

KBC – Von der Manufaktur zum Hightech-Unternehmen

Wolfgang Göckel

Eine Stadt sucht Unternehmer

250 Jahre KBC haben eine kurze Vorgeschichte, in der sich – um Begriffe von heute zu verwenden – ein Wirtschaftsförderer und ein Existenzgründer begegnen. Der Wirtschaftsförderer ist Baron Gustav Magnus von Wallbrunn. Ihn hat Markgraf Carl Friedrich von Baden-Durlach im Jahr 1748 zum Landvogt im Provinzstädtchen Lörrach berufen, in einem von Landwirtschaft und Handwerk geprägten ärmlichen Landstrich. Nur eine gute Stunde Kutschfahrt ist es in die Schweiz, wo Fabriken und Handelsgesellschaften für Wohlstand sorgen. Wohlstand wünschen sich Markgraf und Landvogt auch im eigenen Land. Ihr Rezept ist die Industrialisierung. Da es im eigenen Land an „Capitalisten und Commercantes“ fehlt, lockt Landvogt von Wallbrunn sie ab 1751 mit den Vorzügen des Wiesentals und verspricht jedem Unternehmer Privilegien: freie Religionsausübung, landesherrlichen Schutz, „das freye Bürgerrecht und alle möglichen Vortheile und Erleichterung“. Dieses 'Markgräfliche Patent' macht tatsächlich Unternehmer neugierig. Von Wallbrunn erhält in der Landvogtei an der Ufhabigasse – heute die Untere Wallbrunnstraße – Briefe und Besuch, erfährt von Plänen zur Fertigung von Seidenbändern, Seifen, Zigarren, Leintuch, Indienne-Stoffen.

Ein erster Interessent, der es nicht bei Absichtserklärungen belässt, heißt Philipp-Jacob Oberkampff. Der hat in Vaihingen an der Enz wie schon sein Vater das Färbereihandwerk gelernt, später die Kunst des Druckens. 1750 ließ er sich vom Basler Indienne-Fabrikanten Emanuel Ryhiner anwerben und brachte seinen Sohn Christoph-Philipp, zwölf Jahre alt, als Streicherjungen in die *Rhyiner'sche Indienne-Druckerei* in Kleinbasel mit. Bereits Ende 1751 entschied sich Philipp-Jacob Oberkampff für eine Produktion auf eigene Rechnung. Er las die Offerte aus Lörrach und wandte sich als Existenzgründer an den Wirtschaftsförderer von Wallbrunn.

Am 6. April 1752 genehmigt Markgraf Karl-Friedrich von Baden mit seiner Unterschrift das Gesuch Oberkampffs, in Lörrach eine *Indienne-Fabrique* zu errichten. Oberkampff hat sechs Gulden als 'Receptions-Tax' zu entrichten und wird von der Bezahlung eines besonderen Bürgergelds befreit. Vater und Sohn Oberkampff beginnen 1752 ihre Arbeit in der Papiermühle des Onophrion Grether am östlichen Ufer des Gewerbekanals, wo die untere Herrenstraße ihn überquert. Die Oberkampffs beweisen in Lörrach ihr Können an den Färbebottichen, verkaufen Ware unter anderem nach Frankfurt, Karlsruhe und in die Pfalz. Aber Philipp-Jacob Oberkampff scheitert an Kapitalmangel. Der Versuch des Landvogts von Wallbrunn misslingt, im März 1753 in den Oberämtern Rötteln, Badenweiler und Emmendingen 20.000 Gulden privates Kapital – bei versprochenen zehn Prozent Rendite – für den Fabrikanten Oberkampff zu sammeln. Philipp-Jacob Oberkampff gibt auf und tritt im November 1753 eine neue Arbeitsstelle beim Indiennefabrikanten Brutel in Schafisheim bei Lenzburg (Aargau) an. Sein Sohn Christoph Philipp Oberkampff wird später berühmt als Begründer der *Toiles de Jouy* bei Versailles, er wird Vorbild der französischen Indienne-Fabrikanten.

Küpfel kommt – ein Auftakt zur Industrialisierung

Bereits im Sommer 1753 bringt Landvogt Gustav Magnus von Wallbrunn persönlich die Bewerbung eines Nachfolgers von Oberkampff zur Residenz in Karlsruhe, froh über einen offensichtlich fähigen Unternehmer und wahrscheinlich trotzdem nicht ohne Bedenken. Denn

der Nachfolger heißt Johann Friedrich Küpfer (1708-1766), Indienne-Fabrikant, der von der Regierung seiner Stadt Bern wegen Hochverrats und Aufr hrertum ausgewiesen wurde, weil er 1749 in einer Gruppe von Verschw rern die Demokratisierung betrieben hat. Küpfer hat danach in M mpelgard (Montbéliard) gelebt und gearbeitet. Am 27. August 1753 erhält er das Privilegium für Lörrach, also eine Betriebsgenehmigung mit allen vom Markgraf verheißenen Vergünstigungen. Das ist, noch unter ganz anderer Firmierung, der Beginn der Unternehmensgeschichte von KBC und Anfang einer zunächst sehr zögerlichen Industrialisierung im Tal.

Küpfer erweist sich als Fachmann und Sonderling zugleich. Denn er verwendet einen großen Teil seiner Kraft und Einkünfte für Versuche, in seinem Labor Gold herzustellen. Küpfers Geldgeber im Basler Handelshaus *Peter Merian & Comp.* – Merian liefert Küpfer auch Baumwolle – sind entsetzt über diese Leidenschaft für die Alchimie und vermissen bei Küpfer das selbstverständlich erwartete Bemühen, eigenes Können und die Chancen des Marktes konsequent in wirtschaftlichen Erfolg umzumünzen. Nur weil die *K pfersche Cotton- und Indienne-Fabrique*, die einen Neubau mit 45 Drucktischen errichtet, bald 200 Menschen und in manchen Jahren auch 400 beschäftigt, zwischendurch ganz gut gedeiht, entziehen ihm die Merians erst 1761 das Vertrauen.

Als Geldgeber und Kompagnon springt Georg Friedrich Gaupp ein, der als Hauptmann im Dienst der englisch-ostindischen Kompagnie reich geworden ist und in Indien die Herstellung von Baumwolle studierte – dies im übrigen auf besonderen Wunsch des Landvogts von Wallbrunn. Sofort wird die Druckerei um eine Spinnerei und Weberei sowie eine Hanf- und Flachspr paration erweitert; jetzt kommen früh am Morgen auch Kinder zur Arbeit. Die Leitung der neuen Gesch ftsgebiete ist Carl Anton Breitenbach übertragen. Doch Küpfer, Gaupp und Breitenbach passen nicht zusammen, zudem laufen die neuen Betriebsteile nicht wie erwünscht. Schon im November 1762 trennen sich die drei, Küpfer übernimmt allein das Ruder und gibt die gerade begonnene Fertigung von Stoffen wieder auf.

Küpfer kann vor seinem Tod 1766 einen Teil der hohen Schulden in Raten begleichen. Sein Sohn Niklaus Jakob Küpfer führt den Betrieb weiter, dessen Schwager Johann Wilhelm Gmelin leitet etwa ab 1770 als Teilhaber den kaufmännischen Bereich. 1773 ist der in *Niklaus de Johann Friedrich Küpfer* umfirmierte Betrieb schuldenfrei und wird nach und nach erweitert. Der junge Küpfer und Gmelin werden wohlhabende Bürger. Bis zu seinem Tod im Jahr 1772 hat Landvogt von Wallbrunn den Aufschwung der ersten von ihm angesiedelten Fabrik noch verfolgen können.

Machtpolitik in Europa lähmt den Betrieb

Niklaus Jacob Küpfer und Johann Wilhelm Gmelin bekommen als erste Textilfabrikanten L rrachs zu spüren, wie Wirtschafts- und Machtpolitik auch einen Betrieb in der Provinz lähmen und sogar zum Erliegen bringen kann. Mitte der 1780er-Jahre geht der Verkauf zurück. In Holland, dem wichtigsten Absatzgebiet des Unternehmens, verschlechtern Unruhen drastisch das Geschäft; Russland erhöht den Schutzzoll auf 45 Prozent, Österreich und Frankreich verhindern Einfuhren. Die gleichfalls betroffenen Schweizer Textilunternehmen überschwemmen mit ihrer Ware nun den deutschen Markt.

Küpfer und Gmelin wenden sich 1787 in ihrer Not an den Landesherrn in Karlsruhe und wünschen 30.000 Gulden Kredit, um die schwierige Zeit überstehen zu können. Sie bekommen das Geld sofort, aus guten Gründen: Bisher hat die Fabrik an der Unteren Herrenstraße – es ist die größte in Baden – als einzige ohne staatlichen Zuschuss gewirtschaftet und einigen hundert Menschen Verdienst gebracht. Jährlich hat die

Küpfer'sche Fabrik bis zu 25.500 Gulden Lohn ausgezahlt, im Jahr 1784 noch 18.500, im Jahr 1787 nur 9.800 Gulden. So drastisch wirken sich die Handelshemmnisse aus.

Das Land erhält aus Lörrach alles Geld zurück, denn das Unternehmen blüht wieder auf. Bis dann die Markgrafschaft die Folgen der Französischen Revolution zu spüren bekommt.

Während der Napoleonischen Kriege ziehen französische Truppen durchs Land und quartieren sich immer wieder auch in Lörrach ein. Küpfer und Gmelin beklagen Einquartierungen und Räubereien und deshalb mehrmonatigen Stillstand des Betriebs sowohl 1796 als auch 1799. Die Misere wird noch größer, als Polen, Russland und Holland ab 1798 nicht mehr beliefert werden dürfen; auf die dann noch offenen Märkte drückt günstige englische Ware. Gewinn ist nicht mehr zu erzielen, nach und nach schließen

Textilunternehmen in Basel und Mülhausen. Die Küpfer'sche Fabrik hält noch bis 1804 mit Hilfe von Kreditgebern aus Basel durch. Ein neuerlicher Darlehensantrag an die Landesherrschaft wird in Karlsruhe abgelehnt: In diesen politisch verworrenen und wirtschaftlich schwierigen Jahren steckt auch das Großherzogtum Baden in finanziellen Nöten.

Küpfer und Gmelin geben auf, ihr Vermögen ist aufgezehrt. Im Juli und Oktober 1804 ist 'Verseilung': Zuerst wird im Sommer Verderbliches wie Farben versteigert, im Herbst soll für Gebäude und Anlagen ein Käufer gefunden werden. Zum Kauf stehen unter anderem ein zweistöckiges Fabrikationshaus entlang der Unteren Herrenstraße, im unteren Geschoss Labor, Farbküche, Färberei und kleinere Betriebsteile, im oberen Geschoss zwei große Druckstuben mit 61 Drucktischen; ebenfalls zu ersteigern sind ein Wohnhaus von Küpfer, eines (am Marktplatz) von Gmelin und weitere zwei Häuser bei der Fabrik. Doch niemand wagt in unsicheren Zeiten die Übernahme des Besitzes und einen Neubeginn. Die Zurückhaltung wird noch größer, als Napoleon 1806 den europäischen Kontinent vor Importen aus England verschließt und England im Gegenzug Schiffen den Weg in die Häfen Europas versperrt. Kontinentalsperre und Wirtschaftsblockade machen Unternehmern ein langfristiges Planen unmöglich.

Mangels Alternative übernimmt der badische Staat die Fabrik, um die Chancen für eine Wiederaufnahme der Fertigung zu erhalten. Denn in Lörrach ist offensichtlich, wie wichtig die Fabrik geworden ist: Einige hundert Menschen in Lörrach und dem Oberamtsbezirk sind jetzt ohne Einkommen, ein großer Teil beginnt nach den Beobachtungen des Burgvogts Lenz zu betteln. Handwerker, Wirte, alle Geschäftsleute bekommen zu spüren, dass – so die Schätzung von Lenz – pro Jahr 40.000 bis 60.000 Gulden weniger Geld im Umlauf sind.

Merian und Koechlin: ein Neubeginn mit Perspektiven

Vier Jahre lang steht die Fabrik still. Erst im Frühjahr 1808 kann das mit dem Verkauf beauftragte Oberamt Lörrach in Karlsruhe einen Erfolg melden. Wie schon zu Küpfers Zeiten steigen die Merians aus Basel ein, dieses Mal eine andere Linie der Familie. Im Mai lassen die *Gebrüder Johann Jakob* und *Christian Merian* – sie gelten als die reichsten Kaufleute Basels – zusammen mit ihren Vettern sowie den *Gebrüdern Koechlin* aus Mülhausen das inzwischen unter *Großherzoglich Badische gnädigst privilegierte Zitz- und Cotton Fabrik in Lörrach* firmierende Unternehmen wieder anlaufen, mit Bleicherei, Färberei und Handdruckerei. Die neuen Eigentümer werden für 20 Jahre von der Gewerbesteuer befreit und die ausländischen Beschäftigten von der Milizpflicht. Auf 25.000 Gulden haben sie den Kaufpreis für die Fabrik herunterhandeln können, 5.500 Gulden zahlen sie für noch vorhandene Betriebsmittel. Die badischen Amtsträger sind hoch erfreut. Sie wissen, dass die neuen Eigentümer kapitalkräftig genug sind, um den Ausbau der Fabrik und die angekündigte Errichtung einer Weberei voranzutreiben. Zudem kommt durch Nicolas Koechlin (1781-1851), den technischen

Leiter, alles Wissen und Können der *Indienne-Fabrik Nicolas Koechlin & frères* aus Mülhausen nach Lörrach. Geschäftspartner sind die Merians und Koechlin bereits dort in Mülhausen. Ihr Zusammenspiel ist pikant: Die Koechlin gelten als zuverlässige Parteigänger Napoleons; die Merians hingegen sind Napoleon ein Dorn im Auge wegen ihrer die Kontinentalsperre umgehenden Handelsgeschäfte. Die Geschäftspartner rechnen in Lörrach mit ähnlichem Erfolg wie in Mülhausen. Denn in Lörrach stehen in nützlicher Nähe zu ihren Firmensitzen Basel und Mülhausen funktionierende Produktionsanlagen, es warten Drucker und Färber auf Beschäftigung; und der deutsche Markt – frei von englischer Ware – verspricht guten Absatz. Dem Bruder von Nicolas Koechlin, Peter Koechlin (1782-1841), wird die Leitung des Unternehmens übertragen, das ab 1809 *Merian und Koechlin* heißt und während der nächsten, vom Absatz her insgesamt enttäuschenden Jahre, zwischen 200 und 300 Menschen beschäftigt. Der Qualität ihrer Stoffe rechnen es die Fabrikherren zu Gute, dass in Lörrach weitergearbeitet wird, während viele andere Textilbetriebe in Konkurs gehen. Ihnen hilft selbstverständlich, dass der Großherzog das Unternehmen 1811 wunschgemäß von der gerade neu erhobenen Einkommensteuer und außerdem vom Ausfuhrzoll befreit. Auch in den folgenden Jahrzehnten wird es den Geschäftsführern gelingen, die Steuerlast niedrig und Einkäufe wie Verkäufe weitgehend von Zöllen frei zu halten: Karlsruhe weiß, was es an diesen Arbeitgebern hat, und wird sicher nicht unbeeindruckt geblieben sein von Ankündigungen der Geschäftsführung, bei zu hohen Lasten den Standort Lörrach wieder aufzugeben.

Die Firma Merian und Koechlin übersteht auch dramatische Jahre für Lörrach und seine 3.000 Einwohner. Die Stadt erleidet die Folgen politischer Veränderungen: Baden war 1806 durch Napoleons Gnaden Großherzogtum geworden, sagte sich aber nach der Schlacht von Leipzig, 1813, von Napoleon wieder los, trat der Großen Koalition gegen Napoleon bei. Damit wurde das badische Oberland zum Aufzugsgebiet des Krieges gegen Frankreich. Lörrach muss von 1813 bis 1816 über 410.000 Mann -unter ihnen Preußens König Friedrich Wilhelm III. und der russische Zar Alexander - und mehr als 54.000 Pferde in Quartier nehmen. Diese Kriegsjahre offenbaren bei Koechlin und Merian eine Spezialität der Grenzregion: Nicolas Koechlin ist in Baden Unternehmer und in Frankreich ein Napoleon ergebener Politiker; während auf der einen Seite Arbeiter der KBC im Landsturm französischen Truppen gegenüber stehen, wird auf der anderen Seite Nicolas Koechlin 1814 von Napoleon zum Ritter der Ehrenlegion ernannt und schließt sich im Jahr darauf den Freischärlern in den Vogesen an. Als die Schlachten geschlagen sind, wächst der Betrieb rasant, fertigt 1817 schon mit 500 Mitarbeitern und 1820 mit mehr als 700. Peter Koechlin, der kaufmännische Kopf, und sein Bruder Daniel, ein findiger Chemiker, treiben die Entwicklung voran. Die Merians treten 1819 als Gesellschafter aus, leihen den Brüdern Koechlin aber weiterhin Kapital. *Nicolas Koechlin & Gebrüder* lautet von da an bis ins Jahr 1831 die Firmierung. Markgraf Carl Friedrich und Landvogt von Wallbrunn versprachen sich noch für das 18. Jahrhundert und ausgehend von der Küpfer'schen Fabrik eine breite Industrialisierung des Wiesentals. Tatsächlich beginnt sie erst jetzt im 19. Jahrhundert mit einer Expansion der Koechlin. Die Weber im Wiesental können in gewohnter Heimarbeit nicht genügend Stoffe liefern, um den Bedarf der Koechlin zu decken. Deshalb gründen die Brüder drei Webereien in Zell (1819), Steinen (1821) und Schönau (1822), in denen bald 500 und Ende der 30er-Jahre über 1.000 Menschen das in erster Linie vom Mülhausener Stammhaus bezogene Baumwollgarn zu Druckböden verarbeiten.

Koechlings Erfolg erfordert neue Strukturen

Die Unternehmensgruppe der Koechlings wächst in den 30er-Jahren des 19. Jahrhunderts zur größten am Oberrhein. Mit 5.000 Mitarbeitern in Mülhausen, Masseveaux und im Wiesental deckt sie vom Spinnen über das Weben bis zum Veredeln die gesamte Textilfertigung ab. Alle Betriebe weiterhin zentral von Mülhausen aus zu steuern – ohne die Kommunikationstechnik der Neuzeit –, dürfte sich als immer schwieriger herausgestellt haben. Die Gruppe wird aufgeteilt. Peter Koechlin und sein jüngerer Bruder Edouard (1793-1841) mieten von der Muttergesellschaft *Nicolas Koechlin & frères* die Lörracher Druckerei samt den drei Webereien im Wiesental; dieser Teil der Koechlin'schen Fabriken firmiert von 1831 bis 1836 als *Pierre & Edouard Koechlin*, nach dem Anschluss Badens an den Deutschen Zollverein als *Peter Koechlin & Söhne*; die Söhne sind Nicolas Koechlin (1812-1876) und Peter Koechlin (1814-1859). Peter Koechlin sen. stirbt 1841. Seine Frau Rosina Koechlin-Koechlin und Peter Koechlin jun. treten als Teilhaber ein. Die Geschäftsführung wird 1843 mit Léon Baumgartner (1818-1872) verstärkt, ein Sohn des Lörracher Geschäftsmanns Jacques Baumgartner und verwandt mit der Familie Koechlin. Der Kaufmann Léon Baumgartner bringt aus Frankreich und Brasilien Erfahrungen im Außenhandel mit. 1849 wird Baumgartner Teilhaber, in einem flauen Wirtschaftsjahr.

Schon 1848 haben Produktion wie Verkauf nachgelassen. Nach der Februar-Revolution in Paris finden an vielen Orten im Deutschen Bund Volksversammlungen statt, im März 1848 auch in Lörrach. Gefordert werden Volksbewaffnung, Pressefreiheit, politische Gleichstellung aller Bürger unabhängig von der Religion, Schwurgerichte und die sofortige Herstellung eines deutschen Parlaments. Eine Mehrheit glaubt all dies auf parlamentarischem Weg erreichen zu können. Dann wird aus dem Aufbegehren eine Revolution, die Lörrach für zwei Jahre in Atem hält. Wie stark politisches Debattieren und der republikanische Aufstand die Fabrik an der Unteren Teichstraße erfassen, lässt sich nicht rekonstruieren. Unternehmer Nicolas Koechlin jedenfalls, zu der Zeit auch Gemeinderat, ist liberalen Gedanken aufgeschlossen. Er hat bereits 1847 wie 226 andere Menschen aus dem badischen Oberland ein Schreiben an die Tagsatzung in der Schweiz unterschrieben: eine Sympathiebekundung für jene Kantone, die unter der Leitung der Tagsatzung eine liberalisierte Bundesverfassung anstrebten und auch erreichten. Ein zweites Blitzlicht auf das Unternehmen, die Beobachtungen eines Zeitzeugen: Der Betrieb ruht ab vier am Nachmittag, die Drucker lassen sich von ihren Streicherjungen die Gewehre zum Tor bringen und ziehen zum Exerzieren auf den Schützenplatz, das Gelände des heutigen Bahnhofs. Eine Bürgerwehr aufzustellen ist ein Beschluss der Volksversammlung im März 1848 gewesen.

Als das Stoffdrucken wieder im Mittelpunkt steht, sind schnell die vorherigen Produktionszahlen erreicht. 1856 wird die Firma in *Kommanditgesellschaft Koechlin, Baumgartner & Cie.* umgewandelt. KBC können wir das Unternehmen von nun an nennen. Die neue Firmierung spiegelt die starke unternehmerische Rolle und ebenso das finanzielle Engagement von Léon Baumgartner. Zu der Zeit werden die drei Webereien im Wiesental schon nicht mehr von Lörrach aus gesteuert: Die Weberei in Steinen ist seit 1849 an *W. Geigy & Comp.* verpachtet; Albert Koechlin, ein weiterer Sohn von Peter Koechlin jun., führt seit Mitte der 1850er-Jahre die Webereien in Zell und Schönau.

Maschinen erhöhen das Tempo

Der technische Fortschritt, der am frühesten in England eingesetzt hat, erreicht über die Schweiz und das Elsass mit Verzögerung das Wiesental. Schon 1809 brachte Peter Koechlin aus Mülhausen eine Walzendruckmaschine – Rouleauxdruck – nach Lörrach, mit einem Rahmen aus Eichenholz und einer kupfernen Druckwalze. Sie kann zwar lediglich einfarbige

Muster drucken, ist aber erheblich schneller als der Handdrucker. Eine technische Revolution mit drastischer Erhöhung der Produktivität setzt erst in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts ein. Im Jahr 1881 läuft bei Koechlin und Baumgartner eine Walzendruckerei mit bereits 18 Maschinen für ein bis zwölf Farben. Mit großen und kleinen Dampfmaschinen erzeugt KBC die Energie. Die verfügbaren Muster sind auf 2.800 Kupfer- und Messingwalzen graviert. Lange Zeit werden alle Walzen in Mülhausen graviert, später bei KBC, das die Gravur früh im 20. Jahrhundert wesentlich ausbaut. 1897 wird in Lörrach erstmals eine Maschine für den Rouleauxdruck mit 16 Farben installiert. Neben dem Rouleauxdruck bleibt der Handdruck noch bis in die 1920er-Jahre für besondere Arbeiten unentbehrlich. 1881 zum Beispiel sind bei KBC 14 Handdruckstuben in Betrieb; die Stecherei stellt in diesem Jahr 6.000 Model für den Handdruck her.

Die Textilindustrie im Tal floriert und investiert – auch in eine Bahnlinie. Nicolas Koechlin regte bereits 1837 eine Eisenbahnlinie von Basel über Mülhausen nach Straßburg an und trieb das Projekt voran. Gut 20 Jahre später gehören sein Enkel Nicolas Koechlin und Léon Baumgartner zu jenen Fabrikanten, die vom Badischen Bahnhof aus – dort traf 1855 die erste Lokomotive aus Karlsruhe ein – eine Stichbahn ins Wiesental führen wollen. Im Juni 1862 weiht Großherzog Friedrich I. die Strecke ein, die privat finanziert ist und betrieben wird von der *Wiesental-Eisenbahn-Gesellschaft*, deren Kassierer Léon Baumgartner ist. Von da an können die Fabriken günstiger Kohle herbeischaffen. Einen Wermutstropfen schlucken Koechlin und Baumgartner: Vergebens haben sie in Lörrach dafür gekämpft, den Bahnhof an die Rheinfelder Straße zu legen, mit kürzerem Weg zur Fabrik.

Erfolg erleichtert soziale Leistungen

Koechlin, Baumgartner & Cie. forciert den Absatz, eröffnet 1864 Verkaufsniederlassungen in Leipzig und Paris (1874 auch in London, Wien und Mailand). KBC kauft im selben Jahr vom Mülhauser Konkurrenten *Dollfus, Mieg & Cie.* dessen Stoffdruckerei in Rötteln mit 156 Arbeitskräften und stellt sie vom Walzendruck zum Handdruck um (1890 wird das Werk an *Keller & Maeder* verkauft). Lediglich das Geschäftsjahr 1865/66 wird in einem erfolgreichen Jahrzehnt – die Mitarbeiterzahl steigt von 500 auf annähernd 1.000 – ein Ausrutscher: KBC bekommt den amerikanischen Bürgerkrieg und den damit verbundenen Stopp der Baumwoll-Ausfuhren zu spüren.

Der wirtschaftliche Erfolg ermöglicht den Unternehmern, ein bemerkenswertes, innerhalb der badischen Industrie wahrscheinlich einzigartiges Netz sozialer Einrichtungen für ihre Mitarbeiter zu knüpfen. Bereits 1814 förderte Kूपfer die Gründung einer Krankenkasse für Drucker und Stecher. In Zeiten der Koechlins entstehen unter anderem ein Arbeiter-Konsumverein (1865) und eine Betriebskrankenkasse (1868). Der Wohnungsbau ist zu der Zeit bereits begonnen – auch er aus Fürsorge für die Beschäftigten und zugleich als Mittel, gute Arbeitskräfte zu gewinnen und zu halten.

Sorgen über eine deutsche Siebprämie

Als 1870 der deutsch-französische Krieg beginnt und sich früh ein deutscher Sieg abzeichnet, fürchten Nicolas Koechlin und Léon Baumgartner die Beute. Sie plädieren bei der badischen Regierung entschieden für eine Eingabe beim preußischen König, damit der die Textilregion Oberelsass bei Frankreich belasse und nicht das gesamte Elsass-Lothringen dem Deutschen Reich und somit dem deutschen Zollverband angliedere. Die Textilindustrie Badens, schreibt KBC erläuternd und vielleicht etwas übertreibend nach Karlsruhe, sei der von Mülhausen nämlich nicht gewachsen und diese Mülhausener Ware zuviel für den deutschen Markt. Besser sei es also – sowohl für die Koechlin'schen Fabriken rechts als auch links des Rheins –

Mülhausen könne auf französischem Boden weiterhin für den französischen Markt fertigen. Die Annexion ganz Elsass-Lothringens kommt trotzdem. Aber die Befürchtungen der KBC bewahrheiten sich nicht. Sowohl die Textilindustrie in Mülhausen als auch in Baden macht nach dem Krieg gute Geschäfte. Dass 1875 drei Krisenjahre beginnen, auch für KBC, hat ganz andere Gründe: Vor allem in Deutschland kommen bedruckte Stoffe aus der Mode, auch die bunten Dessins der Möbelstoffe. KBC schreibt hohe Verluste und muss Drucker entlassen.

Kapital der Favres in der KBC AG

Es sind hier noch Mitarbeiter von KBC aus der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts zu nennen, die dem Unternehmen in besonderer Stellung wertvolle Dienste leisten: Horace Koechlin ist einer von ihnen, Chefchemiker von 1876 bis 1892. Andere sind den Lörrachern noch heute in Namen von Häusern, Parks oder Straßen im Ohr: Albert Aichele aus Stuttgart ist ab 1868 für zwölf Jahre einer der geschäftsführenden Gesellschafter; ebenfalls bis 1880 arbeitet Philipp Imbach als Technischer Leiter für KBC. Eugène Favre ist 30 Jahre lang, bis 1897, Prokurist des Unternehmens. Als 1897 – KBC beschäftigt in Lörrach längst mehr als 1.000 Menschen – aus der Kommanditgesellschaft die *Manufaktur Koechlin, Baumgartner & Cie. Aktiengesellschaft* wird mit drei Millionen Mark Grundkapital, liegen zwei Drittel der Aktien in den Händen von fünf Angehörigen der Familie Favre, Verwandten der Koechlins. Paul Favre, James Jaquet, Gustav Lucius und Emil Garnier leiten im Vorstand die Geschäfte. Der letzte Vertreter der Familie Koechlin in einer Funktion bei KBC wird Georg Koechlin-Staehelin: Er sitzt, als Schweizer, von 1916-1918 dem Aufsichtsrat vor.

Der 1. Weltkrieg: eine Zäsur für KBC

Wie stark die Textilindustrie im neuen Jahrhundert das Leben in der Stadt prägt, verdeutlichen Zahlen aus dem Jahr 1912. Lörrach ist auf 15.000 Einwohner angewachsen, von denen mehr als die Hälfte mit der Aussicht auf Arbeit zugereist sind. Die Handwerksbetriebe, Wirtschaften und Läden profitieren von den Fabriken. In Lörrach arbeiten 3.350 Menschen in der Industrie, von ihnen 70 Prozent in Textilbetrieben: bei KBC, Vogelbach, Sarasin, Conrads Nachfolger, in der Gottlob Müller Mech. Buntweberei, der Tuchfabrik und der Wiesentäler Weberei. Wieviele Risiken und Probleme eine solche Konzentration in sich trägt, zeigt sich Jahrzehnte später in Krisenjahren der Textilwirtschaft.

Bis der 1. Weltkrieg den normalen Geschäftsgang unterbricht, wechseln sich weniger erfreuliche und überwiegend sehr gute Geschäftsjahre ab. Eine Zweigniederlassung in Luxeuil (Frankreich), wo KBC nahezu zwei Jahrzehnte lang eine Türkischrot-Färberei betrieben hat, wird 1904 geschlossen. Während des Krieges verliert KBC wichtige Absatzmärkte, die Produktion verringert sich auf zuletzt ein Zehntel und die Belegschaft auf 350 Mitarbeiter, auch weil viele zum Militär- oder Hilfsdienst einberufen werden. Die zugeteilte Kohle reicht bei weitem nicht. Baumwolle wird wie gewohnt in der Schweiz bestellt, darf allerdings auf Druck der Entente von der Schweiz nicht ausgeliefert werden. In der Not veredelt KBC teuer eingekauftes Papiergewebe und beschäftigt sich zudem mit der Herstellung von Kisten und Munition.

Der 1. Weltkrieg verändert die Eigentumsverhältnisse völlig. Fast alle Mitglieder der Familie Favre sind französische Staatsangehörige und verlegen ihre Wohnsitze nach Frankreich; René Favre, Sohn von Eugène Favre und seit 1904 im Vorstand, tritt von seinem Amt ebenso zurück wie seine Verwandten im Aufsichtsrat. Im November 1917 verfügt die badische Regierung die Liquidation des französischen Eigentumsrechts, womit sie eine im März desselben Jahres erlassene Verordnung des Reichskanzlers gegen französischen Kapitalbesitz ausführt. Von Zürich aus protestiert Gustav Favre, vergebens. Das Aktienpaket der Favres wird einem

Konsortium von vier Deutschen zugeschlagen, unter ihnen Vorstandsmitglied Emil Garnier. KBC hat den Charakter eines Familienunternehmens verloren.

KBC in deutscher Hand: ein Zwischenspiel

Der Betrieb steht im Jahr 1920 aus Mangel an Kohlen und in finanzieller Not zeitweise still. Die Kredite zur Fortführung des Betriebs im September 1920 stellen das Unternehmen Gebrüder Simon (ein Textilgroßhandel mit Sitz Berlin) und der Blumenstein-Konzern bereit. Ihnen werden nahezu alle Aktien von KBC verkauft. Sie berufen 1922 Charles Schwartz und Gustav Niedner in den Vorstand. Langsam fasst KBC auf Auslandsmärkten wieder Fuß, aus denen sie durch den Krieg verdrängt wurde. Mit einer festen Mark steigen ab 1923 die Verkäufe. Im Gedächtnis der Zeitzeugen bleibt der Großbrand im Februar 1925 haften, der das Verwaltungsgebäude und ein Lager versandbereiter Ware vernichtet. Auch wertvolle Dokumente zur Firmengeschichte sind verloren.

Zehn Jahre bleibt KBC im Besitz der deutschen Aktionäre, deren Metier aber nicht die Textilproduktion ist. Als sich *Lederlin-Thaon* 1928 für die Druckerei in Lörrach interessiert – da ist die Belegschaft wieder auf 1.000 Mitarbeiter angewachsen –, verkaufen sie der französischen Textilgruppe ihre Aktien. *Lederlin-Thaon* besitzt fortan auf dem deutschen Markt ein starkes Unternehmen mit Weltruf. 1935 erweitert sich *Lederlin-Thaon* zum *Gillet-Thaon-Konzern* und gründet gemeinsam mit *Dollfus, Mieg & Cie.* (DMC) die *Texunion*, in die *Gillet-Thaon* die Lörracher KBC einbringt. DMC kauft später nach und nach die anderen Anteile der *Texunion* auf und besitzt Ende der 70er-Jahre auch 100 Prozent der Anteile von KBC. Die neuen Eigentümer bilden 1928 einen Vorstand mit Charles Schwartz, Paul Seidel und Otto Neu. Der großen Depression in den 30er-Jahren kann KBC sich nicht entziehen und leidet zudem unter einer Verschiebung der Nachfrage zu synthetischen Fasern. Mit Hilfe des Mutterkonzerns stellt KBC den Betrieb finanziell auf ein neues Fundament. Die Geschäfte laufen bis 1939 wieder wesentlich besser.

Der 2. Weltkrieg: Krisenjahre in Lörrach

Die Jahre des 2. Weltkriegs wie der Besatzungszeit werden für die Manufaktur Koechlin, Baumgartner & Cie. AG Jahre der Zwänge, Beschränkungen und des Improvisierens – Krisenjahre, wie sie auch andere Industriebetriebe zu meistern haben, in Lörrach und überall in einem vom Krieg gezeichneten Land.

Über den gesamten 2. Weltkrieg hinweg wird bei KBC gearbeitet, allerdings mit ungewöhnlichem Programm und schon frühzeitig in neuer Hand. Zwar gehört KBC weiterhin den französischen Aktionären. Aber bald nach Kriegsbeginn wird KBC dem 'Reichskommissar für die Behandlung feindlichen Vermögens' unterstellt. Der Lörracher Rechtsanwalt Hermann Harrer ist ab Juni 1940 als Verwalter eingesetzt und soll die Geschäftsleitung überwachen, die in bewährten Händen bleibt: Alleinvorstand ist seit Dezember 1939 Direktor Hans Stössel, der 17 Jahre zuvor in die Firma eingetreten ist und seit 1936 gemeinsam mit Gerhard Eggers den Vorstand gebildet hat. Der Stoffdruck bei KBC gilt nicht als kriegswichtige Produktion. Die allmählich sinkende Fertigung dient zu einem wachsenden Teil der Versorgung Deutschlands; aber auch noch im Geschäftsjahr 1941/42 exportiert KBC. Mit immer weniger Personal und Rohware muss sich auch KBC dem Deutschen Reich als nützlich erweisen, fertigt Hakenkreuzfahnen und die Reichskriegsflagge, montiert mit dem Geschick der vielen KBC-Handwerker Motoren und hebt im Winter des letzten Kriegsjahres Schützengräben aus. Durch Einberufungen verringert sich die Belegschaft auf zuletzt 450 Beschäftigte im Mai 1945; allein von Sommer 1944 bis zur Kapitulation sterben 25 Mitarbeiter an den Fronten den Krieges. Wegen der Nähe zur Schweiz verzichteten die Alliierten in der Grenzecke weitgehend

auf Luftangriffe. So kommt KBC mit kleineren Beschädigungen durch Artilleriebeschuss über den Krieg hinweg. An den Eigentumsverhältnissen hat sich nichts geändert. Versuche, das Unternehmen aus französischem Besitz herauszulösen, haben die badischen Behörden abgeblockt. Deutsche Firmen, die die Hand nach KBC ausstreckten, sind am Widerstand von Hans Stössel und der Industrie- und Handelskammer gescheitert.

KBC lernt zu kompensieren

Erst am Kriegsende muss KBC – ohne Kohle, ohne Strom – den Betrieb unterbrechen und bei Wiederbeginn, Ende Oktober 1945, das Kompensieren lernen, die wichtigste Kunst in der Besatzungszeit. Die Reichsmark ist fast nichts mehr wert und mangels Gütern wenig mit ihr zu kaufen. Deshalb tauschen alle, die kleinen Leute, die Behörden, die Betriebe.

Unternehmergeist und Schläue werden wichtig wie selten zuvor. KBC zum Beispiel kann aus dem Ruhrgebiet Kohle beschaffen, weil sie dafür Kartoffeln anzubieten hat. Bald kauft KBC selbst eine Zeche, die *Blodevogel* in Duisburg, und sichert so die Brennstoffversorgung. Gegen Stoff tauscht KBC von Alu Singen Aluminium-Geschirr für die Kantine. Die Spedition von KBC wächst im Betrieb in eine Hauptrolle hinein: Sie wickelt mit nicht immer seriösen Geschäftspartnern die Kompensation ab, beschafft Betriebs- und so weit als möglich Rohstoffe. Eine ähnlich wichtige Rolle spielt der betriebseigene Hof von Bauer Wick am heutigen Imbachweg, denn auf den Krieg folgen in der französischen Zone Hungerjahre. In den Gärten bleibt kein Flecken unbepflanzt, mehr 'Hasenbauern' wie damals hat es in Lörrach nie gegeben. Früh morgens bereits starten Hamsterzüge zu den Bauern im Wiesental oder im Rebland. Die KBC-Landwirtschaft beliefert die Kantine, Abfälle der Kantine werden den Schweinen in der alten Mühle am Imbachweg gefüttert. 1953 gibt KBC die Landwirtschaft auf, sie wird nicht mehr gebraucht; auch die Jauche aus der Viehhaltung, in früherer Zeit für Veredelungsprozesse benötigt, ist längst durch gekaufte Chemikalien ersetzt.

Trotz aller Hindernisse: Der Betrieb kommt in Gang

Industriebetriebe nach dem Krieg wieder in Gang zu bringen, bei den vielen Bewirtschaftungs- und Preisvorschriften sowie dem Mangel an allem, ist in der französischen Besatzungszone deutlich schwieriger als in der englischen oder amerikanischen. Zwar bleibt KBC von Demontage verschont; hier wird die Zugehörigkeit zu einem französischen Konzern genützt haben. Doch Garne sind in der französischen Zone nicht zu kaufen, und der Zugang zum freien Markt ist länger behindert als bei den Engländern oder Amerikanern. Lohnarbeit trägt den Großteil zum Umsatz der Nachkriegsjahre bei, auch weil KBC über wenig Kapital für eigene Geschäfte verfügt: Lohndruck zum Beispiel für die SBI, die Süddeutsche Baumwollindustrie; oder die Produktion vieler Millionen Meter schwarzen Satins für die Muttergesellschaft. Manche Geschäfte müssen kompliziert über Zonengrenzen hinweg abgewickelt werden, zum Beispiel wenn KBC über die französische Mutter in der englischen Besatzungszone Rohbaumwolle kauft, im Ruhrgebiet spinnen und weben lässt und die Stoffe schließlich in Lörrach veredelt. Der erste Verkaufsabschluss im Inland gelingt Walter Gerbel, dem Verkaufsleiter Süd: KBC fertigt Tischdecken. Nach und nach kann KBC alte Geschäftsbeziehungen auffrischen, unter anderem Ware in die Türkei liefern; und dann sind auch wieder die vertrauten Einkäufer aus Paris, Amsterdam, Brüssel, London gewonnen. Die Währungsreform, im Juni 1948, bringt die Geschäfte innerhalb Deutschlands zum Laufen. Großhändler und Einzelhändler kaufen in Lörrach ein. Die Stoffe von KBC finden sich fortan wieder in den vielen Stoffläden jener Zeit, zuerst in Südbaden. Im Geschäftsjahr 1948/49 (bis 1982 hat KBC die Geschäfte zum 30. Juni bilanziert) zeigt sich bereits die belebende Wirkung der Währungsreform. Der Umsatz wächst auf 4,8 Millionen Mark, im Jahr danach bereits auf

5,7 Millionen. Nun hat die Produktion wieder den Stand vor dem 2. Weltkrieg erreicht. Das Unternehmen arbeitet mit Gewinn, was bis 1994 fast selbstverständlich wird.

Wiederaufstieg mit Lust auf Farbe

Als KBC wieder über Kapital verfügt, kann sie auch mit eigenen Kollektionen die Lust auf Farbe befriedigen. Nach den Kriegsjahren und der Not danach sind die Menschen ihre triste Kleidung leid und greifen wie erlöst zu bunten Druckstoffen, auch für das Tischtuch, für die Dekoration. Mittendrin in Europa lässt sich KBC – einer alten Tradition folgend – von den Modemachern in Paris und Italien inspirieren. Dessins und Farben der KBC kommen ebenso gut an wie die Stoffe, unter denen fortan immer wieder neue sind, die sich glänzend verkaufen: Perlon, Nylon, Polyester, Acryl, Triacetat. Bereits in den 30er-Jahren hatte der Trend zu synthetischen Fasern begonnen. Daneben ist die Produktion sehr stark auf Baumwolle und Viscose ausgerichtet.

1953, im Jahr des 200. Firmenjubiläums, druckt KBC auf ihren 26 Rouleaux-Maschinen mehr als je zuvor; die auf 645 Mitarbeiter angewachsene Belegschaft erwirtschaftet im Geschäftsjahr 1952/53 bereits 7,3 Millionen Mark Umsatz. KBC exportiert in 40 Länder, kann allerdings auf vielen Märkten in Übersee noch nicht so freizügig Handel treiben wie vor dem Krieg. Aus den 40 Exportländern werden im Lauf der folgenden Jahrzehnte mehr als 100.

Arbeitskräfte gesucht

Mitte der 50er-Jahre macht sich die Konkurrenz gut bezahlter Schweizer Arbeitsplätze stark bemerkbar: KBC verfügt nicht über genügend Mitarbeiter, um die Produktion im Maß des Auftragseingangs hochzufahren. In von Jahr zu Jahr unterschiedlicher Höhe lässt KBC Kundenaufträge von Dritten im Lohn erledigen.

Weil der Arbeitsmarkt in der Grenzecke nicht ergiebig genug ist – das war er auch zu Küpfers und Koechlings Zeiten nicht –, sieht sich KBC anderswo um und wirbt zunächst in Oberbayern neue Kräfte an. Doch es sind zumeist Landarbeiter, die sich in der Fabrik nicht wohlfühlen. Mehr Glück hat KBC mit Italienern. Direktor Stössel schickt Kurt Lauber und Margrit Kümmerle in die Regionen südlich von Rom. Sie bewegen vor allem Bauern zur Fahrt nach Lörrach: Für drei oder vier Jahre wollen sie in Deutschland Geld verdienen und dann zu Hause ihre Höfe ausbauen – ein Plan, den später viele fallen lassen und in Lörrach sesshaft werden. 1959 leben bereits 40 Italiener in einer Wohnbaracke am Rand des Firmenareals. 1964 errichtet die nach dem Krieg gegründete KBC Wohnungsbau GmbH für ihre italienischen Mitarbeiter am Imbachweg einen ersten Wohnblock. Fünf Jahre später, 1967, sind – dies der Höchststand – von 1.600 Beschäftigten 600 Italiener, bei den gewerblich Beschäftigten die Hälfte. Um Konflikte zwischen Arbeitern aus verschiedenen Ländern zu vermeiden, stellt KBC nur selten andere Ausländer ein. Diese Einstellungsstrategie erklärt, warum in Lörrach – ungewöhnlich für Deutschland – Italiener und nicht Türken die stärkste Gruppe unter den Ausländern geblieben sind. Im Jubiläumsjahr, im Sommer 2003, sind 186 Italiener bei KBC beschäftigt.

KBC baut die Kapazitäten aus

Hans Unterseh rückt 1962 in den Vorstand auf und wird 1965 Vorstandsvorsitzender; Hans Stössel übernimmt als Nachfolger von Marc Chatin den Vorsitz des Aufsichtsrats. In diesem Jahr 1965 zieht die Färberei in einen Neubau um, die erste ganz große Investition nach dem Krieg. 1967 läuft die erste Rotationsdruckmaschine an, 1969 wird für Filmflach- und Rotationsdruck eine neue Halle eingeweiht. Der Jahresumsatz springt im Geschäftsjahr 1969/70 auf 133 Millionen Mark. 1971 zieht die Warenvorbereitung in einen Neubau

(Jahresumsatz 1971/72: 177 Millionen Mark), 1973 entsteht das Verkaufslager (Jahresumsatz 1973/74: 242 Millionen Mark), und ebenfalls 1973 gründet KBC die ORDATA, Elektronische Datenverarbeitung. 1974 ist eine zweite Halle für Filmflach- und Rotationsdruck fertiggestellt, 1976 das Hochregallager (Jahresumsatz 1976/77: 289 Millionen Mark). Ein Sprung ins nächste Jahrzehnt: 1988 wird ein Neubau für Warenendkontrolle, Hochregallager und Versand bezogen, womit eine letzte Etappe auf dem Weg zu einem optimierten Warenfluss erreicht ist.

Fortschritte in der Technik und wachsende Sensibilität haben bei KBC zu einer zunehmend umweltschonenden Produktion geführt. Weil die Belastung der Wiese durch die Industrialisierung zugenommen hat, wird der Beitritt zum Wieseverband zu einem Meilenstein. Nach schwierigen Verhandlungen gelingt es 1964, sowohl KBC als auch die Druckerei und Appretur Brombach und die Wiese-Textil in den Wieseverband zu integrieren. Nun bereiten Industriebetriebe und Kommunen gemeinsam das Reinigen der Abwässer vor – eine Kooperation, die zu dieser Zeit in Deutschland einmalig und bis heute vorbildlich ist. 1983 geht die Kläranlage Bändlegrund im Rheinvorland von Weil am Rhein in Betrieb, deren Konzept von KBC wesentlich mitgestaltet ist. 1984 läuft bei KBC die Rauchgas-Neutralisation der Abwässer an und ersetzt umweltfreundlich die Schwefelsäure-Neutralisation. Zuvor schon ist das Gravurabwasser im Betrieb der KBC vorbehandelt worden. Heute wird das herausgelöste Kupfer nicht mehr als Sonderabfall entsorgt, sondern in einen Recycling-Prozess eingeführt: Auch dies nur eines von vielen Beispielen für immer wirkungsvolleren Umweltschutz im Betrieb.

Der Ausbau zum weltweit operierenden Konzern

In der Epoche Unterseh floriert das Geschäft derart, dass KBC im Jahr 1972, als die *Spinnerei und Weberei Offenburg (SWO)* ihre Niederlassung in Lörrach schließen muss, nahezu 200 Beschäftigte der SWO übernehmen kann und später auch die Werkswohnungen der SWO kauft. Als 1974 in Friedlingen die Färberei und Appretur Schusterinsel aufgibt, können auch von dort fast 200 Beschäftigte zu KBC wechseln. 1976 zählt die KBC-Belegschaft bereits knapp 1.600 Mitarbeiter.

Spätestens Mitte der 70er-Jahre lässt KBC in Europa aufhorchen. Die Branche entnimmt den Aufstieg des Lörracher Textilveredelungsbetriebs aus der jährlichen Veröffentlichung der umsatzstärksten deutschen Textilunternehmen. 1965 war KBC noch nicht unter den 20 Großen zu finden; 1974 erscheint KBC auf Rang 17, steht beim Wechsel von den 70er- zu den 80er-Jahren auf Rang 1 und ist danach ein gutes Dutzend Jahre lang stets unter den ersten Drei platziert, 1990 erstmals als Umsatz-Milliardär.

... mit Diversifikation im Inland

Der Einstufung in der Textil-Rangliste liegen bei KBC seit 1974 die Zahlen aus einem Konzern-Abschluss zu Grunde. Zuvor schon, 1971, hat KBC in Berlin die *Unique Mode-Textil* gegründet, eine Rundstrickerei. Als eigentlicher Beginn einer KBC-Unternehmensgruppe gilt das Jahr 1973, in dem KBC die Aktien der *Gabriel Herosé AG* (Konstanz) übernimmt und dort modische Druckstoffe für die Konfektion fertigt. Drei Jahre darauf, 1976, erwirbt KBC über den Kauf der *Stehli & Co. KG* die *Synteen Gewebe Technik* (Erzingen) und entwickelt sie zu einer der bedeutendsten technischen Webereien für Glasgewebe für Wärmeschutz in Europa. Diversifikation ist ein wichtiges Motiv beim Aufbau der Unternehmensgruppe, KBC soll vor allem ein Stück Unabhängigkeit von den Launen der Mode erlangen. Deshalb diese Investition im Bereich technischer Gewebe. Bereits 1974, als die *Färberei und Appretur Schusterinsel* ihre Tore schloss, hat KBC die Veredelung von Bootssegeln übernommen.

Segeltuch ist auch noch im 250. Firmenjahr ein wichtiges Geschäftsfeld aus der Sparte technische Textilien. Heute verfügt KBC in diesem Bereich über ein marktführendes Know-how zur Kaschierung, Beschichtung und Ausrüstung hochwertigster Segel Marke *Contender*, mit denen die wichtigsten Regatten der Welt gewonnen werden. Unter das Stichwort Diversifikation fallen weitere Neuerungen bis in die 90er-Jahre hinein: KBC richtet die Sparten *Textiles Wohnen* und *home & stile* ein, *Unique*, *Unique sportive*, *Coordinate*. Zurück in die Siebziger. Im Inland erwirbt KBC 1977 die *Spinnereien und Webereien Zell-Schönau AG* mit der *Frottierweberei Möve* (Reutlingen) und verkauft das Aktienpaket 1982, nach einer Neuausrichtung des Unternehmens, an die Drews-Gruppe. Ebenfalls 1977 zieht die Vertriebsgesellschaft *KBC Textiles Wohnen* nach Breisach in die von *Burlington-Schappe* erworbenen Gebäude und bietet als erstes Unternehmen in Europa Markenbettwäsche aus Jersey an. 1980 übernimmt KBC die *Färberei und Ausrüstung Gebr. Bochmann* (Weil am Rhein-Haltingen) und die *Buntweberei Ahornberg*.

... und Expansion im Ausland

Auf mehreren Beinen stehen, Risiken minimieren und verteilen – und als weiteres Motiv für den Ausbau des Konzerns kommt hinzu, in wichtigen Auslandsmärkten mit einem eigenen Unternehmen zu produzieren. Die Veredelungsbetriebe im Ausland werden weitgehend nach dem Vorbild in Lörrach organisiert, erreichen in der Größe nicht mehr als etwa zehn Prozent der Mutter und überlassen die kreative Arbeit ganz überwiegend Lörrach.

Die erste Auslandsproduktion – reine Vertriebsgesellschaften hat KBC in Basel, Mailand, Paris, New York und Hongkong gegründet – läuft 1987 in der Volksrepublik China an: KBC hat mit chinesischen Partnern das Konzept für den Bau der modernsten Seidendruckerei des Landes entwickelt, hat Kapital in Form von Darlehen zur Verfügung gestellt und kann fortan aus Hangzhou zu günstigen Bedingungen Seide beziehen. Bis zur Ablösung der Darlehen trägt KBC die volle Verantwortung für Produktion und Vertrieb.

Im Jahr 1989 folgen gleich vier Expansionsschritte im Ausland. In den USA erwirbt KBC den Ausrüstungsbetrieb *Greenwood Mills* in Orangeburg/South-Carolina, gründet die Gesellschaft *Fashion Fabrics of America* und startet gegen Jahresende die Fertigung. In Budapest (Ungarn) eröffnet KBC einen Neubau zur Fertigung für den osteuropäischen Markt, der geplant war, um den Ostmarkt mit westlicher Qualität zu versorgen. Als der Betrieb läuft, ist die Zielvorgabe schon überholt: Der Eiserner Vorhang ist gefallen und der Markt offen, die Kunden sind bereit für modische Ware. In Istanbul (Türkei) beteiligt sich KBC an *Bozkurt*, einem mehrstufigen Textilunternehmen mit Spinnerei, Weberei, Färberei, Druck, Veredelung und Konfektion. In Helmond (Niederlande) wird *Watermolen BV* übernommen, ein modernes Textilveredelungs-Unternehmen mit 50 Beschäftigten.

Diese 80er-Jahre der Expansion sind überwiegend glänzende Geschäftsjahre mit Umsätzen in Lörrach, die auf den Rekord 754 Millionen Mark im Jahr 1990 zusteuern. KBC erschließt in jenen Jahren immer neue Märkte, ist mit seinen Produkten in mehr als 100 Ländern auf allen Kontinenten präsent. 1994 arbeiten weltweit mehr als 4.000 Menschen für KBC, produzieren und verkaufen rund 150 Millionen Meter Stoff bei einem Jahresumsatz von 1,3 Milliarden Mark. Damit trägt die KBC-Gruppe rund die Hälfte zum Gesamtumsatz des DMC-Konzerns bei und ist ihr bestverdienender Teil. In diesen Jahren besteht der Vorstand aus Hans Unterseh (Vorsitzender), Heinz Schepers (Technik, Personal), Werner Poppner (Finanzen), Werner Hildebrandt (Tochtergesellschaften) und Gerhard Winkler (Verkauf).

Die Kehrseite des globalen Marktes

Dass in manchen Jahren bedruckte Stoffe nicht 'en vogue' sind, die Mode ganz einfach nicht passt – das hat KBC vor nahezu 200 Jahren bereits Probleme bereitet. Auch in der Neuzeit sorgen wechselnde Moden das eine Mal für Umsatzsprünge – zum Beispiel 1984, als auf allen Märkten Druckmode dominiert – und das andere Mal für schleppende Verkäufe: so 1991 und 1992, weil Leggings und Minirock 'in' sind. In schwierigen Zeiten – 1960 als Beispiel – kann entschieden zu viel Ware auf dem Markt sein, Preise sinken und Textilfirmen brechen zusammen. All das gehört zu einem selten vorhersehbaren Auf und Ab, das auch von weltpolitischen Krisen oder Dollarkurs angestoßen wird und nicht nur bei KBC seit langem die Firmengeschichte mit prägt.

Was sich aber ändert ab den 60er-Jahren und bald einmal 'Strukturkrise' genannt wird, ist der zunehmende Druck auf die Preise in einem zusammenwachsenden Weltmarkt. Mit den Fertigungskosten vor allem in Fernost können deutsche Textilunternehmen nicht mithalten, zumal in der Kalkulation dieser Konkurrenz vielfach Hungerlöhne und Kinderarbeit stehen. KBC kann auch nicht wirkungsvoll verhindern, dass diese Billiganbieter Dessins und Farbstellungen aus in Lörrach entworfenen Kollektionen nachahmen oder gleich kopieren, was mit moderner Technik immer schneller gelingt. Nach und nach verbessern die Billiganbieter in Japan, Südkorea, Hongkong, Thailand, Malaysia, Indien, China und Pakistan ihre Qualität, weil sie kreative Kräfte aus Europa und den USA anwerben. Kommt dazu noch ein niedriger Dollar-Kurs – der Textilhandel wird auf Dollarbasis abgerechnet – verringern sich die Gewinnspannen in Europa weiter.

Die Textilindustrie in Deutschland schrumpft. Viele Großunternehmen können dem Wettbewerb nicht mehr folgen, weil die Bundesregierung frühzeitig, vor anderen Industrienationen, die Textilindustrie nicht mehr als schützenswerten Industriezweig einstuft und Importbeschränkungen erheblich lockert. KBC trotz der Strukturkrise länger als andere, setzt beharrlich auf die eigenen Stärken und Grundsätze: Flexibilität, Kreativität, Qualität und eine hohe Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter.

Krisenjahre voller Wechsel

Der Einbruch bei KBC deutet sich 1990 an. Der Boom bei Druckstoffen, der seit Anfang der 80er-Jahre die Fertigung in Lörrach angetrieben hat, läuft aus und schlägt sich noch einmal in den 36 Millionen Mark Gewinn aus dem operativen Geschäft nieder. 1991 sinken die Verkäufe bereits um zehn Prozent, zumal der Schub aus der Vereinigung Deutschlands rasch verpufft: In den neuen Bundesländern wird vor allem billige Bekleidung gekauft – Importware. Das Wirtschaftswachstum geht zurück, die Röcke werden modisch kurz, Druckstoffe sind nicht gefragt. In einer rückläufigen Textilkonjunktur setzt ein Preiskampf schlecht ausgelasteter Unternehmen ein. 1993 sinken bei KBC erstmals auch die Umsätze im Export: Im textilen Welthandel hat sich Unsicherheit breit gemacht. Die deutsche Textilindustrie beklagt den stärksten Produktionsrückgang der Nachkriegszeit. Die Kunden disponieren immer kurzfristiger, um das eigene Risiko möglichst klein zu halten. Und während die Aufträge mit vielen Metern Stoff zum Beispiel in die Türkei vergeben werden, sollen die kleinen Metragen mit den spezifisch höheren Produktionskosten unter anderem von KBC erledigt werden. In den Umsatzzahlen liest sich die Krise so: 1990 die Spitze mit 754 Millionen Mark, 1991 noch 679 Millionen, 1993 nur 613 Millionen. 1994 geht der Umsatz auf 598 Millionen Mark zurück, und zum ersten Mal in der Nachkriegszeit rutscht KBC in die roten Zahlen: In der Bilanz stehen 24,8 Millionen Mark Verlust. Ursache dafür sind erhebliche Abschreibungen auf Warenbestände im Einzelhandel. KBC hatte diesen neuen Geschäftszweig mit über 20 Läden vor allem in den neuen Bundesländern gegründet. Der Umsatz erwies sich jedoch als zu

gering. Die Menschen bevorzugten fertig konfektionierte Ware, auf die sie in der DDR Jahrzehnte hatten verzichten müssen. Die Geschäfte werden stillgelegt, der Verlust fließt in die KBC-Bilanz ein.

Neue Geschäftsführer

Es folgen fünf Jahre mit raschen Wechseln in der Unternehmensführung. In Absprache mit der Konzernleitung von DMC zieht Vorstandsvorsitzender Hans Unterseh den für Sommer 1995 geplanten Ruhestand vor und übergibt die Geschäftsführung bereits im Februar 1995 an das Vorstandsmitglied David Suddens. Auch Werner Poppner und bald darauf Heinz Schepers scheidet aus dem Vorstand aus. Im März 1995 übernimmt Jacques Boubal, Vorstandsvorsitzender von DMC in Paris, auch den Vorstandsvorsitz in Lörrach und setzt im Dezember 1995 Alfred Niederer als Generaldirektor für KBC ein. Auf Niederer folgt im Frühjahr 1996 Hans C. Thoma als KBC-Vorstandsvorsitzender, der ein knappes Jahr später seinen Abschied nimmt und vom bisherigen Personaldirektor Alexander Schmid-Lossberg ersetzt wird. Im August 1998 verlässt Schmid-Lossberg KBC, neuer Geschäftsführer wird Pierre Touchon – dies der letzte Wechsel in der Unternehmensspitze vor dem Verkauf des Unternehmens.

Neue Strategien

Wie die Geschäftsleitung wechseln die Strategien, die KBC aus der Krise führen sollen, und 1996 wird externer Rat geholt: Die Unternehmensberatung Roland Berger & Partner schaut sich die Firma an und schlägt unter anderem weitere Änderungen der Arbeitsabfolgen vor. Der Erfolg bleibt aus. Im Dezember 1996 beschließen Vorstand und Aufsichtsrat eine *Avanti* genannte Strategie, zu der Korrekturen der Abläufe, Gruppenarbeit, Schulungsprogramm und Investitionen in den Rotationsdruck gehören. *Avanti* habe noch zu kurz gegriffen, stellt die Geschäftsführung bereits wenige Monate später fest und entwickelt ab Sommer 1997 das Konzept *KBC 2000*: KBC wird weitaus stärker als bisher in den DMC-Konzern eingebunden, die Produktionsstätte in Lörrach auf höherwertige Artikel ausgerichtet und die Kapazität zurückgefahren. 1998 wird beschlossen, die Kleiderstoff-Produktion der *Texunion* – KBC hat die Stoffdruckerei in Mulhouse 1993 von DMC übernommen – nach Lörrach zu verlagern.

KBC schrumpft

In der sich verschärfenden Strukturkrise und bei anhaltend schlechter Textilkonjunktur erweist sich die 1994 noch 1.400 Menschen zählende Belegschaft als zu groß. Die Stadt Lörrach verfolgt voller Sorge einen Personalabbau in mehreren Schritten. Nachdem als erstes die Überstunden gestrichen sind, einigt sich KBC 1996 mit 105 Mitarbeitern über einen Wechsel in den vorzeitigen Ruhestand, und außerdem wird die natürliche Fluktuation zur Verkleinerung des Personals genutzt. 1997 und 1998 müssen noch einmal 300 Beschäftigte gehen. Im März 1998 schließen Vorstand und Arbeitnehmer einen Standortsicherungsvertrag mit einer vorläufigen Arbeitsplatzgarantie für 700 Menschen. Auch das ist noch nicht das Ende. Als im Sommer 1999 nur ein Eigentümerwechsel eine Rettung möglich erscheinen lässt, zählt KBC noch 600 Mitarbeiter. KBC-Töchter wie *Texunion* haben ebenfalls Mitarbeiter entlassen müssen. Bei *Herosé* in Konstanz ist seit 1997 die Produktion stillgelegt. Das Schrumpfen beschränkt sich nicht nur auf das Personal. Die KBC-Unternehmensgruppe gibt es 1998 nicht mehr, denn KBC-Töchter wie in Ungarn und USA werden wieder direkt DMC angegliedert. Bereits 1997 ist aus der KBC AG die KBC GmbH geworden mit DMC als Alleingesellschafter. Augenscheinlich wird die Redimensionierung, als KBC 1998 knapp die Hälfte des Firmenareals verkauft, größtenteils an die Stadt Lörrach. KBC konzentriert seine

Produktion auf die neueren Gebäude. Die Stadt entwickelt Pläne für ein innenstadtnahes Gewerbegebiet mit einem Innovations-Center im ehemaligen Handdruckgebäude. Im Jahr 1856 hatte KBC die ersten Häuser für Mitarbeiter errichtet; nach dem 2. Weltkrieg entstanden die großen Wohnhäuser am Imbachweg, im Wölblin, in Eimeldingen und zuletzt an Wintersbuck- und Mozartstraße. KBC gehören 523 Werkwohnungen, als 1996 der Wohnungsverkauf beschlossen wird, um weitere Investitionen und die Altersversorgung zu finanzieren. Die Abwicklung wird an die *Dr. Lübke Immobilien-Gesellschaft* übertragen. Der größte Teil der Mieter wird Eigentümer. Ein großes Fragezeichen steht hinter der künftigen Finanzierung der Betriebsrenten. Ihr Anstieg wird gebremst. Die Krise schlägt sich in massiven Verlusten nieder, die 1996 (90 Millionen Mark) und 1999 (95 Millionen) am höchsten ausfallen. Der Umsatz ist von 598 Millionen Mark (1994) auf 161 Millionen (1999) abgestürzt. Innerhalb weniger Jahre hat KBC ein über Jahrzehnte erwirtschaftetes Vermögen verloren, das zu einem großen Teil in Immobilien angelegt war und Sicherheit für die zu bezahlenden Betriebsrenten geben sollte. Das Nominalkapital betrug 1994 noch 77 Millionen Mark mit offenen und stillen Reserven von weit über 300 Millionen. 1999 ist das Eigenkapital aufgebraucht, der Konkurs steht bevor.

Ein Start in neuer Regie

Die Jahre des Niedergangs und Personalabbaus sind schwierige Jahre für den Betriebsrat, der bis 1995 von Heinz Scheidweiler geleitet wird, danach von Romeo Belfiore und seit Frühjahr 1998 von Franz Simon. Der Betriebsrat wird in die Entscheidungen der Geschäftsführung eingebunden und entscheidet mit, wer gehen muss oder bleiben darf. Der Betriebsrat hofft bereits 1997 auf einen Verkauf, die Gewerkschaft Textil und Bekleidung sucht Interessenten. Bei einer Demonstration der Belegschaft im Juni 1997, richtet sich der Zorn vor allem gegen DMC und dessen Vorstandsvorsitzenden Jacques Boubal, der zugleich den Aufsichtsrat von KBC leitet: DMC rede zuviel herein, der Entscheidungsspielraum sei in Lörrach zu klein geworden. Es ist offensichtlich, dass nach all den Nackenschlägen nur noch die Loslösung von DMC den Abwärtstrend stoppen und die Mitarbeiter wieder motivieren kann. Aber erst im Sommer 1999, im letzten Moment, entschließt sich DMC zum Verkauf von KBC.

Eingegliedert in die Daun-Gruppe

Im August 1999 ist der Eigentumswechsel unterschriftsreif. Die *KBC GmbH Lörrach* wird Teil der Unternehmensgruppe von *Claas E. Daun*, ohne den Geschäftsbereich *Textiles Wohnen* (Breisach) sowie die Unternehmen *Gebr. Bochmann* (Weil-Haltingen) und die *Buntweberei Ahornberg*. Die neuen Geschäftsführer, Antonius Schmid und Reinhold B. Smeets, bringen KBC-Erfahrungen mit. Hans Unterseh kehrt als Vorsitzender des Aufsichtsrats zurück mit dem Auftrag, die unternehmerische Neuausrichtung zu überwachen und zu steuern. KBC konzentriert sich auf das Kerngeschäft Textildruck und setzt alles daran, das Vertrauen der Kundschaft wieder zu gewinnen und frühere Kunden zurückzuholen. Vor allem für den Verkauf werden wichtige frühere Mitarbeiter zurückgeholt. Verkauf und Kreation werden neu organisiert und Betriebsabläufe verändert.

KBC zählt beim Neubeginn noch 540 Beschäftigte. Statt weitere 100 Menschen zu entlassen – diesen Plan legte die alte Geschäftsführung noch im August den Betriebsräten vor – verspricht die neue Geschäftsführung den Erhalt aller Stellen. Als Beitrag zur Betriebsgesundheit arbeitet die Belegschaft 40 Stunden in der Woche für den Lohn von 37. Was KBC an Löhnen einspart, wird in den Folgejahren investiert.

Sanieren und investieren

Bereits im Jahr 2000 kann – bei vergleichbarer Basis – der Umsatz um 30 Prozent gesteigert werden. Das Bilanzergebnis ist nach wie vor negativ. KBC stellt im Herbst 2000 beim Amtsgericht Lörrach den Antrag auf Eröffnung eines Insolvenzplanverfahrens. Größter Gläubiger ist der Pensions-Sicherungs-Verein, der für die betriebliche Altersversorgung der Mitarbeiter von KBC einsteht. Das Amtsgericht Lörrach setzt Rechtsanwalt Dr. Volker Grub als Verwalter ein. Claas E. Daun garantiert den Vergleich, so dass die gesamte Abwicklung innerhalb von drei Monaten erledigt ist – nicht zuletzt auch deshalb, weil die Großgläubiger an das Fortbestehen des Unternehmens glauben.

Innerhalb von zwei Jahren nach dem Eigentümerwechsel wächst die Belegschaft von 540 wieder auf 630 Mitarbeiter. KBC kann 30 Millionen Mark investieren, davon allein 5 Millionen in zwei Rotationsfilmdruck-Anlagen (*Pegasus*), die im Spätsommer 2001 in Betrieb gehen und die den Rotationsdruck revolutionieren können: Noch während ein Stoff bedruckt wird, wird die Anlage bereits für einen nächsten Auftrag eingerichtet. Mit zehn Druckmaschinen verfügt KBC nun über die größte Rotationsdruckerei in Deutschland. Der Rotationsdruck hatte in den 60er-Jahren begonnen, zugleich musste für großrapportige Muster Rapporte der Flachdruck ausgebaut werden. Flachdruck wie Rouleauxdruck hat KBC 1997 aufgegeben. Neben dem Rotationsdruck setzt das Unternehmen im 250. Firmenjahr zunehmend Inkjet ein, das ein digital verfügbares Muster – ohne den Umweg der Schablone – auf Stoff umsetzt. Nach wie vor ist bei KBC der Transferdruck auf Papier im Einsatz; 2002 hat KBC einen modernen Umdruck-Kalender installiert, um auch selbst von Papier auf Stoff umdrucken zu können.

Wirtschaften in schwieriger Zeit

Nach Wechseln in der Geschäftsführung – im September 2001 verpflichtet Claas E. Daun Henri Rowiński als Geschäftsführer der KBC, Hans-Werner Lais wird ab 2003 Geschäftsführer für den Vertrieb – muss sich KBC im Jubiläumsjahr 2003 wieder einmal gegen eine dem Stoffdruck nicht förderliche Mode und eine außergewöhnlich schwache Textilkonjunktur behaupten. Im Jahr 2002 konnte der Umsatz noch um 15 Prozent auf 212 Millionen DM (108 Euro) erhöht werden. Nicht der Irak-Krieg selbst, sondern Angst und Vorsicht haben 2003 die Kundschaft aus USA und dem Nahen Osten vom Besuch in Europa abgehalten. KBC muss noch mehr reisen, noch intensiver den nationalen Markt und besonders die internationalen Märkte bearbeiten, was mit großen Anstrengungen in Musterung und Vertrieb gelungen ist. Die Zukunft zu bewältigen wird besonders schwer sein, weil Osteuropa und Fernost weiterhin große Kostenvorteile haben. Das Ziel von KBC ist ein kontrolliertes Wachstum, das durch große Beweglichkeit, gleichbleibend hohe Qualität, Flexibilität, aktuelle Musterung und Kundenservice angestrebt wird. KBC geht mit Zuversicht in das nächste halbe Jahrhundert.