

<b>Zeitschrift:</b>	Neujahrsblatt / Historischer Verein des Kantons St. Gallen
<b>Herausgeber:</b>	Historischer Verein des Kantons St. Gallen
<b>Band:</b>	155 (2015)
<b>Artikel:</b>	Swiss Embroidery : Erfolg und Krise der Schweizer Stickerei-Industrie 1865-1929
<b>Autor:</b>	Häusler, Eric / Meili, Caspar
<b>Kapitel:</b>	10: Industriestrategie
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-946205">https://doi.org/10.5169/seals-946205</a>

### 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:** 08.02.2026

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

## IO. INDUSTRIESTRATEGIE

Der Handlungsspielraum und damit auch die strategischen Möglichkeiten der Akteure waren im Zeitverlauf starken Veränderungen unterworfen. Die Quellenlage zur Beurteilung des strategischen Verhaltens in der Stickerei-Industrie ist dürftig. Die beste Quelle stellt Alders autobiografischer Text *Rückschau eines Vierundachtzigjährigen* dar. Aus ihr sind die wesentlichen Charakteristika des strategischen Verhaltens eines prominenten Akteurs der Schweizer Stickerei-Industrie ableitbar. Dabei muss berücksichtigt werden, dass die Darstellung, wie der Autor selbst festhielt, einen ‹individuellen Charakter› trägt.<sup>759</sup>

Zentral für den Erfolg eines Exporteurs oder Fabrikanten in der Stickerei-Industrie war laut Alder die Bereitschaft zur Produktinnovation. Alder war dank seiner Freundschaft mit dem Chef der Firma *Baumann & Co.* in der glücklichen Lage, dass dieser ihm in Briefen von seinen auf Reisen gewonnenen Eindrücken zu Modeentwicklungen berichtete.<sup>760</sup> Auf diesem Weg erfuhr Alder von einer einsetzenden Nachfrage nach grossen Damenkragen. Zunächst äusserte er Bedenken gegenüber der Produktion dieser ursprünglich in Handarbeit hergestellten Kragen mit der Handstickmaschine. Wie Alder berichtete, gab sich sein Freund mit dieser Auskunft jedoch nicht zufrieden: «Sie müssen und werden den Weg finden!», lautete seine Antwort, und sie beschäftigte mich Tag und Nacht.<sup>761</sup> Schliesslich gelang an einem Sonntag tatsächlich der Durchbruch. Nachdem einige Muster an mögliche Kunden in den USA geschickt worden waren, war die danach einsetzende Nachfrage genug gross, um 40 Arbeiterinnen zu beschäftigen.

Einen weiteren erfolgreichen Adoptionsversuch stellt die Herstellung so genannter Madeira-Stickereien im Jahr 1874 dar. Indem es Alder gelang, das von portugiesischen Handarbeiterinnen hergestellte Produkt mit der Handstickmaschine zu imitieren, führte er der Maschinenstickerei einen neuen Artikel zu.<sup>762</sup> Grosse Kreativität bewies auch Ernest Iklé, als er bei einem Besuch in Brüssel auf



Abb. (38): Werbung für Oppenheimer Alder & Co. aus dem Jahr 1909. Quelle: LE 1909, 3, 4.

die Idee kam, ‹Pleins› auf Taufkleider aufzunähen. Nachdem ein befreundeter Pariser Kaufmann seinen Kunden das neue Produkt gezeigt hatte, erhielt Iklé von ihm den Auftrag, eine ganze Kollektion Sommerkleider herzustellen. Der Wille, immer wieder auf Veränderungen der Nachfrage zu reagieren und gefragte Produkte nach Möglichkeit mit der Stickmaschine umzusetzen, zeigte sich auch, als Alder einen Weg fand, Stickereien mit einem effektvollen Metallglanz zu versehen. Trotz anfänglicher Bedenken ermöglichte der zufällige Fund eines prächtig glänzenden, metallisierten Papiers in einer Papeterie die Durchführung.<sup>763</sup> Dieses Beispiel illustriert den kreativen Umgang mit der Stickmaschine und die Bereitschaft, neue Wege zu gehen: ‹Im Bestreben, jede Saison wieder

759 Alder (1933), 7.

760 Alder (1933), 22.

761 Ebd.

762 Ebd., 21. Vgl. Iklé (1931), 36.

763 Alder (1933), 46.

etwas Neues zu bringen, war ich stets auf der Ausschau nach Stickmaterialien, welche vorher noch nicht auf der Stickmaschine verwendet worden waren.<sup>764</sup> Das Vorgehen zur Entwicklung neuer, nicht immer produktbezogener Verfahren, wiederholte sich, als Alder eine Mode für Strohhüte aufnahm. Um diesem «Goût du jour» folgen zu können, suchte er nach für die Stickmaschine geeigneten Materialien und fand diese in Form von Strohperlen, spitzenartigen Flechtereien und entsprechender Färbung, um einen in Verbindung mit Stickereien noch nicht dagewesenen Effekt zu kreieren.<sup>765</sup> Die Verwendung immer neuer Materialien war beispielsweise für Garnituren für Accessoires und andere Spezialitäten unumgänglich.<sup>766</sup> In der Entwicklung neuer Verfahren und Produkte war die gegenseitige Unterstützung verschiedener Akteure in der Ostschweiz sehr hilfreich. Die Herstellung schwarzer spanischer Tüllspitzen, die eigentlich auf dem Webstuhl produziert wurden, zeigt die Bedeutung eines solchen Netzwerkes. Nur aufgrund der grossen Erfahrung eines befreundeten Ferggers und weil ein ihm bekannter Fabrikant einige seiner Weberinnen zur Verfügung stellte, gelang es Alder, den Auftrag eines amerikanischen Kunden erfolgreich abzuschliessen.<sup>767</sup>

Von seinen Kontakten profitierte Alder auch, als es darum ging, die von Wetter-Rüschi erfundene Ätzspitze nach dem Ätzverfahren wieder in die richtige Form zu bringen. In Zusammenarbeit mit Wetter-Rüschi, einem Alder bekannten Fabrikanten, und einem Bleicher war man erfolgreich. Das verbesserte Verfahren nutzte Alder, um mit der Imitation so genannter Filetspitzen zu beginnen. Dass er damit ein viel versprechendes Geschäft anvisiert hatte, wurde beim nächsten Besuch eines amerikanischen Geschäftsfreundes deutlich. Als dieser entrüstet äusserte, er habe diesmal keine Bestellung für ihn, da er ausschliesslich nach Filetspitzen suchte und Alder ihm mit der Handstickmaschine hergestellte Imitationen präsentierte, war die Überraschung gross.<sup>768</sup> In meiner Not wandte ich mich an den als hervorragender Erfinder bekannten Mechaniker Spühl, berichtete Alder ein anderes Mal von den technischen Problemen, die es bei der Fertigung von Plüschn-Stickereien zu lösen gab.<sup>769</sup> Als diese auch nach mehreren Wochen nicht gelöst werden konnten, stellte der Mechaniker seinen Vorarbeiter für acht weitere Tage zur Verfügung. Nachdem innerhalb dieser Frist die Probleme überwunden werden konnten, resümierte Alder: «Beharrlichkeit führt zum Ziel!»<sup>770</sup> Einen ähnlichen Stolz und ein Qualitätsbewusstsein für die eigene Arbeit zeigt das Verhalten der Firma *Fehrlin*, die vereinzelt sogar eine verzögerte Lieferung in Kauf nahm, wenn andernfalls bei der Produktion ein Qualitätsverlust entstanden wäre.<sup>771</sup>

Um dem Bedarf an Produktinnovation gerecht werden zu können, waren verschiedene Inspirationsquellen wichtig. Neben persönlichen Kontakten waren Auslandsreisen



Abb. (39): *La Mode aux Courses: Zwei Damen an den Pferderennen von Auteuil im Juni 1913.* Quelle: TexBib K.2.28 1.

beispielsweise nach Paris eine wichtige Quelle für neue Muster.<sup>772</sup> Alder nutzte wiederholt geschäftliche Ruhepausen, um durch das modische Publikum bei den Pferderennen des *Prix d'Auteuil* neue Ideen zu gewinnen oder unternahm bei fehlender Kreativität «Informationsreisen» nach Paris, um dort in Antiquariaten alte Stickereien zu suchen.<sup>773</sup> In der Ostschweiz selber stellte das «reichhaltige Vorlagenmaterial»<sup>774</sup> des Industrie- und Gewerbemuseums eine willkommene Informationsquelle dar. Alder tat es seinem Freund Leopold Iklé gleich und schenkte einen Teil seiner Mustersammlung dem Industrie- und Gewer-

764 *Ebd.*, 45.

765 *Ebd.*, 38f.

766 Iklé (1931), 38.

767 Alder (1933), 24f.

768 Alder (1933), 52f.

769 *Ebd.*, 44.

770 *Ebd.*, 43f.

771 Vgl. StadtASG PA, V, 9, D.

772 Vgl. Alder (1933), 57.

773 *Ebd.*, 57f.

774 *Ebd.*, 35.

bemuseum.<sup>775</sup> Iklé legte wie Alder sehr grossen Wert auf eine ständige Weiterbildung und stützte sich hierfür nicht nur auf die Sammlung von Mustern, sondern auch auf die Lektüre von Werken über die Stickerei.<sup>776</sup>

Eine Produktinnovation entwickelte sich häufig in Reaktion auf einen konkreten Kundenwunsch. Wenn ein Kunde statt Stickereien auf Baumwolle solche auf Seide bevorzugte, passte man die Produktion entsprechend an.<sup>777</sup> Wollte ein Kunde zum Beispiel eine Imitation alter Spitzen, reagierte Alder auch auf diesen individuellen Wunsch.<sup>778</sup> Um mit den sich oft ändernden Bedürfnissen der Kunden mithalten zu können, war ein möglichst direkter Kontakt zu diesen wichtig. Ein wichtiges Forum hierfür stellten die Pariser Pferderennen dar.<sup>779</sup> Auch unternahmen Exporteure zu diesem Zweck häufig Reisen zu ihnen bekannten und unbekannten Absatzgebieten.<sup>780</sup> Alder reiste beispielsweise Anfang der 1870er Jahre nach London, um dort Kontakte zu englischen Stickerei-Importeuren zu knüpfen.<sup>781</sup> Durch die Präsentation der mitgebrachten Musterkollektion gelang es ihm, nicht nur einen Agenten für seine Firma zu finden, sondern auch mit mehreren Importeuren erste Aufträge abzuschliessen.<sup>782</sup> Dass es Alder gelang, persönliche Kundenbeziehungen aufzubauen, zeigt sich zum Beispiel, wenn er von einer Ausfahrt ins Appenzell mit einem bedeutendem Pariser Konfektionär berichtet, aus der angeblich sogar ein neuer Modetrend entstand.<sup>783</sup> Da Alder darauf achtete, bei der Bewirtschaftung seiner Kunden einen guten Wein Keller vorweisen zu können, gelang es ihm zudem, seine Kunden besser kennenzulernen und teilweise Freundschaften zu entwickeln.<sup>784</sup> Die gleiche Erfahrung machte Johann Georges Nef als Teilhaber der Firma *Nef & Co.* mit einem Mailänder Geschäftspartner.<sup>785</sup> Ähnlich freundlich war auch das Verhältnis zu den amerikanischen



Abb. (40): Die Fabrikgebäude der Handmaschinenstickerei Kronbühl in den 1860er Jahren. Quelle: Hoffmann, Huber & Co. (1893), 52.

Kunden, die Alder nach der Sichtung von Skizzen in St. Gallen Aufträge gaben.<sup>786</sup> Insgesamt bewertete Alder den Kontakt zu Kunden als oft fruchtbar, anregend und geschmacksbildend.<sup>787</sup> Zu Alders Charakteristika zählten eine hohe Bereitschaft zur Produktinnovation, eine ausgeprägte Kundenorientierung, der Rückgriff auf ein Netzwerk befreundeter Experten und eine hohe Flexibilität. Damit verfolgten er und mit ihm viele andere Akteure eine Strategie, die weitgehend dem Idealtyp der flexiblen Spezialisierung entspricht. «Die Stickmaschine kann alles», betonte Alder, womit er zum Ausdruck brachte, dass für ihn prinzipiell keine Grenzen in der Umsetzung von Kundenwünschen bestanden.<sup>788</sup>

Wie bereits erwähnt, setzte nach 1865 ein «Riesenbedarf an Stickereien» ein.<sup>789</sup> Vor allem amerikanische Kundinnen und Kunden fragten Bandes und Entredeux in hoher Zahl nach. Den zur Befriedigung dieser Nachfrage erforderlichen Ausstoss konnte und wollte Alder nicht erzeugen. Stattdessen verfolgten andere Akteure der Schweizer Stickerei-Industrie Strategien mit Elementen der Massenproduktion. Diese hybriden Formen existierten seit den 1850er Jahren in Form der fabrikmässigen Produktion auf Basis der vollständig manuell betriebenen Handstickmaschine. In den Räumlichkeiten der Firma *Rittmeyer & Co.* zum Beispiel standen bereits 1854 mehr als 100 Stickmaschinen.<sup>790</sup> Neben diesem Betrieb, der im Jahr 1876 sogar 170 Maschinen umfasste, gab es beispielsweise in Degersheim eine Firma mit 64 Maschinen, in Tablat eine mit 81 Maschinen und in Buchs eine mit 145 Maschinen.<sup>791</sup> Die meisten Maschinen waren 1876 jedoch im Besitz der *Actienstickerei Kronbühl* in Wittenbach. Unmittelbar nach ihrer Gründung im Jahr 1869 umfasste ihr Maschinenbestand bereits 166 Maschinen, wozu in den folgenden sieben Jahren noch 44 weitere kamen.<sup>792</sup> Massgeblichen Anteil am Aufbau und der Entwicklung der *Actienstickerei Kronbühl* hatte die führende St. Galler Exportfirma *Ulrich von Kaspar Vonwiler*.<sup>793</sup> Dass diese auf den «Riesenbedarf

<sup>775</sup> Ebd., 50 und 58f.

<sup>776</sup> Fäh (1922), 35–38.

<sup>777</sup> Vgl. StadtASG PA, V, 9, A; StadtASG PA, V, 9, B; StadtASG PA, V, 9, C.

<sup>778</sup> Alder (1933), 55f.

<sup>779</sup> Ebd., 56. Vgl. Wanner-JeanRichard (1989b), 90.

<sup>780</sup> Vgl. Nef & Co. (1955), 36, 43 und 48. Vgl. z.B. Schläpfer (1984), 305 zur Reisetätigkeit.

<sup>781</sup> Alder (1933), 16.

<sup>782</sup> Ebd., 17f.

<sup>783</sup> Ebd., 25f.

<sup>784</sup> Ebd., 41.

<sup>785</sup> StAAR Pa.016, 15/1, A, 1f.

<sup>786</sup> Alder (1933), 72.

<sup>787</sup> Alder (1933), 57.

<sup>788</sup> Ebd., 50.

<sup>789</sup> Steinmann (1905), 16.

<sup>790</sup> Wartmann (1875), 561. Vgl. Anderegg (1905), 4.

<sup>791</sup> Vgl. ISAT 1876, 62–69.

<sup>792</sup> Hoffmann, Huber & Co. (1893), 55; ISAT 1872, 55; ISAT 1876, 63.

<sup>793</sup> Wartmann (1887), 186.

amerikanischer Konsumentinnen und Konsumenten reagierte, lässt sich mit Angaben zur Entwicklung ihrer Geschäfte zeigen. Die zuvor differenzierte Produktpalette wurde in der ersten Hälfte der 1870er Jahre zu fast 90 Prozent auf Maschinenstickereien ausgerichtet.<sup>794</sup> Im Vergleich mit der ersten Hälfte der 1860er Jahre war der zeitweise zu beinahe 80 Prozent in den USA erwirtschaftete Umsatz in der ersten Hälfte der 1870er Jahre um fast das Vierfache gestiegen.<sup>795</sup>

Durch die steigende Nachfrage wurde die massenhafte Produktion stimuliert.<sup>796</sup> Mit einer Verschiebung der Nachfrage für Besatzartikel hin zu mittleren und geringen Qualitäten veränderte sich auch die Qualität der hergestellten Produkte. Die Situation war 1877 laut dem Fabrikanten Arnold Göldy so, dass «Geschmacklosigkeit, Inferiorität des Bodens, Magerkeit der Stiche und Nachlässigkeit in der Ausführung» weit verbreitet waren.<sup>797</sup> Wie erwähnt, erscheint die massenhafte Produktion von Besatzartikeln nach 1865 als hybride Strategieform. Die eingesetzte Technologie der Handstickmaschine begünstigt eher die Strategie der flexiblen Spezialisierung. Sie wurde jedoch mit einem Fokus auf Masse verwendet, um grosse Mengen an Besatzartikel herzustellen. Zugleich zeigte sich diese Logik aber auch in der Entwicklung und vor allem Ausnutzung von Spezialitäten, zum Beispiel bei dem von Wetter-Rüsch verfolgten Ziel, Spitzen auf der Handstickmaschine zu imitieren. Bevor mit der Produktion begonnen werden konnte, musste Wetter-Rüsch zunächst erhebliche technische Probleme bewältigen. «Wochenlang war es einfach zum Verzweifeln», beschrieb er selbst den Prozess.<sup>798</sup> Als es schliesslich an die praktische Umsetzung ging, versuchte Wetter-Rüsch wegen des fehlenden Patentschutzes, die Fabrikation vor der einheimischen Konkurrenz geheim zu halten. Er suchte «einen leistungsfähigen Fabrikanten mit geschlossenen Fabriken und einheitlichem Betriebe zur Ausbeutung der Erfindung» und fand ihn in der Person von Karl Tschumper. Bei der Musterung traten weitere Schwierigkeiten auf. Nach «zähem Probieren und Versuchen in Stichlagen und Material, Museums- und Sammlungsbesuchen, fand Wetter-Rüsch mit Hilfe eines Zeichners in der Imitation von irischen Handspitzen eine Möglichkeit, dem Zeitgeschmack gerecht zu werden. Produziert wurde nur für den amerikanischen Markt. Es wurde schnell eine «grössere Dimension» erreicht, und die Aufträge gingen «massenhaft» ein.<sup>799</sup> Allerdings zeigten sich aufgrund hoher Preise bald Absatzprobleme. Diese verschwanden erst, als andere Fabrikanten die Fabrikation imitierter Spitzen übernahmen und es zu einer erheblichen Preisreduktion kam. Wegen der immer stärkeren Ausrichtung auf Quantität und der damit einhergehenden Qualitätsverschlechterung entwickelte sich der Artikel schliesslich bis um 1890 zu einer qualitativ minderwertigen Ware.<sup>800</sup> Dieses Beispiel stellt aufgrund der Kooperation zwischen dem ähn-

lich wie Alder vorgehenden Innovator Wetter-Rüsch und dem mit grossen Kapazitäten in der Logik der Massenproduktion operierenden Fabrikanten Tschumper ebenfalls eine hybride Strategieform dar.

Ein einschneidender Wandel der Industriestruktur setzte um 1880 ein, als ehemalige amerikanische Kunden begannen, in der Schweiz Stickereien selber zu produzieren und zu diesem Zweck Geschäftshäuser in St. Gallen und Fabriken in der Nähe errichteten. Nach Darstellung von Wartmann hatte dies zur Folge, dass «durch den Geschäftsbetrieb dieser amerikanischen Häuser die ganze Art und Weise unseres Handels und Wandels wesentlich beeinflusst worden sei und bis zu einem gewissen Grade den sehr tatkräftigen, aber auch sehr rücksichtslosen, um nicht zu sagen gewalttätigen Charakter des Amerikanertums angenommen habe, der im Guten und Schlechten mit dem Worte «sharp» bezeichnet wird.»<sup>801</sup> Auf die Initiative amerikanischer Industrieller ist auch die starke Diffusion der sich für die kostengünstige Massenproduktion besonders eignenden Schifflistickmaschine in den 1900er Jahren zurückzuführen.<sup>802</sup> Das Kaufmännische Direktorium sah darin die Voraussetzung für eine neue Strategieform. Es hielt im Jahr 1911 fest, dass «an eine Aufnahme des mechanischen Grossbetriebes, wie er sonst in Amerika vor allem beliebt ist, erst nach der Verbreitung des jüngeren Maschinentyps gedacht werden konnte.<sup>803</sup> Mit der 1895 gegründeten *Stickerei Feldmühle* und der 1898 gegründeten *Arnold B. Heine & Co.* in Arbon entstanden kurz vor der Jahrhundertwende die beiden grössten Stickereifabriken der Welt und mit ihnen erstmals Unternehmen, die eine konsequente Massenproduktion betrieben.<sup>804</sup> Bei der Aufnahme des Betriebs beschäftigte *Arnold B. Heine & Co.* 158, drei Jahre später bereits 740 und 1911 sogar 2150 Personen. Zwischenzeitlich war er damit der zehntgrösste Arbeitgeber der Schweiz.<sup>805</sup> Ein wesentlicher Vorteil dieser Firmen lag darin, dass sie nicht wie viele andere im Verlagssystem operierten, sondern sowohl die Fabrikation als auch die Abwicklung des Exports auf sich vereinigten. Dadurch erreichten sie die Rationalität eines Grossbetriebes, waren in der Lage, durch grosse Bestel-

794 Hoffmann, Huber & Co. (1893), Tafel XII.

795 Hoffmann, Huber & Co. (1893), Tafel XIII.

796 Vgl. KDH 1877, 4; Wartmann (1913), 104.

797 Göldy (1877), 123.

798 Steiger-Züst (1915), 37f.

799 Steiger-Züst (1915), 38–40.

800 Furrer (1891), 193.

801 Wartmann (1877), 168. Weitere zeitgenössische Beobachter teilten diese Ansicht und beklagten die Folgen eines «Einnistens der Amerikaner in St. Gallen». Vgl. Swaine (1895), 40.

802 Kobler (1950), 47; Bodmer (1960), 453.

803 KDH 1911, 17.

804 Wipf/König/Knoepfli (2003), 102; Tanner (1985), 16.

805 Wipf/König/Knoepfli (2003), 79.



Abb. (41): Die Fabrik von Krower & Tynberg & Co. in St. Margrethen. Quelle: LE 1920, 1, 35.

lungen Rohmaterialien günstiger zu erwerben, und erwirtschafteten beispielsweise auch die Gewinne der nicht mehr benötigten Fergger.<sup>806</sup> Die Stickerei *Feldmühle* schloss 1897 den Bau von 24 Arbeitshäusern ab und verfügte in unmittelbarer Nähe ihrer Produktionsstätte über ein grosses, unter direkter Kontrolle stehendes Reservoir an Arbeitskräften.<sup>807</sup> Ausserdem konnte sie dank ihrer Filialen in Nordamerika ihre Waren direkt absetzen.<sup>808</sup>

In Folge der amerikanischen Finanzkrise im Jahr 1907 veränderte sich die Marktlage kurzfristig. Wie der 1908 erschienene Geschäftsbericht von *Arnold B. Heine & Co.* festhielt, war zunächst die ‹Nachfrage nach unseren Fabrikaten so enorm, dass wir dieselbe unmöglich befriedigen konnten›, doch sah man sich danach in Folge der Absatzstockung gezwungen, einen grossen Teil der auf Lager hergestellten Produkte unter den Erstellungskosten zu verkaufen.<sup>809</sup> Die sich schnell verändernde Nachfrage hatte auch Folgen für die Stickerei *Feldmühle*, die während der ersten Hälfte des Jahres 1907 eine ‹noch nie dagewesene Hochkonjunktur› ausmachte, danach aber eine Reduktion ihrer Produktion vornehmen musste.<sup>810</sup> Schwierigkeiten in der Anpassung an die wechselnde Nachfrage zeigten sich schon früher. Zur Jahrhundertwende beklagte das Unternehmen, es sei in eine ‹geschäftliche Krise geraten, die sich infolge der tollen Überproduktion [...] noch mehr verschärft hat.›<sup>811</sup> Wie profitabel die Strategie der Massenproduktion trotzdem sein konnte, kann mit Gewinnen der Stickerei *Feldmühle* illustriert werden.

<sup>806</sup> Kobler (1950), 74f.

<sup>807</sup> STF 1896/97, 3.

<sup>808</sup> Alder (1933), 15.

<sup>809</sup> ABH 1907/08, 3f.

<sup>810</sup> STF 1907/08, 3.

<sup>811</sup> STF 1900/01, 4.

<sup>812</sup> Mit mehr als 1.6 Mio. Fr. war der Gewinn im Geschäftsjahr 1905/06 am höchsten.

<sup>813</sup> Vgl. ABH 1905/06, 9; ABH 1909/10, 3f.

<sup>814</sup> SS 03.03.1923, 82.

<sup>815</sup> Vgl. zum Automaten KSCH 1901ff.

<sup>816</sup> Vgl. SI 18.11.1911, 1f.

<sup>817</sup> KDH 1911, 17.



Abb. (42): Loeb & Schoenfeld wirbt 1912 mit der überlegenen Qualität ihrer Produkte. Quelle: LE 1912, 3, 24f.

Nachdem das Unternehmen in der zweiten Hälfte der 1890er Jahre jeweils mehr als eine halbe Million Franken Gewinn erwirtschaftet hatte, verfügte der Verwaltungsrat ab 1902 in jedem Jahr über einen Gewinn von mindestens einer Million Franken.<sup>812</sup> Im Vergleich dazu war *Arnold B. Heine & Co.* allerdings weniger erfolgreich. Zwar wies das Unternehmen Gewinne von bis zu 1.8 Millionen Franken aus, doch war dies nur möglich, weil der Direktor Abschreibungen unterliess und Handelsverluste verheimlichte. Nachdem sich Heine in die USA abgesetzt hatte, entdeckte man Verluste von 3.5 Millionen Franken, was mehr als der Hälfte des Aktienkapitals entsprach.<sup>813</sup>

Für die Logik der Massenproduktion charakteristisch war auch, dass Heine versuchte, Arbeitskräfte durch Maschinen zu ersetzen. ‹Viel Zeit und Geld, wusste die *Schiffstickerei* beispielsweise zu berichten, verwendet Heine für seine Pröbelien an Maschinenverbesserungen. Er schuf u.a. seine eigene Schifflifüllmaschine und sehr viel versprach er sich von einer Kupplung der Maschinen, mit der er glaubte, der Feldmühle [...] die Stange halten zu können.›<sup>814</sup> Die Stickerei *Feldmühle* wiederum versuchte alles, um in der Produktion Automaten einzusetzen und dadurch Arbeitskräfte einzusparen.<sup>815</sup> Allerdings waren auch die beiden grössten Stickereiunternehmen der Welt zum Beispiel aufgrund der begrenzten Aufteilbarkeit des Stickprozesses keine fordistischen Unternehmen. Der Höhepunkt der Bewegung hin zur Massenproduktion wurde im Jahre 1911 mit der Gründung der *SASTIG* erreicht. Die neue Gesellschaft, an der die Stickerei *Feldmühle* in Rorschach, *Loeb-Schoenfeld & Co.* in New York sowie die beiden Banken *Schweizerische Kreditanstalt* und *Leu & Co.* beteiligt waren, wurde mit einem Aktienkapital von 50 Millionen ausgestattet.<sup>816</sup> Die nach Darstellung des Kaufmännischen Direktoriums damit erfolgte ‹Verpflanzung des ersten leistungsfähigen Automaten auf amerikanischen Boden› löste in der Schweiz Ängste vor einem Verlust der amerikanischen Nachfrage aus.<sup>817</sup>

Da die Existenzgrundlage der meisten Massenproduktion betreibenden Firmen die amerikanische Nachfrage nach Besatzartikeln war, löste die im Geschäftsbericht der *Stickerei Feldmühle* von 1913 beklagte ‹Unsicherheit› um den amerikanischen Absatzmarkt grosse Befürchtungen aus.<sup>818</sup> Zum Ausdruck kommen erste Absatzprobleme auch im noch negativer gehaltenen Bericht der *Stickereiwerke Arbon* aus dem gleichen Jahr, in dem rückläufige Verkäufe in Nordamerika und sogar eine ‹seit dem Herbst 1912 in der Stickereiindustrie herrschende Depression› konstatiert wurden.<sup>819</sup> Interessant zu beobachten ist, wie die grösseren Unternehmen auf schlechte Nachrichten reagierten. Laut dem Verwaltungsratspräsidenten der *Stickereiwerke Arbon* wurde in seinem Unternehmen alles getan, um durch tiefere Produktionskosten die Konkurrenzfähigkeit zu steigern.<sup>820</sup> Nach der endgültigen Trennung von Heine gab die neue Direktion das Ziel aus, ‹in erster Linie Ersparnisse zu erzielen, wo immer solche möglich sind.›<sup>821</sup> Versuche zur Senkung der Kosten äusserten sich in erster Linie in einem massiven Abbau der Produktionskapazitäten. Hatte die Firma im Jahr 1912 noch 334 Maschinen betrieben, waren es zwei Jahre später nur noch 106.<sup>822</sup> Auch aufgrund einer zunehmenden Ausrichtung auf europäische Absatzgebiete gelang es 1915 nach mehreren verlustreichen Jahren, wieder einen Gewinn zu erwirtschaften.<sup>823</sup> Weitere Sparmassnahmen wie eine vorübergehende Stilllegung des Fabrikbetriebs erwiesen sich insbesondere nach 1920 nicht als ausreichend, um dauerhaft profitabel produzieren zu können.<sup>824</sup> Schliesslich verschlechterte sich die Situation soweit, dass das Unternehmen im Jahr 1926 liquidiert werden musste.<sup>825</sup>

Die *Stickerei Feldmühle* hatte mit ähnlichen Problemen zu kämpfen, die im Geschäftsbericht der *SASTIG* zum Ausdruck kommen: ‹[M]an kann ruhig sagen, dass in der zweiten Hälfte 1913 langsam aber andauernd eine Krise eingetreten ist, die sich 1914 noch verschärft hat.›<sup>826</sup> Ein kontinuierlicher Absatzrückgang, hohe Rohstoffpreise und kriegsbedingte Ausfuhr Schwierigkeiten machten der Firma zu schaffen. Nach ersten Betriebseinschränkungen folgte bald eine fast vollständige Stilllegung des Betriebs. Rückläufige Produktions- und Absatzzahlen führten dazu, dass ab 1918 die Produktionskapazitäten systematisch reduziert wurden.<sup>827</sup> Der Versuch, den massiven Rückgang der amerikanischen Nachfrage durch den vermehrten Export in andere Absatzgebiete aufzufangen, erreichte auch wegen der kriegsbedingten Kontingente nicht den erforderlichen Umfang.<sup>828</sup> Weiteren Betriebsreduktionen folgte Anfang 1921 die Einstellung des Betriebes. Die *Stickerei Feldmühle* hatte mit dem Einbruch des Exportes nach Amerika nach eigener Einschätzung ihre Existenzgrundlage verloren.<sup>829</sup> Schliesslich war ‹dieses Unternehmen mit seinen grossen Anlagen für Grossbetrieb hauptsächlich für den Export nach Amerika eingerichtet› worden.<sup>830</sup> Zunächst profitierte die *SASTIG* als

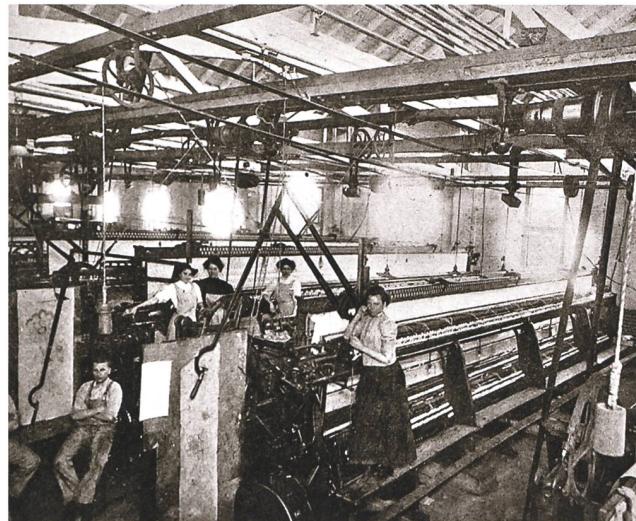


Abb. (43): Maschinensaal der Firma Stickel & Co in den USA.

Quelle: LE 1909, 3, 62.

Konzern noch von ihrem direkten Zugang zum amerikanischen Markt durch ihre dort ansässigen Gesellschaften.<sup>831</sup> Im Jahr 1924 musste der Verwaltungsrat jedoch einräumen, dass die frühere Strategie der Massenproduktion nicht aufrechterhalten werden konnte.<sup>832</sup> Da man weder im Preiswettbewerb mit günstigeren Anbietern konkurrierten noch die grossen Produktionskapazitäten mit Spezialartikeln auslasten könne, sah man als mögliche Auswege entweder den Übergang in einen anderen Wirtschaftszweig oder aber die Liquidation der Gesellschaft.<sup>833</sup> Die bereits 1921 völlig eingestellte Produktion von Stickereien wurde in den folgenden Jahren nicht mehr aufgenommen. Den beiden grössten Firmen der globalen Stickerei-Industrie gelang es also nicht, ihre Strategie an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen. Für die Massenproduktion von Stickereien fehlte spätestens ab 1920 eine hinreichend grosse und homogene Nachfrage.

818 STF 1912/13, 3.

819 STA 1912/13, 3.

820 Ebd., 3f.

821 STA 1913/14, 3.

822 KSCH 1912, 23; KSCH 1914, 27.

823 STA 1914/15, 3 und STA 1915/16, 3.

824 STA 1920/21, 4; STA 1921/22, 3; STA 1922/23, 4.

825 SS 30.10.1926, 352.

826 SAS 1913/14, 3.

827 Ebd., 4; SAS 1914/15, 3; SAS 1915/16, 3; 1916/17, 4; SAS 1917/18, 3; SAS 1918/19, 3.

828 Vgl. StASG KA R.175, 1, C, 1.

829 SAS 1917/18, 3.

830 SAS 1922/23, 4.

831 SAS 1916/17, 3.

832 SAS 1923/24, 3.

833 Vgl. SAS 1922/23 und SAS 1923/24, 3.

In Anbetracht der Krise kam es zu einer breiten Diskussion der verbleibenden strategischen Möglichkeiten.<sup>834</sup> In ihrem Verlauf zeigte sich, dass die Meinungen weit auseinandergingen und die Zukunftschancen der Massenproduzenten sowie der kleinen und mittleren Unternehmen sehr unterschiedlich bewertet wurden. Einerseits sah man «die Grundlage einer Rendite nur in der Massenproduktion».<sup>835</sup> So befürwortete Sam Streiff in einer in der *Schiffstickerei* veröffentlichten Artikelserie «die Bildung von Grossunternehmen [...]», durch die die Produktion in bessere Rahmen geleitet und auf dem Weltmarkt die nötige Durchschlagskraft erzielt werden könne.<sup>836</sup> Andererseits vertrat Arthur Steinmann die Position, dass die Schweiz auf dem Gebiet der Massenproduktion international nicht mehr konkurrenzfähig sei. Für ihn lag die Zukunft der Schweizer Stickerei-Industrie «nicht in mammutartigen Grossbetrieben, sondern nur in auf Qualitätsarbeit eingestellten Mittel- und Kleinbetrieben».<sup>837</sup> Laut Richard Iklé hatten Firmen wie die *Stickerei Feldmühle* «die Stickerei als Heimindustrie zur Grossindustrie und Massenproduktion gedrängt, was die Stickerei als Qualitäts-Industrie eben nicht ertragen habe».<sup>838</sup> In der öffentlichen Diskussion setzte sich schliesslich die Meinung durch, dass eine Abkehr von der Massenproduktion und eine Rückbesinnung auf eine flexiblere Produktion die besseren Erfolgsaussichten bot. Die Befürworter einer flexibleren Produktion in kleinerem Rahmen waren sich einig, dass «sich einzelne Erzeuger unbedingt, und vielfach vielleicht etwas rascher als dies bis anhin geschehen ist, anderen Artikeln zuwenden müssen, statt an den seit Jahrzehnten produzierten Fabrikaten festzuhalten, die nun einmal mit den veränderten Modeverhältnissen unserer Neuzeit nicht mehr Schritt zu halten vermochten».<sup>839</sup>

Nach 1912 setzte nicht nur ein komplexer Modewandel ein, sondern auch die ausländische Konkurrenz wurde

zunehmend stärker. Aus diesen beiden Entwicklungen ergab sich für die Schweizer Stickerei-Industrie der Zwang zur Produktinnovation, zur bewussteren Kostenkontrolle und zu einer verstärkten Absatzorientierung. Für eine stärkere Spezialisierung und das Zugehen auf Kundenwünsche sprach sich auch die *Schiffstickerei* aus.<sup>840</sup> Tatsächlich waren bei einzelnen Unternehmen verstärkte Bemühungen in Richtung Produktinnovation und Absatzorientierung zu beobachten, durch die sich auch in der Krise Erfolgsschancen ergaben. So gelang es etwa der Firma *Fink-Sibler*, den Betrieb in den 1920er Jahren auszuweiten und auf der Grundlage der Produktion von Spezialartikeln bis zu 350 Personen zu beschäftigen.<sup>841</sup> Ein weiteres Beispiel hierfür stellt die Exportfirma *Bischoff-Hungerbühler & Co.* dar. Die «inmitten der starken Absatzkrise der Stickerei-Industrie» im Jahr 1927 erfolgte Gründung, berichtete der Teilhaber Otto Bischoff später, «erregte Kopfschütteln».<sup>842</sup> Dank der seiner Darstellung zufolge «absoluten Zuverlässigkeit und Treue» seines Stickereifachmannes Adolf Engler konnte er sich «voll und ganz externen Aufgaben widmen».<sup>843</sup> Diese beinhalteten vor allem die genaue Beobachtung von Veränderungen der Nachfrage, die Kreation entsprechender Produkte und deren Absatz. Dabei konnte er auf bei früheren Tätigkeiten erworbene, besondere Kenntnisse des spanischen Absatzmarktes zurückgreifen.<sup>844</sup> Deshalb war es naheliegend, dass er kurz nach der Gründung mit einer «kleinen, aber geschmackvollen Kollektion» nach Spanien ging.<sup>845</sup> An den bescheidenen Erfolg des ersten Geschäftsjahrs konnte *Bischoff-Hungerbühler & Co.* anknüpfen, indem die Firma bei engem Kundenkontakt regelmässig neue Produkte wie Besatzartikel für die neue kunstseidene Wäsche entwickelte.<sup>846</sup> Dass es bei ausreichender Kreativität durchaus möglich war, neue Verwendungsformen für Stickereien zu finden und damit geschäftlichen Erfolg zu haben, belegen auch die Kreationen von Ernst Iklé. Das Angebot seiner vor allem auf den französischen Markt ausgerichteten Firma umfasste unter anderem bestickte Taschentücher, die zwischen 1921 und 1925 besonders beliebt waren, variantenreiche Abendkleider und zur Inneneinrichtung gedachte Stickereien.<sup>847</sup> Sogar ausschliesslich mit der Fabrikation von Taschentüchern hatte die Firma *Kleinberger & Co.* bis Ende der 1920er Jahre Erfolg.<sup>848</sup>

Als positives Beispiel für eine in der Schweizer Stickerei-Industrie seltene Absatzorientierung kann *Reichenbach & Co.* angeführt werden. Diese Firma verfügte nach Darstellung der *Schiffstickerei* über einen «Verkaufsapparat [...]» wie kein zweites Haus der ostschweizerischen Landesindustrie.<sup>849</sup> Sie besass Filialen in Paris, Luxeuil, London, New York, Berlin und Plauen.<sup>850</sup> Ihre hohe Absatzorientierung kam aber auch im Verhalten ihrer Repräsentanten zum Ausdruck. Emil Reichenbach organisierte im Jahr 1927 zum Beispiel ein Treffen mit Vertretern der Haute Couture, das auch einige andere Schweizer Akteure nutzte.

<sup>834</sup> Vgl. SS 19.04.1924, 137f.

<sup>835</sup> SS 17.06.1922, 214.

<sup>836</sup> SS 15.08.1925, 261.

<sup>837</sup> SS 26.11.1925, 324.

<sup>838</sup> SS 04.10.1924, 355.

<sup>839</sup> SS 26.11.1925, 325.

<sup>840</sup> SS 13.11.1926, 366.

<sup>841</sup> SS 05.06.1926, 183.

<sup>842</sup> Bischoff (1957), 45.

<sup>843</sup> Ebd., 48.

<sup>844</sup> Ebd., 46f. Bischoff hatte während seiner kaufmännischen Lehre das spanische Geschäft der Firma Honegger & Co. betreut und war später für das Stickerei-Exportgeschäft seiner Bruders in Spanien als Reisevertreter tätig.

<sup>845</sup> Ebd., 49.

<sup>846</sup> Ebd.

<sup>847</sup> Iklé (1931), 161f. und 167.

<sup>848</sup> Helbling et al. (1945), 315.

<sup>849</sup> SS 18.12.1925, 427.

<sup>850</sup> Reichenbach (1914), 9; SS 01.03.1924, 73ff.



Abb. (44): Der Hauptsitz der Firma Reichenbach & Co. nach eigener Darstellung. Quelle: LE 1917, 5, 25.

zen konnten, um sich über neue Modetrends zu informieren und ihre Musterkollektionen zu präsentieren.<sup>851</sup>

Betrachtet man die gesamte Schweizer Stickerei-Industrie, waren die bisher genannten Firmen jedoch eher Ausnahmen. Als erstes Indiz für eine fehlende Produktinnovation kann die bereits genannte Tatsache angesehen werden, dass im Vorfeld der eben erwähnten Ausstellung kaum geeignete Artikel gefunden wurden konnten. Dies lag auch daran, dass es sich nur wenige Firmen finanziell leisten konnten, in Krisenzeiten konstant hohe Ausgaben für eine zeitgemäss Musterkollektion zu tätigen.<sup>852</sup> Noch negativeren Folgen scheinen jedoch eine von der *Schiffstickerei* beobachtete Lethargie und ein Konservativismus gegenüber modernen Formen gehabt zu haben.<sup>853</sup> In Ergänzung zu dieser Beobachtung bemerkte die Fachzeitung richtigerweise, dass eine ständige Erhöhung der Anzahl Muster nicht mit Produktinnovation gleichzusetzen sei. «Es genügt heute nicht mehr, dass wir jedes Jahr zehntausende neuer Muster auf den Markt werfen», schrieb sie 1923, «sondern wir müssen immer mehr alle disponiblen Kräfte darauf konzentrieren, auch neue Artikel zu schaffen.»<sup>854</sup> Mit der massenhaften Hinterlegung von Stickereimustern beim Eidgenössischen Amt für geistiges Eigentum – zwischen 1900 und 1920 wurden 5.4 Millionen Muster hinterlegt – war die Forderung nach neuen Artikeln nicht erfüllt.<sup>855</sup>

Kollektive Werbemassnahmen wurden von den Akteuren der Schweizer Stickerei-Industrie stark vernachlässigt. Es wäre daher besonders wichtig gewesen, wenn dieses Defizit durch individuelle Massnahmen zur Förderung des Absatzes ausgeglichen worden wäre. Die *Schiffstickerei* betonte wiederholt, wie wichtig es sei, nicht nur nachfragegerecht zu produzieren, sondern auch seine eigenen Produkte zu bewerben.<sup>856</sup> Dabei wandte sie sich explizit an den Einzelnen – «Nun sagt mir einmal alle ihr Fabrikanten und Exporteure, was gebt ihr jährlich für Propaganda aus?» – und beklagte die Nachlässigkeit, mit der man dem «Zeitalter der Reklame» begegne.<sup>857</sup> Zur etwa in der Schweizer Seidenstoffweberei zu beobachtenden Tendenz, eigene Produktionskapazitäten ins Ausland zu verlagern oder neue nur dort zu schaffen, kam es in der Stickerei-Industrie nicht.<sup>858</sup> Die Filialen der Firma *Gebrüder*

*Grämiger* in London, Paris und Konstanz oder die ausländischen Konsignationslager der Firma *Eduard Sturzenegger* dienten ausschliesslich dem Vertrieb, nicht aber der Produktion von Waren. Damit gelang es nicht, Nachteile gegenüber der Konkurrenz wettzumachen oder gar Vorteile zu erlangen, da man auf die Schweizer Produktionsbedingungen angewiesen blieb.

Anstatt auf neue Produkte oder eine bessere Absatzorientierung zu setzen, sahen viele Akteure der Schweizer Stickerei-Industrie in der Kostenreduktion eine wichtige Möglichkeit, die individuelle Konkurrenzfähigkeit zu stärken. Nach Darstellung des Kaufmännischen Direktoriums setzte sich die Idee durch, «Stickereien durch Verbilligung grösseren Absatz zu verschaffen». <sup>859</sup> «Billigere Produktion», pflichtete die *Schiffstickerei* bei, «ist das einzige Rettungsmittel für alle Beteiligten.»<sup>860</sup> Dem durch ausländische Konkurrenten entstandenen Preisdruck konnte beispielsweise mit Hilfe des Veredelungsverkehrs entgegengewirkt werden. Schweizer Exporteure liessen einen Teil ihrer Ware in Vorarlberg produzieren und profitierten so von dem dort herrschenden tieferen Lohnniveau.<sup>861</sup> Das Kaufmännische Direktorium räumte 1924 ein, dass die Lohnunterschiede «den Exporteur zur Warenausgabe nach Vorarlberg zwingen, wenn er einigermassen konkurrenzfähig bleiben will.»<sup>862</sup> Diese Einschätzung wurde von der *Schiffstickerei* geteilt, die bei einem Verbot der «Vorarlbergerei» eine Auswanderung der Exportgeschäfte befürchtete.<sup>863</sup> Im Fall der Firma *Reichenbach & Co.*, die trotz Kapazitäten in der Schweiz in Vorarlberg produzieren liess, wurde dieses Vorgehen jedoch kritisiert.<sup>864</sup>

Die Tendenz, in tieferen Kosten einen Wettbewerbsvorteil zu suchen, verstärkte sich nicht nur in der Massenproduktion, sondern in der gesamten Industrie. Die Vereinigung Schweizerischer Stickerei-Exporteure beklagte bereits 1914 das im Vergleich zum Veredelungsverkehr allerdings weniger verbreitete Kilo-Geschäft.<sup>865</sup> Tatsächlich

851 SS 02.07.1927, 213.

852 SS 13.11.1926, 366.

853 SS 26.05.1923, 177.

854 SS 27.10.1923, 365.

855 Pfister (1921), 8. Bis 1930 wurden insgesamt fast 7 Mio. Muster hinterlegt. Vgl. Strässle (1989), 53.

856 SS 10.01.1925, 17.

857 SS 12.01.1929, 9f.

858 Vgl. zur Schweizer Seidenstoffweberei z.B. Schmidt (1920), 162–168.

859 KDH 1922, 18.

860 SS 24.05.1924, 182.

861 KDH 1922, 18.

862 KDH 1924, 18.

863 SS 11.04.1925, 119.

864 SS 07.03.1925, 78–80.

865 VSE 1914, 5.

wurden Stickereien vermehrt nicht mehr nach der sorgfältigen Betrachtung von Mustern und vereinbarten Stückzahlen, sondern nach Gewicht verkauft.<sup>866</sup> Eine extreme Form der Kostenreduktion beklagte das Kaufmännische Direktorium, wenn es festhielt, dass «Ramschware in unglaublichen Mengen auf den Markt» gelangte.<sup>867</sup> Hierbei handelte es sich nicht um bei der Fabrikation versehentlich beschädigte Ware, sondern um die Erstellung künstlichen Ramsches, die den Lohnmaschinenbesitzern unter dem verführerischen Namen «abzugsfreier Ware» aufgedrängt wird.<sup>868</sup> Bei der Produktion von Ramsch wurde auf das Nachsticken verzichtet, die Qualität der Ware damit ignoriert und ausschliesslich auf den Preis geachtet. Die beiden zitierten Organisationen waren sich einig, dass der Verkauf dieser qualitativ minderwertigen Ware auf den Absatz der übrigen Stickereien im Allgemeinen und auf den der Qualitätsware im Besonderen schädliche Auswirkungen haben werde.<sup>869</sup> Dabei sei bis anhin gerade die Qualität der Ware das wichtigste Distinktionsmerkmal der Schweizer Stickerei-Industrie auf dem Weltmarkt gewesen.<sup>870</sup>

Einen Einfluss auf das strategische Verhalten der Akteure hatten ihre Einschätzungen in Bezug auf die Dauer und die Schwere der Krise. «Durchhalten und bessere Zeiten abwarten», beklagte in diesem Zusammenhang die *Schifflistickerei*, «war das Losungswort der meisten».<sup>871</sup> Weil viele Firmen von einer nur vorübergehenden Krise ausgingen, verfolgten sie eine Art Durchhaltestrategie. Gerade für grössere Firmen erwies sich das Vorhandensein einer breiten Kapitaldecke als eine der Voraussetzungen zum Überstehen der Krise.<sup>872</sup> Die Firma *Reichenbach & Co.* zum Beispiel veränderte ihr Geschäftsmodell nicht grundlegend.<sup>873</sup> Schon bevor im Jahr 1925 erstmals keine Dividende bezahlt werden konnte, wurden von ihr beschäftigte Arbeitskräfte entlassen und ein Teil der Produk-

tionsanlagen in Wil liquidiert.<sup>874</sup> Vor dem Hintergrund der Krise entschloss man sich 1929 zum Zusammenschluss mit *Iklé frères & Co.*, wodurch die Kapitalbasis gestärkt werden konnte.<sup>875</sup> Solche Fusionen konnten eine Durchhaltestrategie erleichtern, waren jedoch schwierig umzusetzen.

Eine grundlegende Alternative zu den bisher beschriebenen Strategien war der Austritt aus der Stickerei-Industrie. Das prominenteste Beispiel für einen kompletten Rückzug stellt das Vorgehen der *Stickerei Feldmühle* dar. Zwar entschied die *SASTIG* erst im Jahr 1926, die Produktion von Stickereien endgültig aufzugeben. Die Leitung der *Stickerei Feldmühle* hatte aber bereits vier Jahre früher vorgeschlagen, mit der Aufnahme der Kunstseidenproduktion zu beginnen.<sup>876</sup> Da die *Stickerei Feldmühle* mit dem Umstieg auf die Produktion von Kunsteide aus der Stickerei-Industrie austrat, ist es nicht sinnvoll, ihren weiteren Werdegang genauer zu untersuchen. Allerdings lohnt es sich festzuhalten, dass es bereits 1926 wieder zur Auszahlung einer Dividende kam und der Einstieg in die neue Industrie mindestens bis zur Weltwirtschaftskrise erfolgreich war.<sup>877</sup> Die 1900 gegründete *Firma Leumann, Bösch & Co.* entschied sich ebenfalls zu einem kompletten Ausstieg aus der Stickerei-Industrie.<sup>878</sup> Sie stiess bereits unmittelbar nach dem Ersten Weltkrieg einen Teil ihrer Stickmaschinen ab, nutzte die frei gewordenen Räumlichkeiten zur Einrichtung einer Weberei und zog sich schliesslich komplett aus der Stickerei-Industrie zurück. Ähnlich ging Alois Ruckstuhl vor, der sich seiner eigenen Darstellung zufolge zunächst einige Monate neben dem Geschäft mit Stickereien «recht geheimnisvoll» in der Herstellung von Damenstrümpfen versuchte und dann 1925 mit der Gründung der *Royal-Strumpffabrik* in Wil die Industrie wechselte.<sup>879</sup> «Es waren zwei Wege offen», resümierten auch die Verantwortlichen der *Gebrüder Grämiger* in Hinblick auf die 1920er Jahre, «entweder den gesamten Betrieb stillzulegen, um noch etwas von der Substanz zu retten, oder sich nach einem anderen Industriezweig umzusehen.»<sup>880</sup> Sie entschieden sich im Jahr 1932 für eine Betriebsumstellung und begannen mit der Fabrikation von Kunsthorn, das man zu Knöpfen verarbeitete.<sup>881</sup> Mit ihrer Strategie waren die genannten Firmen jedoch in der Minderheit. Viele Unternehmen hofften auf bessere Zeiten und zeigten wenig Bereitschaft, sich ein anderes Betätigungsgebiet zu suchen.<sup>882</sup> Allerdings diversifizierten einige Unternehmen ihre Produktion soweit, dass dies einem teilweisen Rückzug aus der Stickerei-Industrie gleich kam. Die bereits im Jahr 1805 gegründete Firma *Nef & Co.* etwa verlagerte in Reaktion auf die Krise ihren Schwerpunkt wieder auf den Handel mit Baumwollgeweben.<sup>883</sup> Die Firma *Mettler & Co.* betrieb in ähnlicher Weise schon während des Ersten Weltkrieges eine «sukzessive Umstellung auf die Fabrikation von Zier-, Tüll- und Spitzendecken».<sup>884</sup> Neben ihnen gelang es auch der seit 1885 existie-

<sup>866</sup> KDH 1913, 22.

<sup>867</sup> KDH 1912, 22. Vgl. SS 13.06.1925, 193.

<sup>868</sup> KDH 1912, 22.

<sup>869</sup> VSE 1914, 5; KDH 1913, 22.

<sup>870</sup> SS 17.05.1924, 173.

<sup>871</sup> SS 09.03.1929, 77. Vgl. SS 09.12.1922, 445f.

<sup>872</sup> SS 05.01.1924, 1f.

<sup>873</sup> SS 18.12.1925, 427.

<sup>874</sup> SS 11.09.1926, 391; SS 06.10.1923, 341; SS 25.04.1925, 138.

<sup>875</sup> SS 19.01.1929, 21.

<sup>876</sup> SAS 1922/23, 7; SAS 1926/27, 3.

<sup>877</sup> Ebd.

<sup>878</sup> SS 08.09.1928, 284f.

<sup>879</sup> Helbling et al. (1945), 272.

<sup>880</sup> Ebd., 309.

<sup>881</sup> Ebd., 310.

<sup>882</sup> Lemmenmeier (2003b), 32.

<sup>883</sup> Nef & Co. (1955), 39.

<sup>884</sup> Helbling et al. (1945), 472.

renden Firma *Hufenus & Co.*, die Krise der Stickerei-Industrie zu überwinden, auch weil sie nach eigener Darstellung schon 1917 «als weiteren Geschäftszweig die Fabrikation von feiner Damenwäsche angegliedert» hatte.<sup>885</sup> Der Einführung neuer Industrien stand man in der Ostschweiz insgesamt allerdings «aus verschiedenen Gründen [...] ausserordentlich kühl entgegen».<sup>886</sup> Wenn Nicolas Küng in seiner Arbeit zur industriellen Umstellung «mit Genugtuung auf erfreuliche Resultate» zurückblickte, ist sein Befund daher etwas überraschend.<sup>887</sup> Wie er jedoch selber festhielt, erfolgte die industrielle Umstellung hauptsächlich zu Gunsten der Textil- und Bekleidungsindustrie.<sup>888</sup> Zu einem grundlegenden Strukturwandel kam es nicht, was auch den von Lemmenmeier in seinem Jubiläumsband zu St. Gallen konstatierten «Abstieg des Kantons zum rückständigen Gebiet» erklärt.<sup>889</sup>

Die Wettbewerbssituation kann grossen Einfluss auf den Erfolg einzelner, aber auch einer ganzen Industrie haben. Innerhalb der Stickerei-Industrie wurde der Wettbewerb bis nach 1929 staatlich nicht unterbunden, wie dies beispielsweise durch die Bildung eines Kartells möglich gewesen wäre. Die Wettbewerbssituation wird als Teil der *Industriestrategie* konzeptualisiert und analysiert. Ihre Untersuchung gestaltet sich jedoch schwierig. Quantitative Aussagen zur Zahl an Akteuren, die selbstständig produzierten oder in deren Auftrag produziert wurde, sind nur bis 1876 und wieder ab 1896 möglich. Für die übrige Zeit ist man auf qualitative Quellen angewiesen.

Rittmeyer, der die von Heilmann erfundene Handstickmaschine zu einem marktfähigen Arbeitsgerät weiterentwickelte, genoss in den Jahren 1840 bis 1850 ein weltweites Monopol in der Herstellung der in dieser Zeit allerdings noch weitgehend unverkäuflichen Maschinenstickereien. Wie Abbildung (45) nahe legt, veränderte sich die Wettbewerbssituation schon vor 1865, indem die Zahl der Fabriken und mit ihnen der Fabrikanten in der Ostschweiz deutlich stieg.<sup>890</sup> Insbesondere jedoch in den Jahren nach 1865 kam es zu zahlreichen Neugründungen, in deren Folge sich die Zahl der Betriebe mit mehr als acht Maschinen bis 1875 mehr als versechsfachte.

Erst 1876, als sich in den USA Sättigungstendenzen bemerkbar machten, führte die hohe Zahl an Produzenten zu klaren Wettbewerbsphänomenen. Das Kaufmännische Direktorium konstatierte im Handel mit Maschinenstickereien in diesem Jahr eine «unverhältnismässige Entwertung», die mit der neu aufgekommenen Praxis vieler Firmen in Verbindung gebracht wurde, Ware in Konsignation nach Nordamerika zu verschicken.<sup>891</sup> Bei Konsignationsgeschäften wurden Artikel in unverkauftem Zustand verschickt, wobei es potenziellen Kunden überlassen war, ob und wieviele der ihnen angebotenen Erzeugnisse sie tatsächlich kaufen wollten. Diese Art des Verkaufs war

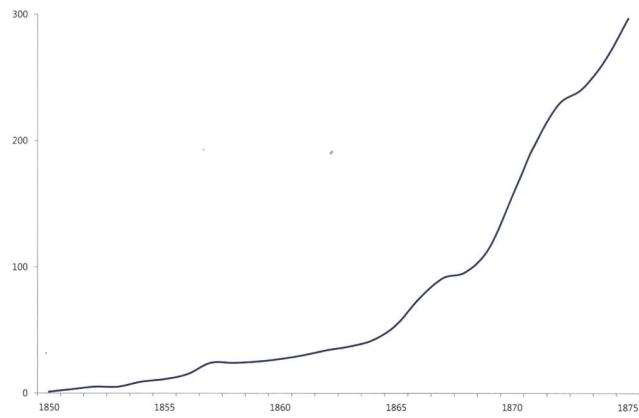


Abb. (45): Anzahl Stickfabriken in der Ostschweiz (1850–1875).

Quelle: Eigene Darstellung.

bei den Schweizer Akteuren wesentlich weniger beliebt als jene auf fixe Bestellungen und förderte den Preiswettbewerb, weil am Ende einer Saison viele Lager mit nicht übernommenen Waren liquidiert werden mussten.<sup>892</sup> Eine andere Wettbewerbserscheinung waren die ebenfalls 1876 beobachteten Versuche zahlreicher Fabrikanten, direkte Beziehungen zu zuvor nur durch Vermittlung von Kommissionären belieferten Kunden zu knüpfen. «Wettfeiernd unterboten sie sich in den Preisen der Waare und langen Creditbewilligungen, um sich die Kunden abzujagen», berichtete das Kaufmännische Direktorium und fügte hinzu, dass der britische Markt dadurch «verdorben» worden sei.<sup>893</sup> Diese Form des Preiswettbewerbs wurde vor allem in Zeiten mit schlechtem Geschäftsgang immer wieder festgestellt. Im Jahr 1884 etwa beobachtete man, dass sich «Schweizerfabricanten, welche ihr Product directe [sic] an den Mann zu bringen suchen, beinahe auf die Fersen treten».<sup>894</sup> Neben den Preisen waren die Zahlungsbedingungen ein häufiger Wettbewerbsfaktor. Der «sehr solide spanische Markt» etwa soll in den 1870er Jahren «durch das förmliche Aufdrängen langer Credite systematisch verdorben» worden sein.<sup>895</sup>

Die Berichte des Kaufmännischen Direktoriums lassen keinen Zweifel daran, dass die Wettbewerbsintensität deut-

<sup>885</sup> *Ebd.*, 467.

<sup>886</sup> SS 30.06.1928, 203. Vgl. Schläpfer (1984), 394.

<sup>887</sup> Küng (1937), 151.

<sup>888</sup> *Ebd.*, 156.

<sup>889</sup> Lemmenmeier (2003b), 36.

<sup>890</sup> Vgl. zu den der Abbildung zugrundeliegenden Daten Meili/Häusler (2011), 133.

<sup>891</sup> KDH 1876, 4.

<sup>892</sup> Vgl. *ebd.*

<sup>893</sup> Vgl. *ebd.*, 9.

<sup>894</sup> KDH 1884, 14.

<sup>895</sup> KDH 1877, 13. Vgl. KDH 1884, 13.

<sup>896</sup> KDH 1880, 12. Vgl. KDH 1881, 10.

lich zunahm. Im Jahr 1880 wurden ‹gedrückte Preise› direkt auf ‹vermehrte Concurrenz› zurückgeführt.<sup>896</sup> Man beobachtete, ‹dass in den Massenartikeln auf allen leicht erreichbaren grössern Märkten sich eine Concurrenz entwickelt hat, die keine lohnenden Preise mehr aufkommen lässt.›<sup>897</sup> Der starke Preisdruck war ein Anreiz zur Senkung der Produktionskosten, was nur auf Kosten der Produktqualität getan werden konnte. Bereits 1874 soll in Folge der ‹Hast, nur möglichst viel liefern zu können›, teilweise höchst erbärmliches Fabricat auf den Markt gekommen sein.<sup>898</sup> Unter dem Eindruck der ab 1876 anspruchsvollen Absatzverhältnisse sank auch die durchschnittliche Qualität deutlich. ‹In den Maschinenstickereien›, berichtete das Kaufmännische Direktorium im Jahr 1880, ‹ist die Concurrenz womöglich noch ärger geworden und damit die Verpfuschnung der Waare auf höchst möglichen Punkt gestiegen.›<sup>899</sup> Die in den 1880er Jahren einsetzende Verwendung zunächst noch unpräziser Schifflistickmaschinen leistete der Verschlechterung der mittleren Qualität Vorschub.<sup>900</sup> Unter dem Eindruck einer schwierigen Geschäftslage wurden beispielsweise 1890 für Roben ‹die geringste englische Mousseline und das grösste Garn verwendet, mit dem noch gearbeitet werden konnte, so dass eine saubere Ausführung gar nicht mehr möglich war.›<sup>901</sup>

Wie bereits gezeigt worden ist, verlor der Typ des selbstständigen Fabrikanten, der seine Produkte mit Hilfe von Kommissionären an ausländische Kunden verkaufte, gegenüber dem mit eigenen Maschinen produzierenden oder Aufträge erteilenden Exporteur zunehmend an Bedeutung. Fabrikanten wurden entweder Exporteure oder arbeiteten fortan für solche. Für die Zeit ab etwa 1880 darf

<sup>897</sup> KDH 1880, 22.

<sup>898</sup> KDH 1874, 14.

<sup>899</sup> KDH 1880, 12.

<sup>900</sup> Vgl. zur Produktqualität um 1890 z.B. KDH 1889, 16.

<sup>901</sup> KDH 1890, 17. Vgl. auch Wartmann (1897), 123.

<sup>902</sup> Wartmann (1887), 168; StASG KA R.175, 3, B, 7. Vgl. zu amerikanischen Firmen auch HGP 1877, 117.

<sup>903</sup> Die Jahrgänge 1895 und 1896 werden für die Schweizer Stickerei-Industrie als nicht zuverlässig eingestuft, weil deren Informationen eine auffallende, nicht erklärbare Diskontinuität zu den Angaben der folgenden Jahre aufweisen. Die berücksichtigten Ausgaben des Ragionenbuchs geben jeweils den Stand am 1. Januar des Publikationsjahrs bzw. am 31. Dezember des vorangegangenen Jahres an. Bei den errechneten und in den Abbildungen dargestellten Werten handelt es sich um Schätzungen, weil die Aktualisierung der Firmenzwecke teilweise Verzögerungen aufwies. Die Firma Leumann, Bösch & Co. in Wittenbach (SG) beispielsweise soll laut Ragionenbuch noch Ende 1929 ‹Fabrikation und Export in Stickereien und Baumwollgeweben› betrieben haben. Vgl. SRAB 1930, 1293. Tatsächlich hatte diese Firma bereits 1925 ihren Stickereibetrieb eingestellt. Vgl. SS 08.09.1928, 285.

<sup>904</sup> Vgl. Baumberger (1891), 21.

<sup>905</sup> Sester (1903), 78.

<sup>906</sup> Vgl. zu den der Abbildung zugrundeliegenden Daten Meili/Häusler (2011), 223.

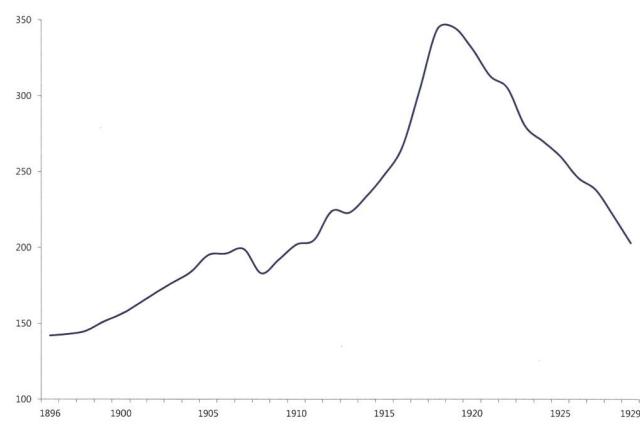


Abb. (46): Anzahl Stickerei-Exporteure in der Ostschweiz (1896–1929). Quelle: Eigene Darstellung.

daher die Anzahl der Exporteure als für die Wettbewerbssituation massgeblich gelten. Wie sie sich bis zur Mitte der 1890er Jahre entwickelte, ist nicht bekannt. Neben den oben beschriebenen Entwicklungen deutet auch eine andere Tatsache auf eine steigende Anzahl Exporteure hin. Es ist die Tatsache, dass amerikanische Industrielle in der Ostschweiz ab der zweiten Hälfte der 1870er Jahre Firmen gründeten, die um 1890 für rund 80 Prozent des Handels mit Nordamerika verantwortlich gewesen sein sollen.<sup>902</sup> Relativ genaue Angaben zur Anzahl in der Ostschweiz tätiger Exporteure ermöglichen die Informationen des ab 1895 jährlich publizierten Schweizerischen Ragionenbuchs. Durch die jahresweise Erfassung aller Firmen, deren Handelsregistereintrag eine Tätigkeit in der Stickerei-Industrie erkennen lässt, und eine Auswertung angegebener Firmenzwecke kann für die Jahre ab 1896 die Anzahl Exporteure geschätzt werden.<sup>903</sup>

Quantitative Angaben zur Anzahl Stickereien exportierender Ostschweizer Firmen findet man in der zeitgenössischen Diskussion bis 1912 kaum und auch danach nicht oft. Der Darstellung von Georg Baumberger ist zu entnehmen, dass sich mindestens 74 Exportfirmen dem 1885 gegründeten Zentralverband anschlossen.<sup>904</sup> Eine zweite Angabe stammt von Franz Sester, der im Jahr 1903 von 142 Exporteuren ausging.<sup>905</sup> Abbildung (46) bestätigt die Größenordnung dieser Angaben.<sup>906</sup> Hält man das Handelsregister für ein zuverlässiges Abbild der Schweizer Wirtschaft, stieg die Anzahl der in der Ostschweiz tätigen Exporteure von ungefähr 140 im Jahr 1896 um mehr als 50 Prozent auf etwa 220 im Jahr 1912. Mit Ausnahme des zeitgenössisch als Krisenzeit wahrgenommenen Jahres 1908 war die Anzahl der im Handelsregister verzeichneten Exportfirmen in jedem Jahr höher als im Vorjahr. Alleine aus der Zahl der in einem Markt tätigen Akteure sollte noch nicht auf eine Wettbewerbssituation geschlossen werden. Der Wert exportierter Maschinenstickereien stieg von 70 Millionen Franken im Jahr 1896 auf 210 Mil-

lionen Franken im Jahr 1912. In der gleichen Zeit stieg trotz der stark steigenden Anzahl Akteure der auf einen Exporteur entfallende Warenwert von durchschnittlich 493 000 auf 937 000 Franken. Selbst wenn man die an Grosshandelspreisen gemessene Inflation von 23 Prozent berücksichtigt, relativiert die Entwicklung des mittleren Umsatzes das Bild einer weiteren Zunahme des Wettbewerbs vor 1912.<sup>907</sup>

Die nächste Abbildung zeigt, dass in jedem Jahr Stickereien exportierende Firmen in den Markt eintraten und andere austraten.<sup>908</sup> Von 1897 bis 1912 konnte man fast 300 Markteintritte und mehr als 200 Marktaustritte beobachten. Diese hohe Marktdynamik war zumindest teilweise eine Folge von Neugründungen bestehender Firmen, die beispielsweise durch den Eintritt neuer Partner nötig wurden. Die durchaus nicht seltenen Neukonstellationen können die hohe Anzahl an Ein- und Austritten jedoch nicht annähernd erklären. Diese dürfte vielmehr auf die besonderen Verhältnisse in der Stickerei-Industrie zurückzuführen sein. Marktbarrieren, wie sie beispielsweise im zum Aufbau eines Unternehmens nötigen Kapitalbedarf bestehen, waren nahezu inexistent. Selbstständige Zeichner und vor allem die Hausindustrie ermöglichen eine Flexibilität, wie sie Unternehmer in anderen Branchen nicht hatten. Diese begünstigte die Entstehung einer Marktstruktur, die bei sinkender Nachfrage sofort zu ausgeprägten Wettbewerbserscheinungen führte.

„Gewiss hat die ausserordentlich rasche und man darf wohl sagen grossartige Entwicklung unserer Maschinenstickerei,“ schrieb das Kaufmännische Direktorium im Jahr 1884, „neben manchem Erfreulichen auch vielfache Auswüchse und Übelstände mit sich gebracht und einer in jeder Beziehung rücksichtslosen Concurrenz gerufen.“<sup>909</sup> Obwohl es angesichts der durchgehend hohen Zahl an Akteuren unwahrscheinlich ist, hätte die Möglichkeit bestanden, den Wettbewerb in Form von impliziter oder expliziter Kollusion zu unterbinden. Mit der Gründung des Zentralverbandes im Jahr 1885 entstand tatsächlich eine Organisation mit kartellähnlichem Charakter.<sup>910</sup> Mindeststichpreise, Musterklassifikationen und andere Vorschriften stellten massive Eingriffe in die Produktion von Stickereien dar. Obwohl sich dem Zentralverband auch die meisten Exporteure anschlossen, wurde der Verkauf von Stickereien in keiner Art und Weise reguliert. Wie die fehlende Bereitschaft zu kollektiver Werbung oder das massgeblich von Exporteuren verhinderte Projekt eines Ankaufs der amerikanischen Patente für die Dampfstickmaschine von *Saurer* nahe legen, fehlte die zur Kollusion erforderliche grundlegende Kooperationsbereitschaft.<sup>911</sup>

Abbildung (46) zeigt auch die Entwicklung der Anzahl Exporteure nach 1912. Bemerkenswert ist der massive Anstieg ab 1914. In nur fünf Jahren stieg die Zahl der Ost-

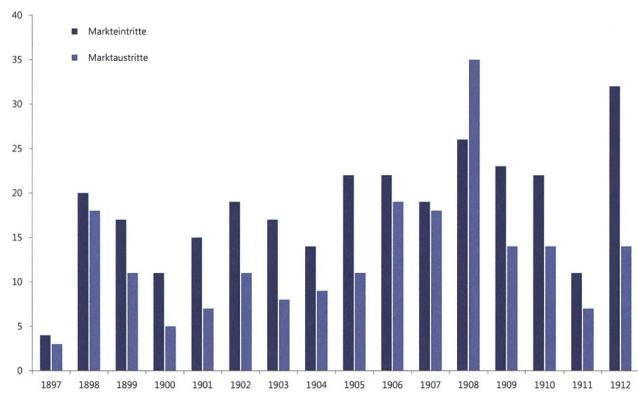


Abb. (47): Markteintritte und Marktaustritte von Stickerei-Exporteuren in der Ostschweiz (1897–1912). Quelle: Eigene Darstellung.

schweizer Exporteure von ungefähr 220 auf fast 350. Nach einem historischen Maximum am Ende des Jahres 1919 sank ihre Zahl bis 1929 jedoch kontinuierlich. Vor dem Hintergrund der sich akzentuierenden Krise scheint dies nicht weiter überraschend zu sein. Auffallend und für die Wettbewerbssituation überaus wichtig ist jedoch die Tatsache, dass es selbst im Jahr 1929 fast so viele Exporteure gab wie 1912. Ein Vergleich mit in der zeitgenössischen Diskussion genannten Werten zeigt, dass es sich bei der in Abbildung (48) ersichtlichen Entwicklung nicht um ein statistisches Artefakt handelt. Pfister gab an, dass es im Jahr 1920 371 Exporthäuser gegeben haben soll.<sup>912</sup> Die durch die Angaben des Schweizerischen Ragionenbuchs errechneten Werte für Ende 1919 bzw. Ende 1920 liegen nur sechs bzw. zwölf Prozent darunter, wobei ein Teil der Differenz darauf zurückzuführen sein dürfte, dass Pfister auch Firmen berücksichtigte, die nur Hand-, Kettenstick- und Lorrainestickereien exportierten. Vergleichbar sind die Abweichungen zur Angabe von Häuptli, wonach es 1927 noch 220 Exporteure gegeben haben soll.<sup>913</sup> Die in diesem Text unterstellte Entwicklung einer erst stark ansteigenden und danach nicht massiv einbrechenden Anzahl Akteure wird schliesslich durch Angaben der Vereinigung Schweizer Stickerei-Exporteure gestützt. Der Verband umfasste in den Jahren 1913, 1919 und 1929 insgesamt 147, 267 und 203 Firmen.<sup>914</sup>

907 Vgl. zu den verwendeten Daten SRAB 1897 und 1912; SWSA 1896 und 1912; OWSS, Tab. H.1.

908 Vgl. zu den der Abbildung zugrundeliegenden Daten Meili/Häusler (2011), 137.

909 KDH 1884, 26.

910 Vgl. zum Zentralverband neben Baumberger (1891) v.a. Steinmann (1905), 77–116.

911 Vgl. zum Verhalten der Exporteure beim Ankauf der Patente ebd., 109f. und zur allgemein fehlenden Organisation in der Schweizer Stickerei-Industrie Specker (1989), 45–47.

912 Pfister (1921), 188.

913 Häuptli (1929), 138.

914 VSE 1914, 1; VSE 1919, 33–41; VSE 1928, 16–21.

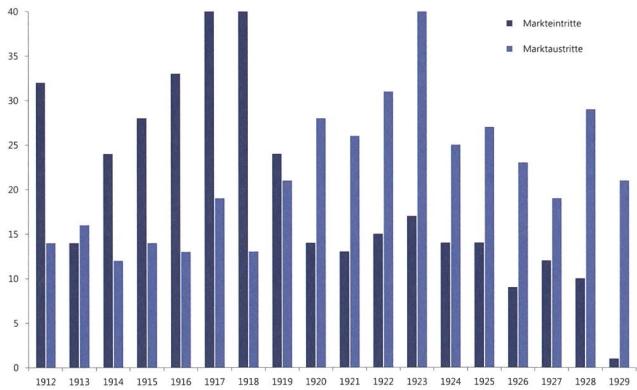


Abb. (48): Markteintritte und Marktaustritte von Stickerei-Exporteuren in der Ostschweiz (1912–1929). Quelle: Eigene Darstellung.



Abb. (49): Das Union-Handelsgebäude mitten in St. Gallen um 1890. Quelle: Hoffman, Huber & Co. (1893), 58.

Die nächste Abbildung zeigt die Markteintritte und Marktaustritte von Exporteuren in den Jahren 1912 bis 1929.<sup>915</sup> Sie ergänzt das zuvor gewonnene Bild um die interessante Tatsache, dass nach Informationen des Schweizerischen Ragionenbuchs auch in den 1920er Jahren viele neue Exportfirmen gegründet wurden. Die Markteintritte von mehr als 100 Exporteuren waren nur teilweise eine Folge von Neugründungen bereits bestehender Firmen. Sie belegen, dass es trotz schwerer Krise Akteure gab, die sich von einer Betätigung in der Stickerei-Industrie Gewinne versprachen.

Eine Kontextualisierung der Anzahl Exporteure mit Ausenhandelsdaten zeigt die hohe Brisanz der zuvor diskutierten Entwicklungen. Zu konstanten Preisen betrug der durchschnittliche Umsatz eines Exporteurs von Stickereien im Jahr 1929 lediglich noch 27 Prozent des 1912 erzielten Umsatzes. Einmal mehr zeigt sich die verzerrende Wirkung der Inflation während des Weltkriegs und unmittelbar danach. Trotz zahlreicher Markteintritte stiegen die nominalen Umsätze bis 1919 an, was ein wichtiger Grund für das Interesse vieler Kaufleute an einer Exporttätigkeit in der Schweizer Stickerei-Industrie gewesen sein dürfte. Um Preiseffekte bereinigt, betrugen die durchschnittlichen Umsätze eines Stickerei-Exporteurs am Ende des Ersten Weltkriegs jedoch nur noch wenig mehr als ein Viertel der sechs Jahre zuvor erreichten Werte.

Die bisherigen Ausführungen lassen eine Verschärfung des internen Wettbewerbs in den Jahren nach 1912 erwarten. Zeitgenössische Berichte ermöglichen eine Über-

prüfung dieser These für die Zeit nach dem Einbruch nominaler Ausfuhrwerte im Jahr 1921. Entsprechende Darstellungen lassen an Deutlichkeit nichts zu wünschen übrig. Die Vereinigung Schweizerischer Stickerei-Exporteure zum Beispiel schrieb in ihrem Bericht zum Geschäftsjahr 1922: «Die Ursachen der heutigen unbefriedigenden Verhältnisse liegen zum guten Teil auch darin, dass durch unsinnige Unterbietungen und unkaufmännisches Verhalten die Verkaufspreise in unnötiger und für den Weiterbestand eines soliden Geschäfts geradezu verhängnisvoller Weise heruntergedrückt worden sind».<sup>916</sup> Der Verband beklagte mit dieser Darstellung einen starken, auf das Verhalten der Schweizer Akteure zurückgeföhrten Preisdruck. Die zitierte Stelle belegt einen Preiswettbewerb, der bereits zeitgenössisch für schädlich gehalten wurde. Dies belegen auch Ausführungen der *Schifflistickerei*. Von allen Seiten, schrieb diese im Dezember 1924, hört man von rücksichtsloser Konkurrenzierung durch Unterbietung innerhalb der Industrie selbst.<sup>917</sup> Die Fachzeitung sah in der Mitte der 1920er Jahre «chronisch gewordenen Unterbietungen» eine «verwerfliche, unkaufmännische Kundenjagd» und hielt dieses «Sichselberauffressen» für das «bedenklichste Krebsstübel in der Stickerei-Industrie».<sup>918</sup> Ähnliche Klagen über das «Unterbieten-Unwesen schlimmster Art» finden sich immer wieder.<sup>919</sup> Tiefere Preise wurden nicht als Vorteil gegenüber der ausländischen Konkurrenz angesehen, sondern galten als unnötiges, insbesondere in einer Krise volkswirtschaftlich schädliches Geschenk an die Kunden, deren Vertrauen in die Seriosität der Schweizer Akteure durch die sinkenden Preise sogar gelitten haben soll.<sup>920</sup>

915 Vgl. zu den der Abbildung zugrundeliegenden Daten Meili/Häusler (2011), 224.

916 VSE 1922, 4f.

917 SS 27.12.1924, 461.

918 SS 05.12.1925, 402.

919 SS 04.12.1926, 391.

920 SS 27.03.1926, 104.

Zwar war im Jahr 1912 mit der Gründung der Vereinigung Schweizerischer Stickerei-Exporteure die zur Kartellierung erforderliche gemeinsame Organisation geschaffen worden, doch verfolgte sie andere Ziele als eine Koordination von Preisen oder Geschäftspraktiken. Der Verband sollte zunächst ein Gegengewicht zur kartellierten Ausrüstungsindustrie sein und agierte auch danach nur als Inter-

essensvertretung der Exporteure gegenüber anderen Parteien.<sup>921</sup> In Form von Empfehlungen wurde jedoch versucht, Einfluss auf das Verhalten der Mitglieder zu nehmen. «Ziel und Zweck aller mit unserer Industrie verbundenen Kreise», schrieb der Verband in seinem Jahresbericht von 1921, «musste in dieser Krisenzeit sein, durch Verbilligung sämtlicher Produktionsfaktoren die Herstellung eines konkurrenzfähigen Stickereiproduktes zu ermöglichen.»<sup>922</sup> Tatsächlich gelang es vielen Firmen, ihre Produktionskosten zu senken, wobei dies kein erwünschtes Resultat zeitigte. «Jede Verbilligungsmöglichkeit des Exportartikels», schrieb die *Stickerei-Industrie* im Jahr 1924, «wird nach gemachten Erfahrungen von einzelnen Exporteuren zu neuen Preisunterbietungen gegenüber der einheimischen Konkurrenz benutzt und reisst diese in den Strudel einer unbedachten und unverantwortlichen Unterbietungsmanie mit.»<sup>923</sup> Die Vereinigung Schweizerischer Stickerei-Exporteure konnte ihre Mitglieder lange zu «Solidarität» und einem «Verzicht auf individuelle Augenblicksvorteile» aufrufen, durch ihre Empfehlung, die Produktionskosten nach Möglichkeit zu senken, begünstigte sie die Entstehung und Verschärfung des Preiswettbewerbs in den 1920er Jahren.<sup>924</sup>

---

921 Vgl. VSE 1913, 1–3 und VSE 1925, 3–25.

922 VSE 1921, 4. Vgl. VSE 1920, 29.

923 SI 09.08.1924, 2.

924 VSE 1922, 31.