

Zeitschrift: Schweizerische Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialgeschichte = Société Suisse d'Histoire Economique et Sociale
Herausgeber: Schweizerische Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialgeschichte
Band: 8 (1990)

Artikel: Toggenburger Buntweberei auf dem Weltmarkt : ein Beispiel schweizerischer Unternehmerstrategien im 19. Jahrhundert
Autor: Fischer, Thomas
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-871716>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 16.02.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Toggenburger Buntweberei auf dem Weltmarkt

Ein Beispiel schweizerischer Unternehmerstrategien im 19. Jahrhundert

Die im 19. Jahrhundert erfolgte Industrialisierung der Schweiz hat eine spezifische räumliche Verteilung der Produktions- und Destinationsstandorte hervorgebracht: bevor es den nationalen Wirtschaftsraum gab, prägten historisch gewachsene, gegenseitig abgrenzbare Regionen das Gebiet der Schweiz.¹ Diese Regionen konnten in ihrer Ausdehnung politische Grenzen vernachlässigen und sich nach «wirtschaftlichen Richtlinien» orientieren. Ein konstitutives Merkmal von Wirtschaftsregionen war die Ausrichtung auf Basis- oder Exportsektoren.²

Während mittlerweile vorzügliche Monographien zur Sozialgeschichte schweizerischer Wirtschafts- (v. a. Textil-)Regionen vorliegen,³ basieren Untersuchungen zur Weltmarktintegration der schweizerischen Wirtschaft vorwiegend auf

-
- 1 H. Siegenthaler: Die Bedeutung des Aussenhandels für die Ausbildung einer schweizerischen Wachstumsgesellschaft im 18. und 19. Jahrhundert. In: N. Bernard/Q. Reichen (Hg.): Gesellschaft und Gesellschaften. Festschrift für U. Im Hof. Bern 1982, 331.
 - 2 S. Pollard: Region und Markt. Zur Entwicklung der Raumordnung der Wirtschaft im Industrialisierungsprozess des 18. und 19. Jahrhunderts. In: Raumordnung und Wirtschaft. SSHEs 1982, 10 f. vgl. ders.: Einleitung. In: Region und Industrialisierung, Göttingen 1980, 11–20; H. Pohl: Einführung. In: Ders. Hg.: Gewerbe- und Industrielandschaften vom Spätmittelalter bis ins 20. Jahrhundert. Stuttgart 1986, 7–15.
 - 3 R. Braun: Sozialer und kultureller Wandel in einem ländlichen Industriegebiet. Erlenbach-Zürich 1965; R. Jäger u. a.: Baumwollgarn als Schicksalsfaden. Wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklungen in einem ländlichen Industriegebiet (Zürcher Oberland) 1750–1920. Zürich 1986; S. Oberhänsli: Die Glarner Unternehmer im 19. Jahrhundert. Diss. phil. Zürich. Zürich 1982; A. Tanner: Das Schifflein fliegt, die Maschine rauscht. Weber, Sticker und Unternehmer in der Ostschweiz. Zürich 1985; ders.: Spulen – Weben – Sticken. Die Industrialisierung in Appenzell Ausserrhoden. Diss. phil. Zürich. Zürich 1982.

nationalen Datenerhebungen.⁴ Die Operationalisierung der Entwicklung von schweizerischen Wirtschaftsregionen im 19. Jahrhundert unter Einbezug der Rückkoppelung mit dem Weltmarkt ist von der Wirtschaftshistoriographie bislang kaum geleistet worden.⁵ Insofern beschreiten die folgenden Ausführungen bezüglich Fragestellung und Methode Neuland. Der Vorteil dieses Vorgehens besteht insbesondere in der Akzentuierung des die liberale Ära prägenden unternehmerischen Handelns. Das gewählte Beispiel der Produktregion Toggenburg eignet sich wegen der überschaubaren Anzahl ökonomischer Akteure, die für die gleichen Exportmärkte produzierten, zur exemplarischen Klärung des Absatzverhaltens eines bezüglich Rohstoff und Standort benachteiligten Industriezweiges.⁶ Zusammen mit der Glarner «Indienne»-Druckerei spielte die Toggenburger Buntweberei in vielen aussereuropäischen Absatzmärkten eine schweizerische Vorreiterrolle. – In einem ersten Schritt wird die Entstehung der Industrieregion Toggenburg und die Herausbildung der Hauptindustrie (Buntweberei) behandelt. Sodann werden die Absatzchancen der Hauptbranche auf den einzelnen Märkten einer gesonderten Analyse unterzogen. Dem Abschnitt über die Ursachen und Hintergründe des ausschliesslichen Handels mit Aussereuropa folgt eine detaillierte Darstellung der Absatzorganisation.

4 P. Bairoch: Le volume des exportations de la Suisse de 1851 à 1975. In: SZG 1975, 29–50. R. Behrendt: Die Schweiz und der Imperialismus. Die Volkswirtschaft des hochkapitalistischen Kleinstaates im Zeitalter des politischen und ökonomischen Nationalismus. Diss. phil. hist. Basel. Zürich 1931; M. Bernegger: Die Schweizer Wirtschaft 1850–1913. Wachstum, Strukturwandel und Konjunkturzyklen. Ms. Zürich 1983; A. M. Hauser-Dora: Die wirtschaftlichen und handelspolitischen Beziehungen der Schweiz zu überseeischen Gebieten 1873–1913. Unter Berücksichtigung der konjunkturellen Entwicklung. Diss. phil. Zürich. Bern 1986.

5 Eine Ausnahme bilden die Überlegungen von Béatrice Veyrassat in ihrem Aufsatz «De Sainte-Croix à Rio de Janeiro: Frommages et absinthe, dentelles et musiques contre café (1820–1840). Entreprise, région et marché mondial. In: L. Mottu-Weber/D. Zumheller (Hg.): Mélanges d'histoire économique offerts au Professeur Anne-Marie Piuze. Genf 1989, 267–280.

6 Zur Industrialisierung des Toggenburgs: T. Fischer: Toggenburger Buntweberei im Weltmarkt. Absatzverhältnisse und Unternehmensstrategien im 19. Jahrhundert. Ms. Bern 1988.

1. Industrialisierung und Integration in den Weltmarkt

Die Industrialisierung des Toggenburgs im 19. Jahrhundert vollzog sich unter kapitalistischen Bedingungen. Sie wurde dirigiert von einer wirtschaftlich liberal gesinnten Unternehmerklasse, die sich in einem längeren Selektions- und Verdichtungsprozess herausgebildet hatte und sich im wesentlichen aus der regionalen und lokalen Elite von Webermeistern, Ferggern, Kaufleuten und Fabrikanten rekrutierte. Der Grundstein wurde im 18. Jahrhundert gelegt, als die Fabrikantenpioniere auf der Basis des nicht bodengebundenen Rohstoffs Baumwolle ein handwerklich-technisches und kaufmännisches Know-how «akkumulierten» und durch die Orientierung auf den Aussenmarkt die Bindungen an das Stadt sanktgallische und appenzellische Handelskapital sowie an die Abtei St. Gallen zu lockern vermochten. Ein Reservoir von gut qualifizierten und günstigen, nach Bedarf abrufbaren, bäuerlich-ländlichen Arbeiterinnen und Arbeitern, die sich durch Einbindung in die sich ausbreitende Verlagswirtschaft ebenfalls zunehmend von der landwirtschaftlichen Abhängigkeit lösten, machte den Modernisierungsprozess möglich.⁷

Seit den 1790er Jahren wurde wegen zunehmender englischer Maschinenkonkurrenz – zuerst im Preis, dann auch in der Qualität – die Handspinnerei aufgegeben.⁸ Die Rohbaumwolle blieb aber ein wichtiger Faktor der Preisbildung, einerseits wegen der Kosten von rund zwei Dritteln bei der im Toggenburg üblichen Verarbeitung von mittelfeinem Garn, andererseits wegen der Möglichkeit zur Spekulation.⁹ Die Marktabhängigkeit durch den Rohstoff Baumwolle äusserte sich schliesslich darin, dass Quantität und Qualität (Gleichmässigkeit, Reissfestigkeit, Dichte, Weichheit, Elastizität, Reinheit und Aussehen) der angebotenen Produkte durch die Ernteergebnisse auf den überseeischen Plantagen bestimmt wurden. Während der napoleonischen Kontinentalhegemonie und vor allem der englischen Kontinental Sperre von 1806 bis 1814 veränderten sich die Bezugs- und Absatzwege entscheidend, und die

7 Tanner: Schifflein, 20–98.

8 J. M. Hungerbühler: Industriegeschichtliches über die Landschaft Toggenburg. Ein Beitrag zur Industriegeschichte der östlichen Schweiz. St. Gallen 1852, 42 f.

9 P. Dudzik: Innovation und Investition. Technische Entwicklung und Unternehmerentscheide in der schweizerischen Baumwollspinnerei 1800–1916. Zürich 1987, 51.

Garnpreise stiegen trotz vermehrtem Schmuggel zeitweise enorm.¹⁰ Insgesamt wurde die Ostschweizer Garnproduktion jedoch weniger als anderswo geschädigt.¹¹ Unter dem englischen «Schutzschirm» entstand in der Ostschweiz eine leistungsfähige Spinnereifabrikindustrie, der nach 1815 zwar einige Zwergbetriebe zum Opfer fielen, die aber in den 1830er Jahren durch Ausbau, Konzentration und technische Innovationsanstrengungen zum national führenden Industriezweig und zur international ernstzunehmenden Konkurrenz wurde.¹² Auch im Thur- und Neckertal gingen aus dem Baumwoll-, Garn- und Tuchgeschäft einige kleinere Spinnereifabriken hervor, die sich mit wenigen Ausnahmen über die Jahrhundertmitte halten konnten.¹³ Vor allem die Erfahrungen aus den Teuerungsjahren 1826 und 1836/37, als Garnhändler durch spekulative Praktiken die Preise zusätzlich in die Höhe trieben,¹⁴ bewogen führende Webereifabrikanten zu Investitionen in den vorgelagerten Zweig. In der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts verminderte sich die Einfuhr englischer Garne, und seit den 1840er Jahren war das Angebot schweizerischer Fabriken ausreichend für den Eigenbedarf, sodass «der schweizerische Garnmarkt relativ autonom vom Weltmarkt funktionierte».¹⁵ Der Vorteil der verhältnismässig kleinen toggenburgischen Spinnereien bestand weniger im Preis als in der exklusiven, zu Beginn häufig im Lohn hergestellten Produktion. Wegen der umständlichen und lange dauernden Garnfärberei waren die Fabrikanten zu einer vorausschauenden Lagerhaltung gezwungen, weshalb sie von kurzfristigen Preisschwankungen kaum getroffen wurden. Ausserdem besaßen viele Verlagsunternehmen längerfristige Lieferungsverträge mit Spinnereien.¹⁶ Grosse Auswirkungen auf die Preisbildung des Endprodukts sind dem

10 Dudzik 30 f.; H. Wartmann, *Industrie und Handel des Kantons St. Gallen auf Ende 1866*. St. Gallen 1875, 304–307, 333–340.

11 M. A. Feierabend: *Geschichte und Statistik der Gemeinde Kappel 1855*, Ms. Gemeindearchiv Ebnat-Kappel 100–104; Hungerbühler, *Industriegeschichtliches*, 82–84.

12 Dudzik 103–112.

13 Wartmann 1875, 486 f.; Dudzik 488.

14 *Jahrbuch der Stadt St. Gallen (JbSG)* 1825. St. Gallen 1826, 44; *JbSG* 1826. St. Gallen 1827, 51–54; *JbSG* 1835–41. St. Gallen 1842, 380 f.; *Toggenburger Bote (TBo)* 16. Februar 1846.

15 Dudzik 37; *JbSG* 1828. St. Gallen 1829, 78; *JbSG* 1835–41. St. Gallen 1842, 381; J. M. Hungerbühler: *Der Toggenburger Fabrikant aus der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts*. Dargestellt in dem Leben des Matthias Näf von Niederutzwyl. St. Gallen 1855, 36–40.

16 Wartmann 1875, 496.

amerikanischen Sezessionskrieg von 1861–1864 zuzuschreiben, als sich das als Schussgarn benötigte Louisiana-Garn auf das Vierfache verteuerte.¹⁷

Auch im Absatz der Fertigprodukte äusserte sich die fortschreitende Weltmarktintegration der Toggenburger Textilindustrie. In der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts wurden mittelfeine halbdichte «Mousseline» (für Frankreich und Nordamerika) in den an Appenzell Ausserrhoden angrenzenden Bezirken gewoben. Feinere dichte weisse Gewebe («Percalé», «Cambric» für diverse Märkte sowie «Indienne»-Stoffe) wurden an diversen Orten hergestellt. Bunte mittelschwere Gewebe (verschiedene Formen «Mouchoirs», «Printaniers», «Moreas» usw. für Sardinien-Piemont, Levante, Nord- und Südamerika) entstanden im mittleren Toggenburg und gemusterte Spezialartikel (jacquard, brochiert, teilweise mit Seide gemischt) im Alttoggenburg.¹⁸ Kein Artikel konnte sich über die ganze Untersuchungsdauer halten: die Kreation neuer Produkte und die Adaption neuer Techniken (Jacquardstuhl 1821, Türkischrot 1826, Brochierlade ca. 1845, Verbesserungen in Bleicherei und Färberei) waren daher Voraussetzung für den unternehmerischen Erfolg. Ab den 1830er Jahren zeichnete sich die Dominanz der Buntwebereiproduktion im ganzen Toggenburg ab. Die Herstellung bunt gewobener Stoffe wurde von den Toggenburger Unternehmern aus zweierlei Gründen vorangetrieben: Einerseits waren Produktinnovationen und -imitationen ohne grosse Entwicklungskosten möglich. Andererseits gaben bunte Tücher die Möglichkeit, Absatzwege zu erschliessen, die nicht durch das traditionelle Kaufmannskapital kontrolliert waren. «Mousseline»-Stoffe wurden weiterhin in einigen Orten im Neckertal, jacquard- und plattstichgemusterte Feinwaren in Flawil und Oberuzwil hergestellt. Die Herstellung grober Tuche für die Glarner «Indienne»-Druckerei wurde nahezu ganz aufgegeben.¹⁹

Anfang der 1850er Jahre stand beinahe in jedem Toggenburger Haushalt ein Handwebstuhl.²⁰ Ungefähr drei Fünftel der etwa 15'000 beschäftigten Heimarbeiterinnen und -arbeiter waren in der Buntweberei tätig. Als in den 1860er Jahren ca. 9 Millionen Fr. in rund 3'000 mechanische Webstühle investiert wurden, verminderte sich der Personalbedarf drastisch: die Maschinen leisteten

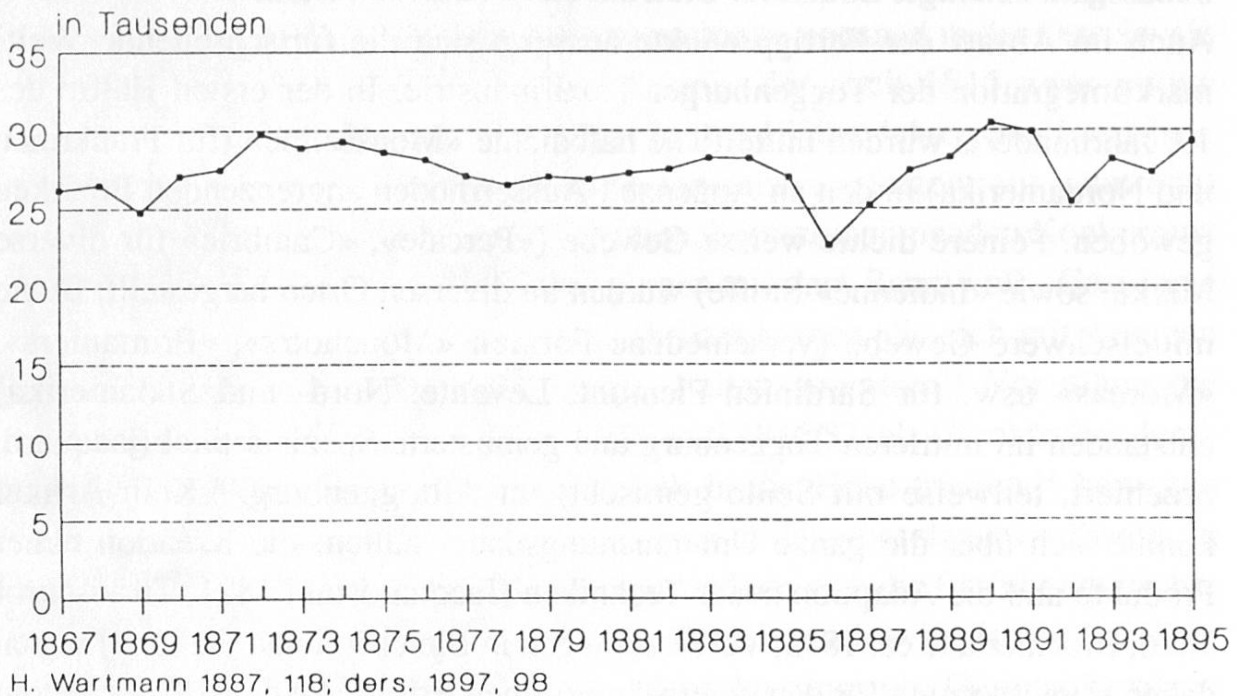
17 Ebenda 482 f., 497, 500; Dudzik 536–542.

18 Liste der in der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts im Toggenburg hergestellten Webereiartikel. In: Fischer 28 f.; Produkte nach 1850: Ebenda 72, 78.

19 Fischer 27–38.

20 Hungerbühler, Industriegeschichtliches, 95.

Graphik 1: *Garnverbrauch der toggenburgischen Buntweberei (englische Zentner)*



bei halbem Personalaufwand das Dreifache,²¹ 36'000 bis 44'000 Schüsse pro Tag. Auf einem Stuhl konnte jährlich für 2'500–3'000 Fr. Ware hergestellt werden.²² Es wäre aber – wie die obige Graphik zeigt – verfehlt, von der erzielten Produktivitätssteigerung ein erhöhtes Wirtschaftswachstum abzuleiten. Es blieb entgegen der Hoffnungen der Unternehmer bei einer reinen Rationalisierungsmassnahme.²³

2. Etappen der Expansion und Absatzchancen auf den einzelnen Märkten

So wie bei der Produktion die Erhöhung des Veredlungsgrades durch den Übergang zur Herstellung gemusterter und bunt gewobener Artikel eine ein-

21 Zahlen der mechanischen Buntwebstühle bei Fischer, 136. Kostenrechnung bei: P. Bolley: Die Beteiligung der Schweiz an der internationalen Ausstellung von 1867. Technischer Bericht zuhanden der eidgenössischen Ausstellungskommission. Bern 1868, 110; vgl. Wartmann: Industrie und Handel des Kantons St. Gallen 1867–1880. St. Gallen 1887, 118, 125, 130.

22 Wartmann 1887, 534.

23 Die relativ hohen Gewichtswerte in den 1890er Jahren täuschen, da eine Zunahme der Verwendung schweren Garns vorlag. Der Umsatz in Franken ging zurück.

schneidende Zäsur bedeutete, so war bei der Destination die Expansion nach der Levante, Nord- und Südamerikas seit Ende der 1820er Jahre der entscheidende Schritt. Ein weiterer Einschnitt bedeutete die mit der Mechanisierung zusammenfallende Hinwendung zu Ostasien in den 1860er Jahren. Die folgenden Ausführungen zeichnen die wichtigsten Etappen, gesondert nach Bestimmungs-orten, nach.

Die Produktion der für die «Indienne»-Druckereien bestimmten weissen Tuche und anderem Weisszeug wurde noch bis in die 1830er Jahre weitergeführt. Seit den 1830er Jahren beschaffte sich die Druckindustrie das Tuch zunehmend direkt bei mechanischen Webereien.²⁴ Auch die «Mousseline»-Industrie erlitt Einbrüche. Die Ausfuhr nach und der Transit durch Frankreich blieben nach 1815 wegen protektionistischen Massnahmen erschwert. Eine gewisse Kompensation wurde mit dem Aufbau neuer Handelshäuser durch den sanktgallisch-appenzellischen Handelsstand in Nord- und Südamerika erreicht. Gefärbte und façonnerte Mode- und Luxusartikel wurden dort in den 1830er und 40er Jahren zeitweise gut verkauft.²⁵ Bessere Absatzchancen besass die Buntweberei: Nachdem der Produktion von «Nationaltüchern» aus politischen Gründen nur ein kurzfristiger Erfolg (1789–1796) beschieden war, brauchten die Fabrikanten lediglich neue Muster zu entwerfen, die auf andere Adressaten abgestimmt waren. Neue Konsumenten fanden sich in Sardinien-Piemont, das seit der zweiten Hälfte der 1820er Jahre die Einfuhr für «Mouchoirs barocs» und «Madras» liberalisierte.²⁶ Als ab den 1840er Jahren unter massgeblicher Beteiligung ostschweizerischer Industrieller, Kaufleute und Financiers in der Toscana und bei Salerno eine eigene Industrie aufgebaut wurde, verlor dieser Markt an Bedeutung.²⁷ Die Toggenburger Industrie wurde durch eine bezüglich der Herkunft von Kapital und Technologie verwandte Industrie verdrängt.

Ab der Mitte der 1820er Jahre wurden Toggenburgerartikel über deutsche und italienische Messen und über in Italien niedergelassene Schweizerhäuser nach

24 JbSG 1832. St. Gallen 1833, 57; P. Dudzik: Die Prägung regionaler Industrialisierung durch das Unternehmerverhalten in der Baumwollindustrie des Elsass und der Schweiz im 19. Jahrhundert: H. Kiesewetter/R. Fremdling (Hg.): Staat, Region und Industrialisierung. Ostfildern 1985, 230 f.

25 Wartmann 1875, 346–356, 397 f., 521; Hungerbühler, Industriegeschichtliches, 91; vgl. auch den Aufsatz von Ph. Gern in diesem Band.

26 Wartmann 1875, 610.

27 J. M. Hungerbühler: Der Toggenburger Fabrikant Johann Rudolph Raschle von Wattwyl. In: Appenzeller Kalender 1869.

der Levante exportiert.²⁸ Feine «Mousseline»-Jacquardartikel, halbseidene Stoffe und leuchtende «Moreas», «Hakirs» und «Printaniers» genossen bald einen hervorragenden Ruf.²⁹ Den Toggenburger Fabrikanten war es in Absprache mit den Kaufleuten gelungen, neue Konsumenten durch Produkt-, Prozess- und Rohstoffinnovationen zu erschliessen. Das aufgebaute Image ebnete den Weg auf weiteren Märkten. Allerdings mussten die Toggenburger erleben, wie rasch der Ruf Schaden erleiden konnte, als 1832 und 1846 minderwertige Ware durch leichtsinniges Verhalten einzelner Fabrikanten und Kaufleute auf den Markt gelangt war. Die Lager mussten von den Kommissionären zum Teil zu Dumpingpreisen geleert werden, um Marktanteile nicht an Konkurrenten abgeben zu müssen.³⁰ Dennoch konnte die sächsische und englische Industrie verlorene Märkte zu lohnenden Preisen übernehmen.³¹ Erschwerend für die Position der Toggenburger Buntwebereiindustrie in der Levante wirkte sich der Aufbau einer importsubstituierenden Industrie in der Gegend von Smyrna aus. Neue Perspektiven ergaben sich im Balkanraum seit den 1870er Jahren nach der Teilung des türkischen Grossreiches.³²

Ähnlich wie in Italien wurde der Absatz bunter Artikel nach den Sklavenhalterstaaten Nordamerikas ein Opfer der Importsubstitution durch den Aufbau einer leistungsfähigen US-Industrie. Zwar hatte sich der Export nach den Südstaaten seit den 1820er Jahren positiv entwickelt, doch zeichnete sich das Ende durch das Zusammenfallen verschiedener Faktoren wie 1857er Weltwirtschaftskrise, amerikanischem Bürgerkrieg und Aufbau des Schutzzollsystems ab. Ein weiterer Grund ist zu nennen: Die Sklaven als Hauptabnehmer begannen sich nicht nur politisch, sondern auch kulturell von den Kleidern, denen das Stigma der Unfreiheit anhaftete, zu emanzipieren.³³

Nach wenig überzeugenden Resultaten in den 1830er Jahren stiegen die Exporte nach Mittel- und Südamerika unter Mithilfe der in Rio de Janeiro und Buenos

28 JbSG 1824 ff. diverse Hinweise.

29 J. M. Hungerbühler, *Industriegeschichtliches* 85 f.; Ulrich de Gasp. Vonwiller – St. Gall. 1759–1892. Einsiedeln 1893, 42.

30 Wartmann 1875, 515; Privataarchiv Rikli, Wangen: Reisebuch Gottlieb Riklis von 1846.

31 A. Jenny-Trümpy: *Handel und Industrie des Kantons Glarus*. Glarus 1893, 435; *Toggenburgerblätter für Heimatkunde* Sept./Okt. 1938, 35.

32 Staatsarchiv St. Gallen R 175 F 6, *Das Kaufmännische Direktorium in St. Gallen an das Politische und Militärdepartement des Kantons St. Gallen vom 24. Februar 1865*; Fischer 203–205.

33 Fischer 53 f., 67–69; Wartmann 1875, 622–624, 516.

Aires niedergelassenen ostschweizerischen Kaufleute. Die 1840er und 1850er Jahre brachten in Rio, die 1860er in Bahia einen Boom.³⁴ Politische Unruhen, Kriege, (Paraguay-Krieg 1865–1879; Salpeterkrieg 1879–1884), zerrüttete Volkswirtschaften und Kaufkrafteinbrüche der Konsumenten, rasch ändernde Moden sowie Erhebung von hohen Einfuhrzöllen (Brasilien) liessen jegliche Hoffnung der Toggenburger Unternehmer auf den Subkontinent schwinden.³⁵

Die Anfang 1860 erfolgte wirtschaftliche Öffnung Japans brachte rechtzeitig neue Bewegung in die Absatzgeographie des Toggenburger Handels. Der weltweit erstmals geglückten mechanischen Herstellung von «Taffachelassen» war es zu verdanken, dass die bisher privilegierte holländische Konkurrenz, die mit 30–50% Nutzen operiert hatte, verdrängt werden konnte.³⁶ Das sanktgallische Handelskapital war mit Unterstützung der umliegenden Industrie nicht untätig geblieben: zusammen mit der Neuenburger Uhrenindustrie wurde ein für die Schweizer Exportinteressen günstiger Handelsvertrag ausgehandelt, der 1864 zur Unterzeichnung gelangte.³⁷ Die hochgeschraubten Erwartungen der Industriellen und Kaufleute kontrastierten jedoch krass mit dem tatsächlichen Ausmass der Handelsbeziehungen. Von der Ende der 1860er Jahre eintretenden Absatzkrise erholte sich der Verkauf von Toggenburger Waren nicht mehr. Es zeigte sich, dass die europäischen Freihändler den Widerstand des japanischen Beamtenstaates völlig unterschätzt hatten. Gegen die tatsächlichen und – wegen Unkenntnis der Landessitten – vermeintlichen Schikanen der misstrauischen Beamten und Kaufleute, gegen die Imitationskapazitäten der japanischen Gesellschaft sowie gegen die notorischen Liquiditätsprobleme der japanischen Kaufleute wussten weder die Toggenburger Unternehmer noch ihre Vertreter in Japan ein Rezept.³⁸

In Britisch Indien (Straits Settlements mit Zentrum in Singapur), Niederländisch Indien (Batavia, Padang, Macassar) und den bis 1898 von Spanien

34 B. Ziegler-Witschi: Schweizerische Kaufleute in Brasilien im 19. Jahrhundert. In: JbLA 25/1988, 153.

35 Fischer 207–209.

36 Erster Amtlicher Bericht des die königlich preussische Expedition nach Ostasien begleitenden sächsischen Kommissärs, Herrn Spiess, aus Japan. In: BBl 18, 25. April 1861, 484; C. Brennwald: Schweizerische Mission nach Japan. Bern 1864, 11–13.

37 Fischer 79–84; P. A. Nakai: Das Verhältnis zwischen der Schweiz und Japan. Vom Beginn der diplomatischen Beziehungen 1859 bis 1868. Diss. phil. hist. Bern. Bern 1967, 45–114.

38 Fischer 84.

verwalteten Philippinen konnten sich die maschinell produzierten «Sarongs» und «Cambayas» lange behaupten.³⁹ Dorthin wurde in den 1860er und 1870er Jahren der Hauptteil der Massenproduktion zu lohnenden Bedingungen exportiert. Im Unterschied zum Balkanraum erwarben sich die chinesischen Detailhändler rasch das Vertrauen der Toggenburger Unternehmer und ihrer Kommissionäre im Osten. Sie pflegten Kredite in aller Regel zuverlässig zurückzahlen. Eine Kumulation verschiedener Faktoren bewirkte, dass bereits Ende der 1860er Jahre der Höhepunkt des Absatzes überschritten wurde. Ein wichtiger Grund stellte die schwindende Kaufkraft der malayischen Bevölkerung im Reisbau dar. Deren Ursachen sind in Bürgerkriegen, imperialistischen Konflikten, aufwendiger Finanzierung der Kolonialverwaltung, Naturkatastrophen und Epidemien zu sehen. Kaufkraftschwund hatte bei den Konsumenten stets den Effekt, dass sie entweder gar keine oder billigere gedruckte Erzeugnisse kauften. Aber auch die Direktkonkurrenz der mittlerweile ebenfalls modernisierten englischen und holländischen Industrie zeigte seit Mitte der 1870er Jahre Wirkung. Ein Indiz dafür sind die aufkommenden Differentialzölle: 1887 in Cochina und Siam zugunsten Frankreichs, 1890 in den Philippinen zum Vorteil Spaniens. Das Ende der toggenburgischen Präsenz im ostasiatischen Markt bedeutete der Zerfall der offiziellen Handelswährung (mexikanischer Dollar) seit Mitte der 1880er Jahre. Damit wurde die mit dem Konsignationssystem verbundene Kalkulation über längere Dauern nahezu verunmöglicht, und immer mehr Firmen gingen dazu über, «Sarongs», «Cambayas» und «Mouchoirs» aus ihrem Sortiment zu streichen.

In Afrika, wohin die Toggenburger seit Ende der 1850er Jahre durch Vermittlung englischer und hanseatischer Handelshäuser zeitweise mit gutem Erfolg (v. a. Ende der sechziger/Anfang der siebziger Jahre) exportiert hatten, wurden sie seit Mitte der 1880er Jahre ebenfalls durch die englische «Print»-Konkurrenz abgedrängt.⁴⁰ Aufstände, Geld- und Devisenknappheiten der Konsumenten zeigten auch im Handel mit diesem Kontinent die Grenzen auf. Besonders nachteilig wirkte sich hier aus, dass sich nur wenig Schweizer Häuser und Schweizer Personal installieren konnten. Die Hoffnungen der Unternehmer auf die wirtschaftliche Öffnung Innerafrikas erfüllten sich nicht.

39 Ebenda 71–78, 209–218.

40 Ebenda 57–95, 220–223.

Mitte 1880er Jahre, als andere Schweizer Industrien wieder Wachstum verzeichnen konnten,⁴¹ waren für die Toggenburger Buntwebereiindustrie die goldenen Zeiten ohne Aussicht auf Verbesserung der Lage vorbei. Trotz staatlichem Protektionismus bot der schweizerische Inlandmarkt zu geringe Aufnahmekapazitäten, um verlorene Märkte der stark spezialisierten Toggenburger Massenproduktion zu kompensieren. Zudem wurden von den Schweizer Konsumenten schwerere Gewebe mit zum Teil anderen Rohstoffen (Wolle) verlangt, ein Marktsegment, das bereits durch die Aargauer Industrie abgedeckt war. Das vorhandene Maschinenmaterial konnte ohnehin nicht für die Herstellung jedes Produktes eingesetzt werden, ganz abgesehen davon, dass kurzfristige Umrüstungen teuer und wegen dem zentralen Antrieb technisch nicht einfach zu bewältigen waren. Schliesslich fehlte eine Absatzorganisation; weder bestand ein funktionierendes Aussendienstnetz, noch existierten Beziehungen zum Schweizerischen Grosshandel. Nur wenige Industrielle richteten sich deshalb auf den nationalen Markt ein. Einige verminderten die Produktion oder stellten den Betrieb sogar gänzlich ein. Häufig begannen die Unternehmer, für die in der ganzen Ostschweiz aufblühende Stickerei Stickböden zu liefern.⁴²

3. *Übersee, «eine nicht von jedem Ereignis in Europa abhängende Grundlage»?*

Seit den 1820er Jahren richtete sich der Blick der Ostschweizer Unternehmer weniger auf die Schaffung eines nationalen Binnenraumes, denn auf das scheinbar unendliche Potential aussereuropäischer Märkte. Die Entscheidung, nach Übersee und der Levante auszugreifen, entsprang einer bewussten Strategie, wie das folgende Zitat des Verfassers der St. Gallischen Jahrbücher für das Jahr 1830 verdeutlicht: «Dieses rühmliche und nützliche Streben verdient umso mehr alle Beachtung, als dadurch diese Industrie selbst auf eine festere, nicht von jedem Ereignis in Europa abhängende Grundlage gebracht wird, die kleinliche Ansicht über den Welthandel, deren traurige Folgen wir vor 20 Jahren erfahren haben, erweiterten Ansichten Platz macht und zugleich das Vaterland [...] auch in dieser Beziehung von fremdem Einfluss immer mehr befreit

41 H. Siegenthaler: Konsens, Erwartungen und Entschlusskraft. Erfahrungen der Schweiz in der Überwindung der Grossen Depression vor hundert Jahren. In: SZVS 1983, 217.

42 Fischer 223–226.

wird. Noch sind es keine 20 Jahre, das St. Gallen glaubte, ohne Handel mit Frankreich nicht bestehen zu können, während es nun seine eigenen bedeutenden Etablissements in fernsten Gegenden hat, welche ihm einen von den europäisch-politischen Konstellationen unabhängigen Ausfuhrhandel zu sichern beginnen.»⁴³ Durch Anknüpfung von Direktbeziehungen zu aussereuropäischen Gebieten wollten die Ostschweizer Freihändler primär das kontinentale Zollsystem umgehen. Mindestens so wichtig war aber die Tatsache, dass die europäischen Zölle eine prohibitive Funktion zur Ankurbelung leistungsfähiger Binnenindustrien erfüllten. Auf Direktkonkurrenz mit europäischen Industriestaaten liessen sich die Toggenburger aber nie ein. Insofern unterlag dem Sprung in die Levante und nach Übersee eine Ausweichstrategie. Ein weiterer Grund kam dazu: Durch Hinwendung zu bisher von Schweizern noch nicht belieferten Gebieten konnten vom traditionellen Handelskapital monopolisierte Handelsbeziehungen umgangen und die Gewinne für Vermittlungsdienste in die eigene Tasche gesteckt werden.

Verallgemeinernd lassen sich folgende Rahmenbedingungen für die Anknüpfung von Handelsbeziehungen mit Übersee und der Levante nennen:

1. Lieferungen in grossen Quantitäten waren nur zu den an den Küsten gelegenen Umschlagplätzen in Aussereuropa möglich. Zentrale Stapelplätze, die durch den internationalen Schiffsverkehr einfach zu erreichen waren, bestanden in Britisch- und Niederländisch Indien sowie in der Levante, wo die Waren über das Bazarsystem in den Zwischenhandel eingespeist werden konnten. In Japan, Südamerika, Afrika und dem Balkanraum waren die Bedingungen erschwert, weil eine solide und kapitalkräftige Zwischenhändlerschicht fehlte und auch die Kaufkraft der Bevölkerung ständig gefährdet war. Die dort ansässigen Handelshäuser mussten sich auf die aufwendige Detailbetreuung einlassen und bezogen in der Regel kleinere Warenposten.
2. Als Vorposten der europäischen Wirtschaftsinteressen war der überseeische Importeur von zentraler Bedeutung. Die auf den Stapelplätzen niedergelassenen Handelshäuser sorgten für den Transfer der Waren zu den Konsumenten und für den Rückfluss der gelösten Gelder nach Europa. Die Toggenburger Industriellen belieferten mit Vorliebe Niederlassungen, bei denen Aussicht auf Kontinuität bestand. Sie bevorzugten längerfristige Beziehungen auf Vertrauensbasis gegenüber dem einmaligen Spekulationserfolg.
3. Eine auf die Bedürfnisse der europäischen Exportzentren ausgerichtete Transport- und Kommunikationsstruktur sowie ein entsprechendes Speditions-

43 JbSG 1830, 67.

und Versicherungsnetz waren unerlässlich. Die Schweizer Exportindustrie profitierte in dieser Hinsicht entscheidend von den infrastrukturellen Vorleistungen der grossen europäischen Industriestaaten. Sie brauchte lediglich den nationalen Raum «anzuschliessen». Die Geschichte der Entwicklung der Schweizerischen Eisenbahnen zeigt aber, wie mühsam die zu diesem Zweck erforderliche branchen- und regionenübergreifende Organisation der Industrie- und Finanzinteressen bewerkstelligt werden konnte. Die Staatsintervention war minimal.⁴⁴ Eine internationale, vor allem auch überseeische Tätigkeit entfaltete seit 1859 die allgemeine Versicherung Helvetia mit Sitz in St. Gallen.⁴⁵

4. Nicht weniger wichtig war ein mit den europäischen Usancen kompatibles Zahlungs- und Währungssystem, das im 19. Jahrhundert in den meisten Fällen mit der Londoner City rückgekoppelt war. Die Leistung der Schweizer Banken bestand in der Gewährung von Kontokorrentkrediten und im Diskontgeschäft. Die 1863 in Lichtensteig von den Toggenburger Unternehmern eröffnete Bank stellte auch Gelder für die Eröffnung neuer Fabriken zur Verfügung.⁴⁶

5. Weiter galt es, eine juristische Benachteiligung der Schweiz als Handelsnation gegenüber den anderen europäischen Industrienationen zu vermeiden. Die Mittel, um dieses Ziel zu erreichen, waren unterschiedlich: sowohl das Schutzmachtsystem wie auch das Konsulatsystem fanden Anwendung. In der Regel wurde der Bundesstaat bis in die 1870er Jahre in Aussereuropa nur in Absprache mit den jeweils interessierten Wirtschaftskreisen tätig.⁴⁷ Insofern stellte auch der mit Japan im Jahr 1864 geschlossene Handelsvertrag keine Ausnahme dar, denn der Bundesrat stellte auf den Wunsch der interessierten Kreise lediglich seine Insignien zur Verfügung und kam für den Löwenanteil der Kosten auf.⁴⁸ Insgesamt zeigt sich, dass sich der schweizerische Staat sowohl innen- wie auch aussenpolitisch weitgehend passiv verhielt und seine Landsleute gewähren liess. Die nicht eindeutige Zuordnung zu einer europäischen Macht brachte den Schweizer Wirtschaftsvertretern nicht selten Vorteile. Da sie quantitativ im Verhältnis zu anderen Nationengruppen nie besonders auffielen und als Herrschaftsträger nicht eindeutig identifizierbar waren, profitierten sie häufig

44 J. F. Bergier: Die Wirtschaftsgeschichte der Schweiz. Von den Anfängen bis zur Gegenwart. Zürich 1985, 307–316.

45 Archiv Helvetia-Versicherungen St. Gallen, Jahresberichte; Verwaltungsratsprotokolle.

46 Geschäftsberichte der Toggenburger Bank 1864 ff.; Fischer 155–163.

47 Eine übergreifende Untersuchung zur frühen schweizerischen Aussenhandelspolitik in Aussereuropa steht noch aus.

48 Nakai 45–114.

von einer «tertius gaudens»-Rolle.⁴⁹ Wenn aber Hindernisse wie die Differentialzölle in den Philippinen und Siam geschaffen wurden, besass die Schweiz im Unterschied zu den imperialistischen Mächten kaum politisch-militärische Druckmittel zum Schutz der Interessen der Landsleute. Verdeckte Lieferungen über Handelshäuser begünstigter Nationalitäten waren eine mögliche Ummüglungsmöglichkeit, die aber den Gewinn schmälerte.

Aus den nur notdürftig skizzierten und von der Wirtschaftsgeschichte in ihren Zusammenhängen noch wenig erforschten Rahmenbedingungen leiteten die Toggenburger Unternehmer ein spezifisches Handeln ab, das sich als kaufmännisch orientierte Ausweichstrategie umschreiben lässt: Den Risiken des Überseehandelns begegneten sie mit der sorgfältigen Auswahl der Geschäftspartner, mit gründlichen Marktabklärungen und mit gleichzeitiger Bearbeitung von geographisch auseinanderliegenden Märkten. Offensiv waren sie, indem sie sich darum bemühten, latente oder manifeste Kundenwünsche durch Imitation und Produktinnovation (teilweise gekoppelt mit Rohstoff- und Prozessinnovation) rasch zu erfüllen. So erwarb sich die Ware bei den Käufern den Ruf der Hochwertigkeit und Zuverlässigkeit. Bahnte sich aber auf dem überseeischen Markt eine Direktkonkurrenz an, so waren die Toggenburger Industriellen schnell bereit, ihre Monopolstellung auf Zeit aufzugeben und einen weniger umkämpften Markt zu suchen. Deshalb kehrte die Toggenburger Industrie auch in den liberalen 1860er Jahren nicht auf den europäischen Markt zurück.⁵⁰ Als die Konkurrenz bis Mitte der 1870er Jahre ebenbürtige Produkte zu gleichen oder sogar tieferen Preisen anbieten konnte, und als diese wegen Krisenanzeichen und Überproduktionskapazitäten verstärkt in die Überseemärkte eindrang, zeigte sich, dass zu viele Wirtschaftsakteure um beschränkte Konsumentenzahl konkurrierten. Insbesondere wurde nun klar, dass teurere Transportkosten mit geringen Löhnen und günstiger Energie (Wasser) nicht mehr

49 Behrendt 51; vgl. auch B. Witschi: Schweizer auf imperialistischen Pfaden. Die schweizerischen Handelsbeziehungen mit der Levante 1848 bis 1914. Stuttgart 1987, 177–187; Fischer 99–101.

50 Dahingehend beispielsweise die Auskunft des Kaufmännischen Direktatoriums in St. Gallen auf Anfrage des Vororts des SHIV im Zusammenhang mit Abklärungen über anstehende Handelsverträge. (An den Vorort des schweizerischen Handels- und Industrievereins in Zürich. St. Gallen 27. September 1872. In: Verwaltungsbericht des kaufmännischen Direktatoriums an die kaufmännische Corporation. St. Gallen 1873, 23). Insofern weichen die Toggenburger Unternehmer von B. Veyrassats festgestellter Tendenz zur «européanisation» ab. (vgl. B. Veyrassats Ausführungen in diesem Band)

ausreichend kompensiert werden konnten.⁵¹ Eine grundsätzliche Neuorientierung, zum Beispiel durch produktive Investitionen in das eigene oder in branchenfremdes Maschinenmaterial, durch Auslagerung der Produktion in Billiglohnländer oder durch Anschluss an das Finanzkapital blieb aus. Dazu fehlte den immer stark mit der Region und der Produktion verbundenen Unternehmern das Vertrauen und die Einsicht in die gewandelte Signatur der Zeit.

4. Formen der Absatzorganisationen

Die Basis des Erfolges der Toggenburgerartikel in der Levante und Übersee wurde zweifellos durch die Absatzorganisation gelegt, die in mancherlei Hinsicht pionierhafte Leistungen vollbrachte. Vier Phasen können unterschieden werden.

1760–1840

Die Toggenburger Fabrikanten mussten sich anfänglich mit der Funktionsteilung Produktion (Toggenburg) / Absatz (St. Gallen, teilweise Appenzell Ausserrhoden) bescheiden.⁵² Da die Toggenburger Fabrikanten über kein eigenes Absatznetz verfügten, verkauften sie die Ware an St. Galler und Appenzeller Kaufleute und an Elsässer, Glarner und Neuenburger Druckfabrikanten, die die Produkte auf den europäischen Messen weiterverkauften oder direkt an Filialen und bekannte Handelshäuser im Ausland versandten. Diese besaßen den Anschluss an die zum Export benötigte Infrastruktur, an Marktinformation, Post, Spedition, Kredit und Wechsel. Von einem bestimmten Produktionsausstoss an war das Halten von Keltern (Warenniederlagen) in der Stadt ratsam. Dort konnten sich Kaufmann und Fabrikant zu festgesetzten Zeiten zum Geschäftsabschluss treffen.⁵³ Einige Fabrikanten unterhielten bei Kaufleuten, mit denen sie regelmässig verkehrten, Kommissionslager, was die Gewinn-

51 Um 1850 waren die Transportkosten für Toggenburger Fabrikanten circa zehnmal so hoch wie diejenigen ausländischer Konkurrenten, was mit 15% tieferen Löhnen und längeren Arbeitszeiten ausgeglichen wurde. (Bergier 201, 307)

52 Neujahrsblatt auf das Jahr 1828, 44; Neujahrsblatt auf das Jahr 1832, 106.

53 W. Senn: Charakterbilder schweizerischen Landes, Lebens und Strebens. Glarus 1870, 218 f.

chancen in guten Zeiten erhöhte, in schlechten aber wenig half, weil keine Abnahmegarantie bestand.⁵⁴

1830–1855

Seit den 1830er Jahren stellte die Toggenburger Industrie unter dem Diktat der hervorragendsten Fabrikanten den direkten Anschluss an den Weltmarkt her. So tätigte der Raschle-Konzern als «Schaltstelle» für das mittlere Toggenburg durch Reisende und Agenten in Holland, den Hansestädten, Wien, Italien, Paris, London und Triest Verkäufe. Vertreter wurden auf die Messen in Zurzach, Frankfurt und Italien ausgesandt. Selbst mit der Levante und Amerika wurden Geschäfte abgeschlossen.⁵⁵ Mit dem vorhandenen oder potentiell in Frage kommenden Publikum wurde der Briefverkontakt gesucht, Musterkataloge wurden verschickt und Marktnotizen und Geschäftsempfehlungen angefordert. Die breitere Öffentlichkeit konnte sich an der Londoner Weltindustrierausstellung von 1851 von den Kapazitäten der Toggenburger Buntwebereiindustrie überzeugen.⁵⁶

1840–1885

Der Sprung in die Levante und nach Übersee erforderte eine erneute Umgestaltung der Absatzorganisation. Da gleichzeitig unterschiedliche Kontinente mit abweichenden Rahmenbedingungen zu bedienen waren, hätte der Unterhalt von Filialen an jedem Absatzplatz oder das «Reisen lassen» durch speziell geschultes Personal die Kapazitäten der einzelnen Unternehmen überstiegen. Die Suche nach effizienteren Absatzformen erbrachte andere Lösungen:

a) Von den kleinen Firmen fast ausschliesslich, von den grossen ergänzend, wurden die Waren weiterhin auf Bestellung gegen fixe Bezahlung an ostschweizerische, hanseatische, niederländische, französische und englische Häu-

54 Chronik des Textilunternehmens Mettler & Co, St. Gallen o. J., 36.

55 Toggenburgerblätter für Heimatkunde Okt./Sept. 1938, 36; J. M. Hungerbühler: Der Toggenburger Fabrikant Johann Rudolph Raschle.

56 G. Delabar: Bericht der Industriekommission über die Weltausstellung zu London im Jahr 1851, erstattet im Auftrage der Industrie-Kommission in der Hauptversammlung der St. Gallisch-Appenzellischen gemeinnützigen Gesellschaft zu Wattwil, den 23. Oktober 1851. In: Verhandlungen der St. Gallisch-Appenzellischen gemeinnützigen Gesellschaft 1851, 281 f.

ser gesandt, die sich auf bestimmte Destinationsplätze spezialisiert hatten und häufig einzelne Produkte exklusiv einführten.⁵⁷ Am Bestimmungsort unterhielten diese Firmen grosse Lagerhäuser. In den firmeneigenen Läden und Kontoren wurden dort Verkaufsabschlüsse mit den Detailhändlern, die ein eigenes Verkaufsnetz unterhielten und die Kaufssitten der Konsumenten kannten, getätigt. Neben dem lokalen Geschäft pflegten die Firmen in der Regel ein ambulantes. Sie belieferten mit gecharterten oder firmeneigenen Schiffen weitere Küstenorte, mit Maultieren und Kamelen weitere Plätze im Binnenland. Der Vorteil für die Toggenburger Fabrikanten bestand in der raschen, im voraus feststehenden Bezahlung und der Vermeidung von Speditions- und Versicherungskosten, wofür das Handelshaus in Übersee aufkam. Nachteilig wirkte sich aus, dass in der Regel keine Abnahmegarantien bestanden. Sofern die in Übersee und der Levante ansässigen Handelshäuser keine grösseren Lager unterhielten, mussten sie bei Bestellungen mit längeren Lieferfristen rechnen.

b) Waren Kapital und Umsatz von Firmen gross und verfügten sie über eine ausreichende Nachfrage, so bot sich die Ausschaltung des Zwischenhandels durch Eröffnung von Filialen oder Kommanditen an. Die meisten ostschweizerischen Handelshäuser in der Levante und Übersee gingen aus Kommanditen hervor: «Von höchster Wichtigkeit ist das System der Handelsfilialen und Kommanditen, welche die Schweiz in höchstem Masse ausgebildet hat. Das sind die schweizerischen Kolonien. Überall, wo man Handelsverbindungen anknüpft, beginnt man auf direktem Wege mit Geschäftstheilhabern, die sich in weiter Ferne ansiedeln, oder mit angesiedelten Schweizern, die man zu Kompagnons macht, zu arbeiten. Die fernen Kommanditen kennen die Bedürfnisse des heimischen Handels und der heimischen Industrie. Ihre Instruktionen weisen der letzteren ihren Weg an und verhüten Fehlgriffe, die wir anderweit mit fernwohnenden Nationen sonst so vielfach begehen sehen. [...] Da braucht es keine kostspieligen Flotten, keine kostbaren Verwaltungen, da braucht es keinen Krieg noch Unterdrückung; auf dem friedlichsten und einfachsten Wege der Welt werden da die Eroberungen gemacht, die allein frommen können.»⁵⁸ Das vom preussischen Freihändler Emminghaus in den höchsten Tönen gelobte Kommanditsystem wurde zwar von St. Galler und Glarner Kaufleuten in Nord-, Süd- und Mittelamerika, in der Levante und im Balkanraum mit Erfolg

57 C. B. A. Emminghaus: Die schweizerische Volkswirtschaft Bd. 2. Leipzig 1860, 153–179.

58 Ebenda 152.

praktiziert, aber den auf ihre eigenen Artikel fixierten Toggenburger Unternehmern erwies es sich als ungeeignetes Instrument.

c) Grosse Hoffnungen hegten die Toggenburger Industriellen in der Zusammenfassung der Kräfte unter Beizug branchenfremder Schweizerfirmen. Dadurch sollte einerseits die gegenseitige gewinnschmälernde Preiskonkurrenz auf überseeischen Märkten vermindert, andererseits ausländischen Konkurrenten mit vereinter Kraft die Stirn geboten werden. Zudem sollte durch Aufteilung der Infrastrukturkosten das Verlustrisiko minimiert werden. Vor allem für die Erschliessung neuer, unsicherer Märkte wurde dieses Vorgehen als sinnvoll erachtet. Ein national und international viel beachteter Versuch wurde mit der vom Toggenburger Unternehmer Rudolf Raschle initiierten Schweizerischen Exportgesellschaft mit Sitz in Zürich im Krisenjahr 1857 gemacht. Die ungünstige Konjunkturlage, die voranschreitende Dezentralisierung der Absatzorte und die mangelnde Disziplin der Teilhaber machten aber schon 1870 die Liquidation nötig.⁵⁹ Nicht besser ging es dem Sansibar Consortium, einem toggenburgischen Unternehmen, das die Organisation des direkten Absatzes zur Küste Ostafrikas vorantreiben sollte.⁶⁰

d) Die wohl effizienteste und erfolgreichste Methode der Absatzorganisation fanden die Toggenburger Unternehmer im Konsignationssystem.⁶¹ Dieses beruhte darauf, dass die Waren unter dem Namen der Herstellerfirma durch eine in Übersee tätige, selbständige Handelsfirma in das Verteilungssystem eingespiessen und nach vereinbarten Zahlungsmodalitäten verkauft wurde. Für ihre Dienste strich die Konsignationsfirma eine Kommission von 5–15% des Gewinns ein. Als Konsignatäre kamen in der Regel Partner in Betracht, die noch nicht völlig etabliert waren und wegen geringen finanziellen Ressourcen darauf angewiesen waren, die Risiken gering zu halten. Dies galt besonders dann, wenn die Waren auf dem Markt noch kein stabiles Niveau erreicht hatten. Die Firmen verpflichteten sich, den Erlös unter Abzug der Kommission und der Spesen einzusenden. Hohe Preise und hohe Umsätze waren ganz im Interesse des Konsignatärs. Das für die Toggenburger Unternehmer lukrative Element bestand in der theoretisch nach oben unbegrenzten Preisskala. Nach unten wurde ein Minimalpreis festgesetzt, der nur in Rücksprache mit dem euro-

59 Fischer 64 f.

60 Ebenda 89–95.

61 H. Biedermann: Der Überseehandel. Organisation, Betrieb und Rechnungswesen des Überseeischen Export- und Importgeschäfts nebst Buchhaltung eines Export- und Kommissionshauses auf Grund von Originaldokumenten. Gross-Lichterfelde-Ost. o. J., 13–15; Fischer 108 f.

päischen Verkäufer unterboten werden durfte. Bei einer guten Konjunkturlage, die beispielsweise 1838–1845 in der Levante und 1859–1868 in Ostasien anzutreffen war, konnten enorme Gewinne erzielt werden. Preiseinbrüche konnten dagegen eine Kette von Negativfolgen in Gang setzen, sofern der Unternehmer im Toggenburg nicht schnell Ordner zur Leerung der Lager und zur Drosselung der Produktion gab. Während die Verkäufer in Übersee in der Regel finanziell wenig Schaden erlitten, kam es im Toggenburg vor, dass Bankrott als unnachsichtiges «Reinigungsmittel» den Wirtschaftsakteur eliminierte.

Die dargestellten Zusammenhänge zeigen die Komplexität und Fragilität des Überseehandels auf. Der Erfolg hing letztlich von der zuverlässigen und kompetenten Beratung ab. In den Toggenburger Comptoirs fiel kein Entscheid ohne die briefliche oder telegraphische Abklärung der Marklage (Preise, Kaufkraft, Mode, Produkte der Konkurrenz). Bei einem zuverlässigen Informationsfluss liessen sich kostspielige Experimente mit Versuchssendungen und aufwendigen Reisen in Gegenden, wo weder Sprache noch Sitten bekannt waren, vermeiden. Den gelungenen Interaktionsprozess der Überseekaufleute mit Toggenburgischen Unternehmungen schilderte der zeitweise in Singapur tätige Kaufmann Otto Alder wie folgt: «Der malaiische Weber selbst brachte zum Beispiel von Zeit zu Zeit neue Farbenstellungen auf den Markt, welche unsere schweizerischen Käufer scharf beobachteten, um sie für die heimische Fabrik möglichst rasch nutzbar zu machen. Aber auch sie selbst komponierten Muster. Am Anfang meines Aufenthaltes in Singapur geschah dies noch durch Aufwickeln der farbigen Fäden auf kleine Holzstäbchen, welche per Briefpost heimgesandt werden konnten: Später wurden uns viereckige Holzscheiben gesandt in verschiedenen Dünnen je nach Fadenzahl, die die einzelne Scheibe repräsentierte. Sie hatten alle notwendigen Farben und waren numeriert, so dass man die Komposition des Musters schriftlich angeben konnte.»⁶² Die eminent wichtige Stellung der überseeischen Kaufleute hatte Konsequenzen in der Auswahl der Anlaufstellen durch die Toggenburger Industriellen. Jeder Exporteur, der sich Chancen auf Erfolg ausrechnen wollte, unterstrich drei Punkte im Anforderungsprofil für zukünftige Partner: Erstens sollte er über kaufmännische Solidität im Sombartschen Sinne («utilaristische Moral der Vertragstreue»)

62 O. Alder: Jugenderinnerungen eines st. gallischen Überseers aus den Jahren 1849–1873. Der Familie und Freunden erzählt. St. Gallen 1929, 76 f.

verfügen.⁶³ Wünschenswert war – zweitens – die Vertrautheit mit den Produktionsbedingungen des Herkunftsortes der Waren und schliesslich – drittens – eine gründliche Warenkenntnis. Zum Erwerb der beiden letztgenannten Fähigkeiten eignete sich besonders die Loyalitätsprüfung als Lehrling unter der patriarchalischen Erziehungsgewalt des Fabrikprinzips. Die Plazierung von jungen, aufstiegswilligen Kaufleuten der Mittelschichten in aussereuropäischen Handelshäusern und die Errichtung von schweizerischen Handelshäusern an Lagen ohne bestehende Direktbeziehungen lag ganz im Interesse des sankt-gallisch-appenzellischen Handelskapitals und der Toggenburger Industriellen: «Wir betrachten die muthigen jungen Schweizer, welche in fernen Landen meist unter grossen Gefahren und Strapazen für den Absatz der vaterländischen Industrieprodukte sorgen und denselben neue Abfuhrwege öffnen, als Soldaten einer tapferen industriellen Armee, denen das Vaterland für und für zu warmen Danke verpflichtet ist.»⁶⁴ Die Kombination von bürgerlichem Leistungsethos als gesellschaftlich anerkannter Maxime mit der individuellen Aufstiegsmotivation der Jungkaufleute als die Expansion förderndes Element wurde von den Zeitgenossen erkannt und diskutiert: «Möchte sich, der Mehrzahl nach, die Söhne begüterter Kaufleute Studien oder dem Gewerbefach, Söhne von weniger vermöglichen Eltern hingegen dem Handel widmen! Denn die Erfahrung zeigt, dass das väterliche Erbe aus der Hand des Sohnes, wenn er wieder Kaufmann wird, leicht verschwindet, was sich dadurch erklärt, weil er den Kredit findet, ohne ihn haben erwerben zu müssen, und mit dem Geld weniger sorgfältig umgehen zu müssen glaubt. [...]»⁶⁵ In Aussereuropa waren die Arbeitsamkeit und Zuverlässigkeit sowie der nüchterne Geschäftssinn der jungen Ostschweizer sehr geschätzt. Ohne sich in Servilität völlig unterzuordnen, waren sie gewohnt, die oberste Verwaltung und die Repräsentation nach aussen ihren Chefs zu überlassen.

63 W. Sombart: Der moderne Kapitalismus. Historisch-systematische Darstellung des gesamteuropäischen Wirtschaftslebens von seinen Anfängen bis zur Gegenwart. Bd. 2, erster Halbband, München 1924, 31.

64 TBo 13. April 1864 über einen in Costa Rica verstorbenen Toggenburger Jungkaufmann.

65 JbSG 1828, 77.

Gegen die verstärkte Preiskonkurrenz während der «Grossen Depression», den Rückgang der Bedeutung zentraler Stapelplätze und den beschleunigten Wandel der Moden wussten die Toggenburger Unternehmer kein offensives Rezept mehr. Auch konnten Krisen nicht mehr ohne Weiteres auf die Löhne der Arbeiter und Arbeiterinnen abgewälzt werden, weil mittlerweile die aufkommende Stickerei verhältnismässig gute Löhne zahlte. Mit den schwindenden Gewinnaussichten liess aber auch die Motivation der Überseeverkäufer nach, die das Konsignationssystem zunehmend als hinderliche Last empfanden. Während kleine Überseefirmen häufig aufgaben, wandten sich grössere zumeist lukrativeren Geschäften (Investitionsgüterimport, Versicherungs- und Bankgeschäft) zu. Von den europäischen Anbietern bestellten sie Waren nach Bedarf. Grössere Überseehäuser nutzten nicht selten ihren Beziehungs- und Informationsvorteil zur Einrichtung von Einkaufs- und Verkaufshäusern in den europäischen Wirtschaftsmetropolen Hamburg, London, Paris und Zürich.⁶⁶

5. Zusammenfassung

Die Industrialisierung der Region Toggenburg im 19. Jahrhundert kann als Prozess einer fortschreitenden, durch den Weltmarkt vermittelten Arbeitsteilung analysiert werden. Nahezu die ganze erwerbsfähige Bevölkerung einer Region stellte sich seit dem ausgehenden 18. Jahrhundert in den Dienst der Herstellung von Fertigprodukten für den Aussenmarkt, dessen rasch ändernde Daten die Entscheidungsträger stets zu neuen Anpassungs-, Differenzierungs- und Innovationsanstrengungen zwangen. Eine solche Anpassung bestand in der ganzen Ostschweiz feststellbaren Übergang zur Fabrikindustrie in der Spinnerei während der Kontinentalsperre. Auch die Toggenburger Webereiindustrie sicherte sich ihre eigene, relativ unabhängig vom weltweiten Garnmarkt funktionierende Versorgung. Die Toggenburger Fabrikanten setzten die Priorität bei der Herstellung bunt gewobener Waren: Erstens gelang mit der Branche die Loslösung von der Absatzvermittlung der Waren durch das alteingesessene sanktgallisch-appenzellische Handelskapital. Zweitens machte die Verwendung gefärbten Garns (zuweilen unterstützt durch Rohstoff- und Prozessinnovationen) dank nahezu unbegrenzten Kombinationsmöglichkeiten die Kreation

66 Fischer 227–230.

neuer Sortimente ohne grosse Entwicklungs- und Umstellungskosten möglich. Hinzu kam – drittens – die dem Verlagssystem eigene Geringhaltung der Fixkosten bei gleichzeitig variablem Einsatz der Arbeitskräfte. Dies war nebst technisch bedingten Verzögerungen der Grund für die späte Mechanisierung. Als Gründe für die Wahl geographisch weit entfernter Absatzziele lassen sich zwei Hauptargumente extrapolieren: Erstens wollten die Toggenburger Unternehmer das von ihnen als lästig empfundene Prohibitivsystem auf dem europäischen Kontinent umgehen, und zweitens galt es, die Direktkonkurrenz mit anderen europäischen Industrienationen zu vermeiden. Aufgrund dieser Prämissen entwickelten die Unternehmer eine spezifische kaufmännisch orientierte Ausweichstrategie: Kaufmännisch, weil wenig oder kaum Geld in die technische Optimierung des Maschinenmaterials und die fachliche Bildung des Personals gesteckt wurde, während Faktoroptimierung, Abschöpfung durch tiefe Löhne und Absatz als Massnahmen im Vordergrund standen; Ausweichstrategie, weil die Toggenburger Unternehmer sowohl im Absatzort wie auch im Produkteangebot eher in neue Bereiche auswichen, als dass sie den direkten Preiswettbewerb mit ähnlich starken Konkurrenten aufnahmen. Es ist typisch für die Toggenburger Unternehmer, dass sie die Beziehungen nach Aussereuropa nahezu ohne staatliche Unterstützung, jedoch teilweise durch den Zusammenschluss Gleichgesinnter anknüpften und unterhielten. Eine äusserst wichtige Rolle spielten die Handelshäuser in Übersee, die als Vorposten der ostschweizerischen Industrie fungiert. Hierzu eigneten sich vor allem Firmen, die noch nicht ganz etabliert waren und deren Personal mit den Eigenheiten der toggenburgischen Produktion vertraut war. Loyalität und kaufmännische Solidität der Partner waren zur Aufrechterhaltung gelungener Handelsbeziehungen unabdingbare Eigenschaften. Das von den Toggenburgern mit Vorliebe gepflegte Konsignationssystem erwies sich in guten Zeiten als Goldgrube, bei stärker werdender Direktkonkurrenz jedoch als ungenügend. Wie die übrige Schweizer Industrie profitierten die Toggenburger von den infrastrukturellen Vorleistungen (Spedition, Transport, Bankverkehr, Kommunikation) der direktformell und indirekt-informell tätigen imperialistischen Mächte.

Als sich die Rahmenbedingungen in Übersee wegen Zunahme der Direktkonkurrenz, Aufschwung autochthoner Industrien, Kaufkrafteinbrüchen und Differentialzöllen geändert hatten, vermochten die Toggenburger keine adäquate Anpassungsstrategie mehr zu entwickeln: Weder lagerten sie die Produktion in Billiglohnländer aus, noch investierten sie im grossen Massstab in rentablere Industriezweige, noch wagten sie den Schritt in den Finanzkapitalismus. Die

Stickereiindustrie, die auch im Toggenburg Fuss fasste, wurde weitgehend von einer neuen Unternehmerelite getragen.
