

Ciba + Sandoz = Novartis

Autor(en): Tobias Straumann

Quelle: Basler Stadtbuch

Jahr: 1996

<https://www.baslerstadtbuch.ch/.permalink/stadtbuch/b2583914-981c-47e5-ae06-3a7a115adfb3>

Nutzungsbedingungen

Die Online-Plattform www.baslerstadtbuch.ch ist ein Angebot der Christoph Merian Stiftung. Die auf dieser Plattform veröffentlichten Dokumente stehen für nichtkommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung gratis zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrücke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger schriftlicher Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des vorherigen schriftlichen Einverständnisses der Christoph Merian Stiftung.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Die Online-Plattform [baslerstadtbuch.ch](http://www.baslerstadtbuch.ch) ist ein Service public der Christoph Merian Stiftung.

<http://www.cms-basel.ch>

<https://www.baslerstadtbuch.ch>

Die Novartis-Fusion aus historischer Sicht

Es war eine Überraschung sondergleichen, als die Firmenchefs von Ciba und Sandoz am 7. März 1996 ihren Fusionsentscheid verkündeten. In vielen Zeitungsartikeln war deshalb zu lesen, dass eine neue Ära begonnen habe, für die es keine Parallelen in der Geschichte der Basler Chemie gebe. In der Tat hat Novartis neue Massstäbe gesetzt: Es ist die grösste Fusion in der Wirtschaftsgeschichte, die – wie nie zuvor in Basel – eine tiefgreifende Umstrukturierung mit sich bringt.

Diese Einschätzung enthält aber nur die halbe Wahrheit. Der Zusammenschluss beruht auf einer langen Vorgeschichte, ohne die ein solcher Schritt niemals möglich gewesen wäre. Die verantwortlichen Manager konnten bei ihrem Entscheid auf einen reichen Schatz an Erfolgen und Misserfolgen zurückgreifen. Die Idee, alle Basler Firmen zu einem einzigen Konzern zusammenzufassen, ist nämlich beinahe so alt wie die Firmen selbst. Und 1996 geschah es nicht zum ersten Mal, dass Ciba, Geigy und Sandoz eine engere Zusammenarbeit beschlossen.

Erste Fusionspläne vor hundert Jahren

Die ersten Pläne für eine Fusion entstanden um die Jahrhundertwende. Damals war wie heute eine starke Konzentrationsbewegung im Gang. «Der Konkurrenzkampf ist bis auf das Äusserste entwickelt, und der Spielraum zwischen Selbstkosten- und Verkaufspreis ungemein gering geworden», schrieb ein Kenner der Szene besorgt.¹ Die Herstellung von künstlichen organischen Farbstoffen, damals die wichtigste Produktgruppe der Basler chemischen Industrie, hatte einen hohen Entwicklungsstand erreicht. Wer weiter im Geschäft bleiben wollte, musste kräftig investieren und expandieren. Es

genügte längst nicht mehr, ein paar Patente zu besitzen und seine exquisite Kundschaft zu pflegen, wie noch in der Gründerzeit der 1860er Jahre. «Die ersten Jahre des 20. Jahrhunderts», schrieb 1926 ein Geigy-Chemiker rückblickend, «waren es dann auch, welche endgültig mit den unmodernen, unwissenschaftlich geleiteten Farbwerken aufräumten.»²

An der dritten Basler Gewerbeausstellung von 1901 tauchte zum ersten Mal öffentlich die Idee auf, die Schweizer Chemiefirmen durch einen Zusammenschluss zu stärken. Der Berichterstatter der Ausstellung, ein gewisser Herr Rey von der Ciba, schrieb in seiner Übersicht: «Sollten sich die Verhältnisse der Basler Farbenindustrie weiterhin so zuspitzen, wie sie es seit einiger Zeit begonnen haben, so kann das Heil für die Zukunft – abgesehen von Erfindungen, welche ganz neue Arbeitsgebiete erschliessen, auf welche nicht mit Sicherheit gerechnet werden kann – nur in einem Zusammenschluss aller hiesigen Firmen zu einer einzigen erblickt werden. Damit würde ein grosses kräftiges Unternehmen geschaffen, welches wohl in der Lage wäre, der ausländischen Konkurrenz die Spitze zu bieten.»³

Herr Rey stiess mit seiner Idee zunächst auf taube Ohren. Die meisten Firmen zogen es vor, durch Akquisitionen zu expandieren – oder mit fliegenden Fahnen unterzugehen. Reys eigene Firma, die Ciba, war bei diesem Geschäft am erfolgreichsten: jeweils 1896 und 1908 schluckte sie eine Nachbarfirma. Sandoz hingegen hätte beinahe zu den Opfern des verschärften Wettbewerbs gehört: Der Verwaltungsrat musste 1904 ernsthaft die Liquidation erwägen. Die letzte Westschweizer Farbenfabrik in La Plaine bei Genf verschwand 1905. Einzig die

Basler Firma Geigy war eine Farbenproduzentin, die damals langsam, aber kontinuierlich wuchs. So existierten am Vorabend des Ersten Weltkriegs von den ursprünglich acht schweizerischen Farbstoffbetrieben nur noch deren vier, allesamt beheimatet in Basel: Ciba, Geigy, Sandoz und die kleine Firma Durand & Huguenin. Die 1896 gegründete F. Hoffmann-La Roche war von Beginn an auf Medikamente spezialisiert und kam deshalb als Partnerin für eine Fusion nicht in Frage.

Der Erste Weltkrieg als Wendepunkt

Vor dem Ersten Weltkrieg hatte Deutschland den Weltmarkt fast vollständig beherrscht: 90 Prozent der Exporte stammten aus seinen Fabriken. An zweiter Stelle kam die Schweiz, an dritter Grossbritannien und Frankreich. Im Krieg aber waren die Kriegsparteien gezwungen, möglichst alle Waren selber zu produzieren. Die Gegner Deutschlands kompensierten den Ausfall der Importe durch die Errichtung neuer Fabriken. Der Krieg beschleunigte die

Übersättigung des Farbstoffmarktes: Millionen neuer Uniformen mussten eingefärbt und alte umgefärbt werden, da die Generalstäbe nun anstelle der bunten Farben das unauffällige Feldgrau für ihre Soldaten bevorzugten. Ferner verlangte die Kriegsstrategie, dass die Farbstoffbetriebe nun auch Sprengstoff und Giftgas herstellten. Wegen dieser grossen Nachfrage war der Krieg für die chemische Industrie eine Goldgrube, und auch die Basler Betriebe machten enorme Gewinne. Vor allem Sandoz konnte sich schnell von den wirtschaftlichen Problemen befreien, die 1904 beinahe zur Auflösung geführt hatten.

Aufgrund der Kriegsentwicklung 1917/18 war ein baldiges Kriegsende mit anschliessenden wirtschaftlichen Problemen zu erwarten: Die Firmen würden mit enormen Kapazitäten, aber ohne ausreichende Nachfrage dastehen. In dieser Situation gewann die Idee eines Zusammenschlusses wieder an Attraktivität. Bereits 1917 hatten die drei grossen Firmen Ciba, Sandoz und Geigy über den Bau einer gemeinsamen



Das Ciba-Fabrikareal, aufgenommen aus einem Gasballon von Eduard Spelterini.
◀



△ Pharmazeutisches
Laboratorium
der Ciba, um 1914.

Zwischenproduktfabrik verhandelt. Die Pläne scheiterten zwar, das Projekt einer gemeinsamen Organisation gewann dennoch Auftrieb. Am 7. September 1918 einigten sich die drei Parteien auf die Gründung eines Farbstoff-Kartells, bekannt unter dem Namen «Interessengemeinschaft (I.G.) Basel». Im Zentrum des Vertrags stand ein Gewinnpool: Die Firmen zahlten ihre Bruttoerträge ein und erhielten ihre Gewinne nach einem vertraglich festgelegten Quotenanteil wieder zurück (Ciba 52 %, Geigy 24 %, Sandoz 24 %). Daneben vereinbarte man eine Vereinheitlichung der Verkaufsorganisation, die Vermeidung von fabrikatorischen Doppelspurigkeiten, die gemeinsame Verwaltung der Auslandwerke und den Ein-

kauf von Rohstoffen und Chemikalien. Im Unterschied zu den späteren Fusionen von 1970 und 1996 spielte die Forschungspolitik damals keine Rolle: Artikel 11 des Vertrags nahm die wissenschaftlich-technische Zusammenarbeit aus.

Der Trend zur Konzentration und Rationalisierung war damals international. 1916 hatten sich die chemischen Betriebe Deutschlands zu einem Kartell, das sich «Interessengemeinschaft der deutschen Teerfarbenfabriken» nannte, zusammengeschlossen. 1925 verwandelten sie dieses Gebilde in einen einzigen Konzern, die «I.G. Farbenindustrie AG», den grössten deutschen Konzern und weltweit grössten Chemiebetrieb. 1945 lösten die alliierten Besatzungsmächte dieses berüchtigte Gebilde auf: die Mitschuld des Unternehmens an Auschwitz war zu gross. Auch die britischen und die französischen Farbstoffbetriebe schlossen sich in den zwanziger Jahren zu nationalen Kartellen zusammen. Auf internationaler Ebene verbanden sich diese Kartelle schliesslich zu einem einzigen Bund: 1932 war der gesamte Markt vollkommen über Absprachen geregelt.

Der Zwang zur Konzentration

1918 geschah also etwas Ähnliches wie später 1970 und 1996: Ciba, Geigy und Sandoz rückten angesichts der Veränderungen des internationalen Umfelds näher zusammen. Auf den ersten Blick könnte man sogar meinen, die beiden späteren Fusionen (Ciba-Geigy und Novartis) seien nur eine Fortsetzung der I.G. Basel. Doch der Schein trügt: Die I.G. existierte nur bis ins Jahr 1951; danach hatte das Kartell seine Funktion verloren. Dennoch bestehen enge Verbindungen zwischen den verschiedenen Zusammenschlüssen.

Zum einen wird ein wirtschaftliches Gesetz sichtbar, dem alle kapitalintensiven Industrien unterworfen sind: Firmen, die nicht eine gewisse Grösse aufweisen, werden langfristig aus dem Wettbewerb gedrängt. Gerade die chemische Industrie gehört seit ihren Gründerjahren zu den Branchen, die von diesem Gesetz besonders betroffen sind. Zu Beginn lief die Produktion in weitgehend geschlossenen Kreisläufen ab, selbst wenn die Apparaturen damals noch sehr primitiv waren. Die Arbeiter (meist Män-

ner) mussten zwar heizen, rühren und umgiesen, aber ihre Löhne waren im Verhältnis zum Sachaufwand niedrig.

Die Tendenz zum kapitalintensiven Wirtschaften verstärkte sich bereits im 19. Jahrhundert durch eine weitere Besonderheit der chemischen Industrie. In den 1880er Jahren begannen die Firmen, eigene Forschungsabteilungen aufzubauen. Die Anfänge waren bescheiden, aber qualitativ von grosser Bedeutung: Zum ersten Mal wurde den Naturwissenschaften eine Hauptrolle bei der Entwicklung von neuen Gütern zugedacht. Dadurch nahm die Innovationsrate fast explosionsartig zu. Dies wiederum verlangte zusätzliche Investitionen. Die grossen chemischen Firmen wurden deshalb bereits damals zum Inbegriff einer erfolgreichen Verbindung von Wissenschaft und Industrie. 1896 schrieb der Berichterstatter der Genfer Landesausstellung, der Erfolg der chemischen Industrie sei «vor allem den ausgezeichneten Hochschulen sowie dem guten Kontakt zwischen Wissenschaftlern und Fabrikanten» zu verdanken.⁴

Die I.G. Basel als abschreckendes Beispiel

Ein Vergleich der verschiedenen Zusammenschlüsse in der Basler Chemie fördert aber nicht nur die genannten Parallelen zutage. Die I.G. Basel hat darüber hinaus eine prägende Rolle in der späteren Geschichte der Basler Chemie gespielt, wenn auch vor allem wegen ihres Scheiterns. «Aus Fehlern kann man lernen» – das war die wichtigste Botschaft, die sich dem Kartellexperiment abgewinnen liess. Die drei Firmen mit ihren unterschiedlichen Kulturen wuchsen unter dem gemeinsamen Dach nicht zusammen, sondern drifteten im Gegenteil noch weiter auseinander. Ciba und Sandoz waren in den zwanziger und dreissiger Jahren wesentlich dynamischer als der behäbige Familienbetrieb der Geigy. Die unterschiedlichen Diversifikationsstrategien verdeutlichen den Graben zwischen den Firmen: Ciba produzierte bereits seit den 1880er Jahren neben Farbstoffen auch Medikamente. Sandoz vermochte dank seiner Kriegsgewinne 1918 in die Pharmaproduktion einzusteigen, während Geigy sich erst 1939 dazu durchringen konnte. Die im Vertrag festgelegten Quoten entsprachen bald

nicht mehr der Wirklichkeit, Probleme tauchten auf.

In den Verhandlungen, die Ende der sechziger Jahre zwischen Ciba und Geigy begannen, war klar, dass ein Zusammenschluss nicht die Form einer I.G. annehmen durfte. Einige der Unterhändler hatten die Auflösung 1951 selbst erlebt; sie kannten die Probleme eines Kartells. Ausserdem wollte man, im Unterschied zu 1918, als die Forschung ausdrücklich vom Vertrag ausgenommen worden war, offensiv neue Gebiete erschliessen. Paul Erni, der Chronist der «Basler Heirat» von 1970, schrieb: «Wohl der entscheidende Anstoss zur Verwirklichung des Zusammenschlusses kam aus dem Bereich der Forschung, wo persönliche Kontakte und gemeinsam angestellte Überlegungen den Boden ebneten. Wahrscheinlich wurde der eigentliche Fusionsgedanke hier gezündet.»⁵ Auch 1996 gehörte die Stärkung von Forschung und Entwicklung zu den zentralen Argumenten, die für die Gründung der Novartis sprachen.⁶

Das neue internationale Umfeld

Unterschiedlich bei den verschiedenen Kooperationen war auch das internationale Umfeld, in dem die Firmen ihre Zusammenschlüsse vollzogen. Zwar gab auch 1970 und 1996 die Erwartung, Gewinne würden in Zukunft schwerer zu erwirtschaften sein, den Ausschlag. 1918 aber war diese Sorge viel dramatischer gewesen: Der Erste Weltkrieg hatte den Markt innerhalb von wenigen Jahren radikal verändert, eine Depression war zu erwarten. Ähnliches war weder 1970 der Fall, noch ist heute durch die Biotechnologie eine Umwälzung in vergleichbar kurzer Zeit zu erwarten.

In diesem Sinne sind die Fusionen von 1970 und 1996 viel eher miteinander vergleichbar. Die Reden der Verwaltungsratspräsidenten sind denn auch annähernd gleich. So betonte 1969 Geigy-Präsident Louis von Planta in seiner Rede vor den Verwaltungsratskollegen, die Firma blicke «auf ein ausgezeichnetes Geschäftsjahr» zurück und werde ohne Fusion auch in Zukunft wachsen; die Konzernspitze sei aber verpflichtet, «bei ihren Überlegungen langfristige Erwägungen anzustellen, das heisst Existenz und Entwicklung des Unternehmens auf die nächsten Jahrzehnte hinaus sicherzustellen».

Blick in das
Sandoz-Fabrik-
areal, um 1920. ▷



1939 begann
Sandoz mit der
Produktion von
Agrochemikalien. ▷



len»⁷. Und 1996 beendete Alex Krauer, der designierte Verwaltungsratspräsident der Novartis, seine Rede mit den Worten: «Nur gut zu sein ist nicht gut genug, denn nur die Besten werden es schaffen. Die Novartis AG ist der Ausdruck unseres Bemühens, es zu schaffen.»⁸ Der 79jährige Louis von Planta war es auch, der als amtierender Ehrenpräsident der Ciba 1995 den Kontakt zwischen den beiden Konzernspitzen herstellte und die Rolle des Impresario bei der Novartis-Fusion übernahm. Seine Biographie widerspiegelt wie keine andere das Auf und Ab der Kooperation von Ciba, Geigy und Sandoz: 1951 erlebte er die Auflösung der I.G. Basel, 1970 und 1996 war er einer der Protagonisten, welche die Firmen wieder enger zusammenführten.

Bleibt oder geht die Chemie?

In einer Hinsicht unterscheiden sich die Fusionen von 1970 und 1996 wesentlich. Vor 26 Jahren lautete die Devise: «Je grösser und vielfältiger, desto besser». Heute gilt hingegen: «Je grösser und schlanker, desto besser». Novartis will sich auf die «Life Sciences» (Gesundheit, Ernährung, Agro und Saatgut) beschränken. Die Farbstoffe, mit denen die Basler Chemie im 19. Jahrhundert gross geworden war, wurden jetzt an eine neue Firma (Clariant) delegiert⁹. Auch die Kunststoffe und die Photochemie, welche die Ciba 1970 als wichtiges Kapital in die Fusionverhandlungen mit Geigy eingebracht hatte, sind verschwunden.

Dieser Kurswechsel in der Unternehmenstrategie mag zukunftsweisend sein, für die Beschäftigten hat er fatale Folgen: Die Zahl der Arbeitsplätze nimmt bei Fusionen à la Novartis drastisch ab. Dies war weder 1918 noch 1970 der Fall. Wohin die Reise führen wird, kann niemand mit Sicherheit sagen. Doch im Unterschied zu früheren Phasen der Weltwirtschaft scheinen die nationalen Standorte heute tatsächlich austauschbarer geworden zu sein. Die Chemie kann heute leichter auf Basel verzichten als noch vor wenigen Jahrzehnten.

Dennoch sollte man nicht allzu pessimistisch sein. Die Argumentation, der Standort Basel diene den Interessen der Chemie zu wenig, gehört schon lange zum Repertoire der Industriellen. Dies zeigt ein Beispiel aus der Jahrhun-

dertwende: Als die Schweizerische Gesellschaft für chemische Industrie 1901 mit grosser Mehrheit beschloss, auch in der Schweiz ein Patentgesetz für chemische Produkte einzuführen, platzte dem Vertreter der Sandoz der Kragen: «Wir haben ungünstigere Produktionsverhältnisse als die Nachbarn, höhere Löhne, teurere Kohlen. Wird uns die jetzige Ellbogenfreiheit, die allein uns den Wettbewerb ermöglichte, genommen, so hält unsere Industrie nichts mehr in der Schweiz.» Das Patentgesetz wurde 1907 trotz aller Unkenrufe eingeführt – und die Basler Chemie blieb, zumindest bis heute, in der Stadt.

Anmerkungen

- 1 Georg Lunge, Zur Geschichte der Entstehung und Entwicklung der chemischen Industrie in der Schweiz, Zürich 1901, S. 54–55. – Zit. in: Tobias Straumann, Die Schöpfung im Reagenzglas, Basel 1995, S. 152.
- 2 Hans Eduard Fierz-David, Technologie der Textilfasern, III. Band: Künstliche organische Farbstoffe, Berlin 1926. – Zit. in: Tobias Straumann, Die Schöpfung im Reagenzglas, Basel 1995, S. 144.
- 3 Zitiert in: Paul Erni, Die Basler Heirat, Zürich 1979, S. 29.
- 4 Frédéric Reverdin, Groupe 28, Industries chimiques, in: Exposition nationale Suisse Genève 1896, Rapport technique, Genève 1898, S. 393–452. – Zit. in: Tobias Straumann, Die Schöpfung im Reagenzglas, Basel 1995, S. 134.
- 5 Paul Erni, op. cit., S. 30.
- 6 Neue Zürcher Zeitung vom 23.3.1996, S. 47.
- 7 Zitiert in: Paul Erni, op. cit., S. 264.
- 8 Tages-Anzeiger vom 8.3.1996, S. 37.
- 9 Anfang Dezember 1996 kündigte die Mutter Muttener Clariant Fusionsabsichten mit der Spezialitätenchemie der deutschen Hoechst AG an.

Literatur

- Alfred Bürgin, Geschichte des Geigy-Unternehmens von 1758–1939: Ein Beitrag zur Basler Unternehmer- und Wirtschaftsgeschichte, Veröffentlichung zum 200jährigen Bestehen des Geigy-Unternehmens, Basel 1958.
 Paul Erni, Die Basler Heirat, Geschichte der Fusion Ciba-Geigy, Zürich 1979.
 Tobias Straumann, Die Schöpfung im Reagenzglas, Eine Geschichte der Basler Chemie (1850–1920), Basel 1995.