

 **DELIUS**

seit 1722

 **DELIUS**

seit 1722



Stephanie Tilly

 **DELIUS**

seit 1722

Danksagung

Das Buchprojekt wurde durch die Gesellschaft für Unternehmensgeschichte betreut. Einen wichtigen Ausgangspunkt stellte die Vorstudie von Michael Bermejo-Wenzel mit versierten Quellenrecherchen dar, dafür sei an dieser Stelle nachdrücklich gedankt. Besonderer Dank gebührt Friedrich Wilhelm Delius, Rudolf Delius, Karl Heinz Herwig, Wilfried Stamm, Dieter Wittland und Eckhardt von Barnekow dafür, als Zeitzeugen ihre Eindrücke und Erinnerungen zu teilen. Zudem möchte ich meinem Vater Richard Hugh Tilly sowie Harald Wixforth, Andrea Schneider-Braunberger und Stefanie van de Kerkhof für aufschlussreiche Gespräche und Hinweise zur textilen Wirtschafts- und Unternehmensgeschichte herzlich danken. Christiane Sieg danke ich für ihre Unterstützung im Bildarchiv.

Stephanie Tilly

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Das Werk ist in allen seinen Teilen urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung in und Verarbeitung durch elektronische Systeme.
wbg Academic ist ein Imprint der wbg.

© 2022 by wbg (Wissenschaftliche Buchgesellschaft), Darmstadt
Die Herausgabe des Werkes wurde durch die Vereinsmitglieder der wbg ermöglicht.
In Zusammenarbeit mit der Gesellschaft für Unternehmensgeschichte
Layout, Satz: Arnold & Domnick, Leipzig
Gedruckt auf säurefreiem und alterungsbeständigem Papier
Printed in the EU

Besuchen Sie uns im Internet: www.wbg-wissenverbindet.de

ISBN 978-3-534-27579-3

Elektronisch ist folgende Ausgabe erhältlich:
eBook (PDF): ISBN 978-3-534-27580-9

INHALT

Einleitung: 300 Jahre Kompetenz in Stoffen – DELIUS World of Textiles since 1722	7	4. C. A. Delius & Söhne in der globalisierten Textilwirtschaft	163
1. „Vom Leinen zur Seide“: Die Frühzeit des Unternehmens und der Aufstieg zum Seidenfabrikanten (1722–1914)	13	4.1. Verhaltene Zukunftsperspektiven: Die westdeutsche Textilindustrie in den 1980er-Jahren	164
1.1. Die Ursprünge: Johann Caspar Delius und die Anfänge im Leinengewerbe 1722–1787	14	4.2. C. A. Delius & Söhne zwischen Rezession und Oberstoffboom	166
1.2. Von der Leinen- zur Seidenmanufaktur: E. A. Delius & Söhne 1787–1887	19	4.3. C. A. Delius & Söhne in der Textilkrise der 1990er-Jahre	176
1.3. Das Unternehmen C. A. Delius & Söhne 1887–1914	31	4.4. Mit innovativen Produkten in die Zukunft: Das Familienunternehmen C. A. Delius & Söhne seit der 9. Generation	199
2. Herausforderungen für Unternehmen und Familie (1914–1945)	39	4.5. Die Delius-Textilgruppe ab 2003	217
2.1. C. A. Delius & Söhne zwischen Krieg und Krise (1914–1933)	40	5. Fazit: „Beweglich aus Tradition“: Das Textilunternehmen Delius 1722–2022	235
2.2. Mitarbeitende im Blick	59	6. Anhang	249
2.3. C. A. Delius & Söhne im „Dritten Reich“	64	6.1. Abbildung: Stammbaum der Delius’schen Firmeninhaber 1722–2022	250
3. Wandel und Wachstum	95	6.2. Quellen- und Literaturverzeichnis	251
3.1. Vom Wiederaufbau zum Wirtschaftswunder	96	6.3. Endnoten	258
3.2. „Seit Jahren auch ohne Organisation Geld gemacht“ – Vorbild Amerika?	116	6.4. Bildquellen	279
3.3. „Fäden in alle Welt“	123		
3.4. „Treffpunkt Delius“ – Das Unternehmen und seine Belegschaft	138		
3.5. Solide durch die Krisen? C. A. Delius & Söhne und die deutsche Textilwirtschaft in den 1960er- und 1970er-Jahren	146		



EINLEITUNG:

300 JAHRE KOMPETENZ
IN STOFFEN – DELIUS
WORLD OF TEXTILES SINCE 1722



„Wo kämen wir denn hin, wenn wir alle hundert Jahre feiern würden“, soll der damalige Firmenteilhaber Wolf Delius gesagt haben, als es darum ging, erste Vorbereitungen für das 200-jährige Jubiläum zu treffen. Inzwischen gehört die Firma Delius, deren Vorgeschichte bis ins Jahr 1722 zurückreicht, zu den 25 ältesten Familienunternehmen Deutschlands.

Trotz der hohen Präsenz von langlebigen Familienunternehmen in der deutschen Unternehmenslandschaft ist das 300-jährige Jubiläum ein bemerkenswerter Anlass, denn nur wenige Firmen können ihre Historie über eine so lange Zeitspanne zurückverfolgen.¹ Dies gilt umso mehr für die Textilindustrie: Die Branche hat in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts einen ausgeprägten Schrumpfungsprozess durchlaufen, im Zuge dessen ein Großteil der Textilfirmen

Außenansicht Geschäftshaus von C. A. Delius & Söhne, Goldstraße in Bielefeld



aus dem Markt austrat oder sich gezwungen sah, die Fertigungsaktivitäten vollständig an andere Standorte zu verlagern. Registrierte das statistische Bundesamt Ende der 1950er-Jahre noch über 4.000 Textilhersteller in Deutschland, so war ihre Zahl im früheren Bundesgebiet 2020 auf 556 gesunken.² Im Unterschied zu diesem Trend ist die Bielefelder Delius-Gruppe mit ihrer Tochtergesellschaft Delcotex weiterhin vor Ort auch als produzierendes Unternehmen vertreten. Das wirft Fragen auf: Mit welchen Strategien begegnete die Firma den Herausforderungen des textilindustriellen Strukturwandels? Wie konnte es dem Textilunternehmen Delius gelingen, sich im Wettbewerb zu behaupten, während zahlreiche Betriebe angesichts des fordernden Marktumfelds von der Bildfläche verschwanden?

Die Anfänge der wirtschaftlichen Aktivitäten von Delius reichen bis in die Frühphase der Textilindustrie hinein. Auf die Leinenhandlung von Johann Caspar Delius im frühen 18. Jahrhundert folgte die 1787 gegründete Firma E. A. Delius, die das Handelsgeschäft mit handgewebten Leinenstoffen intensivierte, bis das Unternehmen in den 1840er-Jahren – während der tiefen Krise der Ravensberger Leinenfertigung – die Seidenfabrikation im Verlagssystem begann und seit der Jahrhundertmitte auch Leinen im Verlag produzierte. Seit 1887 startete man mit der Nachfolgefirma C. A. Delius & Söhne eine mechanisierte Seidenproduktion in der Fabrik, baute sie bis zu den 1920er-Jahren mit weiteren Produktionsstandorten aus, um in der Phase zwischen den beiden Weltkriegen auch Kunstseide auf breiter Basis zu verarbeiten.

Über lange Zeiträume stellte sich die Firmenentwicklung dabei als eine Wachstumsgeschichte dar. Zugleich umfasst die Zeitspanne seit den ersten kaufmännischen Aktivitäten von Johann Caspar Delius markante politische Zäsuren sowie tiefgreifende wirtschaftliche Umbrüche und Transformationsphasen, sodass der erfolgreiche Fortbestand des Unternehmens im Zeitverlauf notwendigerweise die Fähigkeit zur Veränderung voraussetzte. Immer wieder mussten sich die Geschäftsleitungen des Unternehmens auf neue Rahmenbedingungen einstellen, sich an veränderte Strukturen anpassen, mit neuen Produkten auf am Markt entstehende Bedürfnisse reagieren und dabei auch die eigenen Organisationen und Routinen verändern. Eine Kontinuitätslinie in diesem langfristigen unternehmensgeschichtlichen Prozess bildet die Organisationsform als Familienunternehmen im engeren Sinne: Die Bielefelder Firmengruppe Delius gehört bis heute Nachkommen der Gründerfamilie. Darüber hinaus führten – bis in die jüngste Vergangenheit hinein – Angehörige der Familie Delius als Firmenteilhaber auch die Geschäfte des Unternehmens.³ Dies ist ebenfalls ein bemerkenswerter Umstand, da der Bezugsrahmen Familie einerseits zwar langfristige Perspektiven aufzeigt, andererseits jedoch auch nicht ohne Weiteres auf so ausgeprägte



Geschäftshaus von C. A. Delius & Söhne, Innenansicht Treppe

Langlebigkeit hinwirkt – vor allem nicht, wie in diesem Fall, über zehn Generationen. Vielmehr kann der Familienbezug eigene Risiken und Konfliktpotenziale bergen, die im Zeitverlauf immer wieder austariert werden müssen.⁴

Die folgende Darstellung nimmt die Entwicklung des Unternehmens Delius von den Anfängen bis zur Gegenwart in den Blick. Wie sah der spezifische Weg der Firma C. A. Delius & Söhne und ihrer Vorläuferfirmen vom frühen 18. Jahrhundert bis in die Gegenwart aus? Wie konnte das Unternehmen die jeweiligen Herausforderungen bewältigen? Ausgehend von dieser Frage zeichnet das Buch in vier Großkapiteln zentrale Abschnitte der Firmengeschichte nach. Der Aufstieg und Niedergang der Textilindustrie in Deutschland bildet dabei den Hintergrund für die Retrospektive. Das erste Kapitel fasst die frühe Entwicklung der Firma vom frühen 18. Jahrhundert bis zur Etablierung der Seidenfabrik am Vorabend des Ersten Weltkrieges zusammen, wobei der Fokus auf ausgewählten Wendepunkten der Firmenhistorie liegt. Demgegenüber rückt der zweite Abschnitt die wechselvollen Jahre zwischen dem Ersten Weltkrieg und dem Ende des Zweiten Weltkrieges in den Vordergrund. Das Unternehmen expandierte weiter – stark ausgelastet auch mit rüstungswirtschaftlichen Aufträgen – und beschäftigte phasenweise mehr als 2.000 Mitarbeitende. Kapitel 3 und 4 führen an die Geschichte des Unternehmens nach 1945 heran. Der Boom im Zuge des textilen Wirtschaftswunders ging mit einer zunehmenden Präsenz auf den Exportmärkten einher. Die grundlegende Neuorientierung im Zeichen des globalen Strukturwandels der Textilindustrie ist Gegenstand des vierten Kapitels.

Die Darstellung stützt sich auf Quellen und Materialien aus dem Unternehmensarchiv, ergänzend zieht sie Dokumente aus öffentlichen Archiven, vor allem dem Bundesarchiv sowie dem Landesarchiv Nordrhein-Westfalen heran. Für die frühe Phase ist die Dissertation von Hans Schmidt aus den 1920er-Jahren eine unverzichtbare Grundlage.⁵ Gleichwohl gibt es für einige Zusammenhänge nicht lösbare Datenprobleme, sodass nicht alle Aspekte, die spannend wären, umfassend geklärt werden können. Teile der Entwicklung bleiben dann – wenn Geschäftszahlen oder interne Unterlagen völlig fehlen – notgedrungen eine „Blackbox“.

„Wir wollen, dass unsere Stoffe Bestand haben“, sagt die Firma Delius. Im Laufe ihrer langen Geschichte hat die Firma Delius viele Krisen, mitunter auch existenzbedrohende Phasen überwunden. Dies mag auch Zufällen oder günstigen Fügungen zuzuschreiben sein – oder hat es etwas mit ihrer langen Geschichte selbst zu tun, mit den historisch gewachsenen Strukturen? Freilich kann es nicht immer eine eindeutige Antwort geben, aber die langfristige Rückschau bietet Stoff, um dem weiter nachzuspüren – ein Stoff von Delius.



1.

„VOM LEINEN ZUR SEIDE“: DIE FRÜHZEIT DES UNTERNEHMENS UND DER AUFSTIEG ZUM SEIDENFABRIKANTEN (1722–1914)

1.1. DIE URSPRÜNGE: JOHANN CASPAR DELIUS UND DIE ANFÄNGE IM LEINENGEWERBE 1722–1787

Die Anfangsjahre der Firma Delius reichen bis in die erste Hälfte des 18. Jahrhunderts zurück. Der erste Angehörige der Familie Delius, der sich als Kaufmann in Bielefeld niederließ, war der im Jahr 1693 geborene Johann Caspar Delius. Er hatte etwas Geld geerbt und verließ als 20-jähriger das heimatische Gut Berenkämpen bei Vlotho, das inzwischen sein älterer Bruder bewirtschaftete. Nach ein paar Jahren in Versmold und Umgebung zog Johann Caspar 1722 nach Bielefeld – Hauptort der Grafschaft Ravensberg, der zu diesem Zeitpunkt etwa 3.000 Einwohner zählte. Seine Mutter stammte aus der alteingesessenen Bielefelder Familie Meinders und unterstützte ihren Sohn bei seiner Idee, dort im Leinenhandel aktiv zu werden.

Das Ravensberger Land war durch den Anbau von Flachs geprägt, der hier gut gedieh. Leinen war das wichtigste Produkt der Umgebung. Die Flachsspinnerei galt als „Füllarbeit“ der ländlichen Bevölkerung neben den landwirtschaftlichen Aufgaben, während die Landweber ihr Garn meist von benachbarten Flachsspinnern, umherziehenden Garnhändlern oder auf dem Garnmarkt in Herford besorgten. Nur wenige verwebten ihr selbst gesponnenes Garn.⁶

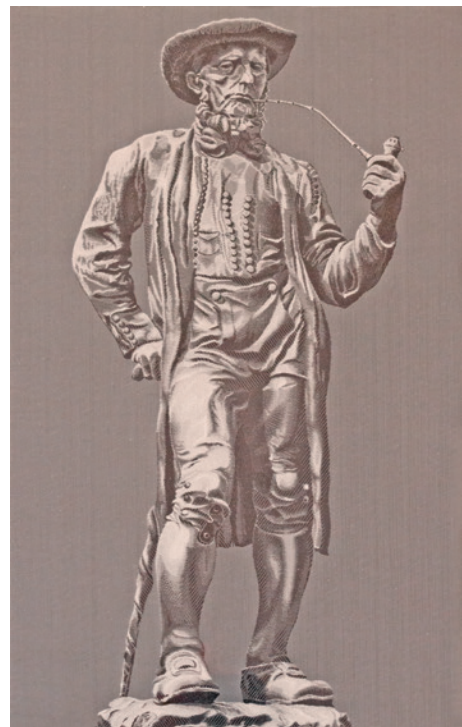
Für den Handel liefen die Fäden jedoch in der Stadt zusammen. In Bielefeld hatten gerade einige Kaufleute – beispielsweise die Familien von Laer und Bertelsmann – Fuß gefasst und nutzten städtische Privilegien, um ihre Handelsbeziehungen weit über die Region hinaus auszubauen. 1722 konnte auch der 29-jährige Johann Caspar Delius mit einem Grundkapital aus der eigenen Erbschaft und dem Vermögen seiner Frau sein Geschäft erfolgreich starten. Von seinem Schwiegervater hatte Johann Caspar Delius ein Haus in der Bielefelder Siekerstraße (Nr. 12) geerbt. Im Laufe der nächsten Jahre erwarb er weitere Häuser und Grundstücke hinzu, was seine Kapitalstärke signalisierte und vor Ort als „Realkredit“ für die Kapitalbeschaffung nützlich war.

Mitte des 18. Jahrhunderts gab es in Bielefeld etwa 20 Leinenhandlungen. Das Geschäft von Johann Caspar Delius spezialisierte sich auf feine Leinenge-webe und war 1756, gemessen am Wert des jährlichen Einkaufs, das sechst-größte vor Ort.

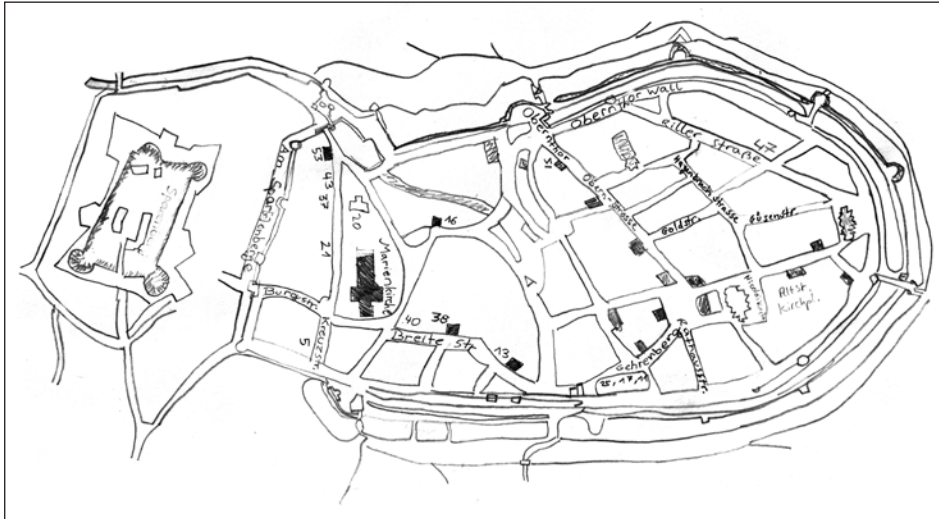
Eine wichtige Grundlage für den Handel mit Leinenstoffen in der Region hatte der brandenburgisch-preußische Kurfürst Friedrich Wilhelm im Jahr 1678 mit einer neuen „Leggeordnung“ geschaffen.⁷ Demnach mussten gewebte Leinenstoffe, die für den Handel bestimmt waren, in kurfürstlichen Prüfeinrichtungen, den sogenannten „Leggen“, kontrolliert werden, um Qualität und einheitliche Maße

zu garantieren. Nur tadellose Webstücke erhielten den kurfürstlichen Leggestempel als Gütesiegel, während minderwertige Stoffe zerschnitten wurden. Dabei gab es für die einfachen, gröberen Löwendlinnen-Stoffe und Feinleinen unterschiedliche Einrichtungen. In der Leggeanstalt in Bielefeld prüften die Leggebeamten die feinen Leinenstoffe, die nur über die städtischen Kaufleute in Bielefeld und Herford verkauft wurden.⁸ „Aller Handel und Verkauf wird den Kaufleuten in den Städten vorbehalten, das Leineweben aber in und außer den Städten jedermann freigegeben“, hieß es im ersten Paragraphen der revidierten Leggeordnung vom 10. Dezember 1678.⁹ Dabei war Feinleinen lange Zeit der weitaus wichtigere Exportartikel aus regionaler Produktion.

Die Legge sollte die Kaufleute vor minderwertiger Ware und die Weber vor einer zu niedrigen Entlohnung für ihr Qualitätsprodukt schützen und mit dem kurfürstlichen Gütesiegel den Export des ravensbergischen Leinens stärken.¹⁰ Für die Kaufleute besaß dieses Prinzip eine Reihe von Vorteilen. Sie konnten die Qualitätsstandards der von ihnen gehandelten Ware sichern, ohne Personal für die aufwendigen Kontrollen zu beschäftigen. Die Kaufleute sagten den Webern einen Preis für die Rohware zu, schrieben ihr Kürzel und den Preis auf den Stoff, übernahmen die Gebühren für die Legge, um die sich die Weber anschließend selbst kümmerten. Ausgezahlt wurde der Kaufpreis erst nach vollzogener amtlicher Kontrolle.¹¹ Auch die Weiterverarbeitung konnte nur nach der Prüfung erfolgen, denn nur mit dem Leggestempel versehene Webstücke wurden überhaupt zum Bleichen angenommen. Der Stempel bürgte für den guten Ruf des Ravensberger Leinens auf den ausländischen Märkten und fördere den Export, betonten die Kaufleute bis in die 1840er-Jahre hinein – gleichwohl wies dieses Argument, wie der Wirtschaftshistoriker Clemens Wischermann schildert, schon seit dem ausgehenden 18. Jahrhundert in die Irre, da der Stempel – wie Weber und Kaufleute



Der „Bielefelder Leineweber“ –
Seidengewebe von Delius



Plan für die Stadt Bielefeld um 1790

wussten – nach dem Bleichen verschwand und überhaupt nicht mehr zu lesen war. Für den Außenhandel spielte das aufgestempelte Gütesiegel also zumindest im späten 18. Jahrhundert keine Rolle mehr¹², hier war es die Produktqualität, die den Markt sicherte, während das Leggen als Instrument der Qualitätssicherung für die Kaufleute in ihrer Beziehung zu den Webern zentral blieb.¹³

Häufig hatten die Leinenhändler auch eine Kolonialwarenhandlung, bei der die Weber nach vollzogenem Handel direkt von ihren Erlösen einkauften. So führte beispielsweise der älteste Sohn von Johann Caspar Delius, Daniel Adolf, seit 1755 eine „Kram- und Leinenhandlung“, die er von seinem Schwiegervater übernommen hatte.¹⁴ Auch die anderen Söhne von Johann Caspar waren in der Leinenbranche tätig. Daniel Adolfs jüngerer Bruder, Carl Albrecht Delius, stieg in den Garnhandel ein und setzte in der Garnfabrikation wichtige Impulse.

Nach dem Tod von Johann Caspar Delius im Jahr 1756 fiel seine Leinenhandelsfirma an den jüngsten Sohn, Ernst Friedrich, der mit gerade einmal 19 Jahren noch zu jung war, um das Unternehmen alleine zu leiten, weshalb seine Mutter vorerst die Geschäfte führte. Durch die Verbindung mit kapitalstarken Partnern rückte Ernst Friedrich Delius in den 1780er-Jahren mit seiner Firma auf die dritte Stelle der Bielefelder Leinenhändler vor.¹⁵ Verhandelt wurde in den Kontoren der Bielefelder Leinenhändler meist auf Plattdeutsch. Für die von Ernst Friedrich in zweiter Generation geführte Firma Delius bürgerte sich alsbald der Name „Ernstchen“ ein.¹⁶ Ernst Friedrich setzte sich vor Ort für die Interessen der Kaufleute ein, stand der Kaufmannsgilde vor und leitete eine Privatbleiche.

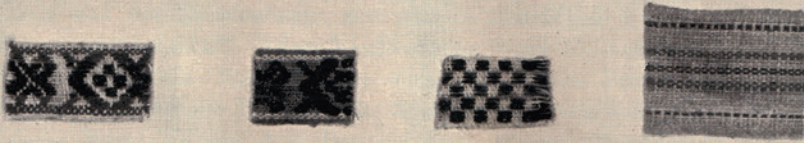
Darüber hinaus engagierte er sich für städtische Aufgaben: 1783 wurde er Stadtkämmerer und übernahm 1788 das Amt des Stadtdirektors. 1794 gab er die Leinenhandlung auf und übergab die restlichen Warenbestände an seinen Bruder Daniel Adolf.¹⁷

Mit dem Vermögenshintergrund, den der „Gründervater“ Johann Caspar Delius bereits vor seinem Start als Kaufmann mitbrachte, hatte er seine Handelsaktivitäten überhaupt erst beginnen können. Angesichts einer langen Zeitspanne zwischen Ankauf und Verkauf erforderte das Engagement im Leinenhandel erhebliche Liquidität. Obwohl der Händler dem Weber das Leinen sofort bar bezahlen musste, verstrichen bis zur Verbuchung seines Gewinns nicht selten ein bis zwei Jahre: Die Ware musste noch gebleicht, in ein Sortiment aufgenommen, verpackt und dann – mit „Landkarren“ oder auswärtigen Fuhrleuten – zu den Handelsplätzen transportiert werden. Beim Verkauf räumten die Händler den Kunden oft Kredite ein, die erst nach Monaten fällig wurden.¹⁸ Diese lange Zeitspanne barg auch Risiken. Bei falscher Lagerung konnte die Ware beispielsweise fleckig werden und damit erheblich an Wert verlieren.

Der Radius für den Leinenhandel ging bereits im 18. Jahrhundert weit über die Region hinaus. Die Kaufleute aus Bielefeld setzten Ravensberger Leinwand an wichtigen Messestädten wie Frankfurt a. M., Braunschweig, Leipzig und Cassel ab und belieferten zentrale Handelsknotenpunkte für andere Regionen wie Hamburg, Bremen, Lübeck, Berlin, Königsberg und Stettin. Darüber hinaus fanden Leinen aus Bielefeld auch in entfernteren Destinationen ihre Abnehmer, so z. B. in Dänemark, Norwegen, Schweden, Russland und in den estländischen Seestädten. Als um 1780 die Zölle stiegen, nahm der Export in östliche Gebiete ab, während die Vereinigten Staaten und um 1800 Frankreich, Belgien, England, Spanien, Italien und die Balkanhalbinsel als Absatzgebiete hinzukamen.¹⁹

Oft waren es die Firmeninhaber selbst, die die Messen und Handelsstädte bereisten, später übernahmen diese Aufgaben auch Angestellte oder Provisionsreisende. Um in entferntere Gebiete zu exportieren, brauchte man „Mittelspersonen“. Für die Firma Delius erwies sich dabei das weit gespannte Netzwerk der Familie als vorteilhaft, da man sich z. B. Ende des 18. Jahrhunderts auf Verwandte in Südspanien und Amerika stützen konnte.

Zwischen 1770 und 1850 schwankte die Zahl der Bielefelder Leinenhandelsfirmen von 30 bis 54. Zahlreiche Neugründungen aus dem Jahr 1799 waren bis 1806 wieder verschwunden. Im Hinblick auf die Kapitalbeschaffung, die überregionalen Geschäfts- und Handelsbeziehungen sowie den Informationsaustausch besaßen Familienunternehmen, die die geschäftlichen Beziehungen mit verwandtschaftlichen Bindungen stärken konnten, unschätzbare Vorteile.²⁰



Bandproben aus der Band u. Zwirnfabrik



Hanfleinen



Grobes Leinen



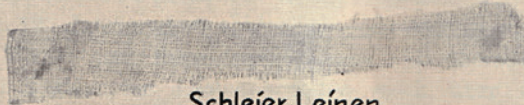
Hausmacher Leinen



Atlasdrell



Feines Leinen



Schleier Leinen



Ganz feines Leinen

1.2. VON DER LEINEN- ZUR SEIDENMANUFAKTUR: E. A. DELIUS & SÖHNE 1787–1887

Am 1. Januar 1787 eröffnete Ernst August Delius, der Sohn von Daniel Adolf Delius, in der Güsenstraße Nr. 7 eine Leinenhandlung mit einem Eigenkapital von 6.000 Talern.²¹ Mit der Imitation von einer in Irland gängigen Appretur konnte er, unterstützt von seinem Familiennetzwerk, Absatzerfolge in Amerika erzielen.

Angesichts der Reihe von kriegerischen Auseinandersetzungen, die sich nach der Französischen Revolution in Europa entfalteten, geriet der Bielefelder Leinenhandel in eine Krise, die auch Ernst August traf. „Es ist heuer eine böse gefährliche Zeit“, schrieb ihm sein Schwager Hagedorn aus Hamburg im September 1799. „So etwas ist mir in meiner Praxis noch nicht vorgekommen. Es ist kein Wechsel zu diskontieren. [...] Seit zwei Zahltagen war das Geld so rar, wie ich es noch nicht erlebte. In London sind schon sechs Häuser gebrochen. Ich bitte Dich dringend, mich jetzt mit Rimessen nach Möglichkeit zu unterstützen.“²²

Mit dem Frieden von Lunéville kam 1801 auch der Bielefelder Leinenhandel wieder in ein ruhigeres Fahrwasser. Als Napoleon im Jahr 1806 mit der Kontinentalsperre für den weitgehend unter französischem Einfluss stehenden Kontinent den Handel mit Großbritannien untersagte, blühte der Bielefelder Leinenhandel auf. Unter dem Schutz der Wirtschaftsblockade konnten die Bielefelder mit ihrem Angebot die ausbleibende englische Ware ersetzen und ihren Absatz ausbauen, vor allem in Frankreich. Aber auch auf holländischen, Schweizer und skandinavischen Märkten hatten die Bielefelder Leinenhändler nun eine dominierende Rolle.²³ Gleichwohl veränderten sich die Rahmenbedingungen der Geschäfte mit den politischen Wandlungen rasch. So durchschnitt angesichts der 1810/11 durch Abtretungen an Frankreich veränderten Landesgrenzen beispielsweise nun eine Zollgrenze das Ravensberger Gebiet.²⁴ Die Jöllenbecker Weber mussten in dieser Phase ihre Garne im Raum Paderborn und Fulda zukaufen.²⁵

Zudem geriet die Firma von Ernst August Delius vorübergehend in Liquiditätsnöte, während es anderen Leinenhändlern vor Ort noch recht gut ging. Ein gescheitertes spekulatives Investment auf Zucker sowie säumige Zahlungen für Lieferungen sorgten um 1809 für Verluste und verdichteten sich ungünstig mit dem Zusammenbruch des Bielefelder Bankhauses von Laer, das Ernst August Delius bis dahin großzügig mit Krediten versorgt hatte. Um die Liquiditätssituation zu verbessern, wollte Delius nun mit günstigen Preisen auf den Messen Präsenz zeigen. In einem Brief an seinen Sohn Gustav formulierte er dabei auch,



Stadtansicht von Bielefeld um 1850, Seidengewebe von Delius

wie wichtig ihm der dauerhafte Bestand seines Unternehmens war: „Wir müssen ein gutes Etablissement für euch viele Kinder schaffen und deshalb opfere ich jetzt auch, damit wir auf etwas Sicheres fußen können“.²⁶

Nachdem er die Engpässe auch im Verbund mit einem neuen Kompagnon, seinem Neffen C. F. Gante, nicht hatte überwinden können, musste Ernst August Delius im Februar 1813 mit seinen Gläubigern einen „Akkord“ schließen.²⁷ Dabei kam es ihm zugute, dass sich dieser Kreis aus Vermolder Verwandten und Freunden aus Bielefeld zusammensetzte. Ernst August verzichtete auf eine Erbschaft aus Vermold, während sich die Gläubiger im Gegenzug bereit erklärten, sich mit einem Viertel ihrer Forderungen zufriedenzugeben.²⁸

Nach dem Ende des Krieges 1813 blieb das Geschäft zunächst ruhig. Auf den Textilmärkten waren nun englische Halbleinenstoffe populär, in denen die inzwischen in Europa vermehrt verfügbare Baumwolle verarbeitet war, sodass die Nachfrage nach reinem Leinen zurückhaltend blieb. Seit dem Schuldenschnitt setzte Ernst August Delius weniger auf Fremdkapital und stärker auf einen kleinen, sicheren Kundenkreis.

Bis zum Jahr 1820 zogen die Umsätze seines Handelsgeschäfts wieder auf 30.000 Taler an. Auch Ernst August Delius investierte seine Gewinne aus der Geschäftstätigkeit in Immobilien vor Ort. 1818 besaß er vier Häuser in der



Hofansicht des Geschäftshauses in der Güsenstraße, Bielefeld

Güsenstraße.²⁹ Sein Sohn Gottfried beendete 1824 seine Lehre und arbeitete im väterlichen Handelsgeschäft mit. Der ältere Sohn, Gustav Delius, hatte bereits im Jahr 1818 Lucie von Laer – die Tochter des „Leinenkönigs“ Friedrich von Laer – geheiratet, was die beiden Kaufmannsfamilien Delius und von Laer nun auch verwandtschaftlich zusammenführte. Wenig später trat Gustav Delius als Teilhaber in das Handelshaus A. F. von Laer & Söhne ein und erwarb in dieser Position einen „geldwerten Ruf“.³⁰

Tabelle: Bilanz der Leinenhandlung E. A. Delius für das Geschäftsjahr 1825/26, (in Talern)³¹

Aktiva		Passiva	
Mobilien und Immobilien	9.000	Eigenkapital	21.000
Warenlager	25.560	fremde Einlagen und Kreditoren	49.925
Wechsel, Devisen	1.172	nicht bezahlte Bleichlöhne	1.400
Ausgeliehene Gelder	3.000	Reingewinn	6.090
Sonstige Debitoren	33.491		
Dubiosa	4.000		
Summe	78.415	Summe	78.415

Die Firma E. A. Delius & Söhne 1827–1845

Seit 1827 hieß die Firma E. A. Delius & Söhne, da nun auch Gustav und Gottfried Delius als Teilhaber in das Unternehmen eintraten. Zudem beteiligte sich nun Arnold Friedrich von Laer – der Bruder von Gustavs Schwiegervater – mit immer höheren Einlagen. Durch diese Umstrukturierungen wuchs das Eigenkapital beträchtlich und erreichte bis zu den frühen 1830er-Jahren mehr als 200.000 Taler. E. A. Delius & Söhne erzielte 1828 einen Jahresumsatz von 80.000 Talern, 1833 sogar von 220.000 Talern und stellte damit die größte Leinenhandelsfirma vor Ort dar.³² In der Firmengeschichte von Delius galten die Jahre 1827–1840 als Phase „des größten Aufschwungs“. Zu den Exporterfolgen dieser Phase hatten der Abbau der amerikanischen Einfuhrzölle 1830 sowie das Ende einer Choleraepidemie in Frankreich im Jahr 1832 entscheidend beigetragen.³³ Bei Transaktionen mit den Hansestädten sowie nach Westeuropa und Amerika erwies sich das von Verwandten betriebene Bankhaus Frederic und Everhard Delius in Bremen als wichtige Stütze.³⁴

1837 machte die Firma Delius als eine der ersten Unternehmen in der Region Versuche mit der Heimweberei auf eigene Kosten – also mit einem Verlagssystem, bei dem sich Delius die Rohstoffe besorgte und gegen Entgelt verweben ließ. Der Anfang erschien vielversprechend: „Wir können keine Ware hübscher und besser kaufen als unsere eigenen Leinen“, schrieb Gustav Delius an seinen Bruder im Juni 1838.³⁵ Nach kurzer Zeit musste man den Versuch jedoch wieder aufgeben, da man die mit diesem Organisationsprinzip einhergehenden Qualitäts- und Kontrollprobleme noch nicht hatte lösen können.³⁶

Zugleich gewannen immer deutlicher in dieser Phase Krisensymptome im Leinengewerbe an Kontur. Die zunehmende Mechanisierung der Textilherstellung in England brachte preiswerte Massenartikel auf den Markt, mit denen die traditionell gefertigten Erzeugnisse nun konkurrieren mussten. Vor dem Hintergrund des raschen Bevölkerungsanstiegs stieg die Zahl der Heimgewerbetreibenden, was auf die Einkünfte der Heimarbeitenden drückte und die Frage aufwarf, wie zeitgemäß diese Form der Textilproduktion und die damit verbundenen Arbeitsverhältnisse waren.³⁷

Die Krise der 1840er-Jahre

Im Laufe der 1840er-Jahre spitzte sich die krisenhafte Lage zu. Missernten ließen nicht nur Nahrungsmittel knapp werden und die Agrarpreise in die Höhe schnellen,

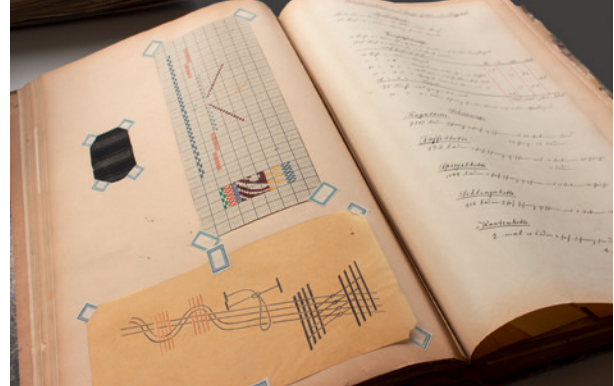
sondern beeinträchtigten auch die Rohstoffversorgung, da der Flachs in mehreren Jahren missriet.³⁸ Preisgünstiges Maschinengarn eroberte die Märkte, sodass die Absatzmöglichkeiten und Einkünfte der Spinner wegbrachen. Auch die Weber der mittleren und feinen Leinensorten litten unter dem Preisverfall angesichts der in großen Stückzahlen auf den Markt strömenden Gewebe aus industrieller Fertigung. Vor allem in den nördlich von Bielefeld gelegenen Dörfern und in der Senne wurde die Notsituation sehr drückend.³⁹ Tausende Familien seien bereits gänzlich verarmt und „zur Fortsetzung ihres Gewerbes nicht mehr imstande“, berichtete Gustav Delius im Oktober 1843 nach Berlin.⁴⁰ Demgegenüber hielt er die Lage der Kaufleute nach wie vor für vergleichsweise gut: „Der Kaufmann aber leidet dabei am wenigsten und sucht sich durchzuschlagen.“⁴¹

Wie andere Handelshäuser hatte sich die Firma Delius seit einigen Jahren verstärkt um diejenigen Absatzmärkte bemüht, auf denen die britischen Produkte noch nicht so stark präsent waren. Aufgrund besonderer zollpolitischer Bestimmungen lieferte E. A. Delius & Söhne Anfang der 1840er-Jahre vor allem nach Russland.⁴² Zudem hoffte man auf Geschäfte in China und in einer deutsch-belgischen Kolonie in Guatemala. „Man muss das Glück jetzt in der Ferne suchen; in der Nähe ist nichts mehr zu finden“, schrieb Gustavs Sohn Hermann Delius an seinen Onkel Gottfried im Juni 1843.

Mit diesen Strategien ließen sich erforderliche Anpassungen jedoch allenfalls hinauszögern. Die industriellen Herstellungsmethoden verkürzten die Zeit zwischen Produktvollendung und Verkauf erheblich und ermöglichten es den englischen Wettbewerbern, ihr Kapital weitaus schneller umzuschlagen als die Bielefelder und auf diese Weise Kostenvorteile zu realisieren.⁴³

Die Anfänge der Seidenindustrie

Sein Vater Gustav sei „ganz trostlos über das Geschäft“, bilanzierte Hermann Delius 1843. Auch das anschließende Geschäftsjahr 1844 empfand man als „riesig still“.⁴⁴ Zum 1. Februar 1844 trat Hermann Delius mit beinahe 25 Jahren als Teilhaber in die Firma E. A. Delius & Söhne ein, nachdem er schon eine Weile wichtige Handelsplätze im Auftrag der Firma bereist hatte. Einige Monate später schilderte Gottfried Delius, Mitinhaber der Firma, in einem Brief aus Leipzig eine Idee, die die weitere Entwicklung des Unternehmens grundlegend verändern sollte: Seine Leipziger Geschäftsfreunde hatten ihn auf den Gedanken gebracht, dass man auch in Bielefeld rentabel Seidenstoffe produzieren könne, so wie sie am Niederrhein gefertigt würden.⁴⁵



Historisches „Cursus-Buch“ mit Hinweisen zur Webtechnik

Für den Standort sprach, dass geeignete Arbeitskräfte vorhanden waren, die angesichts der Notlage auch die Bereitschaft mitbrachten, auf die Seidenweberei umzusatteln. Für diese beschäftigungslosen Weber könne man nun Verdienstmöglichkeiten schaffen.⁴⁶ Die Seidenherstellung musste jedoch aus Sicht der Unternehmer in vielerlei Hinsicht anders organisiert werden als die Leinenfabrikation, auch wenn man das dezentrale, heimgewerbliche Prinzip grundsätzlich beibehielt. Zum einen waren die Rohstoffe teuer und nicht vor Ort verfügbar, was eine zentrale Beschaffung des Seidengarns nahelegte. Zum anderen mussten die Weber die Technik der Seidenweberei erlernen, darüber hinaus unterlag der Luxusartikel Seide rasch wechselnden Moden, was das vertriebliche Risiko erhöhte. Vor diesem Hintergrund startete E. A. Delius & Söhne im Juli 1845 die ersten Schritte für die Seidenherstellung mit einem Verlagssystem. Rohstoffbeschaffung und Vertrieb erfolgten zentral durch den Verleger, E. A. Delius & Söhne, während die eigentliche Fertigung in Heimarbeit durch die Weber erfolgte. Aus Krefeld hatte die Firma E. A. Delius & Söhne einen Seidenwebermeister für drei Jahre verpflichtet, der im Geschäftshaus in der Güssenstraße zunächst 30 Seidenweber anlernte und Vorrüstungsarbeiten durchführte. Ein anderer, in Krefeld abgeworbener Webmeister begutachtete die Produktionsfortschritte in den Wohnungen der Weber. Den Webstuhl erhielten die Seidenweber von der Firma, aber zahlten ihn nach und nach vom Lohn ab. Mit einem Tagesverdienst von durchschnittlich 10–15 Silber Groschen waren die Verdienstmöglichkeiten besser als in der Leinenindustrie. Mit der Aufnahme des Seidengeschäfts werde der Gegend „eine große Wohlthat gezeigt“, fand die Handelskammer 1849.⁴⁷

Die preußische Regierung förderte den Aufbau einer Seidenindustrie im Ravensberger Land auch durch die Bereitstellung von Sachmitteln: Sie schaffte

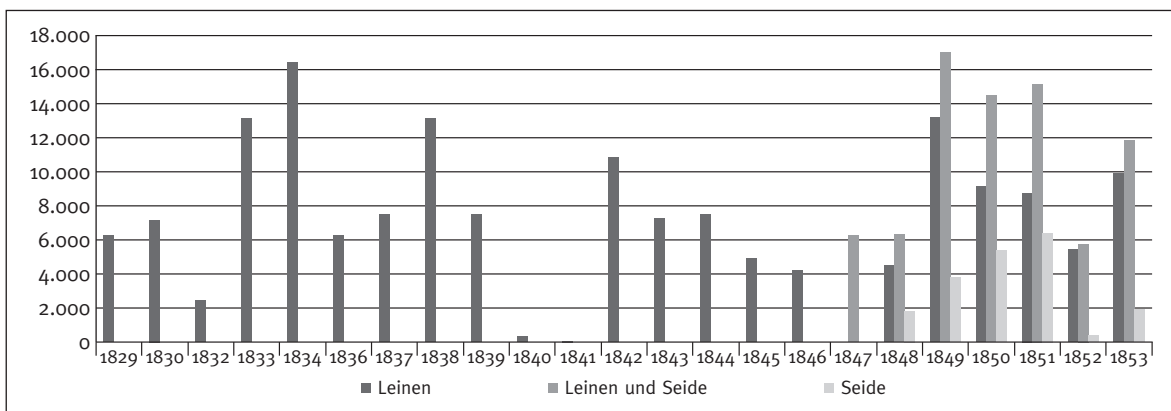
beispielsweise für E. A. Delius & Söhne Maschinen zum Appretieren der Seidenstoffe an, die später in den Besitz eines Leinenappreteurs übergingen, der sich dann nach und nach auf die Ausrüstung von Seidenstoffen spezialisierte.⁴⁸

Zugleich arbeitete sich Carl Albrecht Delius, der Sohn von Firmenteilhaber Gottfried Delius, in die Grundlagen der Seidenfabrikation ein, besuchte Gewerbe- und Webschulen in Krefeld, Zürich und Lyon und reiste zu Unternehmen, die Seidengewebe herstellten. Um Produktionserfahrungen zu sammeln, startete die Firma mit einfachen, schwarzen Geweben – Krawattenstoffen, Taffeten und Satin.

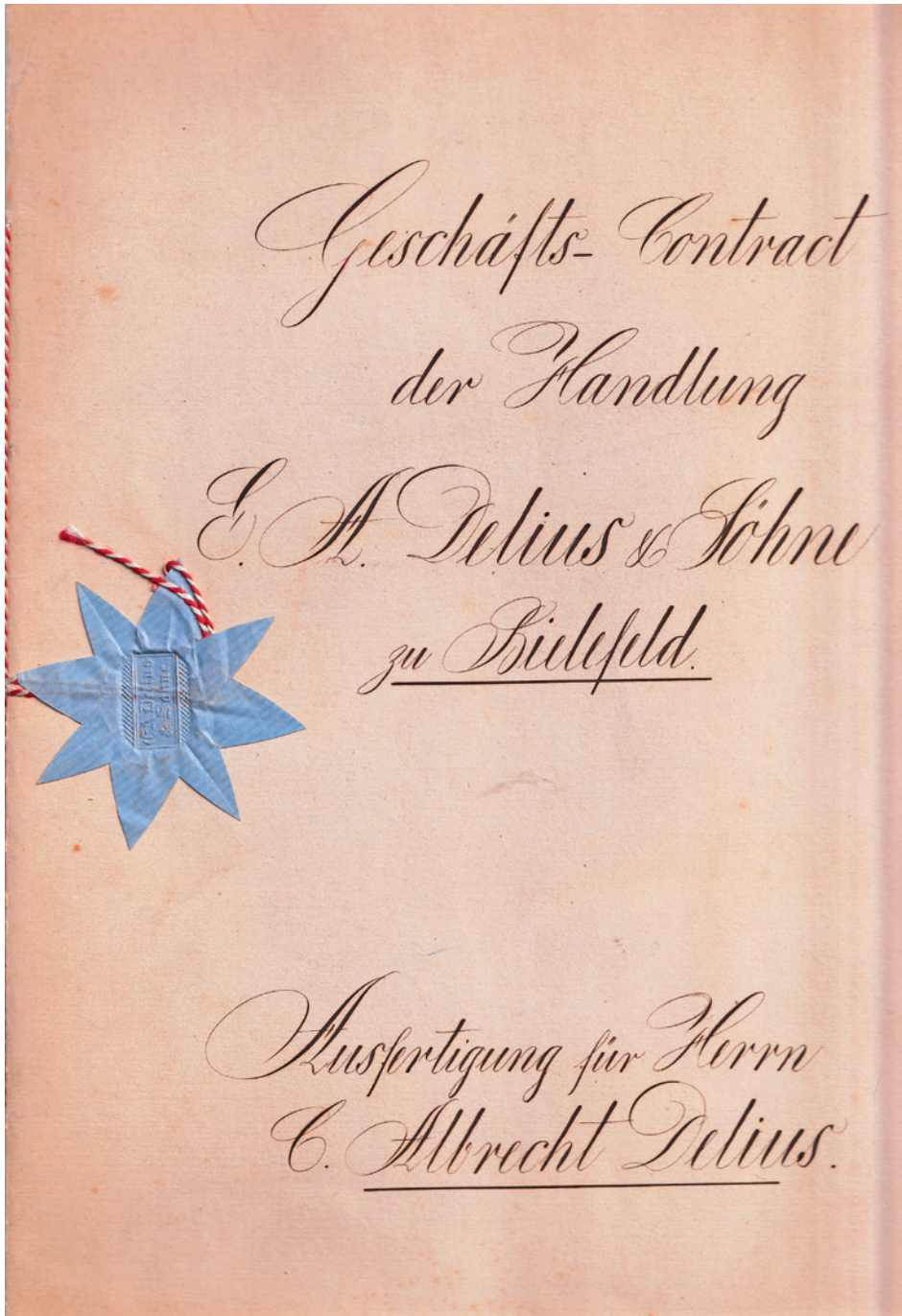
Die Seidenfabrikation, die die Familie Delius auch mit geliehenem Kapital aus dem Verwandtschaftskreis auf den Weg gebracht hatte, lief insgesamt recht gut an. Nach Verlusten im ersten Geschäftsjahr konnte man schon 1847 hohe Abschreibungen für die Maschinen tätigen und positive Ergebnisse verbuchen. Mit dem Anschluss der Stadt Bielefeld an die Cöln-Mindener Eisenbahn im selben Jahr rückten die Absatzmärkte und Rohstoffquellen näher an den Produktionsstandort heran.⁴⁹

Die Umstellung auf das neue Produkt wurde hauptsächlich von der neuen Generation begleitet, vor allem Carl Albrecht, während sich die Seniorchefs, Gustav und Gottfried Delius, allmählich zurückzogen. Carl Albrecht trat am 1. März 1854 als Teilhaber in die Firma ein. Er heiratete Caroline Tiemann, eine Tochter einer wohlhabenden Bielefelder Familie.

Grafik: Reingewinne E. A. Delius & Söhne 1829–1853 (in Talern)⁵⁰



Nun besaß die Firma E. A. Delius & Söhne zwei Standbeine, was einerseits neue Herausforderungen an die Organisation und die Unternehmensführung stellte, andererseits einen Risikoausgleich ermöglichte, denn beide Geschäftszweige unterlagen durchaus unterschiedlichen Einflüssen auf ihren jeweiligen Märkten.



Geschäftsvertrag von 1856, Deckblatt

Dabei steckte der Leinenzweig in einem grundlegenden Umbruch, da sich die traditionelle Produktionsweise nicht mehr rechnete. Auch E. A. Delius & Söhne handelten zunehmend mit Leinengeweben, die aus Maschinengarn gewebt waren.

Um 1856 waren die beiden Bereiche Leinen und Seide innerhalb der Firma in etwa gleich stark. Seit den frühen 1850er-Jahren stützte sich E. A. Delius & Söhne auch im Geschäftsfeld Leinen hauptsächlich auf ein Verlagssystem. Nach anfänglichen Qualitätsproblemen liefen um die Jahrhundertmitte einige Hundert Webstühle für Delius, während die Firma bereits seit 1852 auch als *Leinen- und Seidenmanufaktur E. A. Delius & Söhne* firmierte. Die Einlage von Laers schrumpfte in der Phase nach 1856 bis auf null, und auch Fremdkapital wurde nach und nach abgebaut.⁵¹

Schon 1844 hatte sich Hermann Delius für eine grundlegende Neuausrichtung des Bielefelder Leinengewerbes eingesetzt und dabei vor allem an eine Maschinenspinnerei vor Ort gedacht. Man bräuchte eine Spinnerei, die mindestens genauso groß sein sollte wie die größte in Irland.⁵² Es dauerte jedoch bis 1854, bis seine ersten Initiativen erneut Schubkraft entfalteten, da sie mit einer vorübergehenden konjunkturellen Erholung weniger dringend erschienen und in den Hintergrund gerückt waren.⁵³ Nun aber herrschte Konsens darüber, dass man es nicht mit konjunkturellen, sondern strukturellen Problemen zu tun hatte, denen die Investoren mit zukunftsfähigen Technologien begegnen wollten.

Proteste gegen die Einführung der Maschinenspinnerei

Die Mechanisierungsinitiativen, die die Wirtschaftsbürger vor Ort vorantrieben, lösten bei der ländlichen Textilarbeiterschaft existenzielle Ängste aus. Am 15. Januar 1850 ging ein anonymes Brief bei Gustav Delius ein: *„Lieber Herr Delius! Ich finde mich genöthigt, Ihnen den geheimen Entschluß mehrer Weber und Spinner mitzuthellen. Weil ich denke, Sie können sich bessern und die Sache nachlassen. Die Weber und Spinner in den Gemeinden Schildesche, Jöllenbeck und Enger und wer weiß noch mehr haben sich vereinbart, [...] Sie Entweder Todt zu schießen oder ganz mörderlich zu behandeln [...] Wenn Sie in kurzen nicht anfangen, und befördern unser Handspinnerei und lassen Maschienerie nach, denn denken Sie sich einmahl, wenn die Spinnerei aufhört, wo sollen die Armen Leute von leben, den Sie können gut sagen Sie haben Geld un gut genug, [...]. [...] Bitte besinnen Sie sich doch, sonst bleibt kein Stein auf den andern und Sie können es auch niemals vor Gott nicht verantworten. Ich rahte Sie und alle die, die Maschinen haben wollen, laßt davon ab. Enger, den 15ten Januar 1850. Ein guter Freund N. N.“*⁵⁴

Zusammen mit Freunden und Kaufleuten aus der Gegend trieb Hermann Delius – unterstützt vom Viersener Seidenfabrikanten Diergardt und dem Berliner Kaufmann von Carl – die Gründung einer Aktiengesellschaft für eine Maschinen-

spinnerei mit etwa 20.000 Spindeln voran. Als die Grundlagen standen, vereinbarte ein Konsortium aus Bielefelder Kaufleuten unter Führung von Hermann Delius im November 1854 die Gründung der Ravensberger Spinnerei AG mit einem angestrebten Grundkapital von 2 Millionen Talern, wovon eine Million sofort emittiert werden sollte. Vorsitzender des Verwaltungsrates wurde Hermann Delius. Die Firma E. A. Delius & Söhne hielt eine Beteiligung, die als „beträchtlich“ galt. Anfang 1857 nahm die Spinnerei mit 3.500 Spindeln ihren Betrieb auf. Mit 1.900 Beschäftigten im Jahr 1862 avancierte sie binnen Kurzem zu einem der größten produzierenden Unternehmen in Bielefeld.

Als in Folge des amerikanischen Sezessionskrieges die Baumwolleneinfuhren Anfang der 1860er-Jahre stockten, setzte eine Blütephase für den Absatz von Bielefelder Leinen ein, was auch dem Delius'schen Leinengeschäft Schwung verlieh und Erfolge wie in den frühen 1830er-Jahren bescherte.⁵⁵ Auf der Londoner Industrieausstellung 1861 ging eine Medaille an die Firma Delius für Rohleinen und zugeschnittene Stücke. Das Geschäftsjahr 1862 war sodann Höhe- und Wendepunkt zugleich, denn in den folgenden Jahren sollte der Leinenabsatz wieder zurückgehen, um etwa 20 Jahre später schließlich ganz an Bedeutung zu verlieren.⁵⁶

Einstweilen gab die gute Leinenkonjunktur der frühen 1860er-Jahre jedoch den Anstoß für den Teilhaber Hermann Delius, ein anderes Projekt voranzutreiben, mit dem die Bielefelder der Konkurrenz durch englische, mechanisch gewebte Stoffe entgegentreten wollten. Derselbe Interessentenkreis, der die Aktienspinnerei initiiert hatte, erließ im Jahr 1862 den Gründungsauftrag für eine Gesellschaft für mechanische Weberei mit einem Aktienkapital von 600.000 Talern. Das neue Unternehmen sollte in direkter Nachbarschaft zur Aktienspinnerei entstehen und ihr Garn von dort beziehen. Am 8. Februar 1864 konnte die AG für mechanische Weberei den Betrieb aufnehmen.⁵⁷ Ende 1865 arbeiteten dort etwa 400 Arbeitskräfte an über 280 mechanischen Webstühlen, bis zum Ende der 1880er-Jahre wuchs die Weberei auf 941 Arbeitskräfte und rund 900 Webstühle.⁵⁸ Der Absatz der gefertigten Leinen erfolgte zunächst über Bielefelder Leinenhändler, vor allem E. A. Delius & Söhne. Nach und nach ging die mechanische Weberei von der Fabrikation feiner und mittlerer Leinensorten auch zur Fertigung von Halbleinen, Drellen und Wattierstoffen über.

Mit dem Sinken der Baumwollpreise schwand die Wettbewerbsfähigkeit von Reinleinenstoffen, insbesondere aus vorindustrieller Handweberei, immer mehr. Das Standbein Leinen bei E. A. Delius & Söhne lief mithin nunmehr allenfalls „mittelmäßig“, was der Seniorchef Gustav Delius jedoch auch auf das starke Engagement von Hermann für Projekte jenseits der Firma zurückführte: Dieser hätte sich fremden Interessen in einer Weise gewidmet, dass das Firmengeschäft