

**Zeitschrift:** Thurgauer Beiträge zur Geschichte  
**Herausgeber:** Historischer Verein des Kantons Thurgau  
**Band:** 132 (1995)

**Artikel:** Arnold Baruch Heine (1847-1923) : Stickereiindustrieller  
**Autor:** Bünzli, Kurt  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-585800>

#### 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:** 19.01.2026

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

Kurt Bünzli

## Arnold Baruch Heine (1847–1923) Stickereiindustrieller



### Einleitung

Am 1. Februar 1923 starb in Wiesbaden ein 74jähriger Rentner. Der Mann hatte vermutlich allein in Wiesbaden gelebt, da sein Tod von einem Bestattungsinstitut angezeigt wurde. In der lokalen «Rheinischen Volkszeitung» erschien keine Todesanzeige. Der Mann, ein Witwer, soll sich seit geraumer Zeit zur Kur im Orte aufgehalten haben und nach langerem Leiden gestorben sein. Der so einsam starb, war noch ein Jahrzehnt zuvor ein in aller Welt bekannter Stickereiindustrieller gewesen. Sein Name war Arnold B. Heine.

In der 1945 erschienenen «Industriegeschichte des Thurgaus» würdigte Egon Isler den Werdegang des Heineschen Stickereibetriebes mit den Worten: «Wohl das grösste Unternehmen in der Stickereibranche wurde von Arnold B. Heine & Cie. 1898 gegründet. 1912 in die Firma AG Stickereiwerke Arbon umgewandelt, konnte sich das Unternehmen

halten bis 1926. Die Entwicklung dieses Betriebes ist wohl das schlagendste Beispiel des Wohls und Zerfalls der Stickerei überhaupt.» Und Fritz Hummler, der als Arboner Aufstieg und Niedergang der Stickereiwerke direkt mitverfolgen konnte, ergänzte in seinen Lebenserinnerungen: «Die erstaunlichen ersten Entwicklungsjahre [...] dieser Unternehmung konnte ich mit eigenen Augen und Ohren verfolgen, da die Fabrikhallen, die gemäss dem Ehrgeiz und dem unbeugsamen Willen des Herrn Heine auf ehemaligem Sumpfgelände errichtet wurden, nicht weit vom Wohnhaus meiner Grosseltern aus dem Boden wuchsen und fast über Nacht mit Maschinen und Menschen gefüllt wurden. [...] Nach einer später sehr umstrittenen Kapitalerhöhung der Aktiengesellschaft A. B. Heine kurz vor der Krise von 1910 erfolgten in den anschliessenden Jahren wiederholte Sanierungen, Kapitalaufstockungen, Wiederabschreibungen etc. [...] Die endgültige Krise der beginnenden zwanziger Jahre brachte das Ende der Arboner Stickereiwerke [...]. Für die alten und jungen Arboner waren Aufstieg und Untergang des Hauses Heine eine interessante und am Schluss schmerzhliche Episode.»

In der Tat gelang es damals diesem Amerikaner mit deutscher Muttersprache, das personalmässig grösste schweizerische Stickereiunternehmen mit über 2200 Beschäftigten auf die Beine zu stellen. Damit trug Heine – zusammen mit der Maschinenfabrik Saurer, die um 1910 rund 1500 Arbeitsplätze anbot – entscheidend zur Entwicklung Arbons bei. Das Bodenseestädtchen erlebte in den Jahren vor dem Ersten Weltkrieg einen so sprunghaften Industrialisierungsschub, dass sich die Bevölkerung in kaum mehr als zwanzig Jahren von 2500 (1890) auf 12 500 Einwohner (1913) verfünfachte!

Wer war dieser Mann, der so viel Betriebsamkeit nach Arbon brachte, dass er später beispielhaft für Aufschwung und Krise der Stickerei herangezogen und doch am Ende seines Lebens beinahe vergessen wurde? Bezieht sich die Frage auf Heines Wirken

in Arbon, so lässt sie sich eingehend beantworten. Viele Quellen und Darstellungen beleuchten Heines Taten am Bodensee (1898–1911) aus unterschiedlichsten Perspektiven. Soll dagegen die Zeit davor und danach miteinbezogen, der «frühe» und «späte» Heine mit berücksichtigt werden, stossen wir allzu schnell an Grenzen. Es fehlen die Zeugnisse, die uns erlauben würden, ein umfassendes Bild von Heines Lebens zu zeichnen. Kometenhaft scheint er aus dem Dunkeln aufzusteigen, um für kurze Zeit am Ostschweizer Stickereihimmel zu glänzen und anschliessend wieder ins Nichts zu entschwinden. Im Mittelpunkt unserer Darstellung soll deshalb Aufstieg und Niedergang des Unternehmers Heine stehen, sein Werk in Arbon – die erstaunliche und ungewohnt bewegte Geschichte eines Stickereiimperiums.

### **Heine und die ostschweizerische Stickereiindustrie**

Auf der Suche nach frühen Spuren von Arnold Baruch Heine stossen wir im Ragionen-Buch der Kantone St.Gallen, Appenzell und Thurgau 1888 auf eine «Kollektivgesellschaft William Meyer und Arnold B. Heine, David Aaron und Sigmund B. Heine in New York, Stickerei-Export». Der erste Hinweis zu Heine! Er scheint damals als Textilhändler einer amerikanisch-schweizerischen Exportfirma bereits erste Erfahrungen im Stickereigeschäft gemacht zu haben.

Der Markt für die ostschweizerischen Stickereien lag seit der Mitte des 19. Jahrhunderts vor allem in den Vereinigten Staaten. In den 1880er Jahren stiegen amerikanische Händler ins Geschäft ein und begannen, in der Ostschweiz Fuss zu fassen. Sie versuchten, aktiven Einfluss auf Produktion bzw. Gestaltung und Ausführung von Stickereien zu nehmen. So gelang es ihnen, effizient auf die jeweils herrschenden Modeströmungen zu reagieren.

Die Ausweitung der kaufmännischen Tätigkeit über den traditionellen Bereich des Handels hinaus bewirkte, dass die amerikanischen Kaufleute die eigentlichen Unternehmer im Stickereigeschäft wurden. Dies bestätigt auch der nächste Hinweis zu Heine: 1896 verzeichnet die Niederlassungskontrolle der Stadt St. Gallen seine eigene Geschäftsniederlassung. Heine liess sich als Kaufmann aus New York und wohnhaft in New York eintragen. Seine Religionszugehörigkeit ist israelitisch. Weitere Angaben fehlen.

Im Oktober 1900 übersiedelte Heine nach Arbon. Im Buch über Niederlassungen der Ortsgemeinde ist er als amerikanischer Staatsbürger vermerkt, als Adresse gab er seine Villa im Neuquartier an. Heines Geburtsdatum ist der 22. Dezember 1847 (?1849). Im Arboner Zivilstandsregister finden wir Angaben zu seiner Familie. Seit 1870 war er mit der aus New York stammenden Clara Falk verheiratet. Der Ehe waren die Kinder Jules (geb. 1871), Benjamin (1873), Arthur (1874) und Millie (1876) entsprossen.

Heine war als Unternehmer nach Arbon gekommen; hier sollten Stickereien auf modernsten Anlagen hergestellt werden. Zu diesem Zweck liess er in den neu erstellten Fabrikgebäuden Schifflistickmaschinen installieren. Diese hatten vor der Jahrhundertwende ihren Siegeszug angetreten und leisteten das Acht- bis Zehnfache der herkömmlichen Handstickmaschinen. Nur finanzielle Handels- und Industriekreise, d.h. in erster Linie amerikanische Firmen, konnten sich an diesen Anlagen beteiligen, da die Anschaffungs- und Betriebskosten der Maschinen relativ hoch waren. Neben Heine waren dies die Unternehmen Hirschfeld & Co. (St. Fiden-St. Gallen), Muser Brothers (Bruggen-St. Gallen), Feldmühle AG (Rorschach) und Wilson & Cie. (Amriswil). Es existierten aber auch nicht-amerikanische Grossfirmen mit über 100 Schifflistickmaschinen. Die grössten waren Iklé-Frères und Stauder & Cie. in Bruggen-St. Gallen sowie Klauber & Cie. in Weinfelden.

Der Delegierte des «Kaufmännischen Direktoriums», Hans Beerli, fasste die von den Amerikanern dominierte Periode wie folgt zusammen: «Die Phisiognomie unseres Stickereimarktes hat sich [...] noch weiter dahin verändert, dass ausländische Firmen in den Vordergrund getreten sind und damit in die ganze Art des St. Galler Geschäftsgebarens einerseits etwas amerikanisch Grosszügiges, andererseits aber auch viel Spekulatives gebracht haben. Die staunenswert rasche Entwicklung unserer Schiffstickerei ist zum guten Teil den mit grossen Mitteln ins Zeug gehenden amerikanischen Fabrikationsfirmen zu verdanken.»

Halten wir fest: Obwohl viele Fragen nach Heines Herkunft, nach Ausbildung und beruflichem Werdegang offen bleiben, lassen die wenigen uns zur Verfügung stehenden Angaben den Schluss zu, dass Heine vor seiner Arboner Zeit eine typische Karriere als Stickereiunternehmer amerikanischer Herkunft durchlaufen hat.

### **Beginn in Arbon**

Die Wahl Arbons zum Standort des neuen Heineschen Unternehmens ist wohl auf Einwirken von Adolph Saurer sowie des damaligen Gemeindeammanns Johannes Bär zustande gekommen. Jedenfalls vertraten beide, als es um die Abtretung von Land der Bürgergemeinde für den Stickereibetrieb ging, die Interessen Heines vor der Arboner Bürgergemeindeversammlung. Die erheblichen Landreserven der Bürgerschaft im Riedland südwestlich des Städtchens dürften für Heine eine willkommene Alternative zum teuren Baugrund im Umkreis der Stadt St. Gallen gewesen sein. Später hat Saurer zugunsten Heines noch zweimal auf ein ihm zugestandenes Vorkaufsrecht an Landparzellen verzichtet.

Die Bauarbeiten begannen im Juni 1898. Zwei Monate später konnten bereits die ersten Saurer

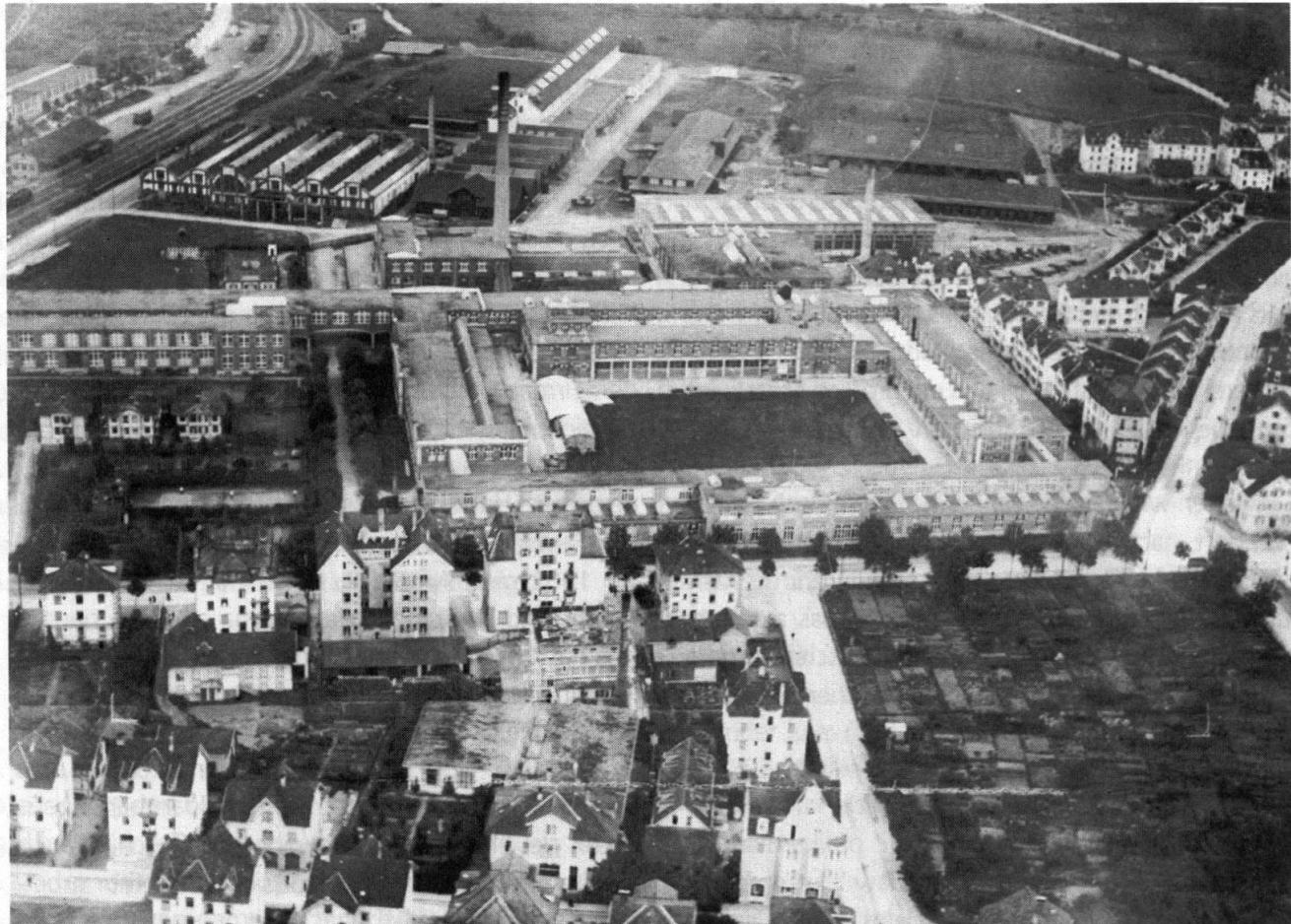
6  $\frac{3}{4}$ -Yards-Maschinen – die Länge wurde in englischen Massen angegeben – installiert werden. Bau II folgte 1899/1900. In den ersten beiden Fabrikgebäuden fanden 168 Maschinen Platz. Schon wenige Monate nach der Unternehmensgründung beschäftigte Heine 158 Arbeiterinnen und Arbeiter, 1901 stieg die Zahl auf 740.

Über die Gesellschaftsform zur Zeit der Unternehmensgründung liegt lediglich ein Hinweis vor. In einem Schreiben des Krankenunterstützungsvereins der Firma an den Thurgauer Regierungsrat 1899 bezeichnete sich das Unternehmen im Briefkopf als «Arnold B. Heine & Co. Manufactures of Embroideries, Swiss Handkerchiefs, Curtains and Dotted Swiss. Factories: Rebstein – Au – Arbon».

1902 ging Arnold B. Heine mit seinen Söhnen Arthur und Ben eine Kollektivfirma ein. Nun nannte sich das Unternehmen «Arnold B. Heine u. Cie.». Die Rekrutierung von Unternehmensleitern aus dem Familienkreis war ein üblicher Vorgang im industriellen Zeitalter. Von Familienmitgliedern konnte eine gewisse Loyalität erwartet werden, darüber hinaus boten sie eine gewisse Gewähr, das Geschäft auch für die nächste Generation zu sichern. Arthur arbeitete als Direktor im Arboner Unternehmen, Ben leitete die Filiale in New York. Diese war Ausgangspunkt für den Vertrieb der Stickereien auf dem amerikanischen Kontinent.

Im September 1903 wurde das Unternehmen in eine Aktiengesellschaft umgegründet. Dahinter dürfte die Überlegung gestanden haben, dass die Aktiengesellschaft als bevorzugte Rechtsform von Grossunternehmen für umfassendere Investitionen besser geeignet sein würde als eine Personengesellschaft. Die Umgründung des Stickereibetriebes in eine AG vollzog die St. Galler Filiale des Schweizerischen Bankvereins. Der Wert der Firma betrug 9,1 Mio. Franken, wobei für Liegenschaften (Gebäude mit Maschinen, 71 000 m<sup>2</sup> Areal) 3,5 Mio. Franken, für die übrigen Aktiven (Rohstoffe, fertige Ware,

**Während Arnold Baruch Heine kometenhaft zum Arboner Stickereikönig aufstieg – und wieder verschwand, bestehen seine Anfang des 20. Jahrhunderts aus dem Sumpfboden gestampften Fabrikgebäude z.T. bis auf den heutigen Tag. Die Flugaufnahme von 1919 zeigt in der Bildmitte die Heineschen Stickereiwerke, dahinter Werk 2 der Firma Saurer sowie oben links den Bahnhof.**



Geschäftsguthaben) 5,6 Mio. Franken eingesetzt wurden.

### **Der Ausbau des Unternehmens**

Im Ortsmuseum Arbon befindet sich ein Gemälde aus dem Jahr 1899, das einen möglichen Endausbau der Heineschen Stickereiwerke festhält. Heine schien also schon recht früh an ein Grossunternehmen gedacht zu haben. Dass er diese Idee auch weitgehend verwirklichte, soll zunächst mit ein paar Zahlen illustriert werden. Die Anzahl der Stickmaschinen stieg von 168 (1901) auf 344 (1908). Der zunehmende Maschinenpark und vor allem die Inbetriebnahme

neuer Abteilungen erhöhten den Energiebedarf, die Zahl der fest installierten PS stieg von 140 (1898) auf 1000 (1909). Die Beschäftigtenzahl wuchs von 740 (1901) auf 2200 (1909). Der Buchwert des Unternehmens betrug 1903 9,1 Mio. Franken und stieg bis 1909 auf 18,1 Mio. Franken.

1903/04 wurde Fabrikbau III in Betrieb genommen. 1904/05 erfolgte die Einrichtung einer Bleicherei und Appretur in Bau IV. Hier wurde auch die Buchdruckerei und -binderei untergebracht, eine Schlosserei für die Montage und den Unterhalt der Maschinen sowie eine Schreinerei zwecks Herstellung von Transportkisten und Büromöbeln. 1907/08 wurde Fabrikbau V mit zwei weiteren Sticksälen

gebaut. Gleichzeitig entstand ein neues Verwaltungsgebäude, das die Zeichnerei und sämtliche kaufmännischen Büros zentralisierte.

Um eine möglichst hohe Integrationsstufe im Unternehmen zu erreichen, beschäftigte Heine nebst Stickern, Nachseherinnen, Schiffifüllerinnen etc. auch Berufsleute, die in keinem unmittelbaren Verhältnis zur Stickereiproduktion standen. Deshalb waren in den firmeneigenen Betrieben Buchdrucker, Schreiner und Schlosser, aber auch Spengler, Elektriker, Maler, Tapezierer, Sattler, Dreher, Heizer, Wächter und Chauffeure tätig.

Den Zeitgenossen fiel die geradezu luxuriöse Bauweise Heines auf. Fabrikinspektor Heinrich Rauschenbach bemerkte in einem Gutachten über die Sticksäle: «Die natürliche Beleuchtung ist in den Arbeitsräumen eine derart günstige, wie man sie selten trifft.» Lobend erwähnte der Fabrikinspektor die Belüftungsmöglichkeiten: «Bei jedem Fenster sind Flügel zum Öffnen vorhanden, darüber hinaus befinden sich in jedem Saal mechanisch angetriebene Ventilatoren.»

### Auseinandersetzungen mit der Arbeiterschaft

Vermochten die hellen und sauberen Räume auch zu beeindrucken, so täuschten sie doch nicht darüber hinweg, dass Heines Grosszügigkeit gegenüber der Arbeiterschaft klare Grenzen kannte. Insbesondere wenn es um die Erfüllung gewerkschaftlicher Forderungen ging, erwies sich der Unternehmer Heine als unnachgiebig. So fanden zwischen 1900 und 1908 nicht weniger als sieben Arbeitskämpfe statt; sie hatten in erster Linie höhere Löhne und die Beibehaltung oder Verkürzung der Arbeitszeit zum Ziel. Spezifisches Konfliktpotential lag aber auch in der Abwägung wirtschaftlicher Krisen auf die Arbeiter und in der innerbetrieblichen Disziplinierung. Schliesslich

kam es wegen Erhöhungen der Arbeitsbelastung und der Zwangsmitgliedschaft in der betriebsinternen Gewerkschaft zu Auseinandersetzungen im Unternehmen.

Obwohl der aufgestaute Unmut z.T. durch Verhandlungen beigelegt werden konnte, hatte die betriebliche Arbeiterkommission einen schwierigen Stand. Heine kümmerte sich wenig um sie und reagierte oft schroff und provozierend auf ihre Anliegen. Schon beim ersten Arbeitskampf im Herbst 1900 konstatierte er, dass «die Fabrikkommission die schlimmste Sorte von Aufwieglern unter sich hat».

Nach dem ersten Streik im Jahr 1900 folgten 1904 zwei weitere Ausstände, 1906 wurde wieder gestreikt und im Jahr 1907 folgten nochmals zwei Arbeitskämpfe. Im Frühsommer 1908 kam es schliesslich zur grössten Auseinandersetzung, zu einem «Ringen, wie die Schweiz es zuvor nie gekannt hatte und das weit über das ostschweizerische Stickereigebiet, ja über die Landesgrenzen hinaus allergrösste Beachtung fand und die Öffentlichkeit aufwühlte» (Ernst Marti).

Die Ursache für diesen Arbeitskampf war ein kurzfristiger Konjunktureinbruch im Stickereigeschäft. Heine verfügte eine rund zehnprozentige Lohnreduktion. Die Sticker lehnten ab. Darauf kündigte Heine den 800 Stickern, Nachseherinnen und Füllerinnen. Die Arbeiterinnen und Arbeiter ihrerseits traten in den Ausstand. Nun liess Heine sämtliche Sticksäle schliessen, um den «hier obwaltenden Arbeiterverhältnissen, den häufigen Reibereien und frechen Einmischungen in unsere Angelegenheiten» in Zukunft vorzubeugen.

Die Aussperrung, bei der sich Heine als äusserst hartnäckiger und konfliktwilliger Widersacher einer disziplinierten und starken Arbeiterschaft erwies, dauerte über fünf Monate. Bereits Ende März begannen die Vermittlungsversuche der thurgauischen Regierung. Die Verhandlungen scheiterten am erzwungenen Ausschluss eines Gewerkschaftsführers. Mitte

Juni misslang ein von der Ortsbehörde Arbon einberufener Einigungsversuch. Schliesslich erreichte der thurgauische Regierungsrat im August eine Annäherung beider Parteien, so dass die Arbeit im Betrieb wieder aufgenommen werden konnte.

Trotz Aussperrung fast der gesamten Belegschaft und Stillstand der Maschinen gelang es Heine, die Produktion im Unternehmen aufrecht zu erhalten, wenn auch in reduziertem Umfang. Zum einen waren es die schon zu einem früheren Zeitpunkt vorgenommenen Rationalisierungen, d.h. der Einsatz modernster Maschinen, welche die Weiterführung mit einem Minimum an Personal möglich machten. Heine gelang es zudem, in Säcken versteckte Streikbrecher ins Fabrikgebäude zu schmuggeln. Günstig wirkte sich für ihn auch die Krise in der Stickerei aus. Heine fand selbständige Lohnsticker, die, um sich in der schwierigen Zeit über die Runden zu bringen, Arbeit zu jedem Preis annahmen. Später sollte Heine wegen dieser kompromisslosen sozialpolitischen Haltung von den Aktionären stark kritisiert werden.

### **Zeichen der Krise**

Die Krise in der Stickereiindustrie und die damit verbundene fünfmonatige Aussperrung blieb nicht ohne negative Auswirkungen auf das Geschäftsergebnis. Erstaunlicherweise finden sich aber seit der Gründung der AG überhaupt keine wirklich positiven Bilanzen. Alle Rechnungsabschlüsse blieben trotz der Hoffnungen, die sich mit dem Ausbau des Unternehmens verbunden hatten, unbefriedigend! In den Jahresberichten ist nachzulesen, dass beispielsweise im Juni 1904 die Ostschweizerische Ausrüstergenossenschaft durch einen Boykott die Fertigstellung und den Export der Waren beeinträchtigte. Aus nicht näher umschriebenen Gründen konnte auch das Geschäftsjahr 1905/06 «noch nicht als ein normales betrachtet werden, obwohl die allgemeine

Geschäftslage eine sehr günstige war». Wiederum wenig positiv fiel das Resultat 1906/07 aus. Das Geschäftsjahr 1907/08 verlief ebenfalls wenig hoffnungsvoll. Diesmal war es die von New York aus gegangene Finanzkrise, die das Geschäftsergebnis beeinträchtigte.

Erst als der Jahresabschluss 1908/09 die Erwartungen ein weiteres Mal nicht erfüllte, wurden die ersten kritischen Töne laut: «Wir erblicken den Grund der so bedrohlich zurückgehenden Gewinne an ganz anderem Orte, nämlich in den exorbitanten Expansionsbestrebungen der Leitung, welches Bestreben mit den vorhandenen Mitteln nicht Schritt hält.» (NZZ) Nun begann Heines Entmachtung: 1909 trat der Thurgauer Nationalrat Adolf Germann neu in den Verwaltungsrat ein. Im Mai 1910 stiess der mit der Stickereibranche vertraute Albert Schmidheiny-Hafner zur Gesellschaft, der bereits im September 1910 zum Verwaltungsratspräsidenten avancierte.

Die kritische Durchleuchtung der Geschäftsbücher ergab ein ernüchterndes Bild. Hohe Generalunkosten und schwindelerregende Warenstücke beeinträchtigten die Bilanz. Dies bedeutete erstmals ein Defizit von 3 Millionen Franken. «Noch ein solches Jahr, und die Aktionäre können ihre Aktien zu Tapezierarbeiten verwenden», zitierte der «Oberthurgauer» einen Aktionär an der Generalversammlung. Aber Schmidheinys erklärt Ziel war es, die Gesellschaft zu sanieren, sie auf eine gesunde finanzielle Basis zu stellen.

Was geschah mit Heine? Der Verwaltungsrat kündigte ihm und seinen Söhnen auf Ende Juni 1911. Heine willigte ein. Aber gleichzeitig schlug er den Kauf der Filiale in New York vor, für die der Verwaltungsrat schon seit längerem einen Käufer gesucht hatte. So kam noch im Mai 1911 ein Vertrag zustande, dessen wesentliche Bestimmungen der Verkauf der amerikanischen Filiale an Heine und ein zweijähriges Lieferungsabkommen zwischen der Gesellschaft in Arbon und Heine in New York waren.

Der Vertrag trat in Kraft, ohne von der Generalversammlung ratifiziert worden zu sein. Zur detaillierten Abklärung der Verhältnisse in New York wurde nun die Basler Treuhandgesellschaft herangezogen. Deren Direktor, Max Staehelin, und Alphons Simonius, Verwaltungsratspräsident des Schweizerischen Bankvereins, schifften sich zu diesem Zweck auf der «Titanic» ein, die zu ihrer Jungfern Fahrt auslief. Am 15. April 1912 stiess das Schiff mit dem Eisberg zusammen und sank. Die beiden Gläubigervertreter konnten aber gerettet werden und trafen wohlbehalten in New York ein. Die minutiöse Prüfung der Bücher ergab keine belastenden Momente gegen Arnold B. Heine, bereits angedrohte strafrechtliche Massnahmen mussten wieder zurückgezogen werden.

Dennoch, was Heine in Arbon hinterliess, war «über alle Massen betrübend» (NZZ), «der Name Heine verschriener denn je» («Der Oberthurgauer»). Anlässlich der Generalversammlung vom 22. Juni 1912 wurde daher das Unternehmen in «A.G. Stickereiwerke Arbon» umbenannt. «Es wird diese Firma ab heute verschwinden und die Heinestrasse und andere an die Herren Heine in Arbon erinnernde Dinge werden ebenfalls eine andere Benennung erhalten», schrieb «Der Oberthurgauer» nach der Versammlung. Alphons Simonius und der Aargauer Ständerat Emil Isler wurden neu in den Verwaltungsrat aufgenommen. Damit lag die Geschäftsführung endgültig in den Händen des Schweizerischen Bankvereins.

Die weitere Entwicklung der Stickereiwerke sollte jedoch zeigen, dass alle Sanierungs- und Reorganisationsmassnahmen scheiterten. Auch unter der neuen Geschäftsleitung musste das Unternehmen während des Ersten Weltkrieges und zu Beginn der zwanziger Jahre weitere Verluste in Millionenhöhe einstecken. 1926 wurde der Betrieb schliesslich formell liquidiert. Heine selber soll mit seinem New Yorker Geschäft schon 1915 in Konkurs gegangen sein.

## Würdigung

Wenn es nun abschliessend gilt, Heines Werk zu charakterisieren, so soll die vielfach erstaunliche Expansion seiner Unternehmung im Zentrum unserer Überlegungen stehen. Wie konnte es Heine gelingen, innerhalb kürzester Zeit einen der grössten Stickereibetriebe auf dem Kontinent mit zeitweise über 2000 Beschäftigten auf die Beine zu stellen? Was hat ihn zu dieser Leistung befähigt? Wo liegen die Gründe dieser raschen Entwicklung?

Über die Motive des rasanten Wachstums lässt uns der Gründer der Stickereiwerke leider im dunkeln; wir sind daher auf Vermutungen angewiesen. Einen ersten Hinweis erhalten wir von Jürgen Kocka. In einer Studie über die industrielle Entwicklung Deutschlands stellt er fest, dass deutsche Unternehmer vor dem Ersten Weltkrieg ebenfalls stark auf den Ausbau ihrer Betriebe ausgerichtet waren. Dabei standen wirtschaftliche Interessen weniger im Vordergrund. Vielmehr strebten die Unternehmer nach Expansion, um sich so einen Namen zu machen. Sie hatten Freude an der Grösse ihres Werkes. Expansion war ein Zeichen der Machterweiterung, und sie hatten Spass an der Macht – Feststellungen, die durchaus auch auf Heine zutreffen könnten.

In der Literatur wird weiter darauf aufmerksam gemacht, dass viele Unternehmer im wirtschaftlichen Aufstieg vor dem Ersten Weltkrieg ein hohes Mass an Selbstvertrauen entwickelten. Ihr beinahe hemmungsloser Optimismus gründete in der Vorstellung, dass sich der Aufschwung stetig weiterentwickle und durch nichts mehr zu bremsen sei. Der erste Geschäftsbericht der AG Arnold B. Heine & Co. vom 22. Oktober 1904 widerspiegelt diese Stimmung, wenn es darin heisst: «Wir befinden uns eben in dem Stadium des Übergangs von der Hausindustrie zur Grossindustrie und diese naturgemäss Entwicklung wird dem Stickereigeschäft zu stabilen Verhältnissen und zu einem nie dagewesenen Aufschwung ver-

helfen.» Expansion und Ausweitung der Produktionstätigkeit sind aber nicht nur Ausdruck des Erfolgs, sondern, wie das folgende Beispiel zeigt, auch Mittel zur Selbstverteidigung.

1898 hatten sich fünfunddreissig Ausrüsterfirmen (Sengerei, Bleicherei, Appretur) zur Ostschweizerischen Ausrüstergenossenschaft O.A.G. zusammen geschlossen. In kurzer Zeit wurde ihre Stellung so stark, dass es ihr 1902 gelang, Heine die Verpflichtung abzuringen, seine Ware ausschliesslich bei Mitgliedern der O.A.G. ausrüsten zu lassen. Heine fühlte sich durch diese Politik stark beeinträchtigt und liess deshalb eine eigene Ausrüsterei erstellen. Boykott, Exportstockungen und, nach Aufnahme des eigenen Betriebs 1905 (später ging dieser in die Seeriet AG über), Strafklage gegen Heine bis vor Bundesgericht waren weitere Folgen dieser Auseinandersetzung.

Dennoch, der Heinesche Optimismus erwies sich als trügerisch, FehlSpekulationen brachten das Unternehmen in Schwierigkeiten. So muss denn Expansion fragwürdig bleiben, wenn sich das Expansionsmotiv verselbständigt, d. h. wenn sich der Unternehmer zu Handlungen hinreissen lässt, die jeder sinnvollen Begründung entbehren und ihn dazu verleiten, den Ertrag bzw. die Verluste der Firma bald einmal als zweitrangig zu betrachten. Es deutet einiges darauf hin, dass Heine dieser Versuchung erlegen ist.

Nun führte Heine die Geschäfte nicht allein. 1902 wurde die Firma in eine Aktiengesellschaft umgegründet. Neue geschäftsleitende Behörde der Gesellschaft wurde der Verwaltungsrat. Er setzte sich zusammen aus fünf «Herren, unter welchen sich neben notablen Bankiers und Kaufleuten auch hervorragende Juristen» (NZZ) befanden. Es waren dies neben Heine: Caspar Glinz in Rorschach, Jurist und Verwaltungsrat beim Schweizerischen Bankverein (SBV); Hermann La Roche-Burckhardt in Basel, Verwaltungsratspräsident des SBV; Jakob Müller in Romanshorn, Präsident des Bezirksgerichts Arbon

sowie Thurgauer Kantons- und Nationalrat, und Carl Guggenheim-Loria in St. Gallen, Verwaltungsrat des SBV.

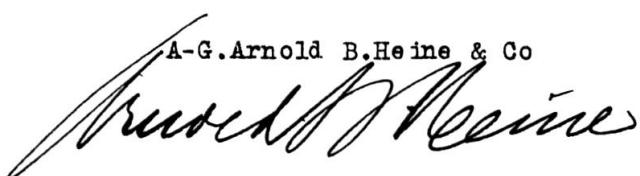
Die Zusammensetzung eines Verwaltungsrats besagt jedoch wenig über dessen Bedeutung, es stehen grundsätzlich verschiedene Entwicklungsmöglichkeiten offen. Das Spektrum reicht von einer relativen Funktionslosigkeit – unter Ausnutzung einer allfälligen Passivität oder absichtlicher Informationsverweigerung – bis hin zu einer starken Einflussnahme von am Unternehmen interessierten Gruppen.

Überragende Figur im Verwaltungsrat blieb zweifellos Arnold B. Heine. Als Präsident und einziger Stickereifachmann, als Generaldirektor und Kenner der technischen und kaufmännischen Probleme der Firma, aber auch als Hauptaktionär mit der Hälfte des Gesellschaftskapitals war er geradezu prädestiniert, weiterhin die wichtigsten unternehmerischen Entscheide allein zu treffen. So erstaunt es wenig, dass Heine später vorgeworfen wurde, sein Stil im Umgang mit den Verwaltungsräten sei «unpassend», ja dass er mit dem Verwaltungsrat geradezu willkürlich umspringe und diesen als «quantité négligeable» betrachte. Dazu kam, dass sich der Schweizerische Bankverein auf dem Platz St. Gallen in einer gewissen Zwangslage befand. Zwar bedeuteten die reichlich fliessenden Stickereikredite in schlechten Zeiten hohe Verlustrisiken, die Rentabilität der St. Galler Banken war jedoch von diesen Krediten abhängig, da kaum andere Einnahmequellen flossen.

Heines Temperament («I am the boss») und sein entschiedener «Herr-im-Hause»-Standpunkt lösten insbesondere bei den Arbeiterinnen und Arbeitern immer wieder Unwillen und heftige Proteste aus. In ihren Augen verhielt sich der Unternehmensgründer oft willkürlich und provokatorisch. Dazu lässt sich als typisches Beispiel der Fabrikordnungs-Entwurf von 1908 heranziehen, ein Reglement, von dem sich Heine «für Firma und Arbeiterschaft die besten Früchte» versprach. Er wollte darin festhalten: «Als

bedeutende Verletzung der Fabrikordnung gilt insbesondere: a) Jede Art von Insubordination gegenüber der Geschäftsleitung und den Vorgesetzten, b) Jegliche Beeinträchtigung der Freiheit oder freien Mitbestimmung der Mitarbeiter durch Gewaltmittel physischer oder moralischer Natur, c) Zweimaliges Blauenmachen, d) Jede Handlung gegen Treue und gute Sitten, e) Das Registrieren an den Kontrolluhren für Andere, f) Agitationen irgend welcher Art innerhalb der Fabrikräume, sei es während oder ausser der Arbeitszeit, g) Jede Art unbefugter Arbeitsniederlegung. Ohne Untersuchung der Gründe, die dazu führten, gilt jeder Ausstand als unbefugt, welcher ohne vorherige richtig geführte Unterhandlung mit der Direction stattfindet.»

Wo selbst der Fabrikinspektor konstatierte, dass ihm in seiner zwanzigjährigen Praxis noch selten ein derart langatmiges und verklausuiertes Fabrikreglement vorgelegen habe und dementsprechend einige Korrekturen vornahm, da manifestierten sich in den Augen der vom Klassenkampf erfüllten Arbeiterinnen und Arbeiter ein weiteres Mal «das brutale Regiment und die amerikanischen Grossbeuterallüren» (Ernst Marti) des «Stickerkönigs von Arbon».



A-G. Arnold B. Heine & Co  
Arnold B. Heine

#### Nachlass

Ein Nachlass existiert nicht.

#### Quellen

StATG 3'00'191–220: Regierungsratsprotokolle 1898–1912;  
StATG alte Sign. IX 229: «Fabrikordnungen», «Fabrikwesen»;  
StATG: Ragionen-Buch der Cantone St. Gallen, Appenzell und Thurgau, Basel 1888. KBTG: Arboner Nachrichten 1898–1911, Der Oberthurgauer 1898–1923, NZZ 1898–1926. Kantonsbibliothek St. Gallen: Die Stickerei-Industrie. Offizielles Organ des

Centralverbandes der Stickerei-Industrie der Ostschiweiz und des Vorarlbergs. StadtA St. Gallen: Niederlassungskontrolle St. Gallen, Bd. 35. Schweizerisches Sozialarchiv, Zürich: Der Textilarbeiter. Organ des allgemeinen Schweizerischen Textil-Arbeiterverbandes 1904–1908. Ortsmuseum Arbon: Planerischer Entwurf des Stickereibetriebes Arnold B. Heine, Ölbild 1899; Album mit Photographien des Stickereibetriebes A. B. Heine, nicht datiert. Zentralstelle für Wirtschaftsdokumentation Zürich: Geschäftsbericht und Jahresrechnung der AG Arnold B. Heine & Co. Arbon, 1903/04–1925.

#### Nachrufe und Literatur

Arnold B. Heine, in: Arboner Tagblatt/Der Oberthurgauer, 23.2.1923; Arnold B. Heine gestorben, in: Thurgauer Arbeiterzeitung, 24.2.1923; Bauer, Hans: Schweizerischer Bankverein 1872–1972, Basel 1972; Beerli, Hans: Industrie und Handel des Kantons St. Gallen 1901–1910, St. Gallen 1921; Bünzli, Kurt: Arbon vor dem Ersten Weltkrieg. Wirtschaftlicher und sozialer Wandel in der Kleinstadt (1880–1914), in: TB 129 (1992), S. 5–120; Hummler, Fritz: Beginn mit dem Jahrhundert, in: Tjb 1982, S. 9–38; Hummler, Fritz: Beginn mit dem Jahrhundert. Beinahe eine Chronik, o.O. o.J. (73 Seiten); Isler, Egon: Industriegeschichte des Kantons Thurgau, Zürich 1945; Kocka, Jürgen: Unternehmer in der deutschen Industrialisierung, Göttingen 1975; Marti, Ernst: 50 Jahre Schweizerische Textil- und Fabrikarbeiter-Organisationen 1903–1953, Zürich 1954; Schiess, Jakob: Die Kartelle in der schweizerischen Textil-Veredelungsindustrie, Diss. Zürich, Weinfelden 1922; Specker, Louis: «Weberpfarrer» Howard Eugster-Züst, 1861–1932, Diss. phil. (Basel), St. Gallen 1975; Tanner, Albert: Das Schiffchen fliegt – die Maschine rauscht. Weber, Sticker und Unternehmer in der Ostschiweiz, Zürich 1985.

#### Bildquellen

Abb. 1: Museumsgesellschaft Arbon, Fotosammlung: Porträt Arnold B. Heine, um 1910; Fotograf unbekannt.  
Abb. 2: Museumsgesellschaft Arbon, Fotosammlung (Nr. 9777–1): Flugaufnahme der Heineschen Stickereiwerke, 1919; Fotografie: Ad Astra.  
Unterschrift: StATG alte Sign. IX 229 (Fabrikwesen): Brief der AG Arnold B. Heine an den Regierungsrat des Kantons Thurgau, 27.11.1908.

