

Zeitschrift: Schweizer Pioniere der Wirtschaft und Technik
Herausgeber: Verein für wirtschaftshistorische Studien
Band: 103 (2015)

Artikel: Erhard Mettler : gewagt - gewogen - gewonnen
Autor: Fueter, Eduard R.
Kapitel: 6: Verkauf an Ciba-Geigy
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-1095740>

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: 05.04.2026

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



VERKAUF AN CIBA-GEIGY ^{VI}

Louis von Planta, Verwaltungs-
ratspräsident von Ciba-Geigy,
begleitete den Verkauf der
Firma Mettler an Ciba-Geigy.

Die Jahrzehnte zwischen 1950 und 1970 waren in der Schweizer Wirtschaft ausgesprochene Boomjahre. Es war die Phase des günstigen Erdöls als Basis für die chemische Industrie, die Konsumgüterindustrie und die Automobilindustrie. Diese «Belle époque» der chemischen Industrie lässt sich gut mit dem von DuPont de Nemours geprägten und als Firmenreklame verwendeten Slogan charakterisieren: «Better Life through Chemistry», so Henri Schramek von Ciba-Geigy.

Trendumkehr in der chemischen Industrie

Doch Anfang der 1970er-Jahre gab es eine Trendumkehr: Der «Club of Rome» veröffentlichte seinen ersten Bericht unter dem Titel «Die Grenzen des Wachstums». Infolge des Nahostkriegs 1973 kam es zum Ölembargo der OPEC-Staaten und einer ausserordentlichen Verteuerung des Schlüsselrohstoffs Erdöl. Weiterhin zeigten viele chemische Prozesse und Produkte Reifeerscheinungen, der Markt war nicht mehr im Wachstum, sondern ging in eine Phase des Verdrängungswettbewerbs. Auch die Ciba-Geigy AG in Basel, langjährige Kooperationspartnerin der Mettler-Unternehmungen, erkannte diese Trends. Sie fanden bereits im «Konzernleitbild 1976» deutlich ihren Niederschlag.

Gemäss einer Analyse von H. Schramek sei Ciba-Geigy mit den meisten ihrer Produkte in einem annähernd gesättigten Markt aktiv, das Unternehmen lebe weitgehend vom «Star» des Konzernsortiments, nämlich der Pharma. «Aber auch wenn die Anstrengungen der «reifen» Divisionen zur Verbesserung des Resultates bestimmt Aussicht auf Erfolg haben, verbleibt die Tatsache, dass das Portfolio des Ciba-Geigy-Konzerns nicht genügend ausgeglichen ist und eine zu starke Anhäufung von «reifen Sektoren» aufweist.» Weiter kam die Analyse zu dem Urteil, dass man sich im Gegensatz zur Chemie-Epoche zwischen 1950 und 1970 nun im Zeitalter der Elektronik befinde, der sogenannten dritten industriellen Revolution. In der Tat nehme die Elektronik an Bedeutung derart rasant zu, dass man es mit dem Wachstumssektor schlechthin zu tun habe. Die Elektronik, so der Bericht, sei ähnlich breit gefächert wie die Chemie, die sich ebenfalls von der Schwefelsäure bis zu den Pharmazeutika erstreckte.

Interesse am Elektronikgeschäft

Die Konzernleitung von Ciba-Geigy beauftragte im Jahr 1980 eine Unternehmensberatungsfirma für eine Prospektivstudie zur Entwicklung der Elektronik in den 1980er-Jahren. Diese kam zum Schluss, dass Ciba-Geigy mit der Gretag/CX-Gruppe im grössten und wohl interessantesten Teilgebiet der Elektronik aktiv sei, demjenigen der elektronischen Geräte, zu englisch: Electronic Equip-



Werk Klybeck von Ciba-Geigy in Basel, 1983.

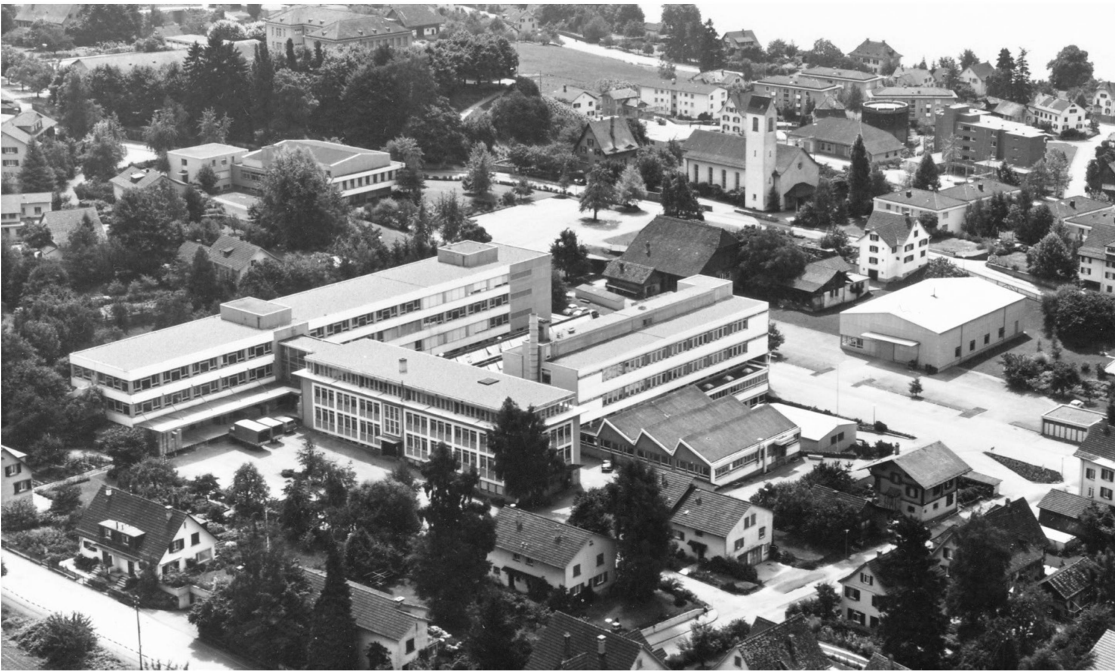
ment (EE). Deshalb solle man Gretag/CX mittelfristig entweder veräussern oder aber mit einem mutigen Schritt vorwärts den Anteil an diesem Wachstumsmarkt merklich erhöhen. Die Unternehmensberatung konstatierte im Folgenden: «Die Firma Mettler bietet diese Möglichkeit auf eine attraktive Weise; aufgrund von gleichzeitig gutem Wachstumspotential und grossem Marktanteil würde das Ciba-Geigy-Portfolio im gewünschten Sinne ergänzt.» Zwischen Gretag/CX und Mettler, so die Berater, bestünden in technischer Hinsicht ganz erhebliche Möglichkeiten und Synergien, aber auch zwischen Mettler und Ciba-Geigy gebe es zahlreiche Anknüpfungspunkte. «In beiden EE-Firmen ist ein derart interessantes Know-how akkumuliert, dass auch für den Eintritt in weitere spezielle Sektoren des EE-Marktes sich äusserst interessante Perspektiven eröffnen könnten.» Der Erwerb von Mettler würde zweifelsohne eine äusserst wichtige Weichenstellung für die weitere Zukunft von Ciba-Geigy darstellen und müsse deshalb entsprechend sorgfältig überlegt werden. «Andererseits bietet sich uns eine fast einzigartig günstige Gelegenheit zum Einstieg in den bestimmt attraktiven Wachstumssektor EE bei gleichzeitiger Chance, unser Produkte-Portfolio entscheidend in die gewünschte Richtung zu verbessern.» Schon Anfang der



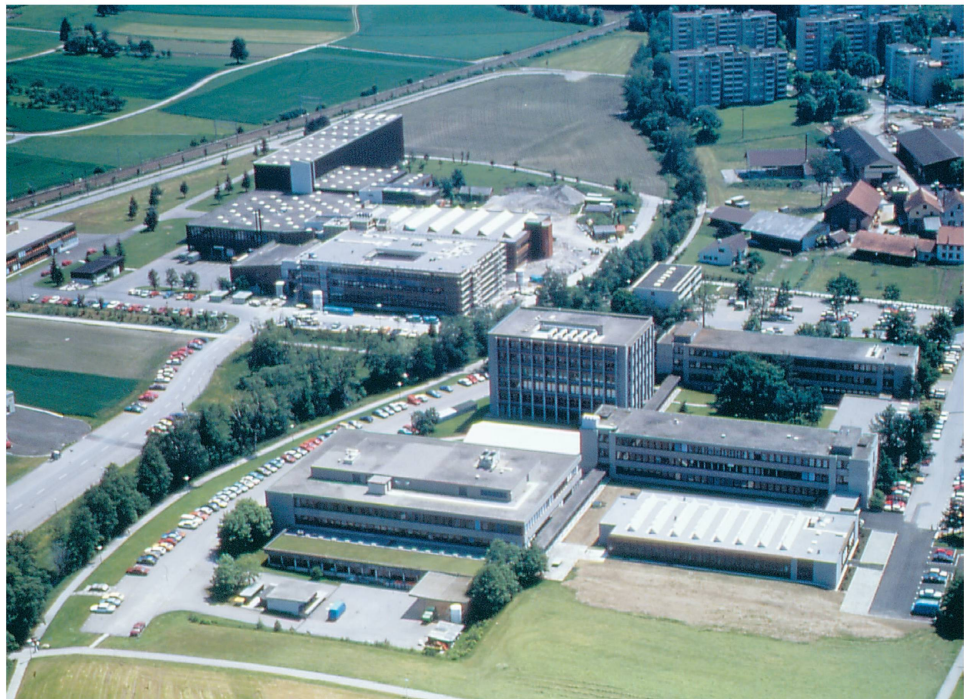
a



b



c



d

- a| Mettler-Ladenwaage, 1988.
- b| Präzisionswaage PE 12, 1988.
- c| Mettler-Produktionsstätte in Stäfa, 1980.
- d| Mettler-Hauptsitz in Greifensee, 1980er-Jahre.

1970er-Jahre hatten Ciba-Geigy und Mettler eine verstärkte Zusammenarbeit unter dem Namen «Atlas» begonnen. Auch am Weltwirtschaftsforum (WEF) in Davos von 1979 führten Werner Fuchs von Mettler und Henri Schramek, Gretag-Präsident bei Ciba-Geigy, Gespräche und vertieften so ihren Kontakt.

Gespräche zwischen Mettler und Ciba-Geigy

Im Frühjahr 1980 schrieb H. Schramek an Louis von Planta, den Verwaltungsratspräsidenten von Ciba-Geigy, er stehe seit ca. 1971 in Kontakt mit dem Unternehmen Mettler, «mit dem Ziel einer nützlichen Zusammenarbeit irgendwelcher Art zwischen diesen beiden Firmen (Joint Venture, Übernahme in beiden Richtungen etc.)». Sein Gesprächspartner sei in der Regel Werner Fuchs gewesen, der «starke Mann» in der Mettler-Gruppe. Teilweise habe auch Erhard Mettler als Gründer und Hauptaktionär an den Diskussionen teilgenommen. «Anlässlich eines Besuches in Greifensee im Juli 1979 teilte mir Dr. Fuchs einigermassen überraschend mit, dass Dr. Mettler gewillt wäre, seine Firma zu verkaufen und zwar mit Vorliebe an den Ciba-Geigy-Konzern.»

Daraufhin fand am 29. November 1979 ein Lunch von Mettler, Fuchs und drei Ciba-Geigy-Vertretern in Basel statt. Darunter war auch der Präsident von Planta. Schramek erinnerte sich: «Wir bestätigten unser generelles Interesse und beschlossen, eine vorläufige Studie über das Rationale und die Chance einer Verbindung Mettler/CG (Gretag) zu erstellen.» Aufgrund der wiederum positiven Schlussfolgerungen seien die Ciba-Geigy-Vertreter einer Einladung von Erhard Mettler gefolgt, am 13. Februar 1980 die Anlagen in Uznach (SG), Stäfa (ZH) und den Hauptsitz in Greifensee zu besuchen. «Sowohl die Operationen, als auch die dabei in Erscheinung tretenden leitenden Mitarbeiter von Mettler hinterliessen einen ausgezeichneten Eindruck.» Als Abschluss des Besuches wurde festgestellt, dass als nächster Schritt eine eigentliche finanzielle Bewertung der Mettler-Gruppe zu erfolgen hätte. Von Planta bat darum, Konzernleitung und Verwaltungsratsausschuss orientieren und involvieren zu können. «Mit diesem Vorschlag erklärte sich Dr. Mettler, da er gar nicht unter Zeitdruck stehe, einverstanden.» Für Louis von Planta – ein Mann mit sehr guter Menschenkenntnis – war gegenseitiges Vertrauen etwas sehr Wichtiges. Er wusste, dass Ciba-Geigy seit längerem mit Mettler zusammenarbeitete und die Firma einen ausgezeichneten Ruf genoss.

Im Bericht der Beratungsfirma steht weiter, Mettler habe im Sektor der Präzisions- und Laboratoriumswaagen mit Abstand den grössten Marktanteil; grösster Konkurrent mit ca. 40 Prozent des Mettler-Marktanteils sei die deutsche Firma Sartorius. Neben Waagen als wichtigstem Segment erwirtschaftete Mettler etwa 15 Prozent des Umsatzes aus Instrumenten für den Laborgebrauch. In frü-

heren Jahren sei man bemüht gewesen, von der Einseitigkeit der Waagen wegzukommen und in andere Sektoren, hauptsächlich die Laboratoriumstechnik einzudringen, getreu dem Prinzip gleichen Marketings. Im Gegensatz dazu glaube das Management nun, dass man eher beim Wägen bleiben sollte, da hier noch viele Marktlücken bestünden. Das Prinzip laute also nun: gleiche Technologie, aber unterschiedliches Marketing beziehungsweise Verkaufskanäle.

Forschung und Entwicklung hätten bei Mettler einen ähnlich hohen Stellenwert wie bei Ciba-Geigy. «Mettler hat Spitzen-Waagenkonstrukteure. Qualität generell, die Messeigenschaften, aber auch Stabilität, Grösse der Waagen und Design begründen den Weltruf des Unternehmens.» Mettler sei marktorientiert und in 128 Ländern vertreten; in den USA, in Deutschland, Frankreich, Italien und den Niederlanden mit eigenen Verkaufsgesellschaften. «Weltweit sind über 350 Serviceleute eingesetzt, weil Mettler dem «Service after Sale» als Marketinginstrument eine sehr grosse Bedeutung zumisst und die Abnehmer diese Marketingleistung auch honorieren.» Das Waagengeschäft habe eine respektable Ertragskraft, die Durchschnittserlöse pro Waage seien leicht gestiegen und ein Preiszerfall sei bei hochwertigen Präzisionsinstrumenten kaum zu erwarten. In zunehmendem Masse löse Mettler Wägeprobleme – der Anteil des Systemverkaufs mit peripherer Geräte- und Applikations-Software nehme stetig zu. Weiterhin lobten die Unternehmensberater: «Mettler ist als Arbeitgeber attraktiv und bekannt. Das Führungskonzept basiert auf dem Delegationsprinzip.» Einzige Schwäche sei, dass Mettler bisher im Instrumentengeschäft nicht reüssiert habe. Abschliessend kamen die Berater zu folgendem Schluss: «Für den Ciba-Geigy-Konzern als Ganzes würde Mettler einen Quantensprung vorwärts auf dem Sektor Elektronik (bisher nur Gretag/CX) bedeuten; es würde sich um eine echte Diversifikation handeln.»

Kaufvertrag auf einem Blatt Papier

Am 29. August 1980 war es soweit: Dr. Louis von Planta und Dr. h.c. Erhard Mettler unterschrieben am Hauptsitz der Ciba-Geigy in Basel den nur ein Blatt Papier umfassenden Kaufvertrag. Es dürfte in der Schweizer Wirtschaftsgeschichte nicht oft geschehen sein, dass eine Firmenübernahme in dieser Grössenordnung nur auf einem Blatt Papier «abgewickelt» wurde. Die Medien begleiteten den Verkauf interessiert und wohlwollend. Einzig in der «Handelszeitung» vom 18. September 1980 wurde unter dem Titel «Der bequemste Weg» die Frage gestellt, «ob nicht doch der Ciba-Geigy-Aktionär – mit seinen Aktien in den letzten Jahren kaum verwöhnt – ein Anrecht darauf hat, zu erfahren, welcher Kaufpreis für die Neuerwerbung bezahlt wurde, wie dieser Preis entrichtet wurde (in bar und/oder Aktien), welchen Gewinnbeitrag der neue Spross leisten kann – alles Fragen, die

Ciba-Geigy erwirbt die Mettler Unternehmungen

Die Mettler Unternehmungen mit Hauptsitz in Greifensee (ZH) werden Bestandteil des Ciba-Geigy-Konzerns. Der bisherige Alleineigentümer, Dr. h.c. Erhard Mettler, hat in der Absicht, das organisatorische Problem seiner Nachfolge zu lösen und die Zukunft der florierenden und chancenreichen Mettler Gruppe und ihrer Mitarbeiter zu sichern, sein Unternehmen der Ciba-Geigy AG verkauft. Diese wird die Firma unter ihrem bisherigen Namen und unter der Leitung ihres bisherigen Delegierten und Direktionspräsidenten Dr. Werner Fuchs weiterführen. Dr. E. Mettler wird weiterhin dem Verwaltungsrat angehören. Mitarbeiter und Behörden im In- und Ausland sind darüber informiert worden.

Das 1945 gegründete Unternehmen beschäftigt sich heute mit der Entwicklung, Produktion und dem Verkauf von elektronischen Analysen- und Präzisionswaagen, elektronischen Stückzahl- und Kontrollwaagen sowie Labormessinstrumenten. Die schweizerischen Produktionsstätten liegen in Stäfa (ZH), Uznach (SG) und Egg (ZH). Mit zur Gruppe gehören auch Vertriebs- und Produktionsgesellschaften in der Bundesrepublik, in Frankreich, Holland, Italien und in den USA.

Der konsolidierte Umsatz der Mettler Gruppe betrug 1979 rund 240 Mio Schweizerfranken. Die Zahl der Mitarbeiter beläuft sich gegenwärtig auf 2'200 Personen, davon ist etwa die Hälfte in der Schweiz beschäftigt.

Für die Ciba-Geigy bedeutet der Erwerb der Mettler Unternehmungen die Möglichkeit, ihr Engagement im relativ jungen und entwicklungsfähigen Elektronik-Sektor zu verstärken. Gegenwärtig ist die Firma durch die Gretag-/CX-Gruppe vor allem im Photofinishing und in der Nachrichtentechnik tätig.

Zum Abdruck frei ab 10. September, 16.00 Uhr. Greifensee, 10. September 1980
Mettler Instrumente AG, CH-8606 Greifensee

a

ZENTRALBIBLIOTHEK
POSTFACH 8025 ZUERICH 25 FAECHER

Blick

UNABHÄNGIGE SCHWEIZER TAGESZEITUNG

Dienstag, 7. Oktober 1980 - 60 Rp.
AZ Zürich Nr. 224 22. Jahrgang
Redaktion: 01/255 62 62
Abonnementdienst: 062/50 91 11

8 Frauenmorde ungeklärt: Was tut die Polizei?
Lesen Sie S. 7

EISHOCKEY: Die Derbys in Biel und Arosa
Berichte Seite 15

Das sagte Richard Müller am BLICK-Telefon
SEITE 6

Probleme mit Chefs? Rufen Sie heute Heinz Allenspach an!
SEITE 7

Fabrikbesitzer schenkt seinen Arbeitern Millionen

VON ALFRED V. GRAF, WOLFGANG KREBS UND HANNES HELODSTAB
GREIFENSEE (ZH) - Im letzten Monat verkaufte Dr. h.c. Erhard Mettler seinen florierenden Betrieb an den Chemiegiganten Ciba-Geigy. Dann machte der 63jährige Firmenboss seinen 2200 Mitarbeitern ein Millionengeschenk: Jedem Beschäftigten kündigte er in einem persönlichen Schreiben einen Superbonus für «persönlichen Einsatz, der zum Gedeihen der Firma beigetragen hat» an. Die Bescherfen sprechen von etwa 50 Millionen Franken, die ihr Patron ihnen aus seinem eigenen Sack schenkt.



b

K a u f v e r t r a g

zwischen

Dr. Erhard Mettler

und

Ciba-Geigy AG. Basel

1. Ciba-Geigy AG. hat von Dr. E. Mettler über sein Unternehmen alle gewünschten Aufschlüsse erhalten und diese überprüft.
2. Gestützt auf Zf. 1. bietet Ciba-Geigy AG. an Dr. E. Mettler für 20.000 Aktien der AG. für Präzisionsinstrumente in Greifensee (das ganze Aktienkapital der Gesellschaft) den Kaufpreis von Fr an, welchen Dr. E. Mettler akzeptiert.
3. Das Kaufgeschäft tritt für beide Parteien in Kraft, wenn es vom Verwaltungsrat der Ciba-Geigy AG. am 10. Sept. 1980 genehmigt wird.
4. Wird die Genehmigung erteilt, so liefert Dr. E. Mettler bis zum 11. Sept. 1980 die Kaufsache an Ciba-Geigy und erhält Zug um Zug den Kaufpreis.

29. 8. 1980

1017

L. v. H. v. Albrund
E. Mettler

- c
- a) Medienmitteilung der Firma Mettler zum Verkauf an Ciba-Geigy, 1980.
 - b) Grosszügiges Geschenk an die Mitarbeiter von Mettler: Schlagzeile der Zeitung «Blick» vom 7. Oktober 1980.
 - c) Kaufvertrag zwischen Ciba-Geigy und Mettler, 1980.

an der gemeinsamen Pressekonferenz der beiden Firmengruppen unbeantwortet geblieben sind».

Eri Mettler informierte seine Mitarbeiter über seinen Entscheid: «Mein Beweggrund ist einfach darzulegen: Ich habe ein Alter erreicht, in dem sich jeder verantwortungsbewusste Unternehmer die Frage nach der Regelung seiner Nachfolge stellen muss.» Er habe sich bemüht, eine Lösung zu finden, die allen zu berücksichtigenden Faktoren bestmöglich Rechnung trage. Im Vordergrund standen dabei für ihn die Erhaltung des Unternehmens sowie die Sicherung der Arbeitsplätze. Auch war ihm daran gelegen, Zukunftsperspektiven zu schaffen. In der Ciba-Geigy habe er einen Partner gefunden, der, so seine Überzeugung, fähig sei, eine Unternehmensgruppe mit weltweit 2200 Beschäftigten und einer Viertelmilliarde Umsatz so einzugliedern, dass das Bestehende im Rahmen einer ähnlichen Unternehmensphilosophie fortgeführt und weiter ausgebaut werden könne: «Die Mettler-Gruppe steht – das darf ich wohl sagen – in jeder Beziehung gut da.»

Grosszügiges Geschenk an die Mitarbeiter

Seinen Mitarbeitern, die mit ihm die Firma aufgebaut hatten, wollte Erhard Mettler danken. Deshalb beschloss er spontan, unter den rund 1100 Mitarbeitern der schweizerischen Mettler-Firmen die Summe von 20 Millionen Franken zu verteilen, also gut 18 000 Franken pro Person. In seinem Brief an die Beschenkten empfahl er, das Geld für die dritte Säule, das heisst als private Altersvorsorge zu verwenden. Mit dieser Überraschung verabschiedete sich Mettler als Firmeninhaber von seinen Angestellten. Eigentlich hatte er die Absicht, diese Abschiedsgabe als persönliche Geste in aller Stille vorzubereiten und überweisen zu lassen. Doch der «Blick» erfuhr von der Schenkungsaktion und berichtete darüber auf der Frontseite – ziemlich ungewöhnlich in der Schweizer Mediengeschichte. Normalerweise kommen Unternehmen eher auf die Titelseite, wenn etwas schiefgelaufen ist. Ein Mitarbeiter erinnert sich an diesen Moment: «Ich arbeitete damals in der Montageabteilung, dort waren ziemlich viele ausländische Mitarbeiter. An einem Vormittag fiel mir auf, dass viel «geschwätzt» wurde, und ich wunderte mich darüber, was sich die Leute plötzlich alles zu erzählen hatten. Da kam einer von ihnen zu mir und fragte: «Du, stimmt das, dass wir da etwas bekommen haben?» Als sie mir von Geld erzählten, sagte ich: «Dummes Zeug, das kann gar nicht sein!» Ich nahm an, dass die ausländischen Mitarbeiter nicht richtig deutsch lesen konnten. Aber dann am Abend, als ich nach Hause kam, habe auch ich ein Brieflein vorgefunden, das mich eines andern belehrte.» Ausserhalb der Firma hiess es in diesen Wochen: «Arbeitest Du auch bei Mettler? Ja, dann bis Du ja auch einer der Glücklichen!»

Nach dem Verkauf packte Erhard Mettler seine Sachen und nahm auch seine Prototypen als Erinnerungen mit nach Hause. Relativ kurze Zeit später, im April 1985, zog er sich auch aus dem Verwaltungsrat des fusionierten Unternehmens zurück. Doch er blieb mit vielen Mitstreitern aus dieser Zeit in Kontakt und dankte ihnen nochmals an seinem 80. Geburtstag im Jahr 1997: «Ich habe das nicht allein geschafft. Ihr alle da seid schuld daran, dass das Ganze so gut gelungen ist. Gut, Ihr habt recht, ich hatte schon «verrückte» Ideen – aber viele meiner Mitarbeiter hatten ebenso «verrückte» Ideen, die ich dann meistens absegnete.»



Erhard Mettler, 1980.