

Zeitschrift: Schweizer Pioniere der Wirtschaft und Technik
Herausgeber: Verein für wirtschaftshistorische Studien
Band: 79 (2005)

Artikel: Vom Zwei-Mann-Labor zum Weltkonzern : Georg Wander (1841-1897), Albert Wander (1867-1950), Georg Wander (1898-1969)
Autor: Thut, Walter
Kapitel: Wander in den letzten 40 Jahren
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-1095665>

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: 25.04.2026

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

Wander in den letzten 40 Jahren

Zusammenschluss mit der Sandoz AG

An der gemeinsamen ausserordentlichen Generalversammlung der Dr. A. Wander AG und der Glaro AG vom 25. Oktober 1967 votierten die Aktionäre für eine Partnerschaft mit der Sandoz AG, Basel. Die Erhaltung des Konzerns und die weitere relative Eigenständigkeit der Firma waren für die Familie Wander eine Voraussetzung für den Zusammenschluss. Sandoz konnte und wollte diesen Wünschen entsprechen. So wurde die Zusammenarbeit der beiden Unternehmen angegangen, obwohl klar war, dass sich Wander künftig den Bedürfnissen von Sandoz anzupassen hatte und diese ein spezifisches Interesse am Pharma-Sektor, weniger aber am Ernährungs-Sektor hatte. Sandoz

selbst stellte die Zusammenarbeit, wohl mit Rücksicht auf die Befindlichkeit bei Wander, als eine Form zwischen Interessengemeinschaft und Fusion dar. In Wirklichkeit muss man aber von einer Fusion sprechen.

Die Verbindung hatte zur Folge, dass die Wander-Aktien von über 1800 Aktionären zwar an Sandoz gingen, Wander aber als eigenständiges Unternehmen erhalten blieb. Der Firmenname, nach 1971 «Wander AG», sollte ausdrücklich bleiben und besteht ja auch heute noch für das Unternehmen, das aber ausschliesslich Nahrungsmittel entwickelt und produziert. Mit dem Verzicht auf den Namen hätte man sich wohl nur geschadet, waren doch der Firmenname wie auch einzelne Marken im Markt sehr gut etabliert.

*Nach 1967 bestimmte die Sandoz AG in Basel, wie sich der Wander-Konzern weiterentwickeln sollte.
(Mit freundlicher Genehmigung des Firmenarchivs der Novartis AG)*



In einer ersten Phase wurde der Pharmazeutika-Bereich der Wander AG stufenweise in die Sandoz AG integriert (erst mit der Fusion von Sandoz AG und Ciba-Geigy AG zur Novartis AG 1996 wurde auch die Berner Tochter ein organisatorisch voll integrierter Teil des Novartis-Konzerns). Zu Beginn blieb der «gleichberechtigte Partner» Wander AG, so der offizielle Wortlaut, «selbständig, unter eigener Rechnungslegung und unter der bisherigen guten und einsatzfreudigen Geschäftsleitung». Entsprechend behielten die ehemaligen pharmazeutischen Produkte der Wander AG zu Zeiten der Sandoz AG den Firmennamen Wander AG und tragen erst seit Bestehen der Novartis AG deren Namen. Die Nahrungsmittel wurden und werden bis heute unter dem Namen Wander produziert und vertrieben.

Gründe für die Fusion

Wander umfasste vor der Integration in die Sandoz AG drei Betriebe in der Schweiz und 31 Betriebe im Ausland. Mit insgesamt 6500 Beschäftigten, davon 1300 in der Schweiz, erwirtschaftete man einen Umsatz von 380 Millionen Franken (1966). Trotz der stattlichen Grösse und der soliden finanziellen Situation war für die Familie Wander und die Unternehmensführung, die in diesen Jahren erstmals nicht mehr in den Händen eines Mitgliedes der Familie, sondern bei Verwaltungsratspräsident Dr. Alfred Schaefer lag, die Anlehnung an einen starken Partner wünschenswert: Erstens war Wanders Pharmazeutika-Bereich doch von einer gewissen Kleinheit auf dem mittlerweile globalen Absatzmarkt und bei immer grösseren Einheiten, zweitens herrschte auf diesem forschungsintensiven Feld bereits grosse Konkurrenz, drittens forderte der technologische Fortschritt

immer schneller beträchtlichere finanzielle Aufwendungen, viertens hemmte die geringe Gewinnmarge (nicht zuletzt wegen zunehmender Marketingausgaben) beim stagnierenden Absatz der Kraftnahrungsmittel und Diätetika das Wachstum des Konzerns. Neben diesen wirtschaftlichen Gründen stellte auch die personelle Beteiligung der diversen Mitglieder der Familie Wander an der künftigen Führung des Betriebes ein nicht einfach zu lösendes Problem dar. Bei der Ablösung von Georg Wander konnte nicht definitiv geklärt werden, wer aus der Familie die aktive Unternehmensleitung übernehmen sollte. Offen war auch, wie bei einer nur knapp über 50 % liegenden Beteiligung der Familie Wander künftig schnelle unternehmerische Entscheide gefällt werden könnten.

Die Sandoz AG beschäftigte 1966 17163 Personen, davon 6103 allein im Stammhaus in Basel. Mit 61 Tochtergesellschaften, Gemeinschaftswerken und Beteiligungen in 33 Ländern verzeichnete der Konzern einen Umsatz von 1400 Millionen Franken. Da war doch ein respektable Grössenunterschied zur Wander AG, bei dem das Risiko einer Vereinnahmung des kleineren Partners bestand, obwohl Wander ein gesundes Unternehmen war und freiwillig Anlehnung suchte. Aber man musste sich auch vor Augen halten, dass es sich bei der Zusammenarbeit mit Sandoz um eine Fusion handelte, mit der Sandoz AG den ganzen Konzern weiterentwickeln wollte und die Wander AG, in welcher Form auch immer, zum Geschäftserfolg beitragen sollte. Sandoz hatte gegenüber Nestlé, die einige Jahre vorher mit Wander über eine Fusion verhandelt hatte, schliesslich wohl auch darum Erfolg, weil Befürchtungen der Benachteiligung hatten ausgeräumt und glaubhaft auf die Wünsche der Wander nach den künftigen Zusammenar-

Eine kleine Auswahl von pharmazeutischen Produkten mit und ohne Rezeptpflicht aus dem Hause Wander (1980)



beitsformen hatte eingegangen werden können. Die Verhandlungspartner der Sandoz AG waren der Familie Wander aus heutiger Sicht sehr weit entgegengekommen und hatten der bernischen Regierung sogar die Erhaltung der Arbeitsplätze zugesichert. Diese Form von Zusammenarbeit oder Übernahme ist auch aus der Zeit heraus zu verstehen und wird heute vielleicht als wenig zielgerichtet betrachtet, gereichte aber beiden Unternehmen schliesslich zum wirtschaftlichen Vorteil. Die gegenseitige Ergänzung stellte sich im Nachhinein als sehr gut heraus, besser wohl, als man es sich zusammen mit dem Nahrungsmittelkonzern Nestlé hätte vorstellen können, wo die Interessen an den Unternehmensteilen der Dr. A. Wander AG gerade entgegengesetzt gewesen wären.

Die «zweite Marke» von Sandoz AG

Sandoz verfolgte mit der Integration von Wander trotz aller Rücksichten klare Ziele: Der Pharmazebereich der Sandoz, der 1917 gegründet worden war und 1966 etwa die Hälfte des Konzernumsatzes erbrachte, sollte durch den Wander-Anteil so gestärkt werden, dass Pharma künftig das Profil des Unternehmens noch deutlicher prägte. Man betrachtete die Pharmazebereich von Wander als «zweite Marke mit weltweiter Bedeutung im Sandoz-Konzern» und integrierte nur organisatorisch und forschungsmässig. Von den Präparaten her waren wenige Doppelspurigkeiten auszumerzen. Die Wander-Pharmazebereich gehörten zu zirka 40 % zu den so genannten OTC-Produkten (Over the Counter/freier Verkauf re-

zeptfreier Präparate), ein Bereich, in dem Sandoz mit 10 % nicht so stark war. Der OTC-Bereich liess sich auch gut als selbständiger Bereich führen (wir werden später sehen, dass auch Novartis AG diesen Bereich aus Pharma ausgliederte und verselbständigte). Im Gegensatz dazu wurden die rezeptpflichtigen Pharmazeutika der Wander AG stärker in die Palette der Sandoz eingebunden und die Forschungsschwerpunkte klar gesetzt.

Neben dem angestammten Bereich Farben/Chemikalien, der seit der Firmengründung 1882 das Haupt-Tätigkeitsgebiet der Firma Sandoz war und zu dem anfänglich auch die Entwicklung und Herstellung von pharmazeutischen Produkten gehörte, baute sie nun mit den Kraftnährmitteln und Diätetika von Wander einen Ernährungs-Bereich auf, der von 1970 bis 1976 zusammen mit den Agro-Chemikalien und danach als selbständige Einheit geführt wurde. Der Bereich Ernährung wurde mit Zukäufen von Firmen gestärkt, zum Beispiel 1972 mit der Delmark Company Inc., Minneapolis/USA, und erwirtschaftete 1976 10 % des Konzernumsatzes (Pharma 53 %, Farben 32 %, Agro 5 %). 1977 entstand eine Verbindung mit der Chicago Dietetic Supply Inc., Chicago/USA, und 1978 eine solche mit der schweizerischen Leofarin-Gruppe (Roland Murten AG, Murten, Floridor SA, Avenches, und AG Christian Singer's Erben, Basel). 1982 kam Wasa zum Konzern, die den Gesamtumsatz des Ernährungsbereichs gleich um 40 % steigerte. Sandoz erstarkte so zusammen mit Wander und den anderen integrierten Firmen gesamthaft und vor allem auch im etwas uneinheitlich zusammengesetzten Ernährungsbereich deutlich. Der Umsatz im Departement Ernährung überschritt 1984 erstmals die Milliarden-grenze. Im Jahr darauf wurde der

Ernährungsbereich zur eigenen Division mit Führungsstandort Bern. Diese Wahl ist sicher mit der an der Aare vorhandenen Infrastruktur zu erklären, illustriert aber doch auch die Wichtigkeit des Firmenstandorts Bern, den Wander in den Konzern eingebracht hatte.

Im Gegenzug zum selbständigen Wirken des Ernährungsbereiches wurde 1986 die Vollintegration von Wander Pharmazeutika in die Division Pharma von Sandoz realisiert mit der entsprechenden Verlagerung erst der Produktion und später auch der Forschung nach Basel. Hier Ernährung, dort Pharma, lautete die der Sache gerecht scheinende Formel. Eine gewisse Zeit noch blieb diese aber durchbrochen: Bei der Festlegung der Standorte wurde die ausgegliederte und verselbständigte Pharma-Forschung von Wander als Sandoz Forschungsinstitut Bern AG, Bern, geführt. Aber auch zu dieser Wahl gibt es eine überzeugende Erklärung: Das ehemalige Forschungsinstitut der Wander AG mit eigener Biologielaborantenschule in Bern (Sandoz-eigene Ausbildungsstätte für den Biologie-laborantenberuf) verfügte über ein sehr grosses Forschungs-Know-how und war ein anerkanntes Kompetenzzentrum im Sandoz-Konzern.

Wander blieb angeblich auch nach allen qualitativ guten Zukäufen das Paradepony innerhalb der Sandoz Ernährung. Nicht mehr das gleiche Gewicht hatte hingegen der Pharmateil der Wander sowohl innerhalb von Sandoz AG als auch innerhalb der Interpharma, dem Dachverband der pharmazeutischen Firmen. Es hiess wohl, dass Wander immer noch eine gewichtige Stimme habe, aber sowohl die zu den OTC-Produkten zählenden Pharmazeutika aus dem Hause Wander wie auch die übrigen Präparate, die 60 % aller Präparate ausmachten,

wurden zunehmend mit der Sandoz Pharma in Verbindung gebracht.

In Basel verwaltet und vermarktet

Vermindert wurde auch Wanders Einfluss in der strategischen Führung und in der Administration. Der Verwaltungsrat der Dr. A. Wander AG wurde nach und nach mit Personen aus dem Kreise der Kaderleute von Sandoz besetzt. Das Direktionskomitee als oberstes Führungsgremium von Wander bestand nach 1972 aus zwei Vertretern von Sandoz (Marc Moret und Peter Christen) und einem führenden Mitarbeiter von Wander (Peter Wildbolz, dem letzten auch operativ im Unternehmen tätigen Angehörigen der Familie Wander). 1974 ging mit Yves Dunant das Präsidium des Verwaltungsrats der Wander AG und auch dasjenige der Glaro AG an einen Vertreter von Sandoz über. 1976 löste ihn Marc Moret ab. Die finanzielle Kontrolle über Wander übte die Sandoz Holding aus, die an den Wander-Konzerngesellschaften über die Glaro Holding zu 100 % und am Wander-Stammhaus direkt zu 51 % beteiligt war.

Bei der Übernahme 1967 hatte man bestimmt, dass zwei Verwaltungsratsmandate bei der Sandoz AG Angehörigen der Familie Wander als Hauptaktionärin der Wander AG vorbehalten sein sollten. Davon wurde Gebrauch gemacht: Von 1967 bis 1996 gehörten dem Gremium Jean Wander, der jüngere Sohn von Georg Wander, und Nicolas Gossweiler, einer der Zwillingssöhne von Charles Gossweiler, an. Jean Wander nahm nach der Fusion zur Novartis AG sein Mandat bis 2002 auch noch dort wahr.

So wurde die Wander AG in betriebswirtschaftlicher Selbständigkeit gelassen und gleichwohl die Integration in die Sandoz AG mit geeigneten

Massnahmen realisiert. Damit wurden Doppelspurigkeiten eliminiert, und man profitierte gleichzeitig von Synergieeffekten. In der Produktion wurde die gegenseitige Übernahme von Fabrikationszweigen umgesetzt oder auch nur Lohnarbeit verlagert, so zum Beispiel mit der Übertragung der Fabrikation von Ampullen und wässrigen Tropflösungen an Sandoz und die Berücksichtigung von Wander bei der Salbenfabrikation inklusive Konfektionierung, der Herstellung von Hartgelatinekapseln, der Produktion von Tablettierwerkzeugen oder der Konfektionierung von Ipe-drin-Sirup. Im Ausland wurden Teilbereiche oder ganze Betriebe der Wander Pharma in im gleichen Land bestehende Sandoz-Werke integriert. Der Pharma-Sektor von Wander kam so nach und nach fachlich vollständig unter die Obhut von Sandoz Pharma, administrativ gehörte er aber weiter zu Wander.

Im Unterschied zur Pharma wurde bei Wander Ernährung die Entwicklung in Selbständigkeit gefördert. Fünf Jahre nach der Übernahme durch Sandoz verzeichneten Stammhaus und Konzerngesellschaften von Wander in beiden Bereichen zusammen einen Umsatz von 452 Millionen Franken, davon entfielen 391 Millionen Franken oder 86 % auf Nahrungsmittel. Zu Zeiten Georg Wanders hatte der Pharmabereich noch einen weit grösseren Anteil gehabt.

Forschung und Marketing gemeinsam

1969 wurde das Pharma-Unternehmen Sandoz-Wander Inc., USA, gegründet, 1970 die Pharmaforschung beider Betriebe im Inland zur «Sandoz-Forschung Schweiz» zusammengefasst und zusammen mit einem gemeinsamen Pharma-Marketing von Basel aus geführt. Die schwindende

Bedeutung von Wander Pharma spiegelte sich 1973 in den folgenden Zahlen wider: Von 21 Wander-Gesellschaften waren deren zwölf im Sektor Ernährung tätig, sieben Gesellschaften produzierten Diätetika und Pharmazeutika, und nur zwei Gesellschaften stellten ausschliesslich Medikamente her. Das Wander-Stammhaus betreute in arbeitsteiliger Weise von der Zeit an, in der ihre meist kleineren Pharmabetriebe in die jeweils im Land vorhandenen Sandoz-Niederlassungen integriert wurden, die Pharmaexporte von Sandoz in die Märkte, wo Wander präsent war. Mit der Fusion der Pharmabetriebe der Sandoz AG und der Wander AG 1974 in Österreich und Grossbritannien wurde sieben Jahre nach dem Zusammenschluss die Integration der Wander Pharma in diejenige der Sandoz AG abgeschlossen. In Absprache mit Sandoz entwickelte die Firma Wander in den Jahren nach der Fusion verschiedene rezeptpflichtige Medikamente wie Leponex, Mosegor, weitere Verabreichungsformen von Noveril und Novesin, Olcadil, Piadar, Purantix, Teronac und Zaditen sowie mit Amycycline ihr erstes Antibiotikum (nur fürs Ausland). Darüber hinaus pflegte sie ihre OTC-Präparate (Gatarin, Kawafon, eine andere Verabreichungsform von Landromil, Mentho.proc., Rhinergal und Rumatral). Wander Pharma produzierte bis 1995 75 Präparate. 33 von ihnen, darunter Alca-C, Alcacyl, Alucol, Bulboid, Euceta, Formitrol, Mebucaïne und Neo Citran wurden den OTC-Produkten zugeordnet. Sandoz Pharma umfasste ein Programm von 111 Präparaten, rund ein Zehntel von ihnen waren OTC-Produkte. Auf den 1. Januar 1987 wurde in Bern, gleichzeitig mit dem Sandoz Forschungsinstitut Bern AG, die Sandoz-Wander Pharma AG, eine Organisation, die das Pharma-

geschäft der beiden Firmen in der Schweiz zusammenfasste, gegründet.

Im Jahr der Fusion mit Sandoz war Selectochemica S.A. in Locarno in Wander Chemie AG umbenannt worden und trug einen nicht zu vernachlässigenden Anteil an den Umsatz bei. Der Produktionsanteil Substanzen (für die Weiterverarbeitung innerhalb der Wander AG) war in diesen Jahren ungefähr gleich gross wie der Produktionsanteil Fertigprodukte. Nach einem schweren Unfall verzichtete man auf die weitere Produktion von Chemikalien und betraute das Werk mit Aufgaben der Qualitätssicherung im Bereich Pharma. Diese Funktion übt das Werk unter dem Namen Pharamalytica SA noch heute als Teil der Novartis AG aus.

Expansion im In- und Ausland

Nach dem Übergang an Sandoz expandierte Wander im Ernährungs- und Diätetika-Bereich vor allem in

Das Propaganda-Züglein von Wander unterwegs in einer Fussgängerzone von Shanghai



WANDER
spot

isostar®

perform®

powerplay®

Ernährung im Sport



Ohne Ovomaltine fallen zu lassen, brach Wander 1977 mit dem isotonischen Durstlöcher Isostar, den Energiespendern für sportliche Leistungen Perform und Powerplay zu neuen Ufern auf.

Asien und in Amerika. 1967 kamen Produktionsbetriebe auf den Philippinen, in Venezuela und auf Jamaika (später wieder geschlossen) hinzu. 1969 beteiligte sich Wander an einem Unternehmen in Singapur und liess dort erst durch eine Drittfirma und später in einem eigenen Betrieb unter anderem Ovomaltine produzieren. Im gleichen Jahr wurden in Neuenegg ein dritter Bandrockner und eine Abfüllanlage installiert. 1974 erneuerte man in Kanada die Infrastruktur, eröffnete in Nigeria eine Fabrik zum Verpacken. Der Betrieb in Nigeria ging allerdings bereits vier Jahre später durch Verstaatlichung wieder verloren.

In den 1990er-Jahren bereitete man sich auf eine weitere Expansion in

Asien vor: 1991 wurde eine Produktionsstätte in Bangkok/Thailand eröffnet, 1991 bis 1995 der Standort Manila/Philippinen ausgebaut und 1994 in Shanghai/China eine Fabrik in Betrieb genommen. Dem Ausbau der Fabrik in Manila und der Neueröffnung in Shanghai folgte die Schliessung des Standortes Singapur. Eine neu gegründete Exportorganisation in Bern koordinierte sämtliche Ovomaltine-Exporte weltweit, insbesondere in Länder ohne eigene Ernährungsgesellschaft. Die Expansion in Südostasien betraf ausnahmslos die Herstellung von Ovomaltine.

Erweiterung der Produktpalette

Nährmittel aus dem Hause Wander berücksichtigten seit jeher die speziellen Bedürfnisse von Erwachsenen und Kindern. Dazu kamen Hilfsstoffe für die Lebensmittelindustrie und den privaten Haushalt sowie die Gastronomieartikel der DAWA-Linie zur Erfüllung spezieller kulinarischer Wünsche. Diese bis anhin erfolgreiche Ausrichtung sollte beibehalten und mit neuen Produkten gestärkt werden. Das Sortiment umfasste darum auch unter Sandoz die bewährten Kraftnährmittel auf der Basis von Malz, die Kindernährmittel Adapta, Ceral, Elacto, Lacto Veguva und Vegumine, Malzextrakt für den industriellen Verbrauch (Extramalt Wander) und die bekannten DAWA-Desserts, aber auch Caotina, Herbalpina und anderes mehr. Darüber hinaus wurde der Ernährungs- und Diätetik-Bereich von Wander um die Sparten Schlankheitsprodukte (ab 1980 weiterentwickeltes Minvitin, ab 1981 Modifast), Sporternährung (ab 1977 Isostar, ab 1981 Powerplay/Perform) und klinische Ernährung (ab 1981 Meritene) erweitert. Während die Sport- und die klinische Ernährung



Weiterhin Sportler im Visier, zum Beispiel Vreni Schneider

ganz in die Zeit mit Sandoz fielen, hatten die ersten Forschungen für die kalorienkontrollierten Schlankheitsprodukte noch unter Georg Wander stattgefunden. Die Erweiterung der Produktpalette wie auch die geographische Expansion und die technischen Verbesserungen waren Resultat der Marktsituation sowie der Positionierung von Wander innerhalb der Sandoz AG. 1970 wurde explizit erklärt: «Der Schwerpunkt der Wander-Gruppe liegt in Zukunft auf dem Gebiet der Diätetika.»

Absatzkanäle für die diätetischen Produkte von Wander wurden Ende der 1970er-Jahre neben Spitälern, Apotheken und Drogerien die Grossverteiler sowie der Gastronomie-Bereich. Bereits 1922 waren Ovomaltine und die verwandten Produkte erstmals in Lebensmittelläden angeboten worden. Diesmal trat man mit den Kindernährmitteln und den Schlankheitsprodukten an ein breiteres Publikum heran. Unter den neuen Verkaufspunkten war auch Coop, nicht aber die Migros, zu der seit der Zeit

Gottlieb Duttweilers gegensätzliche Auffassungen bezüglich Markenartikeln und ihrer Preise bestanden.

Immer wieder neu gruppiert

Der Ernährungsbereich der Wander AG war nicht so stark der Umgruppierung ausgesetzt wie der Pharmabereich. Doch auch da wurden Massnahmen ergriffen, um mit geringerem Aufwand leistungsfähiger zu werden. In Deutschland wurde ab 1981 keine Ovomaltine mehr hergestellt. Stattdessen wurde dieser Markt von Champigny (F) und von Neuenegg aus versorgt. In Neuenegg und in King's Langley wurde technisch aufgerüstet. Auch in den USA wurde reorganisiert, wo Chicago Dietetic Supply Inc., Delmark Company Inc. und Ovaltine Products Inc. zur Sandoz Nutrition Corporation in Minneapolis zusammengefasst wurden.

Auf dem Gelände im Berner Weisenbühl-Quartier wurde 1984 das sich neben dem 1964 neu erstellten Forschungsinstitut am Friedheimweg befindende und aus dem Jahr 1947 stammende Verwaltungsgebäude Monbijoustrasse 115 ausgebaut. (Das ge-

samte Areal wurde nach der Verlegung des Forschungsinstituts nach Basel 1997 aufgegeben und an die Bundesverwaltung verkauft.) 1986 wurde der in unmittelbarer Nähe entstandene Verwaltungs-Neubau «Tripoli» in Betrieb genommen und dort die Konzernleitung für die Sandoz-Division Ernährung untergebracht. Der restliche Teil des Gebäudes wurde vermietet. Dieser Neubau an der Monbijoustrasse 118 wurde durch die Pensionskasse der Wander AG erstellt und ist heute Eigentum der Pensionskasse der Novartis AG. Mieterinnen sind die Novartis Consumer Health Schweiz AG und die Novartis Pharma Schweiz AG.

In den 1980er-Jahren umfasste die Belegschaft mit der Konzernleitung der Sandoz-Division Ernährung (Monbijoustrasse 118), den Wander-Nährmitteln (Produktion in Neuenegg, Marketing/Verkauf und Administration in Bern) sowie der Pharma-Produktion und dem Forschungsinstitut (an der Monbijoustrasse 115 und am Holzikofenweg) ungefähr tausend Mitarbeiter (400 im Bereich Pharma, 600 im Bereich Ernährung) und hatte damit



Ehemalige Verwaltungsgebäude der Wander AG in Bern

beinahe wieder die alte Grösse der Dr. A. Wander AG in Bern, denn das Wander-Stammhaus hatte vor der Fusion 1967 1127 Personen beschäftigt.

Stark verändertes Umfeld

1987 wurde die Division Ernährung durch Aufstockung der Beteiligung an der Céréal-Gruppe in Frankreich erneut verstärkt. Die zweistelligen Wachstumsraten bei der Ernährung konnten jedoch nicht verhindern, dass der Anteil am Konzernumsatz von 14 auf 11 % sank. Das rief nach Massnahmen: Ovomaltine für Frankreich wurde ab 1989 in Mailand hergestellt. Der legendäre Markenname wurde ab 1990 insbesondere in der Schweiz für Produkte-Weiterentwicklungen (zum Beispiel Ovo Ice Cream, Ovo Joghurt) verwendet. In Südostasien folgten die bereits erwähnten Neueröffnungen und Kapazitätsausbauten von Produktionsbetrieben.

In den Jahren 1991 und 1992 wurde die Division Ernährung erneut erweitert, indem das Deutsche Reformhaus mit der Marke Eden und Diététique et Santé mit den Marken Gerblé (Frankreich) und Dietisa (Spanien) akquiriert wurden. Die Aufmerksamkeit lag nun mehr bei Diät & Reform, Medical Food (Spezialernährung) sowie bei Sporternährung und etwas weniger bei Kindernahrung und Kraftnährmitteln. Die Akzentverschiebung lässt sich damit erklären, dass der Ernährungsbereich zu einem Pharmakonzern gehörte und sich somit eher auf Spezialernährung fokussierte. Wander mit seinen traditionellen Kraftnährmitteln verlor mit dieser Umstellung etwas an Gewicht, wenn auch mit der Ovomaltine (in Grossbritannien speziell mit der Instant Ovaltine) noch immer grosse Umsätze erzielt wurden und der Betrieb Neuenegg 1992 der guten Auslastung wegen

wieder erweitert und modernisiert werden musste.

Der Diät & Reform-Bereich wurde in diesen Jahren zum Health Food-Bereich, die niederländische Reform-Dianata übernommen und mit Gazzoni (Italien) ein Joint Venture vereinbart. Mit den Erwerbungen inklusive Gerber USA und einer Umsatzsteigerung erwirtschaftete die Division Ernährung der Sandoz AG 1994 18 % des Konzernumsatzes und wurde damit nach Pharma (49 %) zur zweitgrössten Division des Konzerns. Haupterfolge der Division Ernährung waren das gut gehende Kraftnährmittelgeschäft in Asien, die Fortschritte im Health Food sowie die Akquisition von Gerber Products Company (USA), die die Division Ernährung der Sandoz AG auf diesem bedeutenden Markt mit 71 % Anteil am Kindernährmittelmart in den USA zum Marktleader machte.

Der organisatorische Umbau der Division Ernährung der Sandoz AG ging weiter: Der Kraftnährmittelbereich, das heisst die Wander AG, lancierte in der Schweiz den Ovo-Milchsnack, Health Food die Marke Gerlinéa und anderes Functional Food, die Sporternährung den Isostar-Energiebarren. Die Produktion von Ovomaltine in Italien wurde aufgegeben und auf King's Langley GB und Neuenegg konzentriert. Dafür verlor Neuenegg das Isostar-Pulver (von 1982 bis 1996 dort hergestellt und abgefüllt) an Osthofen, von wo aus der EU-Zugang kein Problem darstellte. Das stark veränderte wirtschaftliche Umfeld der 1990er-Jahre gab dem dynamisch geführten Konzern ständig ein neues Gesicht, im Kleinen auch der Wander AG.

Teil von Novartis AG

1996 fusionierten die beiden Basler Grossbetriebe Ciba-Geigy AG und

Sandoz AG zur Novartis AG. Das neue Unternehmen wurde zu einem globalen Markt-Mitbeherrscher im Bereich der Life Sciences (mit den Divisionen Gesundheit, Ernährung und Agribusiness). Die Sandoz-Wander-Bereiche Pharma und Ernährung wurden in der Folge den beiden entsprechenden Divisionen der Novartis AG zugeordnet. Die Wander Pharma verlor in diesem Umfeld an Bedeutung, das heisst, sie wurde ein Teil von Novartis Pharma; die Wander Ernährung konnte ihre Stellung behaupten.

Die Division Gesundheit erwirtschaftete schon im Fusionsjahr 1996 16,3 Milliarden von gesamthaft 36,2 Milliarden Franken des Jahresumsatzes der Novartis AG und war damit innerhalb des Konzerns überproportional gross. Den Löwenanteil innerhalb der Division Gesundheit erbrachte der Sektor Pharma mit 12,2 Milliarden Franken. Die Division Ernährung erzielte 1996 einen Jahresumsatz von 3,7 Milliarden Franken. Die Division Ernährung bestand nur zu einem geringen Teil aus Einheiten, die klassische Produkte der Ernährung herstellten; vielmehr muss die Rede von Produkten der Spezialernährung sein wie Medical Nutrition, Schlankheitsprodukte, Multivitamine wie Jemalt. Darum hatte Novartis durchaus ein gewisses Interesse an Ernährungsprodukten.

Novartis organisierte die ehemaligen Bereiche der Wander intern so, dass die rezeptfreien Wander-Pharmaprodukte (OTC-Produkte) im Sektor Consumer Health (Selbstmedikation) der Division Gesundheit untergebracht wurden, aber neu unter dem Namen Novartis in den Verkauf kamen; das Label Wander wurde im Pharmabereich nun endgültig aufgegeben. Die Medikamenten-Vertriebsgesellschaft Sandoz-Wander Pharma AG, zuständig für die Schweiz und

Liechtenstein, wurde nach der Fusion in die Novartis Pharma Schweiz AG überführt, verblieb aber bis heute in Bern. Die Pharma-Produktion hingegen war schon seit Ende der 1980er-Jahre in Basel, und die Forschung wurde 1997 dorthin verlegt, was Sandoz noch vor der Fusion mit Ciba-Geigy entschieden hatte.

Die Ernährungsprodukte der Wander AG, eines immer noch selbständigen Unternehmens des Novartis-Konzerns, gehörten nach der Fusion innerhalb der Division Ernährung zum Sektor Health Nutrition. (Man beachte den zunehmend deutlicheren Akzent auf Gesundheit auf Kosten der Ernährung.) Dazu zählten die Getränke auf der Basis von Malz sowie die dazugehörigen Snacks. Ausserdem die Kindernährmittel, die im Fusionsjahr ihre Position mit dem Zukauf der Marke Galactina in Belp (das Kindernährmittel gleichen Namens, das Malzprodukt Biomalt, Tofu) verstärken konnte. In der Folge wurde Wander mit 40 % Marktanteil auch Marktführer in diesem Bereich in der Schweiz. Nicht zu vergessen sind die Sport-Ernährungsprodukte (etwa IsoStar), die Produkte zur Gewichtskontrolle und der klinischen Ernährung und eine ganze Reihe zum Teil traditionsreiche Artikel der Wander wie Caotina, DAWA-Produkte oder Herbalpina, die aber nicht unter «Health Nutrition» zusammengefasst werden können. 1999 führte Wander die neuen Functional Food-Marken Aviva und Ocléa ein. Der Markt nahm aber die beiden Produktreihen nicht gnädig auf. Trotzdem wurde und wird bei Novartis vom 1996 erklärten Ziel, alle Bereiche des Sektors Health Nutrition auszubauen, nicht abgerückt.

Ende 1998 wurden wieder einmal Firmenteile neu gruppiert und die Novartis Consumer Health Schweiz AG, bestehend aus den Sektoren OTC (aus

der Division Gesundheit), Health and Functional Nutrition und Medical Nutrition (beide aus der Division Ernährung), mit Sitz in Bern geschaffen. In dieser Einheit waren die Selbstmedikation der Novartis Pharma und die Wander AG zusammengeführt. Der Umsatz dieser Division betrug 1998 5,8 Milliarden Franken bei einem Gesamtumsatz der Novartis von 31,7 Milliarden Franken. Teile der ehemaligen Division Ernährung, die mit Pharma nicht viel zu tun hatten und somit bei der Ausrichtung, wie sie Novartis machte, zu Fremdkörpern wurden (zum Beispiel Wasa, Roland, Eden, Gazzoni), wurden verkauft. Das Produktesortiment der Novartis Consumer Health Schweiz AG bestand aus rund vierzig Marken, hauptsächlich der früheren Wander. Damit lebte die ehemalige Dr. A. Wander AG mit Pharma und Ernährung unter einem Dach in der Schweiz in gewisser Weise wenigstens kurzzeitig wieder auf. Für die Ernährungsprodukte wurde jedoch die Firma Wander AG aufrechterhalten, und der Name erschien weiterhin auf den Packungen.

Novartis beschäftigte 1996 116 200 Personen, die Life Sciences allein 97 700 Personen. Bei Wander AG waren 1996 in Bern und Neuenegg gesamthaft etwa 450 Mitarbeiter tätig: 100 in der Verwaltung in Bern, 220 im Werk Neuenegg und 40 im Aussendienst. Hier zeigt sich, wie der Wander-Anteil mit jeder Fusion und Reorganisation zahlenmässig zwar unbedeutender wurde, aber dank der Spezialprodukte im Bereich der Diätetik für den Konzern trotzdem von Interesse blieb. Tatsächlich aber passte Wander mit der Verlagerung der Hauptaktivitäten der Novartis auf den Pharma-Bereich immer weniger gut zum Konzern.

Associated British Foods plc

Nach dem Verkauf des Chemikalien-Geschäftes und der Agro-Division entschied Novartis Ende 2001, sich auch von der Sparte Ernährung zu trennen, weil sie nur mehr bedingt in die Ausrichtung des Konzerns passte und die Wachstums- und Gewinnerwartungen, wie man sie sich im Pharma-Sektor gewohnt ist, nicht erfüllt werden konnten. Mit Associated

Seit 2002 produziert Wander in Neuenegg Ovomaltine für ganz Europa.



British Foods plc (ABF) fand Novartis wenigstens für einen Teil des Ernährungsgeschäfts rasch einen Käufer. So gingen Ende 2002 die Marken Ovomaltine/Ovaltine (global, ohne USA), Jemalt (Schweiz), Caotina (Schweiz), Galactina (Schweiz), Adapta (Schweiz), Ceralino (Schweiz), Dawa (Schweiz), Duo (Schweiz), Fu Lacovo/Malzpulver-Drink (China), Options/Schokoladepulver (Grossbritannien, Skandinavien), Jarrah/Instant-Kaffee mit Schokolade (Australien, Neuseeland) an ABF. Neben der Fabrik in Neuenegg waren auch Wander-Betriebe in Thailand, China, Australien und auf den Philippinen vom Verkauf betroffen, ebenfalls die Markenrechte für die ganze Welt ausser in den USA. Der Kaufpreis betrug 400 Millionen Franken, wobei allein der Wert für die Markenrechte an Ovomaltine auf 250 Millionen Franken geschätzt wurde. Einige Monate vorher hatte man in Basel noch den strategischen Entscheid getroffen, auf Kosten des Betriebes in King's Langley das europäische Produktionszentrum für Ovomaltine in Neuenegg zu schaffen. Dieser Entscheid war betriebswirtschaftlich begründet und wurde nicht mit Blick auf die Geschichte des Unternehmens getroffen. Es ist aber gleichwohl schön zu sehen, wie Neuenegg dank kluger Führung durch den Ende 2003 in Pension gegangenen langjährigen Werkleiter Bernhard Gross im

internationalen Standort-Wettbewerb die Nase vorn behielt.

Die Wander-Marken Isostar, Minvitin, Modifast, Gerlinéa und Herbalpina gehören zusammen mit anderen Marken vorläufig zur Geschäftseinheit Medical Nutrition der 2002 total umgebauten Division Consumer Health bei Novartis. Novartis hegt auch in diesem Bereich Verkaufsabsichten, da Nutrition nicht zu Pharma passt. 1996 hatten die Verantwortlichen der Firmen Sandoz und Ciba-Geigy noch erklärt, die wachstumsstarke und sehr rentable Division Ernährung verfüge in der Baby- und Kindernahrung, in Medical und Health Nutrition über attraktive Marktpositionen. Das galt aber schon kurz nach der Fusion mindestens für Health Nutrition nicht mehr.

Ein Teil der bekannten Wander-Marken des Ernährungs-Bereichs gehört nun also zu einem der grössten Nahrungsmittelunternehmen Europas mit Sitz in London. Associated British Foods plc erwirtschaftete 2003 mit 35 400 Mitarbeitern einen Umsatz von über 10 Milliarden Franken. Neben Grossbritannien und Irland ist der Konzern hauptsächlich in Australien, Neuseeland, China und in den Vereinigten Staaten tätig. Zu den bekanntesten Marken von ABF im Lebensmittelhandel gehören Twinings (Tee), Ryvita (Backwaren), Silver Spoon (Zucker im Detailhandel) und Kingsmill (Brot). Andere Geschäftsfelder sind Landwirtschaftsprodukte wie Zucker und Mehl, Öl und Nahrungsmittelzusätze sowie Süssigkeiten. Dazu kommen Textilien. Man ist allgemein der Meinung, Wander und ABF ergänzten einander sowohl produktmässig als auch geographisch gut und der Verkauf ins Ausland sei für Wander nicht nachteilig. Mit der Loslösung von Novartis gewannen wohl beide ehemaligen Partner.

*Ovomaltine neben
Twinings-Tee bei Asso-
ciated British Foods*



Nur noch in Neueneegg

Mit der Konzentration der Ovomaltine-Herstellung für ganz Europa und der Zusammenlegung von Administration und Produktion in Neueneegg im Jahr 2004 haben dieser Produktionsstandort und die Wander AG eine Stärkung erfahren; dabei sind die Geschäftsaktivitäten der selbständig geführten Tochter des britischen Konzerns lokal gebündelt. Das sieht nach klarem Konzept aus. Diesen Eindruck bestätigt sogar der Entscheid, dass sich ABF inzwischen von den Kindernährmitteln Adapta, Galactina und Céralino getrennt hat. Die drei Marken gingen an Hero, Lenzburg, die zur deutschen Schwartau-Gruppe gehört. Die Begründungen für den Verkauf sind die, dass man keine Geschäftsaktivitäten betreiben will, bei denen man nicht wenigstens gleich lange Spiesse hat wie die Konkurrenz. Und das ist seit einiger Zeit bei den Kindernährmitteln auf dem Schweizer Markt nicht mehr der Fall. Das Kerngeschäft mit erfolgreichen Mar-

ken soll hingegen gepflegt werden. Darum kam es im Frühjahr 2004 mit der Übernahme der Firma Fritz Walther AG in Dietikon durch die Wander AG zu einer Fusion zweier Firmen innerhalb der ABF. Wander übernimmt damit Marketing und Vertrieb der ABF-Teemarke Twinings und weiterer Teemarken in der Schweiz. Das ist ganz im Sinne von Associated British Foods plc, die «gehobene Marken-Ernährungsprodukte des täglichen Bedarfs» fördern will.

Die Schweizer Traditionsmarke Ovomaltine brauchte nach Meinung von Marketingexperten schon vor dem Verkauf nach Grossbritannien keine Heimat mehr. Ein Markenartikel soll sich vielmehr durch Qualität, Originalität und Einmaligkeit definieren und so die Sympathien der Kunden gewinnen. Der legendären Ovomaltine und ihrer Zwillingsschwester Ovaltine scheint dies in bester Weise zu gelingen. Aber die Wurzeln des Erfolges liegen in der Schweiz, und an diese Tatsache darf man sich mit Stolz erinnern.



Das Verwaltungsgelände «Bernegg» an der Fabrikstrasse in Neueneegg, eröffnet im Mai 2004