

Erschienen in: Rainer Wirtz (Hrsg.): Industrialisierung, Ent-Industrialisierung, Musealisierung? (= Rheinisches Industriemuseum, Beiträge zur Industrie- und Sozialgeschichte). Band 8. Rheinland-Verlag, Köln 1998, S. 98–126

Detlef Stender

Am Ende einer Epoche

Die Betriebsschließung der Tuchfabrik Müller im Strukturwandel der Branche

Besucht man heute die 1961 stillgelegte Tuchfabrik Müller¹ mit ihrem Maschinenpark der Jahrhundertwende, hat man den Eindruck, gewissermaßen in die 'Vor- und Frühgeschichte' der industriellen Technik und Arbeitsorganisation zurückversetzt worden zu sein. Das Urteil über die Ursachen der Betriebsschließung ist dann meist schnell bei der Hand: Die Fabrik sei sicher schon damals völlig veraltet und nicht mehr konkurrenzfähig gewesen.

Doch wenn man die Tuchindustrie in jenen Jahren etwas genauer betrachtet, wird deutlich: Das Ende der Tuchfabrik ist keineswegs ein skurriler Einzelfall, der allein auf eine damals schon 'vorsintflutliche' Ausrüstung zurückzuführen wäre. Ganz im Gegenteil: Das Schicksal der Tuchfabrik Müller war in mancher Hinsicht sogar typisch für die Branche. Zunächst erscheint also ein Blick über den engen Schornsteinhorizont hinaus auf die Situation des gesamten Industriezweigs angebracht, um die Stilllegung dieser Tuchfabrik richtig einschätzen zu können. Anschließend werden vor diesem Hintergrund die spezifischen Gründe für deren Schließung beleuchtet und abschließend wird geschildert, was die Betriebsstilllegung für die Beschäftigten bedeutete.

Neue Konkurrenzsituation

Die Streichgarn² verarbeitende Tuchindustrie, zu der die Tuchfabrik Müller zu zählen ist, erlebte in den 50er und 60er Jahren eine schwere Krise, die mit einem grundlegenden Strukturwandel verbunden war. In einer Zeit des Wachstums und Wirtschaftswunders ging es in der westdeutschen Streichgarnindustrie so deutlich bergab wie in keinem anderen Bereich der kriselnden Textilindustrie.³

Was waren dafür die Ursachen? Zunächst einmal gab es in der Nachkriegszeit nicht mehr die alte Kartell-Situation, wie sie seit dem Ersten Weltkrieg geherrscht hatte, als

das *"Deutsche Tuchsyndicat"* die Masse der Uniformtuchaufträge des deutschen Marktes schlicht nach Betriebsgrößen aufteilte und damit die Unternehmer um einige Auftrags-Sorgen ärmer machte. In der Einschätzung eines Tuchindustriellen war dieses Tuchsyndicat *"so gut wie eine Rente"*. Im Zweiten Weltkrieg übernahm der Staat diese Auftragsverteilung. Auch für diese Phase galt: *"Verdient haben sie alle ... Es war kein Wettbewerb mehr."*⁴ In der Nachkriegszeit war nach dem Siegeszug der Freien Marktwirtschaft ein solches Kartellgebaren nicht mehr denkbar, und die Tuchindustriellen sahen sich auf dem Uniformtuchmarkt zum ersten Mal seit langer Zeit dem scharfem Wind der Konkurrenz ausgesetzt. Großaufträge wurden jetzt ausgeschrieben, was zu einem echtem Preiswettbewerb führte.

Bei den Ziviltuchen gingen nach dem Zweiten Weltkrieg in den osteuropäischen Staaten etliche Kunden verloren - und damit ein wichtiges *"Exportventil"*.⁵ Die Liberalisierung der Einfuhr von Wollwaren 1953 und das Inkrafttreten der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft (EWG) 1958 brachten die westdeutsche Tuchindustrie auch bei den Tuchen für den zivilen Markt in eine völlig neue Wettbewerbssituation.⁶ Die Streichgarnindustrie im italienischen Prato wurde zur härtesten Konkurrenz für die deutschen Hersteller:

- Dort verwandte man als Rohstoff Reißwolle, also Wolle aus Lumpen und Resten, anstelle von 'echter' Schurwolle. Der Preisunterschied beim Rohstoff war erheblich: Die Reißwolle kostete etwa ein Sechstel der Schurwolle.⁷
- Die Prateser Streichgarnindustrie profitierte von einem besonderen 'Strukturvorteil': etwa zwei Drittel der Arbeit geschah - nach dem klassischen Prinzip des Verlagswesens - in Heimarbeit. Die Verhältnisse in Prato erinnern in jeder Hinsicht an die Verhältnisse des 18. und 19. Jahrhunderts: Die häuslichen 'Kleinunternehmer' erhielten Einzelaufträge und Material geliefert und arbeiteten auf eigenes Risiko, ohne Beschäftigungssicherheit, Tarifverträge und soziale Absicherung, dafür aber mit veralteten Webstühlen und selbstausbeuterischem Einsatz sämtlicher Familienmitglieder.⁸ Heute würden wir von 'Sozialdumping' sprechen. Die Lohnkosten lagen entsprechend niedrig: eine Arbeitsstunde in der Wollweberei kostete in Italien 2,42 DM, in Deutschland aber 3,34 DM.⁹
- Diese kleinindustrielle Struktur erwies sich als besonders flexibel und innovativ in Bezug auf neue Modeströmungen.¹⁰ Die Prateser Wollwarenindustrie wird sogar in der - die gesamte Weltwirtschaft umfassenden - Studie von Piore/Sabel über das *"Ende der Massenproduktion"* als typisches Beispiel dafür angeführt, wie kleine, bewegliche Betriebe mit einer eher dezentralen Struktur die großen, behäbigen Massenproduzenten in Deutschland, Frankreich und Großbritannien überflügeln.¹¹

- Nicht nur die Produktionsform, sondern auch das Produkt war neu. Die Prateser Industrie überraschte mit *"Waren - so bunt, wie es die Phantasie der Modeschöpfer und die Launenhaftigkeit der Mode wollte. Über das ständige Experimentieren ... erreichte die Textilindustrie um Prato eine große Vielfalt in Gewebe und Appretur, die den Produkten aus armseligem Material einen Hauch von Luxus verlieh."*¹²

Unter diesen Bedingungen fiel es den deutschen Produzenten immer schwerer, sich gegen die Importe zu behaupten. *"Wir konnten bei den Preisen nicht mehr mit. ... Preislich haben uns die Italiener kaputtgemacht"*, klagt ein Euskirchener Tuchfabrikant rückblickend.¹³

Neue Konsummuster

Die italienische Tuchindustrie produzierte nicht nur anders, sondern setzte auch auf ein ganz neues Konsummuster: Sie verkaufte preiswerte, modische Ware, die nicht mehr ewig, sondern nur bis zur nächsten oder übernächsten Modewelle hielt. Die deutsche Wollstoffindustrie und besonders die Produzenten der eher unauffälligen Streichgarnprodukte waren hingegen noch darauf eingestellt, Tuche herzustellen, die wegen ihrer hohen Qualität über Jahrzehnte und verschiedene Moden hinweg tragbar waren.

Die qualitativ minderwertigen, aber modischen Angebote aus Italien trafen aber genau die Bedürfnisse der Zeit. Ende der 50er Jahre waren die wichtigsten Grundbedürfnisse gestillt. Es entwickelte sich eine gewisse Modebereitschaft. Hinzu kam, so eine zeitgenössische Beobachtung, das Bedürfnis der mittleren Generation *"nochmal 'jung' zu erscheinen, was sich nicht zuletzt in einer betont jugendlichen Kleidung ausdrückte."*¹⁴ Zugleich gab es in jenen Jahren eine *"Neigung der Konsumenten zum Ausländischen"*.¹⁵ Das *"Italian styling"* traf also voll den Zeitgeist. Entsprechend gut entwickelte sich der italienische Export nach Deutschland: Der Absatz der italienischen Woll- und Wollmischgewebe verzehnfachte sich zwischen 1951 und 1961. Noch extremere Steigerungsraten wiesen etwa die Strick- und Wirkwaren aus Wolle auf, die indirekt Konkurrenten der Wolltuche darstellen. Während 1954 die Importe lediglich 10% des deutschen Marktes an Wollgeweben bedienten, waren es 1962 bereits 65%.¹⁶ Ein Forschungsbericht des nordrhein-westfälischen Wirtschaftsministeriums stellte bereits 1956 eher verblüfft eine *"eigentümliche Paradoxie"* fest, dass nämlich *"qualitativ hochwertige Erzeugnisse aufgrund ihres relativ hohen Preises und ihrer*

*Haltbarkeit gewissen Zeittendenzen entgegenstehen, die in dem - in früheren Jahren unbekanntem - Wunsch nach Kurzlebigkeit und schneller Umschlagsdauer der Konsum- und Bekleidungsüter im In- und Ausland ihren Ausdruck finden. So dürfte sich die eigentümliche Konsequenz ergeben, dass eine weniger starke Beachtung traditioneller Qualitätsgesichtspunkte bei der Erzeugung einzelner für den breiten Konsum bestimmter Gewebetypen die Absatzchancen in der Bundesrepublik und auch im Ausland vermutlich eher fördern als hemmen dürfte."*¹⁷

Im gleichen Zeitraum setzte sich eine grundlegend neue Mode bei den Jugendlichen durch, die mit den traditionellen Wolltüchern wenig anfangen konnten: Jeans, T-Shirts, Pullover und Jacken ersetzten zunehmend die Tuchhose, das Sacco, den Anzug, den Rock, das Kostüm und nicht zuletzt den klassischen Wollmantel. Die meisten der neuen Kleidungsstoffe waren nicht mehr aus Wolle, sondern aus Baumwolle, aus neuen Chemiefasern oder auch aus Leder.

Sicher trug auch das Auto seinen Teil dazu bei, dass die warme, schwere Wollkleidung aus der Mode kam. Autofahren ist in Pullover und Jacke angenehmer als in Sacco und Mantel. Und die warme Wollkleidung erübrigt sich ohnehin, wenn man aus der Wohnung direkt ins Auto steigt - und umgekehrt. Der große Verlierer zwischen 1955 und 1966 war jedenfalls eindeutig der Mantel, ein klassisches Streichgarnprodukt: Sein Anteil an der Produktion halbierte sich fast in diesen Jahren.¹⁸ Zugleich vollzog sich bei den Wollgeweben eine Umschichtung weg von den einfacheren und robusten Streichgarnprodukten hin zum leichteren und eleganteren Kammgarn. Die Streichgarn-Branche litt 1961 unter einem deutlichen *"Druck des Absatzschwundes"* während gleichzeitig von einer *"modisch begünstigten Zunahme der Nachfrage nach Kammgarnerzeugnissen"* die Rede ist.¹⁹ Bereits seit dem Ende der Koreakrise 1953 wurde eine *"bedeutsame Wandlung der Verbraucherwünsche"* festgestellt: *"... die grobe Streichgarnware ... wurde immer weniger gefragt; man verlangte feinere, glattere, bessere, modische Ware, Kammgarngewebe! Der Verbraucher wurde wählerisch."*²⁰ Die Streichgarntuchhersteller saßen nun zwischen allen Stühlen: Sie konnten einerseits - in Konkurrenz mit Italien - nicht den Bedarf nach billigen modischen Streichgarnprodukten decken, andererseits wurden sie beim Qualitätstuch vom Kammgarn ausgestochen. Der Absatz der deutschen Streichgarnindustrie sank jedenfalls zwischen 1957 und 1967 um 48%, während der Kammgarnabsatz 'sogar' um ein Prozent stieg.²¹

Rationalisierung gegen Billiglöhne

Unter dem Eindruck des verschärften Konkurrenzdrucks begann in der Wolltuchindustrie zum ersten Mal seit der Jahrhundertwende ein wesentlicher technologischer Wandel: Die deutsche Industrie versuchte nicht, das Prateser Muster des kleinen Betriebs mit billigen Löhnen und Rohstoffen zu kopieren, sondern bemühte sich, den Sinn der Verbraucher für Qualitätsware zu schärfen. Das Siegel *"Reine Schurwolle"* (im Gegensatz zur Reißwolle) ist uns von diesen Bemühungen erhalten geblieben.

Vor allem aber setzte die Tuchindustrie ab Mitte der 50er Jahre auf -

*"Rationalisierungsmaßnahmen, die insbesondere auf den Ersatz der menschlichen Arbeitskraft durch neuzeitliche Produktionsmaschinen"*²² abzielte, und damit auf den *"Übergang von der lohn- zur kapitalintensiven Betriebsform"*²³. Die geringeren italienischen Lohnkosten sollten durch Rationalisierung wettgemacht werden. Ein wesentlicher Schritt dazu war die Automatisierung der Weberei. Die mechanischen Webstühle wurden in den 50er Jahren zunehmend durch Webautomaten ersetzt²⁴, bei denen das Auswechseln der Schützen oder der Spulen in den Schützen nicht mehr von Hand geschah, sondern automatisch aus einem Magazin. Dadurch wurde ein kontinuierlicher und schnellerer Produktionsablauf ermöglicht. Es war die Rede von *"Non stop Automatenstühlen"*. Während zuvor ein Weber in der Regel zwei Webstühle gleichzeitig bediente, wurden es nun zunächst 6 Automaten, später in der Regel ca. 12-15.²⁵ Zum Teil ist in der Literatur sogar von 20 oder 30 Webautomaten pro Weber die Rede.²⁶ Der ökonomische Erfolg wurde bald sichtbar: *"Es ist bekannt, dass durch die Automatisierung dem Weber höhere Stundenlöhne gewährt werden können und trotzdem der Lohnanteil je Meter Ware geringer ist als bei nichtautomatisierten Webstühlen. ... Die geringere Zahl von Stuhlstillständen und die Verwendung von Kettfadenwächtern ergibt einen besseren und gleichmäßigeren Warenausfall sowie die Einsparung von Ausbesserungslöhnen."*²⁷ In der gesamten Wollweberei stieg - vor allem wohl durch diese technischen Neuerungen²⁸ - die durchschnittliche Produktivität zwischen 1954 und 1964 bezogen auf die Arbeitskräfte um 58%, bezogen auf die Maschinen sogar um 82%.²⁹

Eine ähnliche Entwicklung gab es auch in der Spinnerei. Dort wurden die Selfaktoren, die Wagenspinner, (der Typus, den Müller benutzte und sogar 1951 noch neu anschaffte) zunehmend durch Standspinner und vor allem Ringspinnmaschinen mit einer wesentlich höheren Produktivität ersetzt.³⁰ Da die Ringspinnmaschine kontinuierlich spinnst, wird das zeit-, energie- und platzraubende Ein- und Ausfahren

des Selfaktors eingespart, und die Geschwindigkeit des Fadenlaufs ist erheblich größer (ca. zwischen 40-70%). Darüberhinaus hat die Ringspinnmaschine einige wesentliche Vorteile: *"Sie ist nicht nur in der Bauweise bedeutend einfacher und damit weniger anfällig für Reparaturen und Stillstände während der Produktion; sie benötigt auch weniger Platz, da man vergleichsweise auf der gleichen Selfaktorfläche ungefähr 50% mehr Spindeln unterbringen kann. Ausserdem wird die tägliche Marschleistung der Spinnerin, die beim Selfaktor immerhin mit 15 bis 20 km anzusetzen ist, ... um ein nicht unerhebliches Mass reduziert."*³¹ In der reinen Streichgarnspinnerei stieg entsprechend die Arbeitsproduktivität um 22%, die Maschinenproduktivität um 51%.

Diese besonders prominenten Neuerungen in den zentralen Bereichen des Spinnens und Webens erforderten zwangsläufig weitere Modernisierungen und Automatisierungen etwa in der Spulerei, Zwirnerei, Webvorbereitung oder in der Appretur der Tuche. Im Grunde musste fast der ganze Betrieb 'runderneuert' werden, wenn man einmal mit der Modernisierung begonnen hatte.

Die "schwarze Kunst" der Wollverarbeitung

Ein Insider der Aachener Tuchfabrikation vertrat 1973 rückblickend die Ansicht, der Wende von der arbeits- zur kapitalintensiven Produktion in der Tuchindustrie sei in ihren *"volks- und betriebswirtschaftlichen Auswirkungen die gleiche Bedeutung beizumessen, wie dem im vorigen Jahrhundert stattgefundenen Übergang von der handwerksmäßigen Ausübung des Gewerbes zur industriellen Fertigung."*³² Das ist vielleicht etwas übertrieben, doch der Strukturwandel war radikal, weil sich seit der Jahrhundertwende - abgesehen von der Elektrifizierung - in der Wolltuchindustrie technologisch wenig verändert hatte.

Ein Aachener Tuchindustrieller stellte etwa 1931 fest: *"Die Grenzen der technischen Rationalisierung werden dadurch besonders gekennzeichnet, dass seit Jahrzehnten wesentliche, das heißt umstürzende maschinelle Verbesserungen nicht erfunden worden sind und dass oft mit alten Maschinen arbeitende Fabriken rentabler sind als modernste Betriebe."*³³ Die Krempelsätze, Selfaktoren oder mechanischen Webstühle der 30er oder frühen 50er Jahre arbeiteten kaum anders als schon zur Jahrhundertwende. Als in einer Fachzeitschrift 1951 die Frage nach einer Möglichkeit der Leistungssteigerung des Krempelns (der Vorgarnherstellung) gestellt wurde, äußerten sich mehrere Praktiker verärgert darüber, *"dass, abgesehen von maschinenbaulichen Verbesserungen, keine umwälzenden Neuerungen oder Verbesserungen geschaffen wurden; Die*

*Arbeitsweise der Krempeln ist im Prinzip unverändert geblieben, auch in einer Epoche eines pausenlosen technischen Fortschritts."*³⁴ Ähnlich sah es Anfang der 50er Jahre in der Weberei aus: *"Wenn man die etwa 100 namhaften Modelle des Weltwebstuhlmarktes vergleichend betrachtet, so stellt man fest, dass weit über 90% den sicheren, überkommenen Weg beschreiten und im wesentlichen eine Tradition der Bauweise fortsetzen, deren Grundlagen schon mehr als 50 Jahre alt sind."*³⁵

Dieser Jahrzehnte dauernde technologische Stillstand der Tuchindustrie erklärt sich vor allem daraus, dass der Rohstoff Wolle auf Grund seines natürlichen Ursprungs und seiner unregelmäßigen Beschaffenheit besondere Schwierigkeiten aufwarf, die maschinell noch kaum zu meistern waren. Die Wolle erforderte ungewöhnlich viel Aufmerksamkeit und Fingerspitzengefühl für das Material, individuelle Einstellungen der Maschinen und entsprechende Erfahrung. Gleichartige Massenproduktion war in der Tuchindustrie lange technisch einfach nicht möglich.³⁶ Produktivere Maschinen, wie der Webautomat und der Ringspinner, die in der Baumwollverarbeitung schon früh eingesetzt wurden, bewährten sich in der Wollindustrie zunächst nicht.³⁷ Ein modernisierungsbegeisterter Ingenieur nannte noch 1952 das Erfahrungswissen der Weber eine *"schwarze Kunst"*, die endlich durch das *"Licht exakter Wissenschaft"* ausgeleuchtet und rationalisiert werden müsse.³⁸

Der 'Lehrmeister' der Tuchfabrikation, Otto Löbner, hat der Kompliziertheit der Materie entsprechend bereits um die Jahrhundertwende ein fünf Bände und mehrere tausend Seiten umfassendes Werk verfaßt: Die *"Bibliothek Praktischer Erfahrungen aus der Tuch- und Buckskin-Fabrikation"* versucht, auf alle Unwägbarkeiten der Materie einzugehen. In der Einleitung heißt es, die Tuchherstellung sei, *"wie kaum eine zweite Industrie, von unzählig vielen Zufälligkeiten mechanischer, physikalischer und chemischer Art abhängig. Noch bevor die endlose Zahl der Rohmaterialien überhaupt zur Verarbeitung resp. Verwendung kommt, sind diese Stoffe unberechenbaren Eventualitäten unterworfen, deren Folgen sich erst im Lauf der Fabrikation, oft erst nach Beendigung derselben und damit zu spät bemerkbar machen. Der Fabrikant hat den Schaden und zum Schaden den Aerger, der oft nicht geringer ist."*³⁹ Vor allem diese *"unberechenbaren Eventualitäten"* haben eine frühzeitige Automatisierung des Arbeitsprozesses behindert. Dadurch blieben die Wolltuchfabriken in der Regel meist vergleichsweise kleine Betriebe mit einem Maschinenpark, der nicht ständig erneuert werden musste. Die großen technischen Umwälzungen gingen daher bis Mitte der 50er Jahre an der Tuchindustrie vorbei.

Exkurs: "Automatisierung - die Lösung"?

Eine Neuerung gegenüber zurückhaltende Stimmung war um 1950 übrigens noch in der Textilindustrie insgesamt spürbar. Das Editorial der Fachzeitschrift *"Textil Praxis"* zum Thema *"Rationalisierung"* machte 1950 eindeutig Stimmung gegen modernisierungsfreundliche Strömungen, *"die nur zu gern die Textilindustrie als eine vollkommen rückständige Industrie ... hinzustellen sich bemühen, die durchaus neu zu rationalisieren sei."*⁴⁰ Die Zeitschrift warnte die Unternehmer eindringlich vor Qualitätsverlust, überzogenen und unrentablen Maschinenkosten, mangelnden Absatzchancen und der Gefahr der breiten Arbeitslosigkeit. Der englischen Textilindustrie wurde unterstellt, ihre sehr viel weitergehende Automatisierung erkläre sich einfach dadurch, dass dort entsprechend qualifizierte Arbeitskräfte fehlen würden.⁴¹ Offenbar spielten hier die (negativen) Erinnerungen an die rationalisierungsfixierte Zwischenkriegszeit und deren unrühmliches Ende in der Weltwirtschaftskrise eine nicht unwesentliche Rolle. Man wollte zunächst einmal Sicherheit und solide Grundlagen schaffen und sich nicht gleich in risikoreiche Experimente stürzen. Vielfach bestanden bei den alten Praktikern auch Bedenken gegen eine neue Technik: *"... der Betriebsmann steht oft der Automatik noch etwas skeptisch gegenüber, vor allem, wenn sie nicht mechanisch arbeitet, sondern elektrisch bzw. elektronisch."*⁴²

Ähnliche Zweifel an den Segnungen der Rationalisierung gab es um 1950 auch in anderen Branchen. Joachim Radkau hat für die Jahre nach dem Zweiten Weltkrieg festgestellt, dass dieses *"in mehrfacher Hinsicht mehr eine Fortsetzung als ein Anfang"*, mehr Wiederaufbau denn Modernisierung war.⁴³ Nicht nur die Tuchindustrie, auch andere Wirtschaftszweige verfahren nach dem Motto: *"Keine neue Entdeckung auf irgendeinem Gebiet wirkt sich wohl so schnell und nutzbringend auf die Industrie aus, wie die Anwendung des bereits Bekannten."*⁴⁴ Umwerfende technologische Neuerungen stellen in der Nachkriegszeit die Ausnahme dar. Die Betriebs-Ingenieure nutzten und effektivierten eher die technischen Neuerungen der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts. Überhaupt ist wohl eine Vorstellung vom Wirtschaftswunder, das in den Betrieben alles auf den Kopf stellte, revisionsbedürftig. Die frühen 50er Jahre waren noch wenig von der Automatisierung und Rationalisierung geprägt. Ganz im Gegenteil. *"Die handwerkliche Tradition hochqualifizierter Arbeit prägte die industrielle Produktion im ersten Nachkriegsjahrzehnt"*⁴⁵ und die Improvisation war *"oft wichtiger als große Innovationen."*⁴⁶

Bereits wenige Jahre später waren allerdings neue Töne zu vernehmen. Denn langsam zwang das *"Konkurrenzproblem"* und der enger werdende Arbeitsmarkt zum Handeln.

1956 schilderte die *"Textil Praxis"* auf einmal die Rationalisierung *"als eine Forderung der Zeitläufte, der sich niemand entziehen und die durchaus nicht als etwaige Modekrankheit betrachtet werden kann."*⁴⁷ Jetzt wurde die Automatisierung als *"Grosstat der Technik"* gefeiert, die den Menschen von *"schwerer, monotoner Arbeit"* befreie. Denn nun erledige *"der Automat die Arbeit in sauberster und einwandfreier Weise."*⁴⁸ Und unter dem Eindruck des Wirtschaftswunders schwanden auch die alten Bedenken: *"Es hat sich immer wieder gezeigt, dass der Bedarf mit fortschreitender Technisierung und Automatisierung steigt, weil grössere Verbraucherkreise für die Artikel in Betracht kommen. Die Maschine hat nicht Arbeitslosigkeit gebracht, sondern zusätzliche Arbeitsmöglichkeiten geschaffen."*⁴⁹

Eine Branche wird umgekrempelt

Ein stimmungsmäßiger Wandel und eine zunehmende Rationalisierungs-Bereitschaft ist in der Textilindustrie also erst ab Mitte der 50er Jahre zu verspüren. 1957 wird als das Jahr bezeichnet, in dem der *"Boom in der Neuanschaffung von Maschinen"* begann und reine Ersatzbeschaffungen zunehmend Rationalisierungsinvestitionen weichen⁵⁰. Doch dieser Prozeß erfolgte sehr ungleichzeitig und insulär: Während einige wenige Betriebe straff modernisierten, blieben viele andere - wie die Tuchfabrik Müller - auf dem alten Stand der Technik zurück. Ohnehin war der Automatisierungsgrad in der Tuchindustrie - aus den oben erläuterten Gründen - immer geringer als in der übrigen Textilindustrie. Besonders stark modernisierten die größeren Tuchwebereien, während der Anteil der Automaten bei Fabriken unter 50 Beschäftigten, zu denen die Tuchfabrik Müller gehörte, nur gering war: 1956 lag er in den Kleinbetrieben Nordrhein-Westfalens bei 2%, 1966 bei 21%, bei den großen Tuchwebereien mit 200-500 Arbeitern dagegen erheblich höher: 1956 bei 10%, 1966 bei 54%.⁵¹

Trotz aller Bedenken setzte sich in den Jahren um 1960 doch die Automatisierung und Rationalisierung, selbst in der immer etwas verspäteten Tuchindustrie, allmählich durch - und sei es durch 'natürliche Auslese'. Die Gewerkschaft Textil und Bekleidung sprach 1964 völlig zu Recht von einem Konzentrationsprozeß, *"der nur einige große Firmen übriglassen wird. Der zukünftige Kapitalbedarf für die erforderliche Investitionen wird nur von den kapitalkräftigsten Firmen aufgebracht werden können."*⁵² Denn die Betriebe, die nicht modernisieren konnten oder wollten, mussten früher oder später das Feld räumen.

Die Zahl der deutschen Streichgarnspinnereien sank dementsprechend zwischen 1954 und 1964 von 265 auf 166. Die bedeutende Aachener Tuchindustrie erlitt einen noch stärkeren Rückschlag: Sie reduzierte sich von 86 Firmen 1954 auf 35 Betriebe 1964.⁵³ Seit 1958 häuften sich die Betriebseinstellungen. Die Industrie- und Handelskammer Aachen stellte in ihrem Jahresbericht 1964 - vor dem 'Fortschritt' resignierend - fest: *"In der Tuch und Kleiderstoffindustrie des Kammerbezirks setzte sich der schon seit einigen Jahren zu beobachtende Strukturwandel fort. Wiederum schieden einige Betriebe aus dem Produktionsprozeß aus, während gleichzeitig die Zahl der Beschäftigten infolge weiterer Automatisierung und Rationalisierung rückläufig war. Die Anpassung an den durch die fortschreitende Integration Europas verursachten Wandel der Marktsituation machte weitere Fortschritte und erforderte stetig Rationalisierungsmaßnahmen."*⁵⁴ Auch in Euskirchen schloß in jener Zeit fast jedes Jahr eine Tuchfabrik.⁵⁵ Von insgesamt 13 Betrieben im Jahre 1949 waren 1964 gerade noch zwei übrig geblieben. Die wenigen überlebenden Firmen modernisierten und rationalisierten grundlegend.⁵⁶

Insgesamt bestätigt also die Betrachtung der Entwicklung in der Tuchindustrie die These Joachim Radkaus, der die Zeit um 1960 als eine *"Epochenscheide der technischen Kultur"* bezeichnet, was sich sowohl auf die neuen Produktionstechniken als auch auf neue Konsummuster und Produkte bezieht.⁵⁷

Die Tuchindustrie wird dem Export geopfert

Euskirchen, eine Stadt, deren Wirtschaft und Einwohner in hohem Maße von der Streichgarnindustrie lebten, geriet Ende der 50er Jahre in eine schwere Krise. Viele Tuchfabriken hatten bereits schließen müssen. Die noch existierenden Firmen hatten volle Lager, aber keine Aufträge. Etliche mussten Kurzarbeit anmelden. Der Anteil der Tuchindustrie an der Gewerbesteuer, der 1950 noch 45% betragen hatte, war 1956 auf 10% gesunken. Der Stadtrat versuchte eine politische Lösung herbeizuführen, beriet 1958 in einer öffentlichen Sondersitzung *"Die Lage der Tuchindustrie"* und forderte die Bundesregierung dringend auf, *"die notwendigen Maßnahmen zu ergreifen, um die Wollgewebeeinfuhr zu irregulären Bedingungen zu unterbinden"*. Bonn ließ den Euskirchener Stadtrat aber abblitzen: *"Da sich die Hilfsmaßnahmen der Bundesregierung aber nur in den Grenzen der internationalen Verpflichtungen bewegen können, können sie nicht in einer Einschränkung der Einfuhren von Wollgeweben aus Italien oder in einer Zollerhöhung bestehen."*⁵⁸ Fast zynisch riet sie den Tuchindustriellen *"mit der nötigen Aufgeschlossenheit den Erfordernissen einer wirtschaftlichen Integration in Europa Rechnung"* zu tragen.⁵⁹ Ebenso abweisend

reagierte der Wirtschaftsminister Nordrhein-Westfalens: *"Eine Exliberalisierung oder eine Zollanhebung aller Wollgewebe oder der billigen Wollgewebe seitens Westdeutschlands ist angesichts der stark aktiven Handelsbilanz Deutschlands nicht durchführbar, am wenigsten zu Beginn der Realisierung des Gemeinsamen Marktes, noch dazu gegenüber einem Land wie Italien, das weit mehr Waren von Deutschland abnimmt."*⁶⁰ Die kriselnde Tuchindustrie wurde also bewußt der Freiheit internationaler Handelsbeziehungen geopfert, von der die bundesrepublikanische Wirtschaft insgesamt zweifelsohne profitierte. Die Tuchindustriellen reagierten erbost und warfen dem Bundeswirtschaftsminister Erhard vor, er pflege *"besondere Steckenpferde - Eisen, Chemie (Kunstfaser), Optik und Kraftwagen. Bei der Tuchindustrie tritt er kurz!"*⁶¹ Man griff - für Euskirchener Verhältnisse - zu drastischen Vergleichen: *"Der Herr Erhard kann die betroffene Euskirchener Tuchindustrie doch nicht einfach abtreiben lassen!"*⁶² Doch Erhard konnte: *"Die Wirtschaft müsse endlich erkennen,"* ließ er wissen, *"dass der Staat nicht jedesmal intervenieren könne, wenn ein Industriezweig aus konjunkturellen oder strukturellen Gründen einmal für eine Zeit auf der Schattenseite stehe, solange das die gesamte Volkswirtschaft unangetastet lasse."*⁶³ Letztlich erreichten die Euskirchener mit ihren Appellen also gar nichts. Euskirchen war kein Sonderfall. Der gesamten Textilindustrie erging es ähnlich. Als sie Ende der 50er Jahre in die erste ernsthafte Krise geriet, zeigte man im Bundeswirtschaftsministerium wenig Interesse daran, der Branche - wie zum Beispiel der Montanindustrie - durch Subventionen oder Importbeschränkungen zu helfen. Ganz im Gegenteil. Die Bundesregierung erhoffte sich von einer Textilindustrie, die voll der Konkurrenz ausgesetzt war, besondere Anstrengungen der Modernisierung und Marktanpassung.⁶⁴

Die Tuchfabrik Müller: zeitgemäß unmodern

Zurück nach Kuchenheim: 1951 tätigte Kurt Müller sogar noch zwei beachtliche Investitionen: Er schaffte einen neuen Krempelsatz und einen neuen Selfaktor an - beides ausgesprochen große und zentrale Maschinen für die gesamte Produktion. Bereits bei der Anschaffung des Selfaktors und des neuen Krempelsatzes zeigte sich ein grundlegendes Problem. Diese waren für elektrischen Einzelantrieb ausgelegt. Da die Elektrifizierung nach dem gescheiterten Versuch in den 20er Jahren nicht mehr in Angriff genommen worden war, besaß die Fabrik als Antriebskraft nur die Transmissionsanlage, die von der Dampfmaschine angetrieben wurde.⁶⁵ So mussten die Maschinen für die Transmission mit etlichen Kosten und Mühen 'zurückgebaut' werden. Trotzdem gab es bei diesen Rückbauten Probleme, weil die modernen

Maschinen eher für den gleichmäßigen Elektroantrieb ausgelegt waren. Weitere Nachteile des zentralen Transmissionsantriebs bestanden darin, dass die Aufstellung der Maschinen weniger flexibel gehandhabt werden konnte und darin, dass mit der Dampfmaschine - aus Kostengründen - die Fabrik entweder ganz oder gar nicht lief. Ein flexibler Einsatz von einzelnen Maschinen - etwa bei Zeitdruck oder sehr großen Aufträgen - war nicht möglich. Überstunden und Wochenendarbeit in Teilen des Betriebs waren kaum denkbar.

Aber selbst der Dampfmaschinenbetrieb war in jener Zeit nicht völlig außergewöhnlich. Radkau spricht für die Nachkriegszeit sogar von einem *"letzten Dampfmaschinenboom"*⁶⁶. Einige Betriebe produzierten sehr viel länger mit diesem Antrieb. Ein Beispiel ist die Segeltuchfabrik Blancke, die bis 1981 im rheinischen Heinsberg arbeitete und deren Dampfmaschine, Kessel und Maschinenpark große Ähnlichkeit mit der Tuchfabrik Müller aufwies.⁶⁷

Was im Vergleich zur Konkurrenz vermutlich der Tuchfabrik Müller auch Nachteile gebracht haben dürfte, sind viele Kleinigkeiten innerhalb der Fabrikorganisation, die nicht mehr den neuen Vorstellungen von einem durchrationalisierten Betrieb entsprachen: So waren etwa die Wege, auf denen die Rohstoffe und Tuche durch die Fabrik transportiert werden mussten, äußerst lang und beschwerlich. Überhaupt wurde in der Arbeitsorganisation viel improvisiert. Jeder half hier oder dort mal aus: Die Weber beim Kohleausladen am Bahnhof, die Nopperin bei der Obsternte im Garten... Unkonventionell war auch die Entlohnung geregelt: Entgegen dem in der Textilindustrie üblichen Verfahren, nach Akkord arbeiten zu lassen, wurden die Arbeiterinnen und Arbeiter der Tuchfabrik Müller im Stundenlohn bezahlt. Eine Ausnahme bildete nur die Weberei. Aber auch dort stellte die Firma den Betrieb in der Nachkriegszeit nicht auf den effektiveren Doppelstuhlbetrieb - ein Weber bedient zwei Webstühle - um, obwohl man damit schon während des Zweiten Weltkriegs Erfahrungen gesammelt hatte. Dies geschah erst auf die Initiative einiger jüngerer Weber in den 50er Jahren. Die älteren Weber durften aber trotzdem bei dem alten Prinzip bleiben: Ein Webstuhl - ein Weber.

Diese traditionelle Form der eher handwerksartigen Arbeitsorganisation hat sicher dazu beigetragen, dass die Tuchfabrik nicht so schnell, effektiv und kostengünstig gearbeitet hat wie andere Konkurrenten, die ständig der *"Forderung der Zeitläufte"* nach Rationalisierung nachkamen. Dramatisch wurde aber dieser technische Rückstand der Tuchfabrik Müller erst durch den Automatisierungsschub in einigen

großen Tuchfabriken seit Mitte der 50er Jahre. Erst jetzt - so läßt sich vermuten - dürfte die Tuchfabrik nicht mehr konkurrenzfähig gewesen sein.

Festzuhalten bleibt aber, dass die technische Ausstattung und die Entwicklung der Tuchfabrik bis Ende der 50er Jahre keinesfalls so ungewöhnlich waren, wie man heute auf den ersten Blick vermuten mag. Es ist kein Zufall, dass die Fabrikschließung in das Jahr 1961 fällt. Sie fällt zusammen mit einer Wende in der ganzen Branche, ja einer *"Epochenscheide der technischen Kultur"* insgesamt. Die späten 50er Jahre und frühen 60er Jahre wurden in letzter Zeit bereits häufiger als Beginn einer neuen *"Ära"* beschrieben, in der technische Innovationen und schnellebige Konsummuster einen ganz neuen Stellenwert erhielten,⁶⁸ oder gar als *"Epochenschwelle im Mensch-Umwelt-Verhältnis"*⁶⁹. Die Betriebsschließung der kleinen Tuchfabrik Müller hat viel mit diesen großen Umwälzungen zu tun. Sie war mit ihrer Technik, Arbeitsorganisation, ihrer Sparsamkeit und ihren dauerhaften, aber unmodischen Produkten in jeder Hinsicht ein Vertreter einer Epoche, die in jenen Jahren endgültig zu Ende ging.

"Lieferung erst in zwei bis drei Monaten"

Im Juni 1961 jedenfalls war es soweit. Kurt Müller musste seine Fabrik wegen Auftragsmangel stilllegen.⁷⁰ Ein wesentliches Problem lag offenbar darin, dass er nicht mehr genügend Aufträge für Uniformtuche bekam, die die Tuchfabrik in ihren guten Zeiten vor und im Ersten Weltkrieg und in den 30er Jahren in erster Linie produziert hatte und auf die der Maschinenpark spezialisiert war. Der Betrieb erhielt nur noch von kleineren Abnehmern, wie der Polizei, dem Grenzschutz oder dem Roten Kreuz regelmäßig Aufträge. Beim Aufbau der Bundeswehr kam die Tuchfabrik kaum zum Zuge. Da die Vergabe dieser Aufträge in den 50er Jahren in der Regel über eine Ausschreibung geschah, ist anzunehmen, dass die Konkurrenten Müllers schlicht billiger anboten und dadurch die Aufträge erhielten. Zugleich darf man annehmen, dass die Tuchfabrik Müller - im Vergleich mit der Konkurrenz - nicht über ausreichende Kapazitäten für die schnelle Lieferung von größeren Aufträgen verfügte. Ein Beispiel dazu: Die Beschaffungsstelle des Grenzschutzes schrieb im Oktober 1954 die Lieferung von 44.000 m Uniformtuch aus. Die Angebote hatten in Losen zu je 10.000 m zu erfolgen. Diese mussten in der Zeit zwischen 10.11.1954 und dem 1.2.1955 produziert und geliefert werden. Die Tuchfabrik bot unter diesen Bedingungen zunächst 10.000 m an, korrigierte jedoch zwei Tage später ihr Angebot auf lediglich 4.000 m, also auf eine Menge, die gar nicht ausgeschrieben war.⁷¹ Die Firma Ludwig Müller erhielt den Auftrag nicht. Möglicherweise hatte man zwischenzeitlich Angst vor der eigenen

Courage bekommen. Denn einen Auftrag dieser Größenordnung in gut zwei Monaten auszuführen, hätte die Möglichkeiten der Tuchfabrik überstiegen, deren Produktion an Uniformtuch in den 50er Jahren zwischen 7.000 m und 16.000 m pro Jahr schwankte. Selbst in den Hochzeiten der Uniformproduktion 1941 und 1942 lag die Obergrenze bei höchstens 3.500 m pro Monat. Wenn man dann zugleich liest, dass der Bundesgrenzschutz dazu einlud, auch für mehrere Lose á 10.000 m anzubieten, erkennt man deutlich die Kapazitätsprobleme der Müllerschen Fabrik.

Aus der Korrespondenz mit Kunden und Vertretern geht hervor, dass die Tuchfabrik auch bei den Ziviltuchen mit ähnlichen Schwierigkeiten zu kämpfen hatte: Es gab offenbar kaum Lagervorräte, die ausreichend groß gewesen wären, um schnell auszuliefern und Kapazitätsprobleme zu überspielen. 1949 und 1950 beschwerten sich z.B. diverse Kunden, dass sie Ware, die sie im Oktober oder November bestellt hatten und die für das Wintergeschäft gedacht war, erst im Februar des nächsten Jahres ausgeliefert wurde.⁷² Auch später kamen immer wieder entsprechende Klagen: *"... denn wenn die Lieferung des Strumpftrikots nicht schnell erfolgen kann, hat Anbietung keinen Zweck."*⁷³ Die Kunden dachten nicht daran - so wie man es in Kuchenheim am liebsten gehabt hätte - langfristig zu disponieren und *"auf Sicht oder Vorbedacht zu bestellen"*⁷⁴, sondern wollten das Tuch *"sofort oder kurzfristig lieferbar"*⁷⁵. Die Tuchfabrik benötigte zum Beispiel 1949 vier bis sechs Wochen Lieferzeit für Ziviltuch.⁷⁶ Um solche Verzögerungen zu vermeiden, riet der Vertreter Robert Nieporth, der die für die Tuchfabrik wichtige Region Mönchen-Gladbach/Rheydt bereiste, *"auf Vorrat zu arbeiten, damit man ... auf Anhieb lieferfähig ist. Ich möchte nicht, dass es demnächst wieder heisst, Lieferung erst in zwei bis drei Monaten."*⁷⁷ Auch zunächst vielversprechende Kontakte zu einer kanadischen Vertretung scheiterten Anfang 1961 wegen Kapazitätsschwierigkeiten. Diese hatte Interesse an einer größeren Menge Lodenstoff. Müller bot jedoch trotz Auftragsmangel nur 1000 m pro Monat an, was den Kanadier verutzte und stutzig machte: *"Bedeutet dass, dass Sie monatlich nicht mehr als 1000 m liefern koennen? Sollte der Stoff Chancen haben, waere dies natuerlich sehr schlecht, wenn Sie nicht mehr liefern koennten."*⁷⁸

Zum Teil gefährdeten die langen Lieferzeiten auch alte Geschäftsbeziehungen. Eine Hosenfabrik aus Mönchen-Gladbach, die regelmäßig Tuch aus Kuchenheim bezog, reagierte 1960 erbost, als Müller nicht so schnell wie gewünscht nachliefern konnte: *"Wir können nur mit Firmen arbeiten, die prompt liefern können. Bedenken Sie, dass dieser Artikel nicht von Ihnen allein hergestellt wird und wenn Sie uns jetzt bezüglich der Lieferzeit Schwierigkeiten bereiten, zwingen Sie uns, die Geschäftsverbindung mit*

Ihnen abzuberechnen. ... Wir erhalten von jeder anderen Weberei, die selbst in größter Lieferschwierigkeit ist, unsere Aufträge stets prompt ausgeliefert und sollten Sie dies nicht können, dann können wir mit Ihnen nicht mehr arbeiten."⁷⁹ Es scheint paradox, dass die Tuchfabrik Müller in den letzten Jahren einerseits unter Auftragsmangel litt, andererseits Probleme mit Kunden hatte, die schnell und viel geliefert haben wollten. Die einzige Erklärung: Man war in den letzten Jahren einfach technisch nicht mehr leistungsfähig genug, um den neusten Marktanforderungen an die Lieferzeiten zu genügen.

Eine 'Kollektion' ohne Leben

Das zweite Problem der Tuchfabrik Müller bestand darin, dass ihre Ware nicht den neuen Moden der 50er Jahre entsprach und dass es kaum Möglichkeiten gab, die Produktionspalette aufzufrischen. Als die Kammgarn- gegenüber den einfachen Streichgarntuchen zunehmend an Boden gewannen, berichtete der Vertreter, dass die Konkurrenz *"sich wohl oder übel für demnächst voraussichtlich auf Kammgarn ... umstellen werde, um den möglichen neuen Anforderungen gerecht zu werden"*⁸⁰ und empfahl gerade im Bereich Kammgarn mehr Artikel und Farben anzubieten.⁸¹ Wenn der Vertreter dabei an die *"Geschicklichkeit Ihres Dessinateurs und dessen modischem Weitblick"* appellierte, werden die beschränkten Möglichkeiten der Tuchfabrik Müller und die Diskrepanz zwischen Ansprüchen des Marktes und der Realität in Kuchenheim besonders krass deutlich. Die Tuchfabrik hatte nämlich überhaupt keinen Dessinateur (einen Stoff-Designer), der neue Muster entwerfen und die wechselnden Moden verfolgen konnte. So blieb es bei *"Dessins zum Teil aus Großvaterszeiten"*⁸² und einer Kollektion, die vor allem durch Kontinuität beeindruckte. Der Vertreter Nieporth beschwerte sich darüber immer wieder - vergeblich: *"Die Firmen, die ihre Kollektion jetzt mittlerweile kennen, sagen schon, dass man sich Ihre Artikel nicht mehr anzusehen braucht, da diese doch bei jeder Musterung neu vorgelegt würden. Es muss doch in Ihrem eigenen Interesse liegen, einmal etwas Leben in Ihre Kollektion zu bringen. Für die kommende Saison ist es nun zu spät."*⁸³ Der Vertreter empfahl den Besuch der Kölner Messe und das Studium der Fachzeitschriften des Schneider- und Herrenausstatterhandwerks, konnte aber keine Änderung des Sortiments erreichen, das bei den Ziviltuchen vorwiegend aus Loden und Tirtey bestand. Das Beharren auf Tirtey, einem relativ einfachen Stoff, den Müller aus Reiß- und Zellwolle herstellte, und der z.B. für Arbeitshosen Verwendung fand, trieb den Vertreter zur Verzweiflung: *"Mit Tirtey allein, sehr geehrter Herr Müller, kommen wir nicht mehr aus."*⁸⁴ Auch der

Vertreter in Nürnberg haderte mit der Müller-Kollektion: *"Während der Tuchhandel leider diese Artikel wenig verwendet, will ich gerne versuchen, weitere Konfektionäre zu finden. Grossenteils wird der elegante Genre verarbeitet in dem von mir mit Damen-Kollektionen besuchten Kleiderfabrikantenkreis."*⁸⁵

So blieb das Ziviltuchgeschäft auf einen kleinen Kundenkreis vornehmlich im Raum Mönchen-Gladbach, Rheydt, Viersen beschränkt: auf Firmen, die Uniformen, Arbeits- und Sportkleidung herstellten. Genannt werden auch Mäntel, Reithosen, Nonnen-Kutten, Dienst-Kleidung für Beerdigungsinstitute, Konfirmandenanzüge. Die großen Kaufhäuser wie Wertheim, Tietz oder Breuninger, die für Ludwig Müller im Kaiserreich noch wichtige Abnehmer waren, tauchten bei Kurt Müller in den 50er Jahren als Kunden nur noch selten auf.

"Preise ... senken"

In den Jahren 1958-1961 sanken - offenbar unter dem Eindruck der billigen Importe - in Deutschland deutlich die Preise, die die Produzenten für ihr Tuch erhalten konnten.⁸⁶ Dadurch geriet auch die Tuchfabrik Müller in den letzten Jahren zunehmend unter Preisdruck. Es häuften sich die Fälle, in denen sie von anderen Firmen unterboten wurde. Nun riet der Vertreter des öfteren, die *"Preise zu senken, damit ... die bisherigen Kunden nicht verloren gehen"*⁸⁷. Auch ein Versuch, die Kollektion auf dem holländischen Markt anzubieten, scheiterte: *"Es zeigt sich ..., dass es schwierig sein wird unseren Markt mit ihren Qualitäten zu erobern wegen der Preise. Diese sind nämlich zu hoch"*⁸⁸, bekam Herr Müller zu hören. Noch einen Monat nach Betriebsschließung erhielt Müller eine ähnliche Nachricht von seinem Nürnberger Vertreter: *"Die Firma anerkennt, dass Ihre Qualität wesentlich besser und weicher ist, wie die Konkurrenzware. Sie glaubt aber aus Preisgründen nicht anders handeln zu können. Sollten Sie in der Lage sein, eine ähnliche Ware bzw. billigere Qualität anbieten zu können, bitte ich darum."*⁸⁹

Durch die schlechte Auftragslage bei Uniformen wie bei Ziviltuchen geriet die Tuchfabrik in den 50er Jahren dann in einen Teufelskreis: zu wenig Aufträge - zu geringe Auslastung der Maschinen - zu hohe Fixkosten - zu wenig Überschüsse für die die Modernisierung des Betriebs und die Einstellung eines Dessinateurs - zu wenig Aufträge ...

Betriebsstillegung ohne Bauchlandung

So betrachtet ist die Entscheidung von Kurt Müller, nicht mehr zu investieren und den Betrieb 1961 zu schließen, bevor er große Verluste machte, sehr gut nachzuvollziehen und vernünftig. Eine grundlegende Modernisierung hätte einen riesigen Kapitalaufwand erfordert: für neue Maschinen, eine Elektrifizierung des gesamten Betriebs, bauliche Veränderungen und Erweiterungen, aber auch eine großzügige Lagerhaltung, ein wesentlich höheres Umlaufkapital, sowie für die Einstellung eines Dessinateurs. Damit wäre ein kleiner Eigentümer-Unternehmer wie Kurt Müller völlig überfordert gewesen.

In gewisser Hinsicht war der frühe Ausstieg von Kurt Müller aus der Tuchindustrie sogar 'weitsichtig'. Denn die Strukturkrise dieser Branche ging natürlich weiter und war nicht allein durch eine einmalige Investition zu meistern. Nach langen Jahren der technologischen Stagnation jagte nun eine technische Neuerung die andere, und die Maschinen-Generationen veralteten immer schneller. Die Billiglohn-Konkurrenz erzwang auch weiterhin die *"stetige Ausnutzung aller Rationalisierungsmöglichkeiten"*⁹⁰, drückte aber zugleich die Rentabilität. Denn die teuren neuen Maschinen mussten dauernd genutzt werden, sollte sich ihre Anschaffung lohnen und deren große Produktivität voll zur Geltung kommen. Dies war aber bei den schnell wechselnden Moden und den heftigen *"nachfrageinduzierten Absatzschwankungen"*⁹¹ keineswegs immer gewährleistet. Schon Mitte der 60er Jahre war von brachliegenden Produktionsreserven die Rede.⁹² Hinzu kam, dass neue Textiltechnologie keineswegs ein Privileg westdeutscher Produzenten bleiben konnte. Die IHK Aachen beklagte dies schon 1962: *"Es muss als grotesk bezeichnet werden, dass in erheblichem Umfang die Maschinen solcher Firmen (die schließen mussten - D.S.) zu Rationalisierungszwecken an ausländische Konkurrenzfirmen verkauft werden."*⁹³ Die Textilindustrie insgesamt war also trotz (oder gerade wegen) der hohen Investitionen eine *"der ertragsschwächsten Branchen überhaupt"*.⁹⁴ Genaugenommen war das Geld, das man in der Textil- und speziell in der Tuchindustrie in diesen Jahren noch investierte, nicht eben gut angelegt. Insofern war es sicher sinnvoll, erst einmal den Betrieb stillzulegen und abzuwarten. Kurt Müller tat dies ganz still und leise, fast heimlich, weil er die Hoffnung hegte, bei besserer Auftragslage wieder in das Geschäft einsteigen zu können. Er sprach daher lediglich von einer vorübergehenden Betriebsstillegung und informierte seine Geschäftspartner nicht direkt darüber, dass er die Produktion eingestellt hatte. 1964 geschah die Abmeldung des Betriebs mit der Begründung dass *"die Aussichten für eine Wiederinbetriebnahme jetzt noch nicht günstig"* seien. Bis 1974 verkaufte er unter dem

Namen Tuchfabrik Müller noch ab Lager. 1980 erfolgte die Streichung aus dem Handelsregister.

"Ich muss Euch nach Hause schicken"

Die Stilllegung kam für die Belegschaft nicht völlig überraschend. Ein ehemaliger Weber kann sich an die Situation zur Zeit der Betriebsschließung noch gut erinnern: *"Man hat das kommen sehen. Die Kunden blieben aus. Die Behörden kamen nicht mehr, dass man einen Auftrag bekam, wo man sagen kann: Da haben wir ein halbes Jahr Arbeit. Das war nicht mehr. Die wollten ja alle schnell geliefert haben."*⁹⁵ Zunächst gab es Kurzarbeit, dann einen Betriebsurlaub von 14 Tagen. *"Er wußte einfach nicht mehr, womit er uns beschäftigen sollte."* Einigen wurde klar, *"dass irgendwie doch Schluß ist - Ende"*. Viele Arbeiter schauten sich nun ernsthaft nach einem neuen Arbeitsplatz um. *"Da war ruckzuck, war der Betrieb leer."* Und nach ein paar Tagen musste Kurt Müller sich selbst und seinen letzten Arbeitern das Ende offen eingestehen: *"Es tut mir leid, wir haben nur noch bis da und da zu arbeiten. Ich muss Euch nach Hause schicken. Wir haben einfach keine Aufträge mehr"*.⁹⁶ Er *"hat nur mit den Leuten, den älteren Webern, die keine [neue] Arbeit hatten, noch irgendwie ein paar Tage angehängt, dass sie noch..."*⁹⁷

Die jüngeren Arbeiter hatten hingegen kaum Probleme, eine neue Arbeitsstelle zu finden. Die Wirtschaft boomte, Arbeitskräfte wurden überall gesucht. Die Industrie- und Handelskammer klagte 1961, dass sogar in der schrumpfenden Tuchindustrie eine *"ausreichende Versorgung der Betriebe mit Arbeitskräften ... nicht immer voll gesichert"* sei.⁹⁸ So konnte - wer wollte - auch in der alten Branche weiterarbeiten, in Euskirchen z.B. bei Ruhr-Lückerath, wo grundlegend modernisiert worden war. Dort gab es eine ganz neue Fabrik-Welt zu bestaunen: *"Die hatten die Automaten. ... Da konnte man schön Geld verdienen, das hieß natürlich direkt Tag- und Nachtschicht. ... Die Konstruktion bei Ruhr-Lückerath, die war immer auf dem neusten Stand. Die waren immer wieder bereit, was Neues anzuschaffen, das neuste System, alles mit REFA durchgeforstet, Alles!"* Ein solch moderner Betrieb vermittelte noch einmal die Hoffnung, dass jetzt der Arbeitsplatz sicher sei: *"Da hatte man gedacht: Ruhr-Lückerath, die sind Klasse, die überleben."*⁹⁹ Doch diese Hoffnung erfüllte sich langfristig nicht. 1983 schloß auch diese letzte Tuchfabrik in Euskirchen ihre Tore. Und jetzt stellte sich die Stellensuche viel schwieriger dar: *"Man war deprimiert, was machst Du jetzt? Wo kriegt man eine Arbeit? Weil die Textilbranche so geschrumpft ist, war es traurig. ... Die anderen kleinen Betriebe waren schon zu, hier in der Euskirchener Gegend: Heimbach, Rövenich, die hatten schon vor Müllers zugemacht. ... Ruhr-Lückerath: Die haben*

*überwiegend von allen kleinen Betrieben die Leute übernommen. Teilweise sind die da geblieben, teilweise sind sie auch wieder weg gegangen. Die haben gesagt: Ach, das hat keinen Sinn, die Textil-[Industrie] überlebt nicht mehr. Die haben sich früh genug was anderes beschafft."*¹⁰⁰

Dieser Vergleich der beiden Betriebsschließungen macht deutlich, dass die Situation der Belegschaft der Tuchfabrik 1961 noch vergleichsweise günstig aussah. Die gute allgemeine wirtschaftliche Entwicklung außerhalb der Textilindustrie bot genügend Arbeitsplätze, und viele Arbeiter nutzten auch die Chance, die Branche zu wechseln. Solch ein Arbeitsplatzwechsel war in der Regel nicht gerade erfreulich: Die Gewerkschaft Textil-Bekleidung wies in einer Studie Mitte der 60er Jahre ausdrücklich darauf hin, dass die *"Entwertung der Berufskennntnisse"* große Nachteile für die alten 'Textiler' mit sich bringe¹⁰¹. Tatsächlich hatten sich viele Arbeiter im Laufe ihrer Beschäftigung Qualifikationen, Ansehen und Lohnstandards erarbeitet, die mit dem Arbeitsplatzwechsel verloren gingen. Für den jüngeren, angelernten Arbeiter war dies noch wieder aufzuholen. Schwierig war es vor allem für den älteren Facharbeiter, der durch die neue Situation plötzlich *"vor dem Trümmerhaufen seines beruflichen Werdegangs"* stand¹⁰². Es spricht für Kurt Müller, dass er bemüht war, diesen älteren Arbeitern solange wie irgend möglich Arbeit zu geben.

Übrigens: Der Weber, der uns die Betriebsschließung der Tuchfabrik Müller und die neue Fabrik-Welt bei Ruhr-Lückerath schilderte, wechselte noch einmal den Arbeitsplatz in der Textilindustrie, landete letztlich aber doch wieder in der Tuchfabrik Müller: als Hausmeister des Rheinischen Industriemuseums.

-
- 1 Vgl. zur Geschichte der Fabrik und zum Museumskonzept: Rheinisches Industriemuseum (Hg.): Tuchfabrik Müller. Arbeitsort - Denkmal - Museum, Köln 1997; Markus Krause/Detlef Stender: Die Tuchfabrik Müller in Euskirchen-Kuchenheim. Von der Verwandlung einer ehemaligen Fabrik in ein Museum für Industrie- und Sozialgeschichte, in: Rheinische Heimatpflege 4/1995, 32. Jg., S. 272-280; Detlef Stender: "Alles wie es früher war" - Bemerkungen zu den Chancen und Tücken der Ganzheitlichkeit in Industriemuseen und der "vollständigen Erhaltung" einer Tuchfabrik als Museum, in: Freilichtmuseum Hessenpark (Hg.): Geschichtsdarstellung im Museum. (= Kleine Reihe Museumspädagogik 5). Neu-Anspach 1995, S. 55-73.
 - 2 Streichgarntuch wird (im Unterschied zum feineren Kammgarn) aus relativ kurzen, krausen Wollfasern hergestellt, die ein robustes, strapazierfähiges und fülliges Tuch ergeben, in dem durch das Walken oft der einzelne Faden nicht mehr erkennbar ist (z.B. Loden, Uniformstoffe). Vgl. zur Unterscheidung zwischen Tuchen aus Streichgarn und Kammgarn und den unterschiedlichen Herstellungsprozessen, Konjunkturabhängigkeiten und Industriestrukturen: Albert Marx: Die Kammgarn- und die Streichgarnindustrie. Eine Gegenüberstellung der beiden Hauptzweige der Wollindustrie, Dissertation,

-
- Würzburg 1927.
- 3 Betriebe, Beschäftigte und Maschinenbestand der Textilindustrie 1966, in: Statische Rundschau für das Land Nordrhein-Westfalen, 7/1967, S. 450-454, hier S. 453.
 - 4 Zit. nach: Reinhold Weitz mit Schülergruppe: Zur Geschichte der Euskirchener Tuchfabriken im 20. Jahrhundert. Vom Niedergang einer großen städtischen Industrie, in: Jahrbuch des Kreis Euskirchen 1979, S. 106-114, hier S. 108/112.
 - 5 Köllner, Lutz/Kaiser, Manfred: Die internationale Wettbewerbsfähigkeit der westdeutschen Wollindustrie. (= Forschungsberichte des Wirtschafts- und Verkehrsministeriums Nordrhein-Westfalen 222) Köln/Opladen 1956, S. 192.
 - 6 Rottke, Richard: Die Tuch- und Kleiderstoffindustrie im Raum Aachen. Daten und Fakten 1914-1972 im Rahmen der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung. Unveröffentlichtes Manuskript, Aachen 1973, S. 25. Vgl. auch Cuvry, York de: Untersuchung der produktionstechnischen Wettbewerbsdeterminanten der britischen und der westdeutschen Wollindustrie, in: Walter G. Hoffmann (Hg.): Textilwirtschaft im Strukturwandel. (= Schriften zur angewandten Wirtschaftsforschung 10), Tübingen 1966, S. 146-190, hier S. 169.
 - 7 Vgl. Rottke, S. 27.
 - 8 Vgl. Guisepe Barbieri: Prato und seine Textilindustrie, in: Karlheinz Hottes (Hg.): Industriegeographie, Darmstadt 1976, 315-349; Köllner/Kaiser, S. 125.
 - 9 Rothe, Wolfgang: Arbeitskosten in den Textilindustrien der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft, in: Walter G. Hoffmann (Hg.): Textilwirtschaft im Strukturwandel. (= Schriften zur angewandten Wirtschaftsforschung 10), Tübingen 1966, S. 55-79, hier S. 68; ähnlich Schröder, Renate: Der Einfluß der italienischen Modewirtschaft auf den deutschen Textilmarkt. Köln 1963, Tab. VIII.: Lohn plus Lohnnebenkosten 1962 in Deutschland 3,78 DM, in Italien hingegen nur 2,77 DM.
 - 10 Schröder, S. 61ff.
 - 11 Piore, Michael J./Sabel, Charles F.: Das Ende der Massenproduktion. Studien über die Requalifizierung der Arbeit und die Rückkehr der Ökonomie in die Gesellschaft. Frankfurt am Main 1989, S. 237ff.
 - 12 Ebd., S. 238.
 - 13 Zit. nach: Reinhold Weitz ..., S. 111.
 - 14 Schröder, S. 96f.
 - 15 Schröder, S. 102.
 - 16 Schröder, Tab. VI; vgl. auch Rottke, S. 27.
 - 17 Köllner/Kaiser, S. 192/171.
 - 18 Pesch, G.: Die Entwicklung der westdeutschen Bekleidungsindustrie 1955-1966, in: Textildienst, 12/1967, S. 290-335, hier S. 308.
 - 19 Petermann, Karl: Die Entwicklung der Maschineninvestitionen in der Textilindustrie der Bundesrepublik im Jahre 1960, in: Zeitschrift für die gesamte Textilindustrie 63, 1961, S. 820-23, hier S. 820.
 - 20 (ohne Autor) Ein Unternehmen geht mit der Zeit, in: Zeitschrift für die gesamte Textilindustrie 63, 1961, S.879-81, hier S. 879.
 - 21 Schmitz, R.: Die Textilindustrie 1957-1967, in: Statistische Rundschau für das Land Nordrhein-Westfalen 6/1968, S. 127-131, hier S. 129f.

-
- 22 Bericht der IHK für den Regierungsbezirk Aachen über das Jahr 1960. Aachen o.J., S. 75.
- 23 Rottke, S. 36.
- 24 Vgl. Rottke, S. 30.
- 25 Heimbach, Hans Henni: Das "Aus" der Euskirchener Tuchfabriken. Unveröffentlichtes Manuskript. Euskirchen 1991, o.S.; Interviews Hans Koenen, 26.4.1990, 19.12.1991 (Dokumentation RIM Euskirchen)..
- 26 Schulze, Walter: Zur Frage der Arbeitsgestaltung in der Automatenweberei, in: Textil Praxis. 11/1950, S. 706-707; Repening, H.: Die mechanische Weberei. Lehrbuch zum Gebrauch von technischen und gewerblichen Schulen sowie zum Selbstunterricht. Berlin 1955 (5. Aufl.), S. 256.
- 27 Maier, Hans: Automatisierung in der Wollweberei, in: Textil Praxis 1/1952, S. 23-25, hier S. 23.
- 28 Trotz der offensichtlichen Vorteile des Webautomaten, setzte dieser sich aber nicht sofort auf breiter Front, sondern erst allmählich im Laufe der Jahre durch: 1954 waren 28% aller westdeutschen Webstühle automatisiert, 1960 51%. Bei diesen Zahlen sind bereits sogenannte Anbauautomaten mitgezählt, mit denen ältere mechanische Webstühle einfach durch den Anbau einer automatischen Schützen- oder Spulenwechseinrichtung teilmodernisiert wurden. Die Zahl der wirklich neuen Webautomaten lag daher 1960 erst bei 33%. Vgl. dazu: Die Investitionen in der westdeutschen Textilindustrie von 1950-1960, in Textil Praxis 4/1961, S. S. C30-C32.
- 29 Cuvry, S. 166; vgl. auch Gewerkschaft Textil-Bekleidung (Hg.): Die Sozialen Auswirkungen der Rationalisierungen in der Textilindustrie. Düsseldorf o.J. (ca. 1964), S. 20.
- 30 Ebd. 168.
- 31 Cl. Sustmann: Die Grenzen der Wirtschaftlichkeit zwischen Streichgarnselfaktor und Ringspinnmaschine, in: Textil Praxis 11/1950, S. 693-696, hier S. 693.
- 32 Rottke, S. 41.
- 33 Croon, Hans: Die Struktur der Feintuchindustrie. in: Wirtschaftsdienst, Weltwirtschaftliche Nachrichten, 16, 1931, S. 1903-1905, hier S. 1903.
- 34 Erhöhung der Leistung der Streichgarnkreppe, in: Textil-Praxis 10/1951, S. 712-715, hier 712.
- 35 G. Boigs: Webstuhlbau auf neuen Wegen, in: Melliand 6/1952, S. 503-505, hier S. 503.
- 36 Typische Arbeitsgänge, die sehr viel Gefühl, Erfahrung und Kontrolle erfordern und für die es keine einfachen Rezepte gibt, sind auch das Walken oder das Färben. Das Krempeln, Spinnen und Weben verlangt von den Arbeitern ebenfalls viel Gefühl, ständige Kontrolle sowie das individuelle Wissen um kleine Tricks und Kniffe. Der Selfaktor etwa war eine ausgesprochen sensible und empfindliche Maschine und neigte zu störrischen Reaktionen bei den geringsten Unstimmigkeiten. In der Regel bediente jeder Arbeiter jeweils nur 'seinen' Selfaktor, weil er dessen Macken und Tücken sowie die besten Gegenmittel aus Erfahrung kannte.
- 37 Vgl. dazu z.B. R. Fahrbach: Die Geschichte der Streichwoll- und Kammwollspinnerei, in: Johannsen, O. (Hg.): Die Geschichte der Textilindustrie. Leipzig/Stuttgart/Zürich 1932, S. 147ff.; H. Wagenknecht: Die Geschichte der Weberei, ebd., S. 328ff.
- 38 Barbieri, S. 503
- 39 Löbner, Otto: Praktische Erfahrungen aus der Tuch- und Buckskin-Fabrikation. Bd. II: Krempelei, Spinnerei, Weberei. Grünberg 1891, S. 3.
- 40 Rationalisierung (Editorial), in: Textil Praxis 11/1950, S. 683f.
- 41 Ebd.

-
- 42 Automatisierung - die Lösung (Editorial), in: Textil Praxis 7/1956, S. 633f..
 - 43 Radkau, 1993, S. 137.
 - 44 Zit. nach Joachim Radkau: Technik in Deutschland. Vom 18. Jahrhundert bis zur Gegenwart. Frankfurt am Main 1989, S. 313.
 - 45 Gerhard Ambrosius: Wirtschaftlicher Strukturwandel und Technikentwicklung, in: Axel Schildt/Arnold Sywottek (Hg.): Modernisierung im Wiederaufbau. Die westdeutsche Gesellschaft der 50er Jahre, Bonn 1993, S. 107-128, hier S. 119.
 - 46 Joachim Radkau, 1987, S. 313.:
 - 47 Rationalisierungszwang? (Editorial), in: Textil Praxis 1/1956, S. 1f.
 - 48 Automatisierung - die Lösung, S. 633f.
 - 49 Rationalisierungszwang, S. 1.
 - 50 Gewerkschaft Textil-Bekleidung, S. 30f.
 - 51 Betriebe, Beschäftigte und Maschinenbestand der Textilindustrie 1966, in: Statistische Rundschau für das Land Nordrhein-Westfalen 7/1967, S. 450-454, hier S. 453.
 - 52 Gewerkschaft Textil-Bekleidung, S. 6.
 - 53 Rottke, S. 37.
 - 54 Bericht der IHK für den Regierungsbezirk Aachen für das Jahr 1964, Aachen o.J., 89f.
 - 55 Betriebsschließungen in Euskirchen: Schiffmann sen. (1952), Josef Heimbach Nachf. (1955), Schiffmann jun. (1955), Hamecher (1956), Porschen (1959), Rövenich (1959), Schiffmann & Kleinertz (1961), B. & H. Becker (1961), Kleinertz (1964), Veybachwerk Achter & Ebels, vor. Schiffmann & Kleinertz (1964).
 - 56 Der Regierungsbezirk Aachen (= Monographien deutscher Wirtschaftsgebiete, Band 30), Oldenburg 1965, S. 249ff. Vgl. dazu auch Lindner: Die Krise in der Krise: Technische Innovationen in der französischen und westdeutschen Textilindustrie nach dem Zweiten Weltkrieg, in: Technikgeschichte 62, 1995, S. 345-362, hier S. 356f.
 - 57 Radkau, Joachim: "Wirtschaftswunder" ohne technologische Innovation? Technische Modernität in den 50er Jahren, in: Axel Schildt/Arnold Sywottek (Hg.): Modernisierung im Wiederaufbau. Die westdeutsche Gesellschaft der 50er Jahre, Bonn 1993, S. 145, 152.
 - 58 Stadtarchiv Euskirchen IV 2001, Schreiben des Staatssekretärs des Bundeskanzleramtes an den Euskirchener Stadtdirektor von 31.1.1959.
 - 59 Ebd.
 - 60 Ebd., Schreiben vom 22.12.1958.
 - 61 Josef Heimbach nach einer Zusammenfassung des Kölner Stadtanzeiger 6.12.1958.
 - 62 Ebd., anonymes Zitat.
 - 63 Kölner Stadtanzeiger 18.3.1959.
 - 64 Lindner, S. 356.
 - 65 Siehe dazu: Markus Krause: Licht und Kraft im Überfluß. Die Elektrifizierung der Tuchindustrie im Raum Euskirchen - Düren - Aachen, in: Arbeitskreis Eifeler Museen (Hg.): "Der Strom kommt!" Die Elektrifizierung im Eifel- und Moselraum, Meckenheim 1996, S. 345-364.

-
- 66 Radkau 1993, S. 137.
- 67 Vgl. Gabriele Harzheim: Segeltuchfabrik Blancke. Leinen- und Juteweberei mit Dampfantrieb. (= Landes- und volkskundliche Dokumentation 7) Köln/Bonn 1994.
- 68 Radkau 1987, S. 314.
- 69 Vgl. dazu Jörn Sieglerschmidt (Hg.): Der Aufbruch ins Schlaraffenland. Stellen die Fünfziger Jahre eine Epochenschwelle im Mensch-Umwelt-Verhältnis dar? (= Environmental History Newsletter, special issue 2/1995).
- 70 Gespräch Müller 7, S. 6. (Dokumentation RIM Euskirchen).
- 71 Firmenarchiv der Tuchfabrik Müller im Rheinischen Industriemuseum Euskirchen (FATM) Fa 392.
- 72 FATM Fa 756, z.B. Schreiben des Kaufhaus Karl aus Hummelsburg vom 25.2.1950.
- 73 FATM Fa 118, Schreiben des Vertreters R. Niepoth bezügl. einer Lieferung an die Kleiderfabrik E. Sempell & Co. in Mönchen-Gladbach vom 29.1.1958.
- 74 FATM Fa 118, 9.5.1957.
- 75 FATM Fa 50, Schreiben der Firma Ballinger Textilwaren, Schweinfurt, vom 24.9.1957.
- 76 FATM Fa 767, Schreiben an Karl Urban 8.10.1949.
- 77 FATM Fa 118, 9.5.1956.
- 78 TL 338, Schreiben der Fa. Minerva Imports, Ontario, vom 16.4.1961.
- 79 FATM Tl 329, 9.9.1960.
- 80 FATM Fa 118, 9.5.1956.
- 81 FATM Fa 118, 3.7.1956.
- 82 FATM Fa 139, 7.12.1950.
- 83 FATM Fa 118, 3.7.1956.
- 84 FATM Fa 118, 14.6.1957.
- 85 FATM Tl 338, Schreiben der Alfons Marx OHG, Webereivertretungen, Nürnberg, vom 3.1.1961.
- 86 Raimund Mauer: Die Tuch- und Kleiderstoffindustrie 1950-1965, in: Textildienst 5/6 1967, S. 103-159, hier S. 142f.
- 87 FATM Fa 118, 22.1.1959.
- 88 FATM Fa 56, 27.5.1957.
- 89 FATM Tl 338, Schreiben der Alfons Marx OHG, Webereivertretungen, Nürnberg, vom 8.7.1961.
- 90 S. Wierer: Die Textilindustrie 1968 bis 1974, in: Statistische Rundschau für das Land Nordrhein-Westfalen 2/1976, S. 99-110, hier S. 100.
- 91 Wierer, S. 100.
- 92 Mauer, S. 129.
- 93 Bericht der IHK für den Regierungsbezirk Aachen für das Jahr 1962, Aachen o.J., S. 74.
- 94 Michael Breitenacher: Textilindustrie. Strukturwandlungen und Entwicklungsperspektiven für die

-
- achtziger Jahre. (= Reihe Industrie 34), Berlin/München 1981, S. 110ff.; 206.
- 95 Interview P. Klinz 4, S. 7 (Dokumentation RIM-Euskirchen).
- 96 Interview P. Klinz, Nr. 4, S. 32.
- 97 Ebd., S. 33.
- 98 Bericht der IHK für den Regierungsbezirk Aachen über das Jahr 1961, Aachen o.J., S. 71.
- 99 Ebd. S. 10.
- 100 Ebd. S. 38.
- 101 Gewerkschaft Textil-Bekleidung, S. 16.
- 102 Gewerkschaft Textil-Bekleidung, S. 33.