

**Zeitschrift:** Thurgauer Beiträge zur Geschichte  
**Herausgeber:** Historischer Verein des Kantons Thurgau  
**Band:** 143 (2006)

**Artikel:** Krepon, Kredit und Porzellan : vom steilen Aufstieg und tiefen Fall der Unternehmerfamilie Wegeli aus Diessenhofen im Berlin des 18. Jahrhunderts  
**Autor:** Wilckens, Friedrich  
**Kapitel:** 10: Zusammenfassung und vergleichende Würdigung  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-585118>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **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. [Voir Informations légales.](#)

### **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. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 04.05.2025

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

## 10. Zusammenfassung und vergleichende Würdigung

Das Unternehmen Wegeli in Berlin hat über drei Generationen bestanden. Krüger hält es für bemerkenswert, dass sich die wegelische Manufaktur etwa 70 Jahre lang behauptete:

«Natürlich darf man die Lebensdauer der Manufaktur nicht nur von der Person des Eigentümers abhängig machen, wie Rachel und Wallich es tun. In letzter Konsequenz war die wirtschaftliche Lage entscheidend. Der glanzvolle Aufstieg z. B. der Wegelys beruhte doch in erster Linie darauf, daß sie die günstige Situation in Preußen ausnutzten. Diese bestand darin, daß eine zunehmende Nachfrage nach billigen, leichten Wollstoffen einsetzte. Das Wollausfuhrverbot sicherte ihnen billige Rohmaterialien. Der primäre Charakter dieser objektiven Bedingungen wird schließlich durch den Niedergang der Manufaktur unterstrichen, als nämlich die Nachfrage nach Wollzeugen nachließ. Dann nutzte auch die persönliche Tüchtigkeit der Unternehmer nichts mehr. Der Niedergang der Manufakturen als Massenerscheinung setzte erst ein, als mit der auf Anwendung von Maschinen beruhenden Fabrik eine neue höhere Produktionsform entstand.»<sup>361</sup>

Dieser Einschätzung muss man entgegenhalten, dass ein tüchtiger Unternehmer auch immer die allgemeine Marktentwicklung in seiner Branche im Blick behalten muss, woraus er dann die Konsequenzen für seine Unternehmensstrategie ziehen muss. Tut er dies nicht – oder nicht in ausreichendem Masse –, wird er durch das Marktgeschehen in Bedrängnis geraten, wie bei den Wegeli in der dritten Generation geschehen. Für die Lebensdauer eines Unternehmens ist im Übrigen immer ein ganzes Bündel von verschiedenartigen Faktoren massgebend, und es hängt von der Unternehmerpersönlichkeit ab, wie diese Faktoren bewertet werden, sodass eine gedeihliche Unternehmensentwicklung eintritt. In letzter Konsequenz ist also immer der Unternehmer in der Verantwortung für die Führung seines Betriebes.

Es scheint auch eine gewisse Gesetzmässigkeit darin zu bestehen, dass – zumindest im 18. Jahrhundert, aber auch später – Wirtschaftsunternehmen im Familienbesitz sich nur über einige Generationen halten können. Im Fall der Wilckensschen Kattunfabrik in Bremen beispielsweise, die von 1690 bis 1808 bestand, waren es fünf Generationen. Für dieses Manufakturunternehmen war die Form des Familienbetriebes so lange förderlich, wie das erforderliche Betriebskapital in einer Hand blieb. Was dort drei Generationen mit Fleiss, Geschick und glücklichen Fügungen aufzubauen vermochten, wurde in der vierten noch erhalten, aber in der fünften, beschleunigt durch die Ungunst der wirtschaftspolitischen Umstände, verzehrt. Mit zunehmendem Wohlstand der Eigentümer schwand zudem der gesunde unternehmerische Wagemut.<sup>362</sup>

Begründer einer anderen Unternehmerfamilie, die sich über drei Generationen erfolgreich mit der Herstellung feiner Wolltuche befasste, war Johann Heinrich Scheibler (1705–1765) in Monschau, damals Herzogtum Jülich.<sup>363</sup> Er konnte am Ende seines Wirkens feststellen:

«Ich, Joh. Heinr. Scheibler der ältere ernähre alleinig von meiner Fabrique beständig mehr als 4000 Menschen und bin ohne eigenen Ruhm zu melden derjenige, der Monjoyer Tuch durch ganz Europam in die Renommee und ich möchte sagen Millionen Geldes in das Monjoyerland und Nachbarschaft gebracht habe.»<sup>364</sup>

Seine beiden Söhne Wilhelm und Ernst, verheiratet mit Töchtern aus wohlhabenden Fabrikantenfamilien, beteiligten sich an Herstellung und Absatz der Tuche in der väterlichen Firma, waren aber daneben auch selbständige Unternehmer. Aus den Tagen

---

361 Krüger, Horst, S. 248.

362 Wilckens, Kattundruck, S. 1388.

363 Ebeling, S. 22–23.

364 Zahn, S. 20.

des älteren Scheibler ist auf die heutige Zeit das Rote Haus in Monschau gekommen, das er für 90 000 Reichstaler, wahrscheinlich ganz nach seiner eigenen Konzeption, errichten liess – teils Kontor- und Produktionshaus, teils Wohnhaus für ihn und seine Familie. Auch die Unternehmen der Scheibler erlitten in der dritten Generation ihren Untergang, da die französische Besetzung des linksrheinischen Gebietes 1794 die wirtschaftlichen Grundlagen der Betriebe völlig ruinierte. Die dritte Generation wanderte daraufhin zum Teil aus, z. B. Carl Wilhelm Scheibler nach Lodz in Polen, wo er bis zur Mitte des 19. Jahrhunderts das damals grösste Textilunternehmen in Europa aufbaute.<sup>365</sup> Dass es völlig verschiedenartige Ursachen waren, die zum Ende der Unternehmen in Monschau einerseits und in Berlin andererseits führten, ist offenkundig; aber ebenso verschiedenartig fielen – in Reaktion auf die Umstände – die Unternehmerentscheidungen zur Sicherung der persönlichen Existenz aus.

Auf andere, teilweise noch grössere «Textilimperien» des 18. Jahrhunderts, die die Krise der Wirtschaft zur Zeit Napoleons unterschiedlich zu bewältigen suchten, kann hier nur mit dem Namen hingewiesen werden: die Calwer Zeughandlungskompanie (für Wollstoffe), das Unternehmen von der Leyen in Krefeld (für Seide) und die Manufaktur von Schüle in Augsburg (für Kattun).<sup>366</sup>

Der wagemutige, erfolgreiche Gründer aus der Schweiz, Johann Georg Wegeli, hatte in seinen beiden Söhnen tüchtige Nachfolger, die jedoch eine weitgehende Diversifizierung des ursprünglichen Kernbereichs des Unternehmens, nämlich der Herstellung von Wollzeugen, betrieben, indem der eine versuchte eine Porzellanmanufaktur zu betreiben, der andere auch Bankgeschäfte aufnahm. Beide konnten zudem grössere Gewinne für eigene Zwecke ausserhalb der Wollzeugmanufaktur nutzen; letztere stand zu ihren Zeiten in voller Blüte. In der dritten Generation waren die beiden massgebenden Wegeli

durchaus befähigte Kaufleute, die aber durch die testamentarischen Bedingungen ihres Vaters einerseits und zu grosse Entnahmen aus den Betriebsmitteln für eigene, private Zwecke andererseits das Unternehmen in die Insolvenz führten, so dass dieses unter staatlicher Aufsicht saniert werden musste. Die zeitweilige Fortführung der Wegelischen Fabrik in Berlin kam dann wesentlich durch energische und zielstrebige Einlassung von Frau Wegeli, geb. Wegeli, zustande. Da in der dritten Generation verabsäumt wurde, in grösserem Umfang neue Produkte aus Baumwolle marktgerecht in die Produktion aufzunehmen, waren die allgemeinen wirtschaftlich relevanten Umstände in Preussen gegen Ende des 18. Jahrhunderts nicht geeignet, das wegelische Unternehmen in alter Form zu erhalten. Die bis zuletzt unternommenen Versuche, neue technische Entwicklungen in der Produktion aus eigener Kraft, aufbauend auf vorwiegend aus dem Ausland eingekauften Maschinenteilen, zu verwirklichen, waren ohne Erfolg und wirkten sich damit auf die Finanzen des Unternehmens negativ aus. Die zunehmende Spezialisierung in der Technik – z. B. durch Nutzung der Dampfmaschine – überforderte wohl auch den im Textilwesen zwar hochqualifizierten Kaufmann und Unternehmer früherer Prägung; das Zeitalter der Industrialisierung begann insoweit am Ende des 18. Jahrhunderts.

Für die Unternehmensführung der wegelischen Manufaktur war in allen Generationen die Möglichkeit des direkten Kontakts auf dem Schriftwege zum König von Preussen persönlich von grosser, grundsätzlicher Bedeutung. Es war dann Friedrich der Grosse selbst, der den Wegeli seine Meinung kundtat oder seine Weisung gab, und dies nach kürzester Bearbeitungszeit der jeweiligen Eingabe. Die Allmacht des absolutistisch herrschenden Königs wurde

---

365 Schmidt, S. 154–155; Zahn, S. 11.

366 Dipper, S. 155–168; Ebeling, S. 22–25.

von den Wegeli zu jener Zeit unmittelbar – positiv oder negativ – erfahren. Die heute übliche und notwendige Einschaltung eines Wirtschaftsverbandes, um bestimmte politische Aspekte der Wirtschaft bei der Regierung geltend zu machen, war als Organisationselement des Staatswesens nicht erforderlich. Von Fall zu Fall schlossen sich die betreffenden Bittsteller zu einer Interessengemeinschaft gegenüber dem König zusammen; das Massenzeitalter hatte noch nicht begonnen.

Die Finanzierung des wegelischen Unternehmens erfolgte damals ohne königliche Subventionen aus privaten Mitteln. Die Wegeli heirateten Frauen aus vermögenden Familien und erhielten von preussischen Bürgern, auch Juden, sowie von der Kirchengemeinde aufgrund guter Reputation ausreichende Mittel zur Finanzierung von Investitionen und für den Betrieb. Gute Margen bei den produzierten Waren vermehrten das Eigenkapital während der beiden ersten Generationen. Das wegelische Unternehmen war also bis zur Insolvenz vom Staat finanziell unabhängig; es erhielt auch nur in geringem Umfang staatliche Aufträge, da dieser ja im Lagerhaus seinen Staatsbetrieb zur Deckung des Eigenbedarfs – vor allem in der Armee – besass. Die finanzielle Sicherung des Unternehmens im konjunkturellen Auf und Ab war wie immer abhängig von einer klaren Übersicht der Leitung hinsichtlich Einnahmen und Ausgaben, Gewinn und Verlust. Hierin erwies sich die Buchführung bei den Wegeli als weitgehend unzureichend. Die Wegeli, insbesondere der dritten Generation, fühlten sich offenbar als Unternehmer reich und konnten sich – scheinbar – vieles für private Zwecke aus dem angeblichen grossen Gewinn der Fabrik durch Entnahmen leisten. Die zweite Generation machte zudem testamentarische Verfügungen, die zu dem Ruin der Firma über kurz oder lang wesentlich beitragen mussten. Damit war eine hinreichende Eigenkapitalgrundlage für das Unternehmen nicht länger mehr gegeben, die bis dahin starke Marktstel-

lung unter den Wollmanufakturen in Preussen und auch für den Export grundsätzlich gefährdet, die finanzielle Unabhängigkeit durch geschwächte Kreditwürdigkeit angetastet. In der Endphase des Unternehmens unter staatlicher Administration wurde dies überdeutlich. Da nutzte denn auch die von den Wegeli von Anfang an durchgehaltene Strategie, nur Produkte von höchster Qualität auf den Markt zu bringen, nichts mehr. Und als vom König definiertes primäres Staatsinteresse blieb nur, eine verbreitete Arbeitslosigkeit der einst von den Wegeli beschäftigten Arbeiter unter allen Umständen zu vermeiden.

Die Geschichte der Wegeli in Berlin ist ein Drama über gut 80 Jahre von grossartigem Aufstieg und tiefem Fall: Was der Firmengründer aus der Schweiz langfristig angelegt hatte, wurde von seinen Söhnen und Enkeln vertan, ein letztlich tragisches Geschehen vor absolutistischem Hintergrund im Preussen des 18. Jahrhunderts.

