

## WIEDERAUFBAU UND MODERNISIERUNG BEI H. BECKMANN SÖHNE: MAX WAGNER

**N**icht nur die Produktionsanlagen waren zerstört, sondern auch die Situation der Geschäftsleitung von *H. Beckmann Söhne* nach dem Krieg war schwierig. Der Seniorchef Ludwig Beckmann war bereits weit über achtzig Jahre alt. Der älteste Sohn Heinrich Beckmann war zwar aus dem Krieg heimgekehrt, wollte aber die Firmenleitung nicht mehr übernehmen. Es gab also keinen Geschäftsführer aus dem Kreis der Familie. Nachdem Ludwig Beckmann bereits 1939 einen externen Geschäftsführer angestellt hatte, wurde dieses Modell nun beibehalten. Am 1. Mai 1947 wurde Max Wagner als Geschäftsführer bei *H. Beckmann Söhne* eingeführt. Max Wagner erwies sich als ausgesprochener Glücksgriff und vor allem seinem Einsatz war es zu verdanken, dass der Betrieb nach dem Krieg überhaupt wieder aufgenommen werden konnte und sich dann erfolgreich entwickelte.

Max Wagner stammte aus Südbaden. Er war ausgebildeter Textilingenieur und Bankkaufmann und hatte bereits in verschiedenen Textilbetrieben gearbeitet. Seit 1939 war er Direktor bei der *Arnold Kock Weberei und Ausrüstung* in Borghorst und kam von dort zu *H. Beckmann Söhne*. Am 14. Mai 1949, zwei Wochen nach seinem Eintritt in die Firma, wurde Wagner auf der ersten Gesellschafterversammlung nach dem Krieg formell als Geschäftsführer bestätigt. Gleichzeitig schied der Kriegsheimkehrer Heinrich Beckmann als persönlich haftender Gesellschafter aus. Sein Bruder Franz Josef Beckmann übernahm seine Stelle, starb aber überraschend wenige Wochen später, am 14. August 1949. Jetzt wurde der jüngste Bruder, Dr. Ludwig Beckmann, persönlich haftender Gesellschafter. Weitere Veränderungen im Gesellschafterbeirat ergaben sich ein Jahr später, als Ludwig Beckmann senior im Alter von 86 Jahren am 17. April 1950 endgültig aus dem Beirat ausschied. Bis zum Schluss hatte er Verantwortung für den Betrieb getragen. Sein Nachfolger im Beirat wurde der bereits erwähnte Unternehmensberater Altenburg aus Düsseldorf, der schon seit dem Krieg das Vertrauen der Unternehmensleitung besaß. Nur ein Jahr später, am 8. April 1951 starb Ludwig Beckmann senior. Im Jahresbericht 1950/51 gedachte man mit Respekt und Trauer des Firmengründers: »Die Gründung der *Fa. H. Beckmann Söhne* und deren Aufbau zu einem angesehenen Unternehmen der münsterländischen Textilindustrie waren sein Lebenswerk. 60 Jahre stand er selbst an der Spitze seines Betriebes. Der laute Charakter und seine hohe ethische Berufsauffassung haben dem Verstorbenen in weitesten Kreisen größte Hochachtung und vollstes Vertrauen zuteil werden lassen.«

Max Wagner,  
Geschäftsführer  
seit 1947



## KRIEGSVERLUSTE UND DER SCHWIERIGE NEUANFANG

Als Max Wagner im Mai 1947 die Leitung der Firma übernahm, erreichte er mit seiner Tatkraft schnell, dass der Betrieb trotz der enormen Zerstörungen wieder anlief. Bereits am 1. Juli 1947 begann in einer notdürftig hergerichteten Halle und mit zusammengestückelten, teilweise geliehenen Webstühlen die Produktion. In den ersten Jahren wurden ausschließlich Decken gefertigt – mehr war wohl mit den vorhandenen Mitteln nicht möglich. Immerhin: Die Produktion steigerte sich jetzt deutlich. Im ersten Jahr 1947 produzierte *H. Beckmann Söhne* 27.870 Quadratmeter Stoff, 1949 waren es bereits 636.566 Quadratmeter. Aber das Unternehmen hatte durch die großen Schäden und durch die zweijährige Verspätung einen starken Rückstand gegenüber den Mitbewerbern nicht nur in Bocholt. Jeder Pfennig wurde in die Maschinen investiert. Max Wagner schrieb im Oktober 1949: »Wir kämpfen ein verzweifeltes Kampf, um den Anschluß an die nicht-zerstörten Betriebe zu bekommen. Gelingt uns dies nicht bis zum Eintritt normaler Betriebsverhältnisse, dann ist das Unternehmen nicht mehr zu retten. ... Wir sind darauf angewiesen, in den nächsten Jahren den größten Teil der jetzt provisorisch wieder reparierten Maschinen entweder ganz zu ersetzen oder sonst durch Maschinenfabriken generalüberholen zu lassen. ... Jeder Abzug von Geld führt zu einem lebensgefährlichen Aderlaß.« Auf Geld mussten die Gesellschafter daher verzichten: »Aus dem geschilderten Grund ist auch jede Entnahme seitens der Gesellschafter 1945 unterblieben und wird auch auf Jahre unterbleiben.«

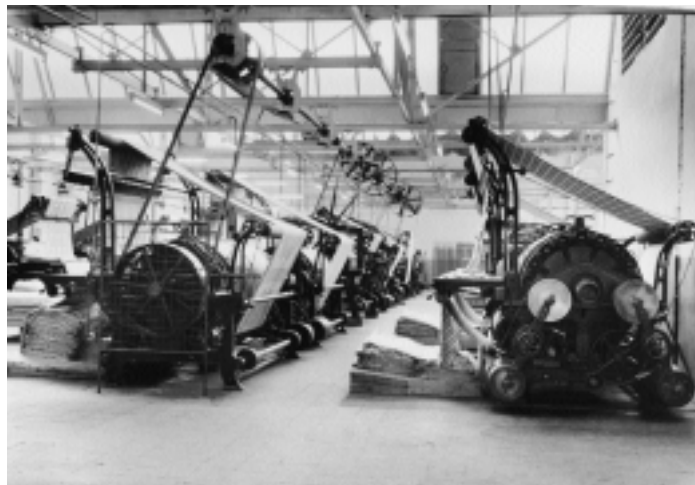
»Wir kämpfen  
einen verzweifelten  
Kampf...«

## DAS WIEDERGUTMACHUNGSVERFAHREN COSMAN COHEN &amp; CO.

Die Schwierigkeiten von *H. Beckmann Söhne* nach dem Krieg mit der britischen Militärregierung, die offenbar lange Zeit eine Betriebsgenehmigung verweigerte, resultierten möglicherweise aus dem Kauf des jüdischen Unternehmens *Cosman Cohen & Co.* im Herbst 1938. Um wenigstens das materielle Unrecht an der jüdischen Bevölkerung Deutschlands rückgängig zu machen, erklärte die Militärregierung durch das so genannte Restitutionsgesetz vom 20. Oktober 1947 jeden Erwerb von jüdischem Besitz in der NS-Zeit für ungültig. Der Besitz fiel automatisch an die früheren Eigentümer oder deren Erben zurück. Für die zwischenzeitliche Nutzung musste zudem nachträglich eine Miete bezahlt werden. Alternativ konnten sich die neuen Besitzer mit den früheren Eigentümern über einen neuen Kaufpreis einigen, um so den Kauf nachträglich zu legalisieren.

Auf Grund dieses Gesetzes forderten die Erben von *Cosman Cohen & Co.* am 30. September 1949 eine Wiedergutmachung, die sich ausdrücklich über Grundstück, Gebäude, Maschinen und Einrichtungsgegenstände der früheren Fabrik erstreckte. Mit der Eröffnung dieses Wiedergutmachungsverfahrens wurde das Vermögen der Firma *H. Beckmann Söhne* sofort gesperrt und der Zwangsverwaltung durch das Zentralamt für Vermögensverwaltung unterstellt. Angesichts der Kriegszerstörungen konnten die Erben ihren Besitz kaum zurückverlangen, sondern sie forderten nachträglich einen angemessenen Kaufpreis für ihren von den Nationalsozialisten verschleuderten Besitz.

Nach langen und schwierigen Verhandlungen wurde 1951 vor der Wiedergutmachungskammer beim Landgericht Münster ein Vergleich geschlossen. Der nun ausgehandelte Betrag lag um ein Mehrfaches über dem früheren Kaufpreis von 1938, den das NS-Regime damals zum Vorteil der Käufer gedrückt hatte. Für *H. Beckmann Söhne* bedeutete der Vergleich vor allem, dass das Vermögen des Betriebes freigegeben und das Unternehmen damit wieder handlungsfähig wurde.



## MODERNISIERUNG UND AUFSCHWUNG

1950 begann endlich der eigentliche Wiederaufbau der Fabrik. Die bisherigen provisorischen Betriebsstätten wurden nach und nach durch Neubauten ersetzt und der Maschinenpark teilweise von Grund auf repariert oder gleich durch moderne Maschinen ersetzt. Zwischen 1950 und 1954 wurde die Weberei in zwei Bauabschnitten und zum Teil mit Grenzlandkrediten neu errichtet. Auf diese Weise erreichte der Betrieb bereits im Geschäftsjahr 1950/51 wieder 66 Prozent seiner Vorkriegskapazität. Zu dieser Zeit wurde auch der Maschinenbestand grundlegend

Blick  
in die Packerei  
1962



Der Webstuhl  
1962

modernisiert. Ein vollständiges Webereivorwerk mit Spul-, Zettel- und Schlichtmaschine wurde gekauft, neue Jacquard-Webmaschinen angeschafft und die übrigen Webmaschinen generalüberholt. Als zukunftsrichtige Neuerung erwies sich eine Erfindung aus dem eigenen Betrieb: Jeder Webstuhl erhielt eine eigene automatische Schussfühlereinrichtung, die es erstmals ermöglichte, die Produktion vom Zwei-Stuhl-System zum Vier- bis Sechsstuhl-System auszubauen. Damit waren bereits die ersten Voraussetzungen für die kommenden Automatisierungen und Produktivitätssteigerungen angelegt.

Während der ganzen 50er Jahre wurde neu gebaut und modernisiert. In diesem Zeitraum stieg die Produktion beständig. Oft musste in drei Schichten gearbeitet werden, um die Aufträge pünktlich zu erledigen. Die Produktpalette verbreiterte sich schnell. Nachdem anfangs nur einfach gewebte Decken hergestellt wurden, ging schon 1950 der erste Jacquard-Webstuhl wieder in Betrieb. Jacquard-Decken wurden schnell wieder zum wichtigsten Artikel von *H. Beckmann Söhne*. Daneben produzierte das Unternehmen Bettuchbiber, Tischdecken und Dekorationsstoffe. Dabei legte die Firma wieder, wie in der Zeit vor dem Ersten Weltkrieg, Wert auf ein herausragendes, zeitgemäßes Design. So waren etwa Dekostoffe mit heraldischen Mustern ein großer Erfolg in den Fünfziger Jahren. Neben diesen Textilien für Haus und Heim wurden

außerdem auch technische Textilien für Walzenbezüge oder für die Batterieherstellung gefertigt.

Der Erfolg gab der Unternehmenspolitik Recht und schon 1957 konnte Max Wagner stolz verkünden: »Im Bocholter Kreis der Rauheweber sind wir von der letzten Stelle auf den dritten Platz vorgeückt, wobei der Abstand zum zweiten Platz nur noch geringfügig ist.« Dieser enorme Aufschwung nach den niederschmetternden ersten Nachkriegsjahren war ein Erfolg von Max Wagners striktem Kurs der Rationalisierung. In der Produktion wurde diese Rationalisierung durch die zunehmende Automatisierung am deutlichsten sichtbar. 1954/55 begutachteten mehrere Rationalisierungsfachleute den Betrieb bei *H. Beckmann Söhne* und bescheinigten dem Unternehmen, auf dem richtigen Weg zu sein. Gerade in der Produktion stellten sie keinerlei Mängel fest. Darüber hinaus regten sie aber an, auch die innere Organisation und den Verkauf zu rationalisieren. Max Wagner hatte solche Überlegungen selber auch schon angestellt und das Gutachten bot ihm jetzt die Möglichkeit, auch hier die von ihm angestrebten Verbesserungen gegenüber dem Beirat durchzusetzen. Die Weitsicht und Modernität seiner Überlegungen nahmen die Entwicklung der deutschen Textilindustrie ab den Sechziger Jahren vorweg.

Max Wagner entwickelte seine Vorstellungen am 30. März 1957 vor der Gesellschafterversammlung. Das größte Problem sah er in der schwachen Eigenkapitaldecke der Firma, die die notwendigen Investitionen nicht zuließ. Das Verhältnis von Kapital und Umsatz war im Vergleich zur Vorkriegszeit zu schlecht: Vor dem Krieg stand einem Umsatz von 1,5 Millionen Reichsmark ein Betriebswert von 1,1 Millionen Reichsmark gegenüber. 1957 waren es 6 Millionen Mark Umsatz, aber lediglich 600 000 Mark Eigenkapital. Damit konnte die Modernisierung des Maschinenparks, die Ausweitung des Verkaufs und die Erweiterung der Kapazität nicht finanziert werden. Dabei war, so Wagner, der »Gewinn, gemessen am Kapital, ... im Vergleich zu anderen deutschen Textilbetrieben, ungewöhnlich hoch«. Aber der Gewinn wurde offenbar nicht in die Firma re-investiert. Angesichts des Kapitalmangels warnte Max Wagner immer wieder vor »einer akuten Gefahr für das Unternehmen«. Diplomatisch und doch eindringlich forderte er die Gesellschafter auf, mehr Geld in das Unternehmen zu stecken, sonst müsste die Weiterentwicklung gestoppt werden: »Eine Verbesserung ... ist entweder durch Drosselung der natürlichen Weiterentwicklung des Unternehmens oder durch schnelle Kapitalstärkung zu erreichen.«

Eine erfolgreich automatisierte der Produktion war nach Wagners Ausführungen nur ab einer bestimmte Größe des Unternehmens oder einzelner Bereiche machbar. Die Weberei musste also weiter wachsen, um die Automatisierung wirtschaftlich durchführen zu können. Der Geschäftsführer rechnete vor, dass die geplanten Produktionsmodernisierungen mindestens zweieinhalb Millionen Mark kosten würden. Im Jahr 1957 eine riskante Größenordnung für ein mittelständisches Unternehmen.

Aber Max Wagner dachte nicht nur über die Rationalisierung der Produktion nach, vielmehr nahm er auch die Organisation in den Blick. Wagner befürwortete Kooperationen zwischen Textilunternehmen ähnlicher Größe. Durch Produktions- und Verkaufsgemeinschaften sollten die Produktionskosten um etwa 25 Prozent und die Verwaltungs- und Betriebskosten sogar um rund 75 Prozent sinken. Die Produktpreise könnten auf diese Weise um etwa 20 Prozent sinken.

1957:  
Max Wagner  
plant die Modernisierung der Betriebsstruktur

Nur so könnten die deutschen Textilunternehmen gegen die internationale Konkurrenz bestehen, die aus Holland, Belgien und Italien bereits rund 10 Prozent billiger anbieten könne. Die notwendige Rationalisierung könnte nur durch Zusammenschlüsse mehrerer Textilunternehmen erfolgreich sein. Sein Fazit: »Die zwingende Folge kann nur der Zusammenschluss der deutschen Rauwerber sein.«

Wagner zog für *H. Beckmann Söhne* drei Schlüsse aus seinen Überlegungen. Das Eigenkapital musste gestärkt werden, um das derzeitige Geschäft zu sichern und eine Weiterentwicklung der Firma im Rahmen der Konkurrenz zu ermöglichen. Produktion und Organisation sollten rationalisiert werden, um billiger zu produzieren und den Ertrag zu halten. Und durch Qualitätsverbesserungen sollte die Marktposition ausgebaut werden – das alte Prinzip *H. Beckmann'scher* Produktpolitik. Auf diesen drei Säulen fußte die Entwicklung des Unternehmens bis zur Fusion mit *J. Beckmann*. Max Wagner überzeugte die Gesellschaftversammlung: Ende 1957 verdoppelte sie das Grundkapital der Firma von 429 000 DM auf 838 000 DM.

#### EXPANSION & DIVERSIFIKATION – ÜBERSCHWEMMUNG & BRAND

1960 vervollständigte die Firma ihr Areal, indem sie die Grundstücke Industriestraße 13 und 15 aufkaufte. Die Fabrik erstreckte sich jetzt zusammenhängend entlang der Industriestraße. Seit 1948 hatte der Betrieb seine Grundstücksfläche von 1,4 500 Quadratmeter auf 34 000 Quadratmeter mehr als verdoppelt. Noch beeindruckender war die Steigerung der Betriebsfläche. Von anfangs 2 000 Quadratmetern vervielfachte sich die Gebäudefläche bis zur Fusion 1967 auf 19 000 Quadratmeter.

Im Juni 1960 besuchte der nordrhein-westfälische Ministerpräsident Franz Meyers (CDU) die Stadt Bocholt und besichtigte dabei auch die Produktionsanlagen von *H. Beckmann*

1960:

Max Wagner führt  
NRW-Ministerpräsi-  
dent Meyers durch  
das Werk ...



*Söhne*. Nur zehn Jahre nach dem Wiederaufbau beeindruckten Qualität und Design der Firmenprodukte den Ministerpräsidenten. In seiner kurzen Rede vor der Belegschaft lobte Meyers das gute Klima zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitern. Wie bei *J. Beckmann Nachf.* basierte dieses Klima auf der Tradition einer Unternehmensführung, die sich der Verantwortung für die Mitarbeiter bewusst war.

–  
Überschwemmung  
im Werk

Max Wagner hatte in seinen Überlegungen über die Zukunftsfähigkeit von *H. Beckmann Söhne* bereits im Jahr 1957 Kooperationen und Beteiligungen an anderen Firmen gefordert. Zweckmäßig waren solche Verbindungen aber nicht nur als strategische Produktions- oder Vertriebsallianzen, sondern sie konnten auch der Diversifikation des Geschäfts dienen. Aus diesem Grunde baute Wagner im Winter 1960/61 eine Beteiligung an der Bocholter Lack- und Farbenfabrik *Rickert u. Co.* an, die am 25. September 1961 besiegelt wurde. *H. Beckmann Söhne* übernahm 50 Prozent des Farbenherstellers.

Im Dezember 1960 wurde das ganze Firmenareal von einem Aa-Hochwasser überschwemmt und alle Gebäude einen Meter hoch überflutet. Die Schäden waren erheblich, Maschinen und Textilien wurden teils beschädigt, teils zerstört. Und das, obwohl die notwendigen Schutzmaßnahmen vorbereitet gewesen waren. Aber durch ein Versehen des damaligen

Oberstadtdirektors hatte die Feuerwehr eine Sandsack-Barriere zum Schutz eines Nachbarbetriebes an der falschen Stelle errichtet und das Wasser wurde in das Fabrikgelände von *H. Beckmann Söhne* zurückgestaut. Die Überschwemmung war also eindeutig durch den Fehler der Stadtverwaltung entstanden, die daher für die entstandenen Schäden haftete. Sechs Jahre später folgte die nächste Katastrophe: In der Nacht vom 18. auf den 19. November 1966 zerstörte ein Großfeuer die Hälfte der Anlagen auf dem Gelände der früheren Weberei *Cosman Cohen Co.* in der Industriestraße 9–11. Der Schaden ging in mehrfache Millionenhöhe, wurde aber durch die Versicherung voll gedeckt, sodass der Wiederaufbau zügig vorangehen konnte. Im Laufe des Jahres 1967 wurden die Anlagen wieder hergestellt.

1963 feierten *H. Beckmann Söhne* und seine Mitarbeiter das 75-jährige Firmenjubiläum. Die Unternehmensleitung zahlte aus diesem Anlass jedem Mitarbeiter eine Sonderzulage und stiftete der betrieblichen Versorgungskasse eine Jubiläumszahlung.

#### WER WIRD MAX WAGNERS NACHFOLGER?

*Die Fusion mit IBENA als Ausweg der Nachfolgefrage*

Bereits seit 1963 stand bei *H. Beckmann Söhne* die Frage an, wer Nachfolger von Max Wagner werden könnte. Auf der Beiratssitzung im Oktober 1963 war dies neben der anstehenden Modernisierung der Weberei der wichtigste Punkt. Die Ausgangssituation für die Nachfolge war äußerst schwierig. Der frühere Seniorchef, Ludwig Beckmann, hatte Max Wagner bei seinem Firmeneintritt zwei zentrale Aufgaben gestellt. Wagner sollte vor allem den Betrieb wieder aufbauen und weiterentwickeln. Das hatte Wagner erledigt. Die zweite Aufgabe erwies sich aber als nahezu unlösbar. Ludwig Beckmann erwartete nämlich, dass Wagner den Betrieb »zur rechten Zeit seinen, von ihm testamentarisch bestimmten Enkeln« übergab. *H. Beckmann Söhne* sollte also als Familienunternehmen bestehen bleiben, geführt von Familienmitgliedern. Das bedeutete, dass bis zum Eintritt der Enkelgeneration – und möglicherweise darüber hinaus – ein erfahrener Geschäftsführer weiterhin unter der Kontrolle eines branchenerfahrenen Familienmitgliedes arbeiten musste. Max Wagner beschrieb seine eigene Lage später in einem Brief an den früheren persönlich haftenden Gesellschafter Ludwig Beckmann jr.: »Für die jetzige Generation musste eine Notlösung mit einem branchenfremden Familienmitglied als Komplementär und einem familienfremden Ersatz-Geschäftsführer als Prokurist konstruiert werden. Praktisch bedeutete das, dass alle Rechte beim Komplementär, alle Pflichten beim Geschäftsführer lagen.« Max Wagner konnte mit dieser Konstruktion, die ihm alle Verantwortung, aber keine Entscheidungsfreiheit ließ, nicht auf Dauer zufrieden sein. Nur zahlreiche positive Begleitumstände machten eine erfolgreiche Geschäftsführung möglich: »Glückliche Umstände, gegenseitige Rücksichtnahme, Ergänzung der Charaktere, vermittelnde Einfußnahme des Beirates, vor allem aber die geschäftlichen Erfolge haben die Not- zu einer echten Lösung auf Zeit werden lassen.« Wenn Max Wagner in diesem privaten Schreiben von Pflichten und Rechten sprach, meinte er vor allem die Pflicht des Geschäftsführers, seine ganze Kraft dem Erfolg des Unternehmens zu widmen und auf der anderen Seite das Recht der Komplementäre, in der Geschäftspolitik das letzte Wort zu sprechen und am Gewinn beteiligt zu werden. Das war das zentrale Problem der Nachfolgefrage für die kommenden Jahre.

Es zeigte sich nämlich, dass die testamentarisch zu Komplementären bestimmten Enkel weder die Geschäftsführung übernehmen wollten, noch ihre Rechte als Firmeninhaber einschränken wollten. Unter diesem Umständen war kein familienfremder Geschäftsführer als Nachfolger für Max Wagner zu finden. Denn alle fähigen Bewerber erwarteten mehr Rechte und Entscheidungsspielräume, wie sie etwa in modernen Aktiengesellschaften üblich sind. Ein möglicher Kandidat drückte es deutlich aus: Niemand war bereit, wie Max Wagner ein »Titulargeschäftsführer auf jederzeitigen Abruf zu werden.«

#### DIE VORBEREITUNG DER FUSION

In dieser schwierigen Situation, die über Jahre anhielt, näherten sich die beiden Beckmann-Unternehmen *H. Beckmann Söhne* und die *IBENA Textilwerke J. Beckmann Nachf. KG* langsam einander an. Bereits 1964 vereinbarten beide Firmen eine erste, lockere Zusammenarbeit und die Geschäftsführungen trafen sich zu einem Erfahrungsaustausch. Um günstigeren Preise zu erzielen, wurden bestimmte Materialien gemeinsam eingekauft. Bald weitete sich die Zusammenarbeit aus: Beide Webereien einigten sich auf eine eingeschränkte Produktionsteilung und am 14. Dezember 1965 erhielten sie die kartellrechtliche Genehmigung für einen Spezialisierungsvertrag, mit dem ein Kollektionsaustausch vereinbart wurde. Die beiden Unternehmen gingen immer weiter aufeinander zu. Die Vision Max Wagners aus dem Jahr 1957 – ein Zusammenschluss der Rauheber, um sich am internationalen Markt besser zu behaupten – würde hier langsam Wirklichkeit. Bald wurde den Firmenleitungen klar, dass eine bloße Zusammenarbeit noch nicht die richtige Lösung war. Denn die erhofften Rationalisierungen konnten nur durch eine Fusion eintreten. Seit 1966 wurde daher diese Fusion vorbereitet. Bei *H. Beckmann Söhne* löste die Fusion auch das Problem der Nachfolge für Max Wagner. Sein Posten wurde überflüssig, denn bei *IBENA* waren branchenerfahrene Familienmitglieder vorhanden. Wagner war es daher auch, der mit besonderem Nachdruck die Vereinigung der beiden Beckmann-Unternehmen vorantrieb – vielleicht konnte nur ein Zusammenschluss die historisch gewachsenen familiären Widerstände gegen diesen Zusammenschluss überwinden. Bei *IBENA* setzte Josef Albert Beckmann die Fusion gegen die Bedenken seines Vaters durch.

#### Die Krise der Textilindustrie seit den 1950er und 1960er Jahren

Seit etwa 1955 reduzierte sich die Zahl der Textilfirmen – anfangs langsam, seit den Siebziger Jahren immer schneller. Existierten 1955 noch 4.449 Betriebe, waren es 1965 noch 4.096, 1975 war ihre Zahl bereits auf 2.894 gesunken. Von 1957 bis 1973 ging ein Drittel der Arbeitskräfte in der Textilindustrie verloren, bis 1980 mehr als 50 Prozent. Verteilt auf zahlreiche Regionen auch im ländlichen Raum und geprägt durch viele mittelständische Unternehmen war dieser Schrumpfungprozess schlechender und weniger spektakulär als etwa im Ruhrgebietsbergbau. Es gab daher keine regionale Krise und keinen Aufstand der Beschäftigten mit großen Streikwellen. Die Krise der Textilindustrie verlief eher im Schatten, ihr Verlauf war sehr uneinheitlich und differenziert. Nicht selten war der Erfolg oder Misserfolg der Textilunternehmen auch durch unternehmerische Entscheidungen bzw. Fehlentscheidungen geprägt. Ab 1949 erlebte die Textilindustrie zunächst einen Boom. Allerdings lag die jährlichen Wachstumsraten deutlich unter der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, sodass der Anteil der Textilindustrie am Bruttosozialprodukt abnahm. Ab 1958 sorgte die Liberalisierung des Außenhandels für ein Rezession. Der Importdruck wuchs, während die Exporte nur mühsam Schritt hielten. Vor allem Standardartikel wurden aus Niedrigpreisländern nach Deutschland importiert. Schon seit 1957 gab es ein Außenhandelsdefizit und bis 1970 wurde dieser Importüberschuss immer größer. Die viel versprechende Lösung für die deutsche Textilindustrie lag in der Spezialisierung auf hochwertige Produkte – der Weg von *IBENA*.