

## Ciba + Sandoz = Novartis

Autor(en): Urs Eberhardt  
Quelle: Basler Stadtbuch  
Jahr: 1996

<https://www.baslerstadtbuch.ch/.permalink/stadtbuch/d0194ce7-1b2a-4d3d-8642-405f2774d148>

### **Nutzungsbedingungen**

Die Online-Plattform [www.baslerstadtbuch.ch](http://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>

## Statt Motzen oder Heulen: Machen

### 1. Akt: Globalisierung

Ein Abend im März. Das Leben ist schon schwer genug. Gewitterwolken über der Schweiz, über der Wirtschaft, also insbesondere über der Schweizer Wirtschaft. Ein zufälliges Telefongespräch mit einem entfernt bekannten New Yorker Börsenmakler, der ein Chalet in Müren sucht (weil er die Hotels in St. Moritz zu teuer findet). Zum Abschied sagt er beiläufig: «Morgen ist bei Euch die Hölle los. Ich hab's von einem Kumpel beim Wall Street Journal.» Er weiss nicht, dass ich Basler bin. Warum auch. Basel ist allenfalls ein Suburb von Zürich. Für Eingeweihte. Er weiss noch nicht einmal, ob es um Nestlé, die SBG, Roche oder Cigy geht, weil ihm das auch sein Kumpel nicht sagt. Er ist schon ziemlich stolz darauf, die Schweiz nicht mit Schweden zu verwechseln, wie die doofen Amis aus der Provinz. Ich bin auch nicht mehr ganz frisch und beschliesse, mich von Radio 24 wecken zu lassen. Um 6 Uhr früh haben die schon alles. Jetzt bin ich wach: Ciba und Sandoz fusionieren! Vielleicht nicht die Hölle, aber der Teufel ist los. New York nicht zuviel versprochen.

### 2. Akt: Personalisierung

Ich habe keine Ciba- und keine Sandoz-Aktien, bin bei keiner der beiden Firmen beschäftigt und habe auch keine Aufträge, die jetzt kippen könnten. Mir geht es wie 6,9 Millionen anderen Schweizerinnen und Schweizern. Trotzdem bin ich von den Socken. Ein diffuses Gefühl von Alarmiertheit und Unruhe. Weltgeschehen. Mein bester Freund ist der Basler Gewerbedirektor. Ich nehme an, er sitzt bereits im sofort einberufenen Krisenstab und beschliesse, ihn danach im Nationalrat zu erwischen, der gerade Session hat.

Irrtum. Es gibt keinen Krisenstab. Der würde allenfalls beim Konkurs der Rhätischen Bahn einberufen. Schweizer Nationalräte stehen um fünf auf, um all das zu machen, wofür man während eines Sessionstags keine Zeit hat. (Um sich hinterher anhören zu müssen, nicht im Saal gewesen zu sein und zuviel zu verdienen.) Beim Aktenstudium hört man kein Radio. Ich bin also der Überbringer der schlechten Nachricht. Wir beschliessen, etwas zu tun. Inzwischen informieren wir uns.

### 3. Akt: Allgemeine Betroffenheit

Trauer, Staunen, Wut, weltmännische Einsicht in Kausalitäten. Oder Zuversicht unter dem Motto «Jetzt erst recht» bzw. «Unter uns gesagt, das hat man kommen sehen, jetzt machen wir das beste draus». Dergleichen erklang bereits um 9 Uhr am ersten Tag, und der Tenor blieb für Monate erhalten. Inzwischen betraf die Sache zehntausende von Leuten mit Jobs und Leute mit Aufträgen und Leute, die mit diesen Leuten verwandt waren. (Die Aktionäre, eine vielköpfige Minderheit, waren eher ruhig, eventuell, im kleinen Kreise, gar euphorisch. Sogar die Werk tätigen hätten einen Teil der Euphorie ausleben dürfen: Über die zweite Säule sind sie selber ganz ordentlich in Ciba- und Sandoz-Aktien engagiert. Ihre Altersvorsorge strebt knallhart nach shareholder value. Aber das ist eine ganz andere Geschichte.)

### 4. Akt: «Ma faiblesse est ma force»

Die Konzerne konzentrieren sich auf ihre Kern-Kompetenzen. Sie werden zwar schlanker, effizienter. Aber immerhin: sie lagern Tätigkeiten aus, die sie früher selber ausführten. Und sie stehen zum Platz Basel. Das sind auch Chan-

cen. Hoffentlich nicht für die Leute, die vom Golfplatz aus ihre Firma im Auge behalten und den Untergang freien Unternehmertums beklagen, während sie ihre Konkurrenten unter Selbstkostenpreis ausdampfen. Sondern für die Leute, die in der Krise ihre Chance sehen, etwas aufzubauen. Die Globalisierung ist zwar an allem schuld. Aber auch an der Stärkung der lokalen und regionalen Märkte. Der vermehrte Blick der Konzerne in die Welt hinaus schafft Nischen für Geschäfte vor der Tür. Belebt den Vorgarten und die Quartierstrasse quasi. Geschäfte mit den Konzernen natürlich. Aber auch

mit einer neu aufzubauenden, ausgeglicheneren Wirtschaftsstruktur. Das ist die Leitlinie des Basler Gewerbeverbands. Und das zeichnet auch ein «Nullbild», wie wir Kommunikationsleute sagen, ein Cliché: die beiden Elefanten vereinen sich und haben ihren Spass dabei. Mit vielversprechendem Nachwuchs darf folglich gerechnet werden.

### 5. Akt: Umsetzung

Ein einfaches Strickmuster: Der Gewerbeverband schafft Plattform, Drehscheibe, Lebenshilfe und Beziehungsnetz für Unternehmens-

Zu guter Letzt  
sind alle  
zuversichtlich ... ▷

# Und schon bald gibt es wieder neue kleine tüchtige Firmen.

#### *Der erste Schreck ist zu Recht vorbei.*

Jetzt wagt man, genauer hinzusehen, und entdeckt eine Menge Positives. Die grösste Fusion aller Zeiten hat nämlich nicht in Chicago, London oder Frankfurt, nicht in Singapur oder Tokio stattgefunden. Sondern in Basel.

*Die immer das halbleere Glas sehen, sagen:* Jetzt werden eine Menge Arbeitsplätze überflüssig, denn der Konzern «fokussiert».

*Die mit dem halbvolles Glas sagen:* Herrlich, je schärfer die Konzentration, desto spannender das Umfeld.

*Letztere wollen wir* durch dieses Inserat motivieren: Sie haben hier als Angestellte zum Erfolg beigetragen. Jetzt sehen Sie die Chance, im Einzugsgebiet des neuen Konzerns unternehmerisch tätig zu werden. Sie spüren die Bedürfnisse und vertrauen der Region. Jetzt wünschen Sie sich beste Rahmenbedingungen.

*Sagen Sie uns diskret, was Sie vorhaben.* Wir erwarten keinen Direktkontakt, sondern stellen Ihnen einen erfahrenen und verschwiegenen Rechtsanwalt zur Verfügung (Dr. Armin Stieger, 061 271 27 70). Melden Sie sich, auch wenn Sie noch kein ausgereiftes Projekt haben. Ihr Gesprächspartner wird nur weitergeben, was uns hilft, die Situation besser zu beurteilen und Massnahmen zu planen.

*Warum wir?* Der Gewerbeverband vertritt längst nicht mehr nur die Interessen des



Was gut ist für die grösste Hochzeit der Geschichte, ist gut für entsprechenden Nachwuchs der Wirtschaftsraum Basel.

Handwerks, sondern ganz allgemein die des kleinen und mittleren, vor allem auch des jungen Unternehmertums. Nicht ganz ohne Eigennutz. Denn jede neue Firma ist ein neuer Auftraggeber für das klassische Gewerbe.

*Bereits sind wir ganz aktuell* daran, die Basis für eine neue Zukunftsindustrie, für Forschung, Produktion und Anwendungen zu schaffen: in der Solartechnik. Ein neues Verfahren, für das sich von der Unterhaltungs-

elektronik bis zu den Fensterglasproduzenten viele Marktführer brennend interessieren, benötigt gerade jetzt einen Schub, der nur in einer chemiefahren Region gelingen kann.

*Was haben Sie für Pläne?* Seien sie noch so bescheiden, sprechen Sie mit uns.

gründer. Gerade auch für Leute, die sich bisher im sicheren Schoss erfolgreicher, langfristig planender und sozial gesinnter Weltkonzerne wähnten. Ein klares Angebot, sechs Anzeigen und eine verschwiegene Anwaltskanzlei als Anlaufstelle. Ein einfaches Strickmuster. Aber immerhin konstruktiver als Betroffenheits- bzw. Ergebnisadressen. Ein einfaches Strickmuster. Aber Gewerbe, Selbständigkeit, Initiative, Mut, Verzicht auf Sicherheit sind einfache Strickmuster. Die richtige Antwort auf das zunehmend einfache (und vielleicht lebensnotwendige) Strickmuster der Konzerne.

## 6. Akt: Differenzierung

Mit den Muskeln spielen? Den Konzernen drohen? Öffentlichen, erpresserischen Druck erzeugen? Ach was: Flagge zeigen. Dynamik beweisen. Den Konzernen ein lohnendes, lebensfähiges Umfeld vor Augen führen. Den (vielleicht defensiv gefällten) Hauptsitzent-scheid offensiv untermauern. Nicht zuletzt auch die Abhängigkeit der Giganten von den kleinen Heinzelmännchen demonstrieren, die ihnen fleissig zuarbeiten wollen. Nicht nach dem Staat rufen, sondern selber anpacken. Wett-

# Wer ist hier auf wen angewiesen?

*Seit der Ankündigung der Grossfusion* haben gerade einmal zwei Generalversammlungen stattgefunden. Dann sind kürzlich 300 Manager auf Pikett gestellt worden. Und jetzt muss man warten, bis die europäischen Kartellbehörden ja sagen.

*So ist das eben bei den ganz Grossen.* Konzentration und Fokussierung machen die einstigen Dicken zwar schlank und schnell. Aber nur unter ihresgleichen.

*Was machen unterdessen die Kleinen?* Der Gewerbeverband vertritt längst nicht mehr nur die Interessen des Handwerks, sondern ganz allgemein die des kleinen und mittleren, vor allem auch des jungen Unternehmertums. Nicht ganz ohne Eigennutz. Denn jede neue Firma ist ein neuer Auftraggeber für das klassische Gewerbe. Kein Wunder, hat unser Vorstand die Initiative ergriffen. Wir wollen mithelfen, im Umfeld des Konzerns konkret neue Arbeitsplätze zu schaffen.

*Und was machen Sie?* Sind Sie eine Führungskraft oder eine Spezialistin oder ein Spezialist? Wollen Sie nicht einfach abwarten, was auf Sie zukommt? Haben Sie womöglich allein oder mit anderen ein Projekt in die Selbständigkeit?

*Sagen Sie uns diskret, was Sie vorhaben.* Wir erwarten keinen Direktkontakt,

sondern stellen Ihnen einen erfahrenen und verschwiegenen Rechtsanwalt zur Verfügung (Dr. Armin Steiger, 061 271 27 70). Melden Sie sich, auch wenn Sie erst eine Idee und noch kein fertiges Projekt haben. Ihr Gesprächspartner wird nur weitergeben, was uns hilft, die Situation besser zu beurteilen und Massnahmen zu planen.

*Unsere Kampagne funktioniert.* Es haben sich bereits hochinteressante Aktivitäten, direkt im Umfeld des Konzerns, angekündigt. Von Umwelttechnik über Qualitätskontrolle, Engineering, Produktentwicklung bis zu Spezialdienstleistungen verschiedenster Art.

*Nutzen wir die Zeit.* Alle Machbarkeitsfragen, Finanzierungsprobleme, Papierkrieg und so weiter sollten so bald wie möglich angepackt werden. Eine ausgereifte Idee hat die besten Chancen, Realität zu werden. Wenn



Grosse Konzerne brauchen täglich unsere Hilfe. Das ist eine Startchance für neue Unternehmen.

es dann soweit ist, dass Projekte zum Beispiel dem Novartis-Fonds unterbreitet werden können, unterstützen wir Sie nach Kräften.

bewerbsfähigkeit ist das Stichwort der Grossen. Sie zu beweisen, ist die Antwort der Kleinen. Wir entwickeln sechs Anzeigenmotive, die unterschiedlich argumentieren, aber eine einzige Botschaft haben: Nie ist mehr Gründerzeit als im Umbruch. Und: Basel ist gut.

### 7. Akt: Zweifel und Bestätigung

Die Nationalratssession ist noch nicht zu Ende, aber die Kampagne steht bereits. (Man kann ja nicht nur bereits um fünf Uhr früh anfangen. Man kann auch erst um Mitternacht aufhören.) Während die Werbeagentur Bilder, Schlagzeilen und Texte entwickelt, mit Bildagenturen und Zoo-Fotografen um Elefanten-Copyrights ringt, versammelt der Gewerbedirektor die Träger der Kampagne. Gewerbler in Basel sind zwar nicht verknöcherte Strukturkonservierer wie ihre Kollegen in vielen anderen Kantonen. Aber sie sind auch nicht leichtfertig begeisterte Sponsoren. Sie stellen harte, skeptische Fragen. Sie wollen wissen, ob blosser Aktivismus oder echte Aktivität im Vordergrund stehen. Sie wollen die bodenständige und praktische Seite der Initiative absichern. Sie wollen den taktisch bestmöglichen Moment für den Kampagnenstart erwischen. (Zu den Aktionärsversammlungen der fusionierenden Riesen.) Sie wollen nicht überredet werden, sondern dahinterstehen. Denn Lippenbekenntnisse sind seit der Fusionsankündigung schon viel zu viele gemacht worden. Das Gewerbe kann sich sowas nicht leisten. Es muss seine Mittel schnell, flexibel und wirksam einsetzen. Zu guter Letzt sind alle zuversichtlich. Diese Zuversicht ist genauso wichtig wie die erste Idee. Innerhalb von Tagen sagt der Gewerbeverband A und B. Das ist die Wettbewerbsfähigkeit, von der die Konzerne reden.

### 8. Akt: Erfolg

Die Anzeigen erscheinen. Wöchentlich eine. Die Botschaft kommt an. Telefonate, Briefe, Zustimmung, und vor allem: 48 Projekte für neue Unternehmen. Ciba und Sandoz, nicht gerade in einer einfachen öffentlichen Lage, begrüssen die konstruktive Unruhe im Vorgarten und spenden schriftlich und persönlich Lob von höchster Warte. Unterstützen den Verband bei der Bearbeitung von Projekten, auch im

Hinblick darauf, dass einzelne Projekte vom Novartis-Fonds profitieren könnten. Und geben natürlich als potentielle Auftraggeber der neuen Firmen bereits wichtige Hinweise.

### 9. Akt: Anhaltendes Tief

Inzwischen sind wir nicht mehr auf Insider vom Wall Street Journal angewiesen, um auf dem Quivive zu bleiben. Die Tiefschläge von SKA, SBG und Bankverein, das Jelmoli-Debakel und die Swissair-Notbremsung, die Feldschlösschen- bzw. Cardinal- und Hürlimann-Austrinkete und die Possen bei von Moos und von Roll sind Teil des Tagesmenüs geworden. Die schlankheits- und fitnessbedingt freigestellten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer fühlen sich gar nicht fit. (Den überforderten PR-Leuten der Konzerne ist mit dem Begriff «Fitness» eine legendäre Sprachblüte gelungen.) Jetzt bricht auch noch der Konsum ein. Der Bundesrat, die Banken, die Verbände und die Gewerkschaften beschwören in seltener Einigkeit die Klein- und Mittelunternehmen als Rückgrat der Schweizer Wirtschaft und sprudelnden Quell neuer Arbeits- und Ausbildungsplätze. Ihre Worte ins Ohr der Leute, welche neue Rahmenbedingungen konzipieren, und der Stimmbürgerinnen und Stimmbürger, die sie sanktionieren sollen.

### 10. Akt: Epilog

Elefanten tragen länger als Menschen. Neun Monate nach der Basler Fusion, durch die weiter bedrohliche Nachrichtenlage auch an der Konsumfront bedrängt, entschliesst sich der Gewerbeverband zum nächsten mutigen Schritt: ein Zwischenbericht an die Öffentlichkeit. Schliesslich sind viele neue Unternehmen am Entstehen. 792 sind es allein in der Stadt Basel bis Ende Oktober 1996. 792 Pläne, Visionen, Chancen, Budgets, Steuerquellen. Wie viele der Elefanten-Kampagne zuzuschreiben sind, wissen wir nicht. Unternehmensgründern und all denen, die von ihnen abhängen, hat die Kampagne jedenfalls Mut gemacht. Die Lebenskraft der kleinen und mittleren Unternehmen überwindet widrigste Umstände. Das ist gerade jetzt die wichtigste Botschaft des Gewerbes. Zur Abwechslung eine gute.