Zeitschrift: Basler Zeitschrift für Geschichte und Altertumskunde

Herausgeber: Historische und Antiquarische Gesellschaft zu Basel

Band: 114 (2014)

Artikel: Roche im Ersten Weltkrieg : die Genese einer globalen Unternehmenskultur

Autor: Bieri, Alexander L.

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-813346

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: 14.12.2025

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

Roche im Ersten Weltkrieg – die Genese einer globalen Unternehmenskultur

von Alexander L. Bieri

Zu den bedeutendsten einzelnen Dokumenten im Historischen Archiv Roche zählen die Memoiren von Alfred J. Fuchs (1884–1968), des Finanzchefs des Unternehmens in den Jahren 1930 bis 1948. Dieses aussergewöhnliche Zeugnis enthält nicht nur zahlreiche wertvolle Hinweise zu einer prägenden Phase der Entwicklung von Roche, sondern ermöglicht auch Einblicke in die Wirtschaftswelt ab 1902. Fuchs erlebte den Übergang von der *Belle Époque* in das konfliktreiche 20. Jahrhundert hautnah und gibt über seine Erlebnisse auf eine sehr persönliche und direkte Art Aufschluss. Wir haben heutzutage den Eindruck, dass wir in einer ausgesprochen freien Zeit leben würden, was auch auf mühsam erworbene politische Privilegien wie etwa die Personenfreizügigkeit innerhalb der Schengen-Staaten zurückzuführen ist, die uns eine Bewegungs- und Reisefreiheit verschafft, wie sie unseren Eltern völlig unbekannt war. Erst bei der Lektüre von Dokumenten wie der Autobiographie von Alfred Fuchs wird einem klar, weshalb unsere Urgrosseltern der *Belle Époque* der Vorkriegszeit lebenslang nachtrauerten, auch wenn wir heute vergleichsweise komfortabler – nicht unbedingt aber freier – leben. Seine ersten Berufsjahre verbrachte Alfred Fuchs unstet an verschiedenen Orten in Europa und den USA. 1905 reiste er nach London, wo er einige Zeit in der dortigen Filiale des Schweizerischen Bankvereins arbeitete. Er beschreibt die damaligen Zustände so:

> «Zur Zeit meiner Ankunft in England reiste man noch nicht mit Reisepässen, die man nur aus alten Reiseberichten kannte: da waren keinerlei Formalitäten zu erfüllen, wie die Anmeldung bei einer Behörde oder gar ein Gesuch um Arbeitsbewilligung. Auch fiel mir nicht auf, dass ich während der ganzen Zeit meines Aufenthaltes nie das geringste mit einer Amtsstelle zu tun gehabt hatte, nicht einmal mit der Steuerbehörde. Zwar kannte man schon damals die Einkommenssteuer. Auf den Gehältern wurde sie an der Quelle durch den Abzug vom Bruttogehalt seitens des Arbeitgebers erhoben. Dies aber nur, soweit das Gehalt eine gewisse Grenze überstieg, die ich aber nie erreicht hatte. Mein Anfangsgehalt von £ 9 per Monat wurde allmählich auf £ 15 erhöht. Dass auch auf Zinsscheinen und Dividendencoupons eine Quellensteuer erhoben wurde, kam mir schon deshalb nicht zum Bewusstsein, weil mir jede Gelegenheit zur Wahrnehmung fehlte. Und wenn Steuern erhoben wurden, so geschah dies zu Sätzen, die einem später wie ein Märchen vorkamen. Diese und viele andere

> ähnliche Zustände und Gepflogenheiten – sie waren nicht auf England beschränkt – sind ein Wahrzeichen einer Zeit, die wir, die sie erlebt haben, nicht nur als die gute alte Zeit zu bezeichnen belieben, sondern sie auch als solche in Erinnerung haben.»[1]

Zwar hat Fuchs den Firmengründer von Roche – den Basler Kaufmann Fritz Hoffmann-La Roche (1868–1920) – nicht persönlich kennengelernt. Sein Zitat verdeutlicht jedoch zwei Aspekte. Fritz Hoffmanns Wille, ein global ausgerichtetes Unternehmen zu schaffen, erscheint aus der Perspektive des ausgehenden 19. Jahrhunderts wesentlich verständlicher als aus der Perspektive des 20. Jahrhunderts. Und klar wird zudem, dass der Ausbruch des Ersten Weltkriegs und seine Folgen für die damaligen Geschäftsleute eine ungeheuerliche Einschränkung bedeutete. Es mag Hasardeuren und Glücksrittern gelungen sein, sich in dieser Zeit grosse Vermögen anzueignen. Das alte Geld – und dazu zählten damals bereits die «Barone» der Industrialisierung und der Kaufmannsstand – musste um seine Existenz fürchten. Fritz Hoffmann ist da keine Ausnahme gewesen. Allerdings kam in seinem Fall der globale Charakter seines Unternehmens als Erschwernis hinzu. Als Sprössling einer Handelsdynastie lag ihm der Fernhandel im Blut. Als er ab 1896 seine kleine Fabrik an der Grenzacherstrasse in Basel auf eigene Rechnung führen konnte, lag es für ihn wohl auf der Hand, sogleich den Aufbau von ausländischen Tochtergesellschaften einzuleiten. Die überragende Rolle hierbei fiel der deutschen Roche-Gesellschaft in Grenzach zu. Die Leitung dieser anfänglich bescheidenen Betriebsstätte legte Hoffmann 1899 in die Hände von Emil Christoph Barell (1874–1953). Der fähige Chemiker und Manager baute Grenzach als Produktions-, Verwaltungs- und Forschungsstandort rasch zum grössten Standort im jungen Roche-Netzwerk aus. Produziert und geforscht wurde zwar auch in Basel, allerdings lag der Schwerpunkt sowohl für die Fabrikation wie auch für die Forschung klar in Grenzach. Die Grenze spielte keinerlei Rolle, und alles spricht dafür, dass die damaligen Mitarbeiter zwischen dem Mutterhaus in Basel und der Filiale in Grenzach gar keinen Unterschied machten.

Als Kaiser Wilhelm II. am 1. August 1914, an der Seite Österreich-Ungarns, Russland den Krieg erklärte, löste die enge Verflechtung zwischen Basel und Grenzach bei der Firmenleitung keine alarmierte Stimmung aus, glaubte man doch im Einklang mit den offiziellen Stellen an einen raschen Kriegsverlauf. Dies sollte sich als

1 Historisches Archiv Roche (HAR) BU.2-202632: Alfred J. Fuchs, «Aus meinem Berufsleben».

katastrophale Fehleinschätzung herausstellen. Das vom Deutschen Reich verhängte Ausfuhrverbot für kriegswichtige Güter, wozu Pharmazeutika zählen, kappte den Nachschub von Verkaufsware aus der grössten Fabrik des Konzerns. Die internationale Vernetzung des Unternehmens sorgte daraufhin rasch für unüberwindliche Schwierigkeiten. So stand der Leiter der Pariser Filiale, Edouard Kopf, vor dem Problem, dass Hoffmann-La Roche in Frankreich als deutsches Unternehmen denunziert wurde. Er liess daraufhin einen Brief im «Bulletin Général de Thérapeutique» publizieren, in dem er das Unternehmen als frankreichfreundlich darstellte. Er führte darin aus, «dass die Pariser Niederlassung französische Arbeiter und Angestellte beschäftige, dass er und der bei der Firma tätige Pharmazeut, Herr Weiss, Franzosen seien, und dass die Frau des Herrn Hoffmann in einem französischen Pensionat erzogen worden sei».[2] Diese öffentliche Erklärung führte zu geharnischten Reaktionen auf deutscher Seite und zu einer Reihe von Massnahmen, die Roche stark unter Druck setzten. Schliesslich teilte Fritz Hoffmann den deutschen Behörden mit, dass Kopf entlassen worden sei. In Tat und Wahrheit ist er in die französische Armee eingezogen worden, wie er selbst Roche Basel am 16. März 1915 mitteilte.[3] Doch dieses ‹Opfer› reichte nicht aus, um die deutschen Behörden zu besänftigen, und die Retorsionsmassnahmen gegen Roche blieben bestehen. Unterdessen gingen in Basel und anderswo die Lager von Verkaufsware zur Neige, was empfindliche Umsatzeinbussen zur Folge hatte. In der Not versuchte man, trotz Embargo, an Rohprodukte aus Grenzach zu gelangen. Das funktionierte im Einzelfall wohl auch ganz gut, jedenfalls muss man im Hinblick auf die Dreistigkeit, mit der Roche zur Sache ging, davon ausgehen. Schliesslich bekamen die Behörden aber einen Hinweis aus dem Werk und ertappten Roche in flagranti beim Schmuggel eines Morphinderivats. Emil Christoph Barell als Direktor der Grenzacher Filiale wurde am 24. Juli 1915 von den Behörden verhaftet und in Gewahrsam genommen. Fritz Hoffmann versuchte erfolglos, den Zwischenfall herunterzuspielen. Es handelte sich bei dem geschmuggelten Produkt um 60 Kilogramm des beliebten Analgetikums «Pantopon», und damit stellte der Vorfall sicher kein Kavaliersdelikt dar.[4] So wurden weitere Ausschliessungs-

2 HAR LG.DE-102330b, Abschrift der von der Disconto-Gesellschaft der Grossherzoglich-Badischen Regierung überreichten Denkschrift vom 2. Mai 1916, S. 1.

3 HAR LG.FR-101987, Ordner 5, Paris, Direktion, Ein- und Ausgang 1914–1915, handschriftlicher Brief vom 16. März 1915.

4 HAR LG.DE-102330b (wie Anm. 2), S. 4.

verfügungen gegen Roche erlassen, die den Wegfall staatlicher Aufträge zur Folge hatten. Schliesslich gelang es Barell, den Behörden glaubhaft zu machen, dass ihn keine Schuld träfe, sondern die Verantwortung einzig bei der Basler Direktion liege. Er erreichte damit die Umwandlung der Haftstrafe in ein Reiseverbot, das heisst, er musste «bis Kriegsende» im Grossraum Berlin für die Behörden verfügbar bleiben. Unter diesem Druck der Verhältnisse entschloss sich der kaufmännische Leiter von Roche, Carl Meerwein (1851–1937), dazu, aus der Firma auszutreten. Er erhoffte sich damit, die Vorwürfe ein für allemal aus dem Weg zu räumen. Der Austritt von Meerwein war eine grosse persönliche Belastung für Hoffmann. Er hatte mit dem niederländischen Kaufmann seit 1896 hervorragend zusammengearbeitet. Meerwein war in jeder Beziehung die kaufmännische Seele des Tagesgeschäfts und darüber hinaus ein wichtiger Kapitalgeber und Freund Fritz Hoffmanns.[5] Wäre Meerwein an der Seite Fritz Hoffmanns geblieben, möglicherweise hätten die folgenden Ereignisse eine andere Wendung genommen. Denn sein Rücktritt verbesserte die Situation des Grenzacher Betriebs nicht wesentlich.

Es war klar, dass die Verbindung des Betriebs zur Schweizer Muttergesellschaft zumindest vordergründig gekappt werden musste, um die deutschen Behörden dazu zu bewegen, ihre Massnahmen gegen Roche aufzuheben. Schliesslich vermittelte die Basler Handelsbank eine vertragliche Regelung mit der Disconto-Gesellschaft in Berlin, seinerzeit eine der bedeutendsten Banken in Deutschland. Das eigenwillige Vertragswerk wurde am 20. September 1916 aufgesetzt. Gemäss diesem Vertrag kaufte die Disconto-Gesellschaft das Grenzacher Werk für 3,3 Millionen Reichsmark. Fritz Hoffmann seinerseits verpflichtete sich, das Geld auf einem Sperrkonto der Disconto-Gesellschaft zinstragend stehen zu lassen. Das neue Unternehmen trug den Namen «Chemische Werke Grenzach» (CEWEGA). Ab einem bestimmten Zeitpunkt begann eine vertragliche Frist zu laufen, während derer Fritz Hoffmann das Unternehmen von der Disconto-Gesellschaft würde zurückkaufen können. Diese Frist sollte ein Jahr nach Friedensschluss zwischen Deutschland und Österreich-Ungarn einerseits und Frankreich und Russland andererseits beginnen.[6] Fritz Hoffmanns Schwager, Rudolf

5 Gustav Adolf Wanner: Fritz Hoffmann-La Roche, 1868–1920. Zur hundertsten Wiederkehr seines Geburtstages, Basel 1968, S. 77.

6 HAR LG.DE-102330b, Brief der Disconto-Gesellschaft an Fritz Hoffmann vom 5. Juni 1919.

Albert Koechlin-Hoffmann (1859–1927), war als Präsident der Basler Handelsbank und Verwaltungsratsmitglied in zahlreichen deutschen Industriegesellschaften bestens mit der Berliner Disconto-Gesellschaft vernetzt.[7] Er half damit, wie auch mit der späteren Gründung der F. Hoffmann-La Roche & Co. Aktiengesellschaft in Basel, zwar seinem Schwager aus der Bredouille, er sicherte sich jedoch dadurch auch den Einfluss über das von Fritz Hoffmann erarbeitete Vermögen. Die Ausgründung der CEWEGA erwies sich als ein geschickter Schachzug seitens der Handelsbank, durch den dem Firmengründer die Aufsicht über seine Investitionen entzogen wurde. Obwohl Fritz Hoffmann versuchte, die Angelegenheit noch vor seinem Tod zu bereinigen, gelang dies aufgrund der oben erwähnten vertraglichen Bestimmung nicht, auf die die Bank in seinem Fall pochte. Es ist bezeichnend, dass – kaum war Fritz Hoffmann am 18. April 1920 verstorben – auf Betreiben von Koechlin die Disconto-Gesellschaft die CEWEGA anstandslos an die Basler Handelsbank verkaufte, obwohl dies in eklatantem Widerspruch zu der wenige Wochen zuvor Fritz Hoffmann abgegebenen Stellungnahme stand.[8] Natürlich musste Koechlin sich dafür der Unterstützung der restlichen Aktionäre versichern, vor allem aber war er auf Barell als Geschäftsführer angewiesen. Ein Hinweis darauf, dass Koechlin und Barell gemeinsame Sache gemacht hatten, findet sich im Protokoll der ersten Sitzung des Aufsichtsrates der CEWEGA nach Hoffmanns Tod am 7. Mai 1920, in dem es heisst:

> «Herr Kommerzienrat Frank bemerkte, dass er in seiner Eigenschaft als stellvertr. Vorsitzender die heutige Sitzung leite und erklärte es sowohl als Wunsch der Disconto-Gesellschaft, Berlin, wie des Präsidenten Köchlin, dass mit Rücksicht auf die s.Zt. den deutschen Behörden abgegebenen Erklärungen er sowohl wie die übrig gebliebenen Aufsichtsratsmitglieder ihre Aemter beibehalten würden. Herr Frank gab dabei den Inhalt der Besprechung wieder, die er gelegentlich einer vor etwa 14 Tagen in Offenburg stattgefundenen Zusammenkunft mit den Herren Präsident Köchlin und Dr. Barell anlässlich des Aktienübergangs gehabt habe.»[9]

Erst nach dem Ableben Koechlins hatte Barell dann freie Bahn und fusionierte die CEWEGA 1929 geschickt mit der inzwischen von Roche gegründeten F. Hoffmann-La Roche & Co. AG Berlin Che-

7 Urs Alfred Müller-Lhotska: Rudolf Albert Koechlin-Hoffmann (1859–1927). Ein Basler Bankier für Europa, Meilen 2003, S. 72.

8 HAR LG.DE-102330b, Protokoll der Sitzung des Aufsichtsrates der Chemischen Werke Grenzach vom 7. Mai 1920.

9 Ebd.

mische Fabrik, womit die Episode der (Pseudo-)Nationalisierung des Grenzacher Werks endlich auch auf dem Papier ein Ende hatte.[10] Doch nicht nur in Frankreich und in Deutschland erfuhr Roche Schwierigkeiten, die aus dem durch die kriegerische Auseinandersetzung relevant gewordenen nationalen Bewusstsein der jeweiligen Länder entsprangen. Auch in Grossbritannien waren die Probleme mannigfaltig. Dies lag auch hier darin begründet, dass die meisten Roche-Produkte in Grenzach hergestellt wurden. In Grossbritannien hatte man es überdies verpasst, die Produkte mit englischsprachigen Etiketten zu versehen, so dass die Medikamente zu allem Überfluss auch noch in Deutsch angeschrieben waren. Das ‹Home Office› startete eine erste Untersuchung gegen Roche bereits 1914. Diese führte zwar nicht zu direkten Gegenmassnahmen, ein Schatten des Verdachts blieb jedoch an der Firma haften. Aufgrund der schwierigen wirtschaftlichen Situation musste die Hälfte des Personals entlassen werden, und einer der Entlassenen schwärzte Roche bei den Behörden an. Er behauptete, dass die Firma in ihrem Keller an der Idol Lane in London schwere Maschinengewehre für die deutsche Armee produziere. Scotland Yard überprüfte daraufhin ohne Ergebnis die Geschäftsräume von Roche. Viel schwerer als diese anekdotischen Ereignisse wogen jedoch die Gerüchte, die 1915 in Umlauf gebracht wurden. Es hiess, dass Roche in Grenzach Giftgas produziere, woraufhin das Unternehmen in Grossbritannien auf die Schwarze Liste gesetzt wurde. Zum Glück konnten auch diese Vorwürfe entkräftet werden, der Makel blieb dennoch am Namen haften.[11] Wie mühsam und gleichzeitig bedrohlich diese Schwierigkeiten für Roche waren, verdeutlicht ein Brief Barells an Roche London vom 1. Juni 1915, also kurz vor seiner Verhaftung in Grenzach. Er nimmt darin Bezug auf die Verhaftung eines Ärztebesuchers von Roche in Grossbritannien:

> «Less agreeable is the question regarding the nationality of our establishment and the absolutely unjustified accusation ‹trading with the enemy› Mr Bloch was exposed to. […] We can well imagine how disagreeable and painful the whole affair must have been for Mr Bloch and how handicapped he must have been in his work due to the seizure of his books and letters through the authorities. The undersigned is in the same precarious situation since the beginning

10 HAR LG.DE-102330b, Fusionsvertrag zwischen der Firma F. Hoffmann-La Roche & Co. A.G. Berlin Chemische Fabrik mit dem Sitz in Berlin und der Firma Chemische Werke Grenzach A.G. mit dem Sitz in Grenzach. Amtsgerichtsbezirk Freiburg, Abschrift, 14. Juni 1929.

11 HAR LG.GB-101869, Korrespondenz mit Roche London von 1914–1915.

of December and has had to make the experience that ‹God's mills grind slowly› if one cares to use this poetic expression for authorities.»[12]

Diese Beispiele verdeutlichen gut, wie sich der erstarkende Nationalismus im Ersten Weltkrieg auf Roche ausgewirkt hat. Wo vorher mit der Reinheit der Produkte und mit den wissenschaftlichen Erkenntnissen Werbung gemacht werden konnte, traten plötzlich Aspekte in den Vordergrund, auf die Roche als multinational agierendes Unternehmen denkbar schlecht vorbereitet war, ja gar nicht vorbereitet sein konnte, weil die Internationalität der Firmenstruktur genau den essentiellen Vorteil darstellte, durch den sich Roche gegenüber der Konkurrenz abhob. Diese Vorgänge alleine genügten natürlich nicht, um das Unternehmen ernsthaft zu gefährden. Aber sie waren ein Baustein, der zusammen mit anderen Faktoren Fritz Hoffmann in eine ausweglose Situation trieb, in der er sich seinem Schwager, dem Präsidenten der Basler Handelsbank, ausgeliefert sah. Die beiden anderen wesentlichen Faktoren, die zu dieser Situation geführt haben, können klar eingegrenzt werden. Der eine davon hängt ebenfalls mit der internationalen Struktur von Roche zusammen und betrifft die zu diesem Zeitpunkt stark in Grenzach zentralisierte Fabrikation, die aus Deutschland heraus die Filialen von Roche nicht mehr beliefern konnte, aber auch nicht mehr so leicht an gewisse Rohstoffe herankam. Dadurch war schlichtweg keine Ware da, die man hätte verkaufen können. Mittels provisorischer Fabrikationsanlagen versuchte man zwar, der Situation Herr zu werden. Aber die Versorgung mit Verkaufsware blieb in beinahe allen Ländern bis zum Ende des Krieges prekär. Als dann 1917 die Russische Revolution ausbrach, verlor der Konzern eine wesentliche Stütze seines Reingewinns. Zunächst kam im zerbröselnden Zarenreich der Absatz von Medikamenten zum Erliegen, dann wurden im August 1919 die Räumlichkeiten des Unternehmens in St. Petersburg von den neuen Machthabern besetzt und enteignet.[13] Der russische Markt hatte vor dem Krieg zeitweise ein Fünftel zum Ergebnis von Roche beigetragen, und es waren Kundenguthaben von über einer Million Franken ausstehend, die nach der Nationalisierung der Filiale abgeschrieben werden mussten.[14] Jetzt kamen alle

12 HAR LG.GB-101869m, Brief von Roche Basel and Roche London, 1. Juni 1915.

13 Klaus Ammann / Christian Engler: Husten, Schmerz und Kommunismus. Das Basler Pharma-Unternehmen F. Hoffmann-La Roche in Osteuropa 1896–1957, Zürich 2007, S. 37ff.

14 Hans Fehr: Fragmente aus der Roche-Geschichte. 3mal 25 Jahre, Basel 1971, S. 28.

Probleme zusammen und brachen über Fritz Hoffmann herein. Er war nun in der eigenartigen Lage, als Multimillionär über keine flüssigen Mittel mehr zu verfügen. Doch nicht nur an der Geschäftsfront sah er sich geschwächt. Fritz Hoffmann-La Roche war eine Persönlichkeit, die in Grossbritannien als *larger than life* charakterisiert worden wäre. Als Lebemann war er auch deswegen so stark in Russland engagiert, weil er sich dort bestens mit seinen Geschäftspartnern verstanden hatte und ihm die russische Mentalität sehr zusagte. Die rauschenden Feste in seinem prächtigen Palais, dem «Lilienhof», waren in Basel legendär. Menüs enthielten selten weniger als zehn Gänge.[15] Im Historischen Archiv von Roche Basel ist eine Zigarrenkiste erhalten, die noch eine der eigens für ihn gerollten «El Ambar» enthält.[16] Auf Fotografien sieht man ihn auf Wanderungen mit seinen beiden Söhnen, als Proviant mussten zwei Flaschen Wein genügen.[17] Sein Lebenswandel trug nicht gerade zur Erhaltung der Gesundheit bei, und 1919 wurde bei ihm im Alter von gerade mal 51 Jahren ein schweres Nierenleiden diagnostiziert. Hinzu kamen Probleme in seinem Privatleben. Das Ehepaar Hoffmann-La Roche hatte sich in den vergangenen Jahren immer mehr auseinandergelebt. Schliesslich erfolgte 1919 die Scheidung, und im Herbst verheiratete sich Fritz Hoffmann mit Elisabeth Von der Mühll (1882–1970), die ebenfalls eine erste Ehe mit Scheidung hinter sich hatte.[18] Seine Lebenslust und die damals als skandalös empfundene Heirat mit Elisabeth Von der Mühll dürften dazu beigetragen haben, dass er in Basel nur auf die Unterstützung des ihm verwandtschaftlich verbundenen Rudolf Albert Koechlin-Hoffmann zählen konnte, der freilich seine eigenen geschäftlichen Absichten verfolgte. Bei Licht betrachtet war Roche damals ein äusserst solides, inhabergeführtes Unternehmen, das noch dazu in Deutschland aufgrund des Verkaufs des Grenzacher Werks über 3,3 Millionen Reichsmark verfügte, die unter normalen Umständen jederzeit hätten für die Rekapitalisierung des Unternehmens verwendet werden können. Doch Rudolf Albert Koechlin-Hoffmann sah eine andere Lösung vor. Er zwang Fritz Hoffmann-La Roche, sein Unternehmen in eine Aktiengesellschaft mit einem Kapital von 4 Millionen Franken umzuwandeln. Die Basler Handelsbank, er selbst und Barell

15 HAR PE.2.HOF – 101824i Carneval au Lilienhof, 1911.

16 www.cigarjournal.co/index.php/de/archiv/country-reports/1440-schweiz-2013-la-roche (letzter Zugriff 19.12.2013).

17 HAR PH.4.1 – 500090.

18 Hans Conrad Peyer: Roche – Geschichte eines Unternehmens 1896–1996, Basel 1996, S. 74, sowie www.stroux.org/patriz_f/stQV_f/MuH_f.pdf (letzter Zugriff 19.12.2013).

zeichneten je einen Teil dieser Aktien, womit eine Rekapitalisierung möglich wurde.[19] Fritz Hoffmann hielt von dieser Massnahme gar nichts, und dies ist in der Anekdote festgehalten, in der er seinem Schwager zweimal gesagt haben soll: «Ich schyss uf d'AG!» Darauf soll dieser geantwortet haben: «Jetz hesch zwai mool uf d'AG gschisse, s' dritt mool bechunsch es mit mir z' due!»[20] Obwohl sich Barell sowohl bei der Nationalisierung des Grenzacher Werks zur CEWEGA wie auch bei der Gründung der Aktiengesellschaft in Basel vordergründig zu Fritz Hoffmanns Ungunsten verhalten hat, lassen die Ereignisse einigen Interpretationsspielraum offen. Hoffmann war ein gewiefter Kaufmann, und Barell hat diesbezüglich sehr von ihm profitiert und durch ihn gelernt, wie man Geschäfte einfädelt. Zudem arbeiteten die beiden Männer seit 1896 eng miteinander zusammen, begleiteten einander gar auf Geschäftsreisen. Es würde zu Fritz Hoffmanns schlitzohrigem Geschäftsgebaren passen, dass er Barell den Masterplan für die spätere Übernahme der Kontrolle des Unternehmens eingeflüstert und ihn so überhaupt auf den Gedanken gebracht hatte, sich mit Koechlin vorgeblich gegen ihn selbst zu verbünden, sozusagen als dritte Kraft bei diesen «innerfamiliären» Auseinandersetzungen. Jedenfalls übernahm Barell Hoffmanns Abneigung gegen Banken und Bankfinanzierungen vollständig und ebnete Familienmitgliedern immer wieder den Weg in die Firma. Ob dies nun aus schlechtem Gewissen gegenüber seinem einstigen Brotherrn geschehen ist oder aus Kalkül: Das Ergebnis blieb sich gleich. Die beiden Söhne Fritz Hoffmanns, Emanuel und Alfred, hatten sehr unterschiedliche Interessen. Alfred verkaufte seine Aktien an ein Konsortium, das – wie sich später herausstellen sollte – von Barell kontrolliert wurde. Emanuel begann unter den Fittichen Barells eine Tätigkeit bei Roche, die ihn vor seinem viel zu frühen Unfalltod 1932 bis zum Leiter der Brüsseler Roche-Gesellschaft aufsteigen liess. Für die Aufgabe, vor die sich 1920 ein Geschäftsführer von Roche gestellt sah, war Emanuel Hoffmann (1896–1932) in jeder Beziehung zu jung und zu unerfahren. Denn diese ‹Herausforderung› war in der Tat nicht beneidenswert: Barell musste dauernd zwischen der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens und den Ansprüchen der Handelsbank hin- und herlavieren. Noch schwerer wog, dass das angeschlagene Unternehmen zunächst durch schmerzhafte Einschnitte saniert werden musste. Dabei durfte die Zukunft nicht vergessen gehen. Obwohl Barell im

19 Fehr (wie Anm. 14), S. 28.

20 Mündliche Anmerkung von Dr. Jean-Jacques Fuchs, Herbst 2002.

ersten Jahr seiner neuen Führungsfunktion die Hälfte der Belegschaft entliess und fieberhaft nach neuen Produkten Ausschau hielt, hatte er die Struktur des Unternehmens im Blick. Er tat alles, um Roche nach den traumatischen Erfahrungen des Ersten Weltkriegs gegen künftige Krisen wetterfest zu machen. Schon Fritz Hoffmann selbst hatte erste Lehren aus dem Krieg gezogen und trotz immenser Kosten begonnen, das Basler Areal zu erweitern und vor allem auch die Produktionskapazität auszubauen. Obwohl sich Pharmazeutika aufgrund ihres sehr geringen Gewichts und Volumens ideal dafür eignen, an einem zentralen Punkt hergestellt und dann verschickt zu werden, war klar, dass die märchenhaft anmutenden Zustände vor dem Krieg der Vergangenheit angehören würden. Die alten Blöcke waren aufgebrochen, neue Blöcke im Entstehen begriffen, und nichts deutete darauf hin, dass beispielsweise die Kommunisten die der *Belle Époque* eigene Nonchalance in Wirtschaftsfragen adoptieren würden. Alle neuen Auslandsfilialen mussten ab 1920 auch im Hinblick auf lokale Fabrikation geplant werden, da neue Zoll- und Handelsschranken Medikamentenimporte mit empfindlichen Strafzöllen belegten, wenn die entsprechenden Unternehmen nicht im jeweiligen Land zumindest einen Herstellungsschritt vollzogen. Diese Entwicklung sollte sich auch nach dem Zweiten Weltkrieg zum Schaden der Industrie fortsetzen. Eine Ära der kleinlichen Kleinteiligkeit brach an, genährt von einem bürgerlichen Nationalismus, der im 19. Jahrhundert ausgebrütet worden war. Die ausserordentlich schmerzhafte Erfahrung des Ersten Weltkriegs hatte für Roche weitreichende Konsequenzen, die den Charakter des Unternehmens bis weit in die 1990er Jahre hinein prägen sollten. Da wäre zum einen die geographische Diversifikation der Produktionskapazitäten anzuführen. Diese bedeutete zwar eine enorme Kostenbelastung, löste aber wichtige Probleme, denen Roche im Ersten Weltkrieg ausgesetzt war. Viel diffiziler waren diejenigen Gesichtspunkte, wo es um die Sicherung der Kontrolle über den Konzern ging sowie um die Vermeidung von Reputationsschäden aufgrund nationalistischer Massnahmen. Diese Erfahrungen riefen nach einer fundamentalen Änderung der finanziellen und rechtlichen Strukturen im Konzern. Barell liess als Erstes 1926 die SAPAC in Liechtenstein gründen, der alle wichtigen überseeischen Roche-Gesellschaften gehörten. Jede SAPAC-Aktie war mit einer Aktie der F. Hoffmann-La Roche & Co. AG verbunden, und wer Aktien von Roche kaufte, erhielt für jedes Roche-Papier automatisch ein SAPAC-Papier. Das Ziel war natürlich, im Kriegsfall trotz zu erwartender Nationalisierungen von Gesellschaften einen funktionsfähi-

gen Parallelkonzern weiterbetreiben zu können.[21] Ab 1930 wurde Barell in seinen Bestrebungen, Roche als multinationales Unternehmen vor dem Nationalismus in den einzelnen Ländern zu schützen, von dem bereits eingangs erwähnten Alfred J. Fuchs unterstützt, der dank seines ausgesprochen modernen Verständnisses für Finanzierungsfragen frühzeitig die Bedeutung stabiler finanzieller Strukturen für Konzerne verstanden hatte. Er wurde am 1. Januar 1930 auf den Posten des Finanzchefs berufen. Schon 1931 wandelte Fuchs die Aktienstruktur von Roche vollständig um. Durch Zurückzahlung des Aktienkapitals an die Aktionäre erhielten die Papiere von Roche den Charakter einer reinen Quotenaktie. Nebst dem erwünschten Effekt, dass die von Roche ausbezahlten Dividenden nicht in eine prozentuale Relation zum Aktienkapital gebracht werden konnten, erreichte Fuchs dadurch eine weitgehende Unabhängigkeit des Unternehmens von potentieller Einflussnahme durch Aktionäre, die beispielsweise auf eine Zerschlagung des Konzerns drängen könnten. Die 16 000 mit einem Stimmrecht verbundenen Aktien wurden damals mehrheitlich (aber eben nicht vollständig) von einem kleinen Kreis von Eingeweihten um Barell herum kontrolliert.[22] Diese Vorsichtsmassnahmen sollten sich bald auszahlen. Nach dem Anschluss Österreichs an das Deutsche Reich im März 1938 besorgte Fuchs die Transferierung der SAPAC nach Panama.[23] Schliesslich brach am 1. September 1939 der Krieg über Europa herein, worauf Barell und Fuchs den offiziellen Geschäftssitz von Basel nach Lausanne verlegen liessen. Wäre das Dritte Reich in die Schweiz einmarschiert, hätte man so genug Zeit gehabt, um die Trennung der F. Hoffmann-La Roche & Co. AG von der SAPAC zu vollziehen. Gleichzeitig mietete Fuchs eine kleine Fabrik in Lausanne, in der für das Schweizer Militär die «Tubunic»-Spritzampulle[24] hergestellt wurde, sowie Warenlager, wo gewisse seltene Rohwaren für den Fall der militärischen Verteidigung der Schweiz aufbewahrt wurden. Am 10. Mai 1940 eröffnete Deutschland den Westfeldzug, was in der Schweiz zu einer Massenpanik und hektischen Reisebewegungen in den Süden führte. Die Direktion von Roche war bereits in das Hotel Savoy in Lausanne umgezogen, von wo aus der Konzern nun geleitet wurde. Kurz darauf liess sich Barell von dem Leiter der Gesellschaft in den

21 Fuchs, «Aus meinem Berufsleben» (wie Anm. 1), S. 242ff.

22 Ebd., S. 229ff.

23 Ebd., S. 243ff.

24 Dabei handelt es sich um eine gebrauchsfertige Spritzampulle, bei der der flüssige Wirkstoff in einem Zinnzylinder untergebracht ist. Daran befestigt ist eine sterile Injektionsnadel. Durch Zusammendrücken des Zylinders wird der Inhalt den Patienten verabreicht.

USA, Elmer Bobst, davon überzeugen, in die USA überzusiedeln, was Anfang Juni in die Tat umgesetzt wurde.[25] Der Lausanner Geschäftssitz musste zwar die ihm zugedachte Funktion später zum Glück nicht übernehmen. Aber die Episode zeigt, mit welcher Umsicht sich Roche auf die unsicheren Zeiten vorbereitet hatte. Mit dem verschärften Ton in der Welt hielt nun auch ein neues, fixes Sitzungstraktandum Einzug, das unter der Bezeichnung «Anti-Roche-Fälle» geführt wurde und explizit die der Firma durch Verleumdung erwachsenen Schwierigkeiten meinte.[26] Die während des Zweiten Weltkriegs gemachten Erfahrungen stimmten in wesentlichen Teilen genau mit denjenigen im Ersten Weltkrieg überein. Auch jetzt gab es wieder zahlreiche Bestrebungen, Konzerngesellschaften im nationalen Zusammenhang vom Mutterhaus zu lösen. Dies war nicht nur in Deutschland der Fall, sondern auch in den USA und anderswo, und die Bestrebungen dazu kamen sowohl von ausserhalb wie auch von innerhalb Roche. Aber die Vorsichtsmassnahmen zahlten sich in jeder Beziehung aus. Diesmal war der Konzern auf alle denkbaren Möglichkeiten vorbereitet und wusste sich zu verteidigen. So überstand Roche die Wirren des Zweiten Weltkriegs nahezu integral und mit vergleichsweise geringen Verlusten. Mehr noch, im Bestreben, das Schwergewicht des Konzerns besser gegen Westen zu verteilen, eine Strategie, die Barell schon 1938 eingeleitet hatte,[27] wurden gewaltige Investitionen in den USA vorgenommen, die sich nach dem Krieg ausserordentlich segensreich auswirken sollten. Roland Rohn, der Nachfolger des Roche-Hausarchitekten Otto Rudolf Salvisberg, der 1934 zunächst Barells Privathaus in Basel und schliesslich auch zahlreiche Bauten für Roche errichtet hatte,[28] erhielt kurz nach dem Tod Salvisbergs 1940 den Auftrag, ein in Basel geplantes Forschungszentrum stattdessen in den USA zu bauen. Dieses Gebäude, Bau 34, konnte 1943 eingeweiht werden.[29] Es nahm die zahlreichen von Roche in Europa eingestellten Wissen-

25 Fuchs, «Aus meinem Berufsleben» (wie Anm. 1), S. 255ff.

26 Zum Beispiel LG.DE – 101848, Korrespondenz mit Berlin 1925–1935. Vgl. dazu auch Lukas Straumann / Daniel Wildmann: Schweizer Chemieunternehmen im «Dritten Reich», Zürich 2001 (Veröffentlichungen der Unabhängigen Expertenkommission Schweiz – Zweiter Weltkrieg, Bd. 7), S. 207ff.

27 Straumann/Wildmann (wie Anm. 26), S. 177.

28 Durch das Engagement Salvisbergs für Barells Privathaus an der Ecke Rennweg/Hirzbodenweg in Basel begründete sich eine heute noch gültige architektonische Kultur bei Roche. Auch das erste Kunstwerk der Kunstsammlung von Roche wurde damals in Auftrag gegeben. Siehe dazu Alexander L. Bieri: Gesundheit darstellen. Die Ursprünge des Pharma-Designs, Basel 2009.

29 Alois Diethelm: Roland Rohn, 1905–1971, Zürich 2003, S. 191.

schaftler auf, die von der Firma in die USA verbracht worden waren. Darunter befanden sich viele Juden; so kam auch Leo Sternbach, der später Chlordiazepoxid (Librium) und Diazepam (Valium) synthetisieren sollte, in die USA.[30] Obwohl die Basler Forschung nach dem Krieg ebenfalls ungemein leistungsfähig war, sollte sie doch bezüglich Originalität der Ansätze bald von der Forschung in den USA in den Schatten gestellt werden. Die aufgrund des Krieges notgedrungen ausgeweitete Forschungsbasis der Firma stellte sich in den Friedensjahren als unschätzbar wertvolle Investition heraus. So erstaunt es wenig, dass diese bewährte, wetterfeste und auf Krisenzeiten getrimmte Struktur des Unternehmens in den Nachkriegsjahren in ihren wesentlichen Grundzügen unverändert blieb. Der grosse wirtschaftliche Erfolg ermöglichte es, ausgesprochene Kriegsmassnahmen – wie die sofortige Abschreibung aller Investitionen auf einen symbolischen Franken in der Bilanz – beizubehalten. Auch die Abneigung gegen die Banken erhielt sich seit den traumatischen Erlebnissen mit der Basler Handelsbank. Diese Vorsicht wurde ab den frühen 1970er Jahren zwar sukzessive aufgegeben, aber die finanzielle Berichterstattung der Firma blieb auch dann noch hinter den Erwartungen der Öffentlichkeit und speziell der Bankanalysten zurück. So kann die Kommunikationskrise, die Roche in den 1970er und 1980er Jahren erfasste, zu einem guten Teil auf die alten Ängste zurückgeführt werden, die durch die im Ersten Weltkrieg erlittenen Krisen ausgelöst wurden. Diese Kommunikationskrise hat Hans Conrad Peyer in seinem Text zum 100-Jahr-Jubiläum 1996 im Zeichen einer «Abschirmungstradition bei Roche» beschrieben.[31] Das erscheint im Hinblick auf die vorangehende Analyse der Ereignisse des Ersten Weltkriegs nicht ganz richtig, kommunizierte die Firma doch in anderen Bereichen schon frühzeitig sehr offen und proaktiv, etwa wenn es um die wissenschaftliche Forschung ging. Der Begriff «Wagenburgmentalität» würde die Situation wohl besser beschreiben, war bei Roche doch das Gefühl vorherrschend, sich als wahrhaft internationales und fortschrittliches Unternehmen gegen Nationalismus, Aberglauben und Rückständigkeit verteidigen und einigeln zu müssen. Dieses Grundgefühl, das die Unternehmenskultur von Roche für Jahrzehnte geprägt hat, kann klar auf den Ersten Weltkrieg und seine Auswirkungen zurückgeführt werden. Das Unternehmen hatte es schlichtweg versäumt, seine Handlungs-

30 Alex Baenninger et al.: Good Chemistry. The Life and Legacy of Valium Inventor Leo Sternbach, New York 2004, S. 33ff.

31 Vgl. Peyer (wie Anm. 18), S. 256 und 257.

weise an eine Zeit anzupassen, in der die Krisen ganz woanders als im aufkeimenden Nationalismus geortet werden mussten, nämlich beispielsweise beim Umweltschutz, drohenden Nuklearkriegen zwischen Ost und West oder dem endlichen Wachstum. Allerdings: Die von Fuchs beschriebenen, märchenhaften Zustände vor dem Ersten Weltkrieg erscheinen auch uns heutigen Zeitgenossen in jeder Beziehung «märchenhaft», gerade auch im Licht der Debatte über die Geheimdienste und deren flächendeckende Datenerfassung. Ob in den USA, in China oder in Europa: Überall hört man wieder nationalistische Parolen, die – in letzter Konsequenz zu Ende gedacht – für globale Unternehmen zu Schwierigkeiten führen könnten. Es bleibt zu hoffen, dass die grossen Projekte zur Zusammenarbeit – ob sie nun UNO, EU, ASEAN oder OECD heissen – diesen nationalen Bestrebungen mehr entgegenzusetzen haben als seinerzeit die Fürsten Europas, die ihre Reiche und sich selbst in die Katastrophe geführt haben.