf. Die Produktion





Das
Deckenlager
in der Dingdener
Straße



Kayser, Liebau & Lotze

1897 gegründet, produzierte das Unternehmen an der Dingdener Straße Daunen- und Federkörper sowie Unterbettdrell. Die seit dem Ersten Weltkrieg von Erich Liebau allein geführte Fabrik entwickelte sich zwar nach 1945 zunächst gut – der Bedarf an Betten-letzt war nach dem Krieg groß – Liebau versäumte es aber, die guten Erträge in das Unternehmen zu investieren. Außerdem war die Firma mit 40 Beschäftigten, davon 15 in der Weberei, zu klein, um im globalen Wettbewerb selbstständig und handlungsfähig zu überleben. Schon Mitte der Fünfziger Jahre war daher der Maschinenbestand so veraltet, dass das Unternehmen nicht mehr konkurrenzfähig war. Als Liebau

vergeblich nach einem Nachfolger suchte, entschloss er sich schließlich, seine Firma 1959 zu verkaufen. J. Beckmann Nachf. übernahm das Unternehmen, stellte aber 1965 den Betrieb ein, um den Standort für das eigene expandierende Geschäft zu nutzen. Heute stehen in der Dingdener Straße die Hallen für das zentrale Deckenlager.

zahlreicher Stoffsorten wie Pyjama-, Unterrock- oder Hosenstoffe wurde eingestellt und Beckmann konzentrierte sich auf die klassischen Rauwaren wie Bettuchbiber und Schlafdecken. Vor allem für diese Produkte wurde der Markenname IBENA zum Qualitätsbegriff. Daneben begann schon zu dieser Zeit die Fertigung technischer Gewebe für Filter oder Dekatiermaschinen.

Moderne
Verpackungen fördern
den Absatz

IBENA WIRD FIRMENNAME

Nach dem Kauf von Kayser, Liebau & Lotze wurde der Markenname IBENA in den Firmennamen übernommen. Sie hieß nun *IBENA Textilwerke J. Beckmann Nachf.* Durch die Verbindung von Produkt und Hersteller im Firmennamen wurde einerseits die Marke »IBENA« noch bekannter gemacht und andererseits die Firma selber als Produzentin von herausragender Qualität auf einem immer anspruchsvolleren Markt etabliert. In der zweiten Hälfte der Fünfziger Jahre beschritt IBENA also den Weg, der sich bis heute als erfolgreich erwies: Die Ausrichtung auf die Kernbereiche Heimtextilien und Technische Textilien von besonders hoher Qualität. Seniorchef Josef Beckmann hatte diese Ausrichtung noch veranlasst, ihr Motor wurde aber der untrügliche Juniorchef Josef Albert Beckmann.

RATIONALISIERUNGEN

Gerade im Deckengeschäft stand IBENA aber in einem harten Wettbewerb vor allem mit deutschen und niederländischen Konkurrenten. Beckmann musste ständig rationalisieren und modernisieren, um sich am Markt behaupten zu können. Seit etwa 1960 wurde der Maschinenpark völlig erneuert: Bei IBENA begann das Zeitalter der Webautomaten. Eigenhändig zertrümmerte Josef Albert Beckmann 1958 den letzten der alten schmalen Oberschläger-Webstühle – ein Signal, dass die Weichen jetzt auf Zukunft gestellt wurden. In den Sechziger Jahren wurden die



Euro-Mercant
GmbH: Im
Vertrauen auf
die europäische
Entwicklung grün-
det Josef Albert
Beckmann eine
internationale
Handelsgesellschaft

Ein spektakulärer
Auftritt: Josef Albert
Beckmann zertrüm-
mert einen alten
Webstuhl. Der Weg
für eine neue Maschi-
nengeneration
wird frei

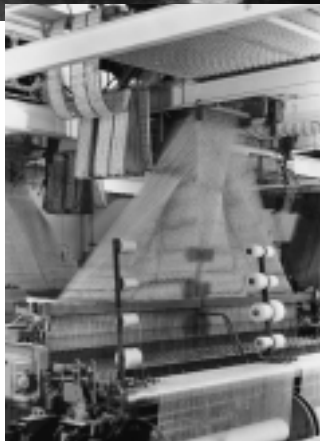


Jacquard-
Webmaschinen er-
lauben die Steuerung
jedes einzelnen
Kettfadens



**Fortschritte in der Webtechnik IV:
Schützenlose Webmaschinen**

Das große Problem der alten Schützenstühle bestand darin, einen relativ schweren Schützen in kürzester Zeit mit großer Kraft zu beschleunigen und ihn sofort wieder abbremsen zu müssen. Das kostete enorme Energien und die Schusseintragsfrequenz war bald nicht mehr zu steigern. Erst die Entwicklung schützenloser Maschinentypen brachte nach dem Zweiten Weltkrieg den entscheidenden Wandel in der Webereitechnik. Die ersten schützenlosen Projektwebmaschinen lösten in den 1950er Jahren die alten Stühle ab und bald folgten die so genannten Greifermaschinen. Bei IBENA begann die Modernisierung um 1958/59 mit 4 Meter breiten Bandgreiferwebmaschinen der Firma Engels in Velbert. Bei diesen Maschinen wird der Schussfaden von einem am Band befestigten Greifkopf bis in die Mitte des Webfaches transportiert und dort an ein zweites Band übergeben, das den Faden an das andere Ende des Faches zieht. Neben diesen Bandgreiferwebmaschinen wurden auch so genannte Stangengreiferwebmaschinen entwickelt, bei denen der Transport des Fadens nicht mit Bändern, sondern mit Stangen erfolgt. Bis heute werden bei IBENA Stangengreifer von Dornier eingesetzt; auch ihre Schusseintragsfrequenz hat sich seit den ersten Maschinen enorm gesteigert.



Deutlich zu
erkennen: die
Lochstreifen, die die
Jacquard-Web-
maschine steuern

Werbung
in den Sechziger
Jahren

meisten Schützen-Webmaschinen durch mehr als 200 schützenlose Greifex-Engels-Webstühle abgelöst – eine enorme Investition. Die neuen Maschinen brachten eine erheblichen Rationalisierungsschub, denn sie waren nicht nur doppelt so schnell und doppelt so breit, sondern sie benötigten auch weniger Arbeitskraft. Beaufsichtigte ein Weber früher vier Stühle, konnte er jetzt 16 bis 18 Maschinen bedienen. Zugleich konnten die neuen Stühle auch vielfältigere Stoffe und Muster herstellen. Die neuen Webmaschinen bedingten noch andere Investitionen, denn auch in der Ausrüstung wurden für die neuen Acryl-Kunststoffdecken neue Scher- und Poliermaschinen benötigt.

Trotz der enormen Rationalisierungen durch neue Maschinen gab es aber nur wenige Entlassungen. Die Situation in der deutschen Textilindustrie sah da ganz anders aus: In den Sechziger Jahren verloren mehr als 100 000 Menschen ihren Arbeitsplatz, teils weil die Firmen aufgaben, teils in Folge der Rationalisierungen. Und nicht alle Unternehmen konnten die notwendigen Rationalisierungen finanzieren.

DECKENPRODUKTION

Die Modernisierungen bei IBENA waren erfolgreich und brachten im Deckengeschäft einen starken Aufschwung. Anfang der Sechziger Jahre wurden Decken – neben Bettuchhüber und Molton – zum wichtigsten Artikel von IBENA. Das Unternehmen verarbeitete dabei nicht mehr nur Baumwolle, sondern immer stärker auch neue synthetische Fasern. Bereits seit 1959 produzierte die Firma erfolgreich die »neuart-Decke« aus der BAYER-Zellwollfaser Cuprama. Bald folgte die Acryldecke, die – leicht und Wasser abweisend – schnell zu einem großen Erfolg wurde. Decken war bald nicht mehr nur als Schlafdecke gefragt, sondern wurden auch erfolgreich als Heim- und Reisedecke oder als universelle Freizeitdecke vermarktet. Die Hallen in der Dingdener Straße wurden 1965 zum zentralen Deckenlager. Die Deckenproduktion entwickelte sich bei IBENA so gut, dass in den folgenden Jahren dort noch zwei weitere Lagerhallen errichtet wurden.



INNOVATIONEN

Der Erfolg von IBENA in diesen Jahren hatte mehrere Gründe. Der fortdauernde wirtschaftliche Aufschwung und die damit verbundene wachsende Kaufkraft bot gerade den Unternehmen, die für den Konsumbereich produzierten, große Chancen. Daneben waren es aber vor allem wichtige betriebliche Entscheidungen, die den Erfolg begründeten. Nüchtern benannte es der Geschäftsbericht von 1962: »Die Bemühungen der Geschäftsleitung erstreckten sich auf die Schaffung neuer Produkte, neuer Absatzquellen und auf eine dem technischen Fortschritt entsprechende Rationalisierung.« Mit den neuen Produkten war vor allem die Synthetikdecken gemeint, die schnell zu einem wichtigen und erfolgreichen Produkt von IBENA wurde.

Der neue Junior-Chef Josef Albert Beckmann zeigte sich aber auch in anderen Bereichen innovationsfreudig: Seit 1961 wurden Biberbetttücher produziert, Schlafdecken aus Dralon (*anti-allergisch, waschbar, mottensicher, elegant und leicht*) oder Hochflausdecken – nach US-Vorbild in modernen Kunststoffverpackungen mit Klarsichtfenster. 1964 folgte eine Camping-Decke, 1965 bügelfreie Bettwäsche und sogar Nylonteppichboden, 1967 Dralon-Wirkdecken, Termaflordecken, Erste-Hilfe-Decken und die Veloursdecke aus Acryl. Das Design der verschiedenen Decken spielte dabei eine immer größere Rolle. Hinzu kamen technische Textilien, vor allem die Dekatiergewebe, die immer wichtiger wurden. Hauptabnehmer war die Firma Friedrich Hocks in Aachen, ein weltweit führender Händler für Dekatiermittläufer. Hocks gehörte zu den ältesten Kunden von J. Beckmann Nachf., erste Geschäftsbeziehungen bestanden bereits im 19. Jahrhundert. IBENA entwickelte sich nach dem Zweiten Weltkrieg zum wichtigsten Lieferanten für Hocks und stieg zudem in den Sechziger Jahren über eine Beteiligung bei dem befreundeten Handelsunternehmen ein.

*Neue Maschinen
und neue Materialien,
aber auch ein moder-
ner Vertrieb sichern
den Erfolg*

INTERNATIONALE KONTAKTE

*Besuch bei der
italienischen Weherei
Somma, Ende der
Sechziger Jahre*



Der Siegeszug der Chemiefaser

»Anti-allergisch, waschbar, mottensicher, elegant und leicht«: In den späten Fünfziger Jahren waren dies werbewirksame Attribute für IBENA-Decken aus einer neuen Faser. »Acryl«, oder richtiger »Polyacrylnitril« (PAN), gehörte zu den bahnbrechenden Entdeckungen der Großchemie in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts. Der Erste Weltkrieg hatte den Industrieländern gezeigt, wie abhängig sie vom Import wichtiger Rohstoffe waren. In Deutschland waren es vor allem BASF und die I.G. Farben, die erfolgreich daran arbeiteten, knappe Rohstoffe wie Ammoniak, Öl oder Kautschuk unter Einsatz hoher Temperaturen, Druck und durch Katalysatoren chemisch herzustellen.

Ein wichtiges Feld der Chemieindustrie war die Herstellung von besonders belastungsfähigen Fasermaterialien. Die I.G. Farben entwickelte Anfang der Dreißiger Jahre aus künstlich hergestellten einfachen Zellstrukturen (Monomeren) eine neue, polymere Faser, das »Polyvinylchlorid« (PVC). PVC war zwar schwer entflammbar, reißfest und unempfindlich gegen Säuren, aber es war nicht hitzebeständig und das schränkte seinen Erfolg erheblich ein. Denn nahezu gleichzeitig gelang dem amerikanischen Hersteller Du Pont der Durchbruch bei der Kunstfasereentwicklung: 1934 stellte Du Pont sein »Polyamid 66« vor und vermarktete es seit 1939 weltweit unter dem Namen »Nylon« – angeblich eine Abkürzung für »Now you lousy old Nippon«. 1938 entwickelte die I.G. Farben ihre eigene Polyamidfaser »Perlon«, die angesichts des Kriegs allerdings hauptsächlich zur Fallschirmherstellung benutzt wurde.

Auch die Acrylfaser wurde 1942 von der I.G. Farben entwickelt und seit 1950 von der I.G. Farben-Nachfolgerin Bayer AG unter dem Namen »Dralon« vermarktet. Gewebe aus Polyacryl zeichnen sich durch einen weiche, wollartige Griffigkeit aus und haben eine hohe Wärmedämmung, dabei sind sie aber viel leichter und vor allem Wasser abweisend. Acryl kann außerdem problemlos gemeinsam mit Wolle in Mischgeweben verarbeitet werden. Daher waren gerade Decken prädestiniert für die Verwendung von Acrylfasern: »Anti-allergisch, waschbar, mottensicher, elegant und leicht«, der Siegeszug der Acryldecke war seit den Sechziger Jahren nicht mehr aufzuhalten.

Nicht nur die geschilderten Rationalisierungen machten das Unternehmen konkurrenzfähig. Es knüpfte auch Kontakte über die Landesgrenzen hinweg, um auf den internationalen Textilmarkt zu kommen. 1963 gründete IBENA gemeinsam mit den Femira Werken und den Wuppertaler Reforma-Werken einen Vertriebsverbund. »Traumalind« war der gemeinsame, von Reforma übernommene Markenname. Seit Mitte der Sechzigerjahre kooperierte Beckmann



Internationale
Kooperationen bei
Herstellung und
Vertrieb

außerdem mit der griechischen Spinnerei Vetlans Naoussa in Thessaloniki. Anfangs produzierte das Unternehmen Garn für IBENA, später webten die Griechen aber auch selber Decken, die außerhalb Griechenlands exklusiv an IBENA geliefert wurden. Weitere Partnerschaften schloss IBENA mit dem italienischen Wolldeckenhersteller Lanificio di Somma, dessen Kollektion in Deutschland von IBENA vertrieben wurde, sowie mit dem französischen Unternehmen Leplat-Nollet & Cie. Durch solche Vertriebsabkommen erweiterte IBENA die eigene Produktpalette und baute seine internationalen Kontakte zu einem europäischen Hersteller- und Vertriebsnetz aus.

Das
Amerika-Erlebnis
1959



Decken in Amerika
Vorbild Amerika –
neue Marketing-
strategien für den
Deckenverkauf

Markt. Die Erfahrungen dieser und weiterer Amerikareisen prägten ihn nachhaltig. Hier lernte er moderne Vertriebs- und Werbemethoden kennen, die in Europa noch in den Anfängen steckten. 1954 waren beispielsweise einige Textil-Industrielle und Verbandsvertreter in die USA gereist, um das dortige Marketing zu studieren. IBENA war also schon früh dabei, zukunftsweisende Verkaufsstrategien zu entwickeln.

VORBILD AMERIKA

Josef Albert Beckmann entwickelte früh die Überzeugung, dass ein kundenorientierter Vertrieb und moderne Marketingmethoden die wichtigsten Stützen eines Industrieunternehmens sind. Statt das Produkt und die Produktion stellte er Kunden- und Marktorientierung in den Mittelpunkt: »Marktbesitz ist wichtiger als Fabrikbesitz« war sein Motto und Amerika war das große Vorbild. Obwohl viele Unternehmer ähnlich dachten und vor allem handelten, spricht man heute dennoch weniger von einer »Amerikanisierung« deutscher Unternehmen als vielmehr von einer Angleichung an die USA bei Fortbestehen deutscher Besonderheiten. Bereits 1959 reiste Beckmann für drei Monate in die USA und erkundete das Land, die Textilindustrie und den

MITARBEITERFÜHRUNG

Während deutsche Unternehmen in den 50er Jahren in den Bereichen Werbung, Marketing, Organisation, Absatzwirtschaft und Controlling relativ stark amerikanische Leitbilder übernahmen, gab es bei der Managementausbildung und der Mitarbeiterführung wenig Anpassung an amerikanischen Verhältnisse. Einerseits ähnelte die Idee der »Werksgemeinschaft« der 20er/30er-Jahre bereits sehr dem »human relationship«-Modell der USA, andererseits zog das deutsche Betriebsverfassungsgesetz in diesem Bereich auch deutliche Grenzen. Das deutsche Modell hieß »Mitbestimmung«. Bei IBENA war das Verhältnis von Belegschaft und Firmenlei-

tung traditionell sehr gut. Dieser Tradition, ein wichtiges Kapital der Firma, war sich Josef Albert Beckmann sehr bewusst. Wichtiger als das amerikanische Vorbild war für ihn das »Harzburger Modell« der Mitarbeiterführung: »Mach ihn dir zum geistigen Mitarbeiter« wurde zu Josef Albert Beckmanns Motto und dazu gehörte auch, dass die Mitarbeiter die volle Verantwortung für ihren jeweiligen Arbeitsbereich erhielten. Dieses Konzept der Mitarbeiterführung betont die gemeinsamen Interessen stärker als die Unterschiede. Es bewährte sich bei IBENA auch nach der Einführung des Betriebsverfassungsgesetzes (1952), das die Mitbestimmung der Arbeiter und die Vertretung ihrer Interessen durch den Betriebsrat regelte. Die Persönlichkeit von Vater und Sohn Beckmann und die übersichtliche Betriebsgröße trugen dazu bei, dass keine Gegensätze aufbrachen.

DER WEG ZUR FUSION

Das Institut für Meinungsforschung urteilte 1965: »Die Firma, die im Rahmen ihrer Nachkriegsentwicklung stets die neuesten technischen Erfahrungen berücksichtigt und sie den besonderen Gegebenheiten und Anforderungen ihres Unternehmens mit

Das Harzburger Modell

Das »Harzburger Modell« war die deutsche Antwort auf die amerikanische Managerausbildung. An der Harzburger »Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft« wurde nach dem Zweiten Weltkrieg ein besonderes Managementkonzept entwickelt, nach dem jeder Arbeiter und Angestellte ausdrücklich als Mitarbeiter mit eigener Verantwortung verstanden wurde. In genauen Stellenbeschreibungen wurden Aufgaben und Verantwortung des Einzelnen festgelegt, damit zugleich aber auch ein Instrument zur Leistungskontrolle geschaffen. Seit ihrer Gründung 1956 durchliefen bisher nahezu eine halbe Millionen Unternehmer, Manager und Führungskräfte die Akademie, die damit zur bedeutendsten privaten Wirtschaftsschule Deutschlands wurde. Allerdings ist die Akademie nicht unumstritten: Geegründet und geleitet von einem ehemaligen hohen SS-Offizier basierte das »Harzburger Modell« letztlich auf autoritären Traditionen und verdeckte die Interessenkonflikte zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern. Mit dem Rückgriff auf die gute alte Zeit der harmonischen Betriebsgemeinschaft wurde das »Harzburger Modell« auch zum Instrument des Kalten Krieges. Daher standen vor allem die Gewerkschaften der Akademie kritisch gegenüber. Heute setzt sich die Akademie selber kritisch mit ihrer Tradition auseinander.

seinem vielseitigen Geschäftsprogramm angepaßt hat, besitzt heute sehr moderne Textilwerke, u.a. an technischen Einrichtungen mehrere hundert, meist doppelbreite Webstühle, Webautomaten und Webmaschinen sowie Rauhmäschinen. Rund 320 Arbeitskräfte finden Beschäftigung mit hohem Lohnniveau. Die Firma erzielt einen hohen achtstelligen Jahresumsatz. Ein ausgezeichnetes Betriebsklima zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern ist kennzeichnend für dieses echte Familienunternehmen, das sich in Fachkreisen einen vorzüglichen Ruf erworben hat. Die IBENA Textilwerke können wegen ihres technischen Hochstandes alle Wünsche ihrer Kunden erfüllen. Eine nach den letzten Erkenntnissen ausgerichtete Betriebsorganisation sorgt für die reibungslose Abwicklung des schon seit Jahren immer größer werdenden Auftragsenganges. Dank rühriger und doch vorsichtiger Initiative der Geschäftsleitung, immer modernerer Herstellungsverfahren, einer schlagkräftigen Verkaufsabteilung und des uner müdlichen Leistungswillens aller engerster und engerer Mitarbeiter steht die Firma IBENA-Werke auf einem neuen Höhepunkt ihrer Nachkriegsentwicklung.«

IBENA stand also gut da – ein modernes Textilunternehmen, das die Zeichen der Zeit erkannt hatte. Aber das Unternehmen konnte sich nicht auf dem Erreichten ausruhen. Die verschiedenen Vertriebspartnerschaften wiesen bereits den Weg: Josef Albert Beckmann knüpfte Kontakte zu H. Beckmann Söhne, dem zweiten Beckmann-Unternehmen in Bocholt. Bereits seit 1964 gab es informelle Kontakte zwischen den beiden Firmen, die Ende 1965 schließlich zu einem Vertrag über einen Kollektionstausch führten. Die spätere Fusion bahnte sich an. Diese Fusion mit H. Beckmann Söhne im Jahr 1968 bedeutete auch das Ende einer jahrzehntelangen Familienfehde. Erleichtert wurde die Vereinigung durch den Generationswechsel bei IBENA auf Josef Albert Beckmann, der sich für wirtschaftliche Vernunft und damit letztlich gegen die Tradition entschied. Vorangetrieben wurde die Fusion allerdings vor allem von der Firmenleitung von H. Beckmann Söhne.

Mit guten
Noten des Instituts
für Meinungsfors-
chung geht IBENA
in die Fusion mit
H. Beckmann
Söhne

