

<b>Zeitschrift:</b>	Schweizerische Zeitschrift für Geschichte = Revue suisse d'histoire = Rivista storica svizzera
<b>Herausgeber:</b>	Schweizerische Gesellschaft für Geschichte
<b>Band:</b>	44 (1994)
<b>Heft:</b>	1
<b>Artikel:</b>	Unternehmensleitung und Auslandsproduktion : Entscheidungsprozesse, Probleme und Konsequenzen in der schweizerischen Chemieindustrie vor 1914
<b>Autor:</b>	Schröter, Harm G.
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-238260">https://doi.org/10.5169/seals-238260</a>

### 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:** 02.02.2026

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

# Unternehmensleitung und Auslandsproduktion: Entscheidungsprozesse, Probleme und Konsequenzen in der schweizerischen Chemieindustrie vor 1914<sup>1</sup>

---

Harm G. Schröter

## Résumé

*Cette étude analyse le comportement des trois entreprises de l'industrie chimique suisse qui avaient décidé dès avant 1914 d'orienter leur production vers l'exportation, à l'égard de l'allocation, la réalisation et la conduite de onze investissements directs. Leur attitude révélait une série de carences au niveau de la direction qui influaient sur la bonne marche de l'entreprise. Les paliers progressifs observés par Mira Wilkins dans le cas des investissements directs des entreprises américaines ne peuvent s'appliquer ici à la lettre. De même que les indicateurs proposés par Alfred Chandler concernant la croissance de l'entreprise, la production de masse, les placements et l'organisation interne, qui étaient jusqu'en 1914 insuffisamment développés. Ce n'est donc pas pour favoriser une croissance déjà amorcée que les entreprises suisses de l'industrie chimique ont investi à l'étranger, mais au contraire, les investissements directs ont fait partie intégrante du processus de croissance. Ce modèle ne vaut pas seulement pour le secteur de la chimie, mais pour l'industrie suisse en général et plus largement pour les entreprises exportatrices des petits pays. Les firmes des petits pays ont ainsi réussi à faire vertu des contraintes imposées par un marché intérieur trop exigu, en faisant preuve d'une flexibilité précoce et d'une ouverture à l'égard des singularités du marché extérieur qu'elles ont su intégrer dans leur stratégie d'entreprise.*

<sup>1</sup> Allen Unternehmen und Institutionen, die die Erstellung dieser Studie ermöglicht haben, vor allem Frau Riedl in der Firma Sandoz, den Herren Bischofsberger und Szinnai von Ciba-Geigy und dem Personal des Schweizerischen Wirtschaftsarchivs Basel, möchte ich hiermit danken.

Gerade in kleinen Staaten steht die Problematik der vielfältigen Interdependenzen mit dem Ausland zunehmend stärker im Vordergrund gesellschaftlicher Auseinandersetzungen. Einen wesentlichen Teil dieser Verflechtungen repräsentiert der grenzüberschreitende Wirtschaftsaustausch<sup>2</sup>. Innerhalb der Aussenwirtschaft haben sich die Auslandsinvestitionen als das Element mit der grössten Dynamik herauskristallisiert, sie sind schneller gewachsen als der Aussenhandel. Dieses besondere Wachstum ist vor allem seit den 1970er und 1980er Jahren zu beobachten<sup>3</sup>. Dabei wird oft übersehen, dass ein vergleichbarer Wachstumsschub auch in den beiden Jahrzehnten vor dem Ersten Weltkrieg zu verzeichnen war<sup>4</sup>. Damals gewann die Diskussion um die «Auswanderung der schweizerischen Industrie» einen erheblichen Raum. Für 1914 sind allein 265 produzierende Tochterorganisationen schweizerischer Unternehmen im Ausland nachgewiesen worden<sup>5</sup>. Historische Arbeiten haben gezeigt, dass die Probleme und die Beweggründe der Direktinvestitionen im Ausland vor 1914 im wesentlichen die gleichen wie heute waren<sup>6</sup>. Studien über die Auslandsproduktion<sup>7</sup> vor dem Ersten Weltkrieg können also aus verschiedenen Gesichtswinkeln von Interesse sein, u.a. weil sie auch ein vertieftes Verständnis gegenwärtiger Prozesse ermöglichen.

Eine Reihe schweizerischer Unternehmen der chemischen Industrie hatte schon vor 1914 im Ausland investiert. Die an diesem Gegenstand durchgeführte Untersuchung, die im folgenden dargestellt werden soll,

2 Vgl. Borner, Silvio; Porter, Michael; Weder, Rolf; Enright Michael: *Internationale Wettbewerbsvorteile. Ein strategisches Konzept für die Schweiz*, Frankfurt a.M./New York 1991.

3 Borner, Silvio: *Internationalization of industry, an assessment in the light of a small open economy (Switzerland)*, Berlin 1985; Borner, Silvio; Wehrle, Felix: *Die Sechste Schweiz*, Zürich 1984; Brauchlin, E. A.: «Role and structure of Swiss multinationals», in: Macharzinat, K.; Staehle, W. H. (Hrsg.), *European approaches to industrial management*, Berlin 1986; Niehans, J.: «Benefits of multinational firms for a small parent economy: The case of Switzerland», in: Agmon, T; Kindleberger, C. P. (Hrsg.): *Multinationals from small countries*, Cambridge/Mass, 1977, S. 1–39; Schröter, Harm: «Swiss multinational enterprise in historical perspective», in: Jones, Geoffrey; Schröter, Harm (Hrsg.), *The rise of multinationals in Continental Europe*, Aldershot 1993, S. 49–64.

4 Noch 1984 erklärte der führende Experte für schweizerische Auslandsinvestitionen, Silvio Borner: «Doch wir können uns hier die Geschichte der Direktinvestitionen ersparen, denn offensichtlich haben die amerikanischen Kupferminen in Chile oder die Bananenplantagen im Besitz amerikanischer Firmen in Zentralamerika um die Jahrhundertwende wenig Gemeinsamkeiten mit den heutigen Investitionen einer IBM in Europa oder einer Ciba-Geigy in Japan» (Borner/Wehrle, S. 78, Hervorhebung von mir – H. S.).

5 Schröter, Harm: «Etablierungs- und Verteilungsmuster der schweizerischen Auslandsproduktion von 1870 bis 1914», in: Bairoch, Paul; Körner, Martin (Hrsg.), *Die Schweiz in der Weltwirtschaft*, Zürich 1990, S. 391–407, S. 395.

6 Himmel, Ernst: *Industrielle Kapitalanlagen der Schweiz im Auslande*, Langensalza 1922; Masnata, Albert: *L'émigration des industries suisses*, Lausanne 1914; Schröter: *Etablierungsmuster*; ders.: *Aufstieg der Kleinen. Multinationale Unternehmen aus fünf kleinen Staaten vor 1914*, Berlin 1993.

7 Als Direktinvestition werden im allgemeinen im Ausland gelegene Investitionen definiert, auf die ein unternehmerischer Einfluss genommen wird. Vertrieb und Dienstleistungen im Ausland bleiben aus methodischen Gründen in der vorliegenden Untersuchung ausgespart.

steht in weiten Teilen beispielhaft nicht nur für die schweizerische Auslandsproduktion vor 1914, sondern auch für jene anderer kleiner europäischer Staaten wie Belgien, Dänemark, der Niederlande und Schweden<sup>8</sup>.

Mira Wilkins hat für die multinationalen Unternehmen der USA vor 1914 ein idealtypisches Wachstumsschema entwickelt<sup>9</sup>, das im Zielland folgende Stufen umfasst: allgemeiner Export der Mutterfirma, Export durch vertraglich gebundene, unabhängige Kaufleute, Inkorporieren des Absatzes durch Aufbau eines firmeneigenen Vertriebssystems, Umkonfektionieren auf handelsübliche Gebinde, Zusammenfügen verschiedener Komponenten, Wartung und Reparatur, Produktion aufgrund von Zulieferung aus dem Mutterland, unabhängige Produktion. Sie hat darauf hingewiesen, dass die Stufen verschieden stark ausgeprägt sind und ineinander übergehen können. Steven Nicholas hat dieses Schema auch in der Entwicklung britischer Auslandsinvestitionen in der Zwischenkriegszeit festgestellt<sup>10</sup>. Es wäre hier zu prüfen, ob dieses Stufenschema auch für die schweizerischen Direktinvestitionen Gültigkeit besitzt.

Alfred Chandler hat für das Wachstum von Unternehmen generell bestimmte Charakteristika formuliert<sup>11</sup>. Danach sind die folgenden drei Dinge notwendig: 1. Aufnahme von Massenproduktion, 2. ein eigenes Vertriebssystem und 3. der Aufbau einer umfassenden unternehmensinternen hierarchischen Organisation zur Steuerung aller Vorgänge. Chandlers Thesen haben nicht überall ungeteilte Zustimmung gefunden<sup>12</sup>. Aber sie haben vielfältige Forschungen ausgelöst und werden seit Jahren im internationalen Massstab diskutiert<sup>13</sup>. Nach Chandler erfolgen Auslandsinvestitionen, *nachdem* die drei von ihm als notwendig erachteten Voraussetzungen geschaffen worden sind. Auch diese Wachstumsvorstellung

8 Die Darstellung fußt auf Untersuchungen im Rahmen einer Habilitation (Aufstieg der Kleinen), bei der über 60 Unternehmen mit ca. 400 Direktinvestitionen ausgewertet wurden.

9 Wilkins, Mira: *The emergence of multinational enterprise: American business abroad from the colonial era to 1914*, Cambridge, Mass. 1970; dies: *The maturing of multinational enterprise: American business abroad from 1914 to 1970*, Cambridge, Mass. 1974.

10 Nicholas, Steven: «Agency contracts, institutional modes, and the transition to foreign direct investment by British manufacturing multinationals before 1939», in: *Journal of Economic History*, 43, 1983, S. 675–686; ders.: «The theory of multinational enterprise as a transactional mode», in: Hertner, Peter; Jones, Geoffrey (Hrsg.), *Multinationals: Theory and history*, Aldershot 1986, S. 64–79.

11 Chandler, Alfred D. jr.: *Scale and scope, the dynamics of industrial capitalism*, Cambridge, Mass./London 1990; ders.: «Technological and organizational underpinnings of modern industrial multinational enterprise: the dynamics of competitive advantage», in: Teichova, Alice; Lévy-Leboyer, Maurice; Nussbaum, Helga (Hrsg.), *Multinational enterprise in historical perspective*, Cambridge/Paris 1986, S. 30–54; ders.: *The visible hand*, Cambridge, Mass. 1977.

12 T(olldiday), S(teven) (Hrsg.): «Scale and scope: a review colloquium», in: *Business History Review*, 64 (Winter 1990), S. 696–720.

13 Z.B. Unter der Leitung des Zürchers Hansjörg Siegenthaler beschäftigte sich 1990 auf dem Internationalen Wirtschaftshistoriker-Kongress in Leuwen eine Arbeitsgruppe mit dem Wachstum von kleinen und mittleren gegenüber grossen Firmen; auf dem kommenden Kongress in Mailand 1994 wird eine Arbeitsgruppe unter Fridenson (Paris) und Amatori (Mailand) die Tragfähigkeit der Chandlerschen Aussagen für weitere Staaten diskutieren.

ist für den Fall von Unternehmen aus kleinen Staaten an unseren Beispielen auf ihre Allgemeingültigkeit zu überprüfen.

Bisher sind die Etablierungsvorgänge schweizerischer Auslandsproduktion vorwiegend statistisch-systematisch und z.T. auch ökonometrisch dargestellt worden<sup>14</sup>. Es ist deshalb unser Ziel, die wirtschaftlichen Vorgänge in ihrem historischen Kontext zu untersuchen. Die Direktinvestitionen werden nicht nur als Ergebnis, sondern vorwiegend als Gegenstand eines Entscheidungsvorganges, sowie der sich daraus ergebenden Lernvorgänge, dargestellt.

Die folgenden Fallstudien umfassen die Auslandsproduktion der gesamten Branche der schweizerischen chemischen Industrie, einschliesslich der sehr kleinen und der gescheiterten Direktinvestitionen. Sie stellen damit nicht einen repräsentativen Querschnitt, sondern die vollständige Untersuchung der Grundgesamtheit dar. Ausdrücklich sei darauf hingewiesen, dass vergleichbare Ergebnisse, wegen der insgesamt relativ guten Quellenlage in der Schweiz, auch auf der Basis von anderen Branchen erarbeitet werden könnten, vor allem in der Textilindustrie, der Nahrungs- und Genussmittelindustrie oder den Vorprodukten herstellenden Unternehmen<sup>15</sup>.

Die Studie befasst sich mit den Unternehmen Ciba, Durand & Huguenin und Geigy. Hoffmann-La Roche und Sandoz sind aus unterschiedlichen Gründen ausgeklammert: Sandoz produzierte vor 1914 nicht im Ausland<sup>16</sup>. Hoffmann-La Roche stellte zwar Waren im deutschen Grenzach her, dies wurde jedoch ähnlich wie im Fall Geigy (s.u.) von den Zeitgenossen nicht als Auslandsproduktion begriffen. Zudem gewährte Roche keinen Zugang zum Archiv, so dass eine mit den anderen Unternehmen vergleichbare Darstellung nicht ermöglicht wurde. Ausgeklammert sind Unternehmen, die in Randbereichen der chemischen Industrie angesiedelt waren. So produzierten zwar z.B. AIAG (Aluminium Industrie AG) oder Lonza (heute beide Alusuisse) mit elektrochemischen Methoden, zählen aber zur metallurgischen Industrie.

14 Vgl. Literaturangaben aus den vorstehenden Anmerkungen. Eine Ausnahme stellt Raubers Darstellung über das schweizerische Engagement in Russland dar, die nicht zuletzt wegen ihrer anders gearteten Präsentation augezeichnet wurde (Rauber, Urs: *Schweizer Industrie in Russland. Ein Beitrag zur Geschichte der industriellen Emigration, des Kapitalexports und des Handels der Schweizer mit dem Zarenreich [1760–1917]*, Zürich 1985); vgl. auch: Schröter, Harm: «Foreign Direct Investment and Mentality: The Nearby-Factor in Austrian, German and Swiss Investment», in: Pohl, Hans (Hrsg.), *Transnational investment from the 19th Century to the Present*, Stuttgart 1994 (i.E.).

15 In all diesen Branchen gibt es eine Reihe von Unternehmen, die über weit zurückreichende Firmenarchive verfügen. Sie könnten durch Familienarchive und die Basler Handschriftensammlung ergänzt werden. Über ähnlich gute archivalische Voraussetzungen verfügen nur wenige Länder in Europa.

16 Vgl. Riedl-Ehrenberg, Renate, Alfred Kern: *Edouard Sandoz. Gründer der Sandoz AG*, Zürich (Schweizer Pioniere der Wirtschaft und Technik, Nr. 44) 1986; Schröter: *Aufstieg der Kleinen*.

## Die Ciba

Die «Gesellschaft für Chemische Industrie in Basel», seit ihren Anfängen als «Ciba» bezeichnet, wurde 1884 als Aktiengesellschaft durch Umwandlung gegründet. Ihr Vorläufer war das Familienunternehmen Bindschedler & Busch. Die Firma stellte hauptsächlich Farbstoffe her, nahm aber auch schon 1889 die Produktion von Pharmazeutika auf. Die Firmeninhaber hatten das Unternehmen schon lange, bevor eine Diskussion um Auslandsproduktion entstand, verlassen<sup>17</sup>. Für unsere Untersuchung handelt es sich also um einen im Chandlerschen Sinne modernen Typ eines Unternehmens mit Managementführung und organisatorisch getrennten Abteilungen. Nach schweizerischem Recht existierte eine Direktion, die von einem unabhängigen Gremium, dem durch die Aktionäre gewählten Verwaltungsrat, kontrolliert wurde. Als Besonderheit ist der «engere Ausschuss» des Verwaltungsrates zu erwähnen. Faktisch nahm er eine vermittelnde Stellung zwischen Direktion und Verwaltungsrat ein, wodurch die Unternehmensleitung ein wenig mit dem angelsächsischen Führungstyp des Board of directors ähnlich wurde. Als eine Art Exekutivorgan des Rates tagte der engere Ausschuss sehr viel häufiger und arbeitete eng mit der Direktion zusammen. Das Unternehmen entwickelte sich sehr dynamisch, in Grösse und Bedeutung konnte es sogar die sehr viel ältere Firma J.R. Geigy noch vor 1914 überholen und sich als wichtigstes Unternehmen der schweizerischen Chemieindustrie etablieren.

### *Pabianice, die erste Direktinvestition der Ciba*

Auch in ihren Auslandsinvestitionen legte die Ciba ein ausserordentliches Tempo vor. Die erste wurde zur gleichen Zeit in Angriff genommen, als die Muttergesellschaft selbst eine bedeutende Fusion mit der «Anilinfarben vorm. Gerber & Co.» in Basel durchführte. 1897 beklagte sich die BASF, dass die unabhängige Handelsfirma Fehrmann & Weber in Moskau, die auch die Ciba in Russland vertrat, sich nicht an ihre vertraglich fixierten Vorgaben halte. Hellhörig geworden, überprüfte auch Ciba das Moskauer Unternehmen und entzog ihm im Ergebnis sofort die Vertretung. Fehrmann & Weber hatten unter eindeutigem Bruch des Vertrages mit Ciba weniger Basler Produkte verkauft, als vielmehr der Konkurrenz den Vorzug gegeben. Der Ciba-Verwaltungsrat stellte fest, dass «uns bedeutender Schaden erwachsen ist»<sup>18</sup>. Als Sofortmassnahme wurde als

17 Albert Busch musste aufgrund des Konkurses zweier Versicherungsgesellschaften in Winterthur als deren ehemaliger Direktor seine Basler Firma verlassen. Dr. Robert Bindschedler gründete 1893 erneut ein eigenes Unternehmen, die «Baseler Chemische Fabrik», die einige Jahre nach seinem Tod 1901 von der Ciba übernommen wurde.

18 57. Sitzung, 18. Juni 1897 (FA Ciba VR 1).

Ciba-Vertreter Herr Mohn, der die Firmenvertretung in Mailand leitete, nach Moskau geschickt, um den Vertrieb in eigene Hände zu nehmen. Dort unterhielt die Ciba seit einigen Jahren ein Warenlager und eine Farbenmischsanlage. Da Rohstoffe in Russland meist erheblich geringer verzollt wurden als Fertigwaren, betrieben viele ausländische Firmen solche Anlagen<sup>19</sup>. Weil es die Aufgabe solcher Mischanlagen war, eine substantielle Investition überflüssig zu machen, werden sie in der vorliegenden Untersuchung nicht als Direktinvestition im Sinne der obengenannten Definition gewertet. Im Fall der Ciba-Niederlassung in Moskau spiegelte auch die Kostenstruktur den Charakter einer Handelsniederlassung. Im Rechnungsjahr Juli 1897 bis Juni 1898 standen den allgemeinen Aufwendungen von 111 000 sFr. Zölle und Frachten von 94 000 sFr. gegenüber<sup>20</sup>.

Nach längeren Verhandlungen konnte zum 1. Juli 1899 die erste Direktinvestition der Ciba durchgeführt werden. Durch eine Fusion mit der Firma Schweikert & Froelich wurde die «Pabianicer AG. für Chemische Industrie» gegründet und das Aktienkapital von 750 000 Rbl von beiden Seiten hälftig aufgebracht<sup>21</sup>. Vor der Fusion war die Firma Schweikert & Froelich genauestens untersucht worden, wobei die Persönlichkeit der Leiter, ihre Führungsqualität und die Art der Abschreibungen besondere Hervorhebung erfuhren. Die geographische Schwerpunktverlagerung in das polnische Textilzentrum um Lodz, die diese Fusion bedeutete, wurde begrüßt, die Niederlassung in Moskau aber beibehalten. Bis 1910 wurden Essigsäure, Borax sowie einfache Azo- und Schwefelfarbstoffe aufgrund von Vorprodukten aus Basel produziert, ab 1914 Pharmazeutika konfektioniert sowie Produktion und Gebäude bis 1913 ständig in kleinen Schritten erweitert. Vertragliche Regelungen zwischen Ciba und «Pabianice» betrafen das Absatzgebiet und die Absatzmenge als auch das jährliche Entgelt für Know-how in Höhe von 5000 Rbl<sup>22</sup>. Das Statut legte neben

19 Diese kleinen, wenig aufwendigen «Mischanstalten» verrührten rein mechanisch chemisch fertige Produkte. Oft wurden zudem Grossgebinde in Verkaufseinheiten umgefüllt. Eine Direktinvestition kann hierin wegen der geringen Bedeutung der Mischanlagen nicht gesehen werden.

20 Betriebskosten Moskau, FA Ciba, KG 2. 15. 04.

21 Eingebracht wurde folgendes:

<i>Schweikert &amp; Froelich:</i>		<i>Ciba</i>	
Immobilien und Mobilien ..	185 000 Rbl	Vorräte u. Mischanstalt .....	60 000 Rbl
Vorräte .....	140 000 Rbl	Saldo Aussenstände .....	60 000 Rbl
Saldo Aussenstände .....	30 000 Rbl	Verfahren u. Erfahrungen...	50 000 Rbl
Bareinlage .....	20 000 Rbl	Bareinlage .....	205 000 Rbl
			750 000 Rbl

(Rundschreiben der Direktion an den VR, 17. August 1899, FA Ciba, VR 1, 58., 21. September 1899).

22 VR-Sitzung vom 18. März 1910 (125.) und 11. Juni 1910 (126.), FA Ciba VR 1.

den normalen Abschreibungen<sup>23</sup> fest, dass vom Nettogewinn erst 15% an die Herren Schweikert und Froelich und 5% an die Ciba abzuführen waren und nur 78% (nach 2% Tantieme) zur Verteilung an die Aktionäre gelangten. Obwohl an einen Aktienverkauf nicht gedacht war, lag in dieser Regelung eine besondere Sicherheit für die Gründer.

Nach einem dreiviertel Jahr befasste sich der Ciba-Verwaltungsrat erneut mit «Pabianice» und stellte ohne besondere Bemerkungen fest, dass der Umsatz noch viel zu gering sei<sup>24</sup>. In der Tat hatte Pabianice in den ersten drei Jahren Anlaufschwierigkeiten, die insbesondere auf den Gebieten der Finanzen und der Leitung lagen. Gleich zu Beginn sah sich Pabianice gezwungen, ihren polnischen Aktionären Schweikert und Froelich einen Kredit einzuräumen<sup>25</sup>. Die Vorräte ihrer ehemaligen Firma waren zu hoch bewertet, während sie angenommen hatten, ihr Wert sei bei der Fusion unterschätzt worden. Infolgedessen hatten sie nicht «höchstens noch einige tausend Rubel» bar einzuzahlen, sondern 30 000 Rbl. Da sie sich hierzu ausserstande sahen, musste die Pabianicer AG ihnen diese Summe kreditieren. Auf der schweizerischen Seite lagen die Dinge genau umgekehrt. Das Moskauer Lager der Ciba erwies sich als beträchtlich unterbewertet, wodurch sich die Basler Bareinlage verkleinerte. Eine entsprechende Summe aus der Schweiz war aber für die notwendigen Betriebsmittel vorgesehen, so dass auch hier ein weiterer Finanzbedarf entstand. Die Ciba musste mit einem Kontokorrentkredit in Höhe von 500 000 sFr. (66% des eingezahlten Aktienkapitals) aushelfen. Obwohl damit schon nach einem Jahr die vorgesehene Investitionssumme um 50% überschritten wurde, löste diese Entwicklung keine Bedenken in Basel aus. «Unsere Beteiligung sei mithin bedeutend grösser als ursprünglich beabsichtigt war», lautet der entsprechende Satz im VR-Protokoll<sup>26</sup>. Auch in den folgenden Jahren drängte die Ciba nicht auf ein schnelles, sondern auf ein sicheres Geschäft. In Russland waren risikoreichere Abschlüsse als in Mittel- und Westeuropa üblich. Insbesondere waren langfristige Zahlungsziele gängig. Die Ciba mochte diese Risiken nicht mit den üblichen statutarischen Rückstellungen abgedeckt wissen, sondern drängte auf Ergänzungen. Deshalb wurde schon im ersten Jahr eine Sonderreserve gebildet und als Form eine Zusatzabschreibung auf das Warenlager gewählt, die den Vorteil hatte, steuerlich nicht erfasst zu werden<sup>27</sup>.

23 Wie bei vielen schweizerischen Unternehmen waren die Abschreibungen wie folgt festgelegt:  
Jährlich 5% auf Gebäude usw., 10% auf Maschinen.

24 70. Sitzung vom 10. Mai 1900, FA Ciba, VR 1.

25 Vgl. auch im folgenden Protokoll der 72. VR-Sitzung vom 31. Oktober 1900, FA Ciba, VR 1.

26 Ebenda, S. 4.

27 79. Sitzung des VR vom 3. Juni 1902, 81. Sitzung des VR vom 22. September 1902.

Wie bei vielen Fusionen entstanden auch in Pabianice Differenzen in der Führungsmannschaft. Als Direktoren waren eingesetzt Schweikert, Froelich und der Ciba-Direktor Georg<sup>28</sup>. Da Herr Georg in Basel arbeitete, wurde seine Funktion in Pabianice durch Herrn Mohn, den bisherigen Repräsentanten der Ciba in Russland, übernommen. Zwischen Mohn und den beiden Direktoren vor Ort entstanden Meinungsverschiedenheiten, die bis zum endgültigen Zerwürfnis eskalierten. Direktor Georg, aus Basel angereist, sah auch keine Verständigungsmöglichkeiten und entschied, Herrn Mohn auszutauschen. Er wurde 1902 durch den allseits erwünschten Herrn Haas ersetzt<sup>29</sup>. Seit diesem Wechsel entstanden keine Reibungsverluste mehr in der Führungsspitze. Knapp drei Jahre lang hatten personelle Unstimmigkeiten die Filiale belastet, bevor von Basel eingegriffen wurde. Ob sich in dieser erstaunlich langen Zeit Führungsschwäche, Desinteresse oder Langmut zeigt, soll im grösseren Rahmen unten erörtert werden.

Im nächsten Jahr, 1903, wurde mit 5% Dividende ein gutes Ergebnis konstatiert<sup>30</sup> – obwohl die beiden vorhergehenden sogar besser waren. Für die Bewertung des finanziellen Erfolges kam der intern errechneten «Verzinsung» des eingesetzten Kapitals (nach Abschreibung) eine weit grössere Bedeutung zu als der Dividende. So betrug die Dividende 1907/08 7%, die «Verzinsung» (Rendite) aber 15,3%. Im folgenden Jahr stieg die Dividende auf 11%, die Rendite dagegen blieb bei 15%. Der russisch-japanische Krieg brachte 1904/05 einen Umsatzrückgang mit sich. Für die Dividendenzahlung 1905 wurden die stillen Reserven aufgelöst<sup>31</sup>. Die folgenden Jahre erwiesen sich aber erneut als sehr positiv.

1912, das Aktienkapital war inzwischen von anfänglich 750 000 Rbl auf 2 Mio. Rbl erhöht worden, wurden bedeutende Vergrösserungen durchgeführt. Es sollten die grossen Zollvorteile des Russischen Reiches ausgenutzt und kohlensaures Kali hergestellt werden. Dieses Produkt wurde mit 3,60 Rbl/Pfd., das Vorprodukt Chlorkali dagegen überhaupt nicht verzollt. Gleichzeitig erwarb die Ciba eine Braunkohlenlagerstätte in der Nähe von Pabianice. Der Finanzbedarf der Investition von 1 Mio. Rbl wurde durch Obligationen, deren Zeichner ungenannt blieben, gedeckt. Um die Obligationen sicherer und damit attraktiver zu machen, wurde das Pabianicer Aktienkapital auf 3 Mio. Rbl erhöht. Diese Erhöhung erfolgte rein buchungstechnisch, indem die Immobilien eine entsprechend

28 Als nicht kleinliches Entgelt erhielten Schweikert und Froelich ein Jahresgehalt von je 12 000 Rbl und Georg von 2400 Rbl.

29 Protokoll der 79. VR-Sitzung vom 3. Juni 1902.

30 Protokoll der 85. VR-Sitzung vom 18. September 1903.

31 Protokoll der 95. Sitzung des VR am 5. Oktober 1905.

höhere Bewertung erfuhren. Zugleich konnte ein willkommener Nebeneffekt erzielt werden: «Durch diese Verbesserung des Aktienkapitals wird gleichzeitig erreicht, dass die in Russland unsinnig hohen Steuern, die nach der Prozenthöhe der Dividende berechnet werden, ermässigt werden.»<sup>32</sup> Durch diesen Schritt vergrösserte sich die obengenannte Differenz von Dividende und Rendite noch. Auch in den folgenden Jahren wurde Pabianice sukzessive ausgebaut und spielte in der Zwischenkriegszeit in Ostmitteleuropa eine nicht unbedeutende Rolle<sup>33</sup>. Die Investition der Ciba in Russland war, abgesehen von geringen Anlaufschwierigkeiten, ein grosser Erfolg.

### *St-Fons, die zweite Direktinvestition der Ciba*

Die Basler Chemiefirma Durand & Huguenin fragte 1899 bei der Ciba an, ob sie Interesse an einer Produktionsstätte in St-Fons bei Lyon hätte. Allein die innerschweizerische Konkurrenzlage liess auf eine positive Antwort hoffen.

Um 1900 hatte die Ciba seit einigen Jahren in Frankreich einen rückläufigen Umsatz. Ihr Präsident Schuster führte dies auf das Zusammenwirken von Zoll- und Patentgesetzgebung zurück. Während patentierte Produkte «bis zu etlichen 100%» abwarfen<sup>34</sup>, sanken die Preise nach Auslaufen des Patentschutzes rapide, ein für die chemische Industrie normaler Ablauf der Ereignisse. Die sinkenden Preise für einfache Produkte machten es aber immer schwieriger, die französischen Zölle zu überspringen. Infolgedessen wurden 1898/99 nur noch für 373 000 sFr. Waren in Frankreich abgesetzt<sup>35</sup>. Eine Produktion im Nachbarland sollte diesen Trend umkehren. Der Präsident des Verwaltungsrates begründete: «Nur die Fabrikation im Lande selbst würde uns in die Lage setzen können, dort auch in der Zukunft wieder befriedigende Resultate zu erzielen.»<sup>36</sup> Der Neubau einer Fabrik wurde nicht erwogen, dagegen zwei bestehende Anlagen in Paris und Lyon untersucht, die sich aber als ungeeignet erwiesen. In dieser Situation war das Angebot von Durand & Huguenin willkommen.

Auch in weiterer Hinsicht bot St-Fons verschiedene Vorteile. Da beide

32 Bericht über den Kauf am 5. Dezember 1912 vom 23. Juli 1913, FA Ciba, KG 2.13.01.

33 Vgl. Schröter, Harm: «Kartelle als Form industrieller Konzentration: Das Beispiel des internationalen Farbstoffkartells von 1927 bis 1939», in: *Vierteljahrsschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte*, Bd. 74, 1987, H. 4, S. 479–513, S. 505f. Die Anteile von Schweikert und Froelich wurden von der Ciba übernommen (Aufzeichnung über Pabianice vom 26. Februar 1946, FA Ciba, KG 2.13.01.).

34 VR-Protokoll der 68. Sitzung vom 28. November 1899, FA Ciba VR 1.

35 Entsprechend 44170 kg (FA Ciba W 1.00).

36 VR-Protokoll der 68. Sitzung am 28. Februar 1899 (FA Ciba VR 1).

Vertragsseiten einen Firmensitz in Basel hatten, waren die generellen Verhältnisse zumindest in Umrissen bekannt und die Verkaufsgründe unmittelbar nachvollziehbar. Hierdurch lag ein besonderes Vertrauen vor. Weiter kam hinzu, dass der von Durand & Huguenin neu ernannte Betriebschef in St-Fons, Dr. Busch, ein Sohn des Firmengründers der Ciba (vorm. Bindschedler & Busch) war. Er erklärte sich bereit, gegen ein ansehnliches Gehalt St-Fons für drei Jahre auch für die neue Muttergesellschaft weiter zu leiten<sup>37</sup>. Alle Ciba-Direktoren hatten St-Fons selbst besichtigt – nach Pabianice und Moskau war immer nur Direktor Georg gereist –, hatten die Verkehrsanbindung besonders gelobt und sich für den Kauf ausgesprochen. Auch im Verwaltungsrat herrschte, wenn nicht gerade euphorische, so doch ausgesprochen positive Stimmung. Selbst Mitglieder, die der Auslandsproduktion generell reserviert gegenüberstanden, wie Herr Dreyfus-Neumann, stellten ihre Bedenken ausdrücklich zurück. Präsident Schuster wagte sogar eine Vision der Zukunft: «Es sei nicht ausgeschlossen, dass in absehbarer Zeit die Frage an uns herantrete, ob wir nicht aus den gleichen Gründen wie jetzt in Frankreich auch in Amerika fabrizieren sollten.»<sup>38</sup> Es wurde also weniger über das «ob» als über das «wie» gesprochen. Durand & Huguenin hatten ursprünglich sFr. 550 000 gefordert, erhielten aber schliesslich 180 neue Ciba-Aktien im Nominalwert von sFr. 1000. Für die Akquisition erhöhte die Ciba ihr Kapital von sFr. 3,4 auf 3,75 Mio. Der Emissionskurs betrug 220%, so dass Durand & Huguenin einen Gegenwert von ca. sFr. 400 000 erhielten. Vom Agio der übrigen 170 neuen Aktien wurden vorsichtshalber sFr. 58 000 in eine spezielle Reserve für St-Fons eingestellt. Die kommenden Monate zeigten, wie notwendig diese Reserve war.

Der Betrieb wurde zum 1. Januar 1900 übernommen. Schon innerhalb der ersten vier Monate musste ein Teil stillgelegt werden, da sich die Fabrikation als unrentabel erwies<sup>39</sup>. Das Hauptprodukt, Fuchsin, musste preislich angehoben werden, worauf die Kundschaft, der der Besitzwechsel nicht entgangen war, verärgert reagierte. Selbst auf erhöhtem Preisniveau blieb die Lage ungesund, denn nur eine doppelte Sonderstellung verlieh dem Fuchsin Rentabilität: St-Fons repräsentierte den einzigen Hersteller in Frankreich, welches seinerseits den Import mit einem Zoll von 1 FF/kg behinderte, jeglicher Export blieb aber gänzlich ausgeschlossen, da die Produktionskosten in St-Fons sehr hoch lagen. Trotzdem blieb

37 Für einen Anfänger wie Herrn Dr. Busch war das festgelegte Entgelt von 15 000 sFr./Jahr zuzüglich Tantieme, Mindestgarantie 5000 sFr./Jahr durchaus ungewöhnlich, wurde aber in der VR-Sitzung nicht angefochten (ebenda).

38 Hervorhebung im Text (ebenda).

39 Protokoll der 70. Sitzung des VR am 20. Mai 1900 (vgl. auch im folgenden) FA Ciba VR 1.

die Haltung weiter optimistisch, es wurden neue Installationen errichtet und für 44 000 FF ein anliegendes Grundstück von 10 000 m<sup>2</sup> für spätere Vergrösserungen erworben. Der Bericht der Ciba-Direktion an ihren Verwaltungsrat erwähnte aber nicht, welche Fabrikation nach Frankreich verlegt werden sollte. Das Verwaltungsratsprotokoll lässt erkennen, dass die Direktoren eben diese Frage befürchteten und sie lieber umgangen hätten. Da ja aber Zoll und Importsubstitution die Investitionsgründe darstellten, war dieser Punkt entscheidend, und der Verwaltungsrat versäumte es nicht, eine entsprechende Frage zu formulieren. Die Direktoren konnten hierauf nur drei Produkte nennen. Für alle anderen blieb der Absatz in Frankreich zu klein und damit die Investitionskosten zu hoch<sup>40</sup>. Auch bezüglich des Zollschutzes hatte man sich ungenügend kundig gemacht: Weil Rohstoffe ebenfalls verzollt wurden, fielen Vorprodukte in Basel preisgünstiger aus<sup>41</sup>; dadurch schmolz der Zollschutz für das Fertigprodukt um 50%. Ergänzend wies die Direktion darauf hin, dass für Zwischenprodukte die Lage allerdings günstiger sei, insbesondere für solche, die nicht mit der Farbenherstellung, dem eigentlichen Produktionsgebiet der Ciba, zusammenhingen. Nähere Berichte wurden dem Verwaltungsrat für die folgenden Sitzungen versprochen. Schon zu diesem Zeitpunkt liess sich erkennen, dass St-Fons eine Fehlinvestition verkörperte. Das erklärte Ziel, die Verlegung der Produktion für den französischen Markt nach Frankreich und die Erhöhung der Rentabilität durch Ausnutzen des Zollschutzes, konnte so nicht erreicht werden. Auch in den folgenden Sitzungen wird deutlich, dass die Direktion das vom Verwaltungsrat formulierte Globalziel – Hebung des Absatzes in Frankreich – nicht oder nur ungenügend auf seine Realisierbarkeit mittels Direktinvestition untersucht hatte. Trotzdem wurde der Grundstückskauf in eben dieser Sitzung beschlossen. Weiterhin herrschte Optimismus vor.

Erst in der übernächsten Verwaltungsratssitzung am 31. Oktober 1900, fünf Monate später, stand St-Fons wieder auf der Tagesordnung. Die Betriebsverluste der ersten sechs Monate beliefen sich auf sFr. 70 000. Der Buchwert von St-Fons war mit sFr. 400 000 angesetzt, und sFr. 458 000 waren investiert worden<sup>42</sup>. Das Defizit erreichte also ein bedrohliches Ausmass. Deshalb sollte die Direktion «alles aufbieten», um am Jahresende «wenigstens ohne Verlust» dazustehen<sup>43</sup>, – eine Forderung, die drei

40 Vgl. auch im folgenden: ebenda.

41 Diese Erkenntnis hätte man schon dem Verkaufsangebot entnehmen können. Durand & Huguenin hatten eine Liste der Rohstoffpreise in Basel und St-Fons übergeben (o. D., FA Ciba, W 1.00).

42 72. Sitzung (ebenda); sowie H. A. Durand & Huguenin, C 4.2 Aufzeichnung vom 5. Oktober 1909.

43 72. Sitzung FA Ciba VR 1.

Monate vor Jahresschluss nur appellhaften Charakter haben konnte. Auch in den folgenden Sitzungen wurde St-Fons nicht grundsätzlich thematisiert<sup>44</sup>. Nachdem der Verwaltungsrat zur Kenntnis genommen hatte, dass seine Pläne für St-Fons innerhalb von vier Monaten obsolet geworden waren, dauerte es noch eineinhalb Jahre, bis eine umfassende Aussprache über St-Fons durchgeführt wurde. Dass hier ein Zusammenhang mit dem Wechsel in der Präsidentschaft des Verwaltungsrates der Ciba bestand, darf vermutet werden.

Die am 17. Oktober 1901 erfolgte Aussprache über St-Fons ergab, dass sich seit der Sitzung im Mai 1900 nicht viel geändert hatte. Nur das negative Ergebnis war im Geschäftsjahr 1900/01 auf zusätzliche sFr. 140 000 aufgelaufen<sup>45</sup>. Erneut verwies die Direktion auf die Herstellung von Zwischenprodukten, die «nun» begonnen werden könnte. Geklägt wurde über zwei Punkte, die bei der Akquisition als besonders attraktiv gegolten hatten: Die Verlässlichkeit der Verkäuferin und die Tüchtigkeit des Leiters in St-Fons<sup>46</sup>. Über die zu ziehenden Konsequenzen erschien die Meinung im Verwaltungsrat deutlich gespalten. Vizepräsident Passavant-Allemani und Dreyfus-Neumann plädierten für die Liquidierung der Filiale, während Präsident Temme, unterstützt von Paravicini-Vischer, eine umfassende Information von der Direktion (Basel) verlangte. Es wurde beschlossen, «vor Ende des Jahres 1901 einen ausführlichen Bericht»<sup>47</sup> von der Direktion zu fordern. Der Beschluss erinnert an den vom Frühjahr 1900, es waren aber erhebliche Veränderungen eingetreten. Während damals die Konzeption einer Auslandsproduktion zur Überwindung der Zollschränken einhellig vertreten wurde, forderten jetzt zwei Mitglieder die Konzentration der Produktion auf das Mutterhaus. Die mangelnde Qualität der St-Fonser Produkte wurde auf Leistungsfehler zurückgeführt. «Die Direktion habe in Basel selbst genügend zu thun und könne nicht noch gleichzeitig St-Fons dirigieren ...»<sup>48</sup> Diese Haltung war inkonsequent, da die Existenz von Pabianice nicht angegriffen wurde, was nach der vorgetragenen Argumentation folgerichtig gewesen wäre. Widersprüchlich war auch das Ergebnis. Die neuen Installations in St-Fons, «mustergültig gemacht»<sup>49</sup> zur Herstellung von Zwischen-

44 In der 74. Sitzung am 16. April 1901 wurde nur über den Stand der Investitionshöhe (sFr. 81 000) und die Reserve (sFr. 100 000) informiert. Allerdings hatte sich der «Engere Ausschuss» des VR verschiedentlich mit St-Fons beschäftigt. Irgendwelche Auswirkungen sind aber nicht erkennbar.

45 76. Sitzung des VR am 17. Oktober 1901, FA Ciba VR 1.

46 Zumaldest der erste Kritikpunkt war nicht ganz richtig. So wurde über die Verkaufspreise, «die nicht bekannt gewesen sein sollen», (ebenda) im VR am 10. Mai 1900 gesprochen (s. o.).

47 76. Sitzung des VR am 17. Oktober 1901 (FA Ciba VR 1).

48 Ebenda.

49 Ebenda.

produkten, sollten in Gang gesetzt werden. Aber «weitere Ausgaben für Einrichtungen in St-Fons sollten in der Zwischenzeit keine gemacht werden»<sup>50</sup>. Da die Ciba kaum Erfahrungen in der Herstellung von Zwischenprodukten besass, stand zu erwarten, dass eine in der Theorie «mustergültige» Anlage in der Praxis doch einiger Abänderungen bedurfte. Der Beschluss musste somit als grundsätzlicher, nicht absoluter, verstanden werden.

Die folgende Sitzung des Verwaltungsrates am 16. Januar 1902 wurde für St-Fons zwar nicht formal, doch tatsächlich entscheidend. Der Punkt «St. Fons» rückte auf der Tagesordnung wegen seiner Wichtigkeit nach vorne. Die Direktion hatte inzwischen einen zweiten Bericht vorgelegt, nachdem der erste als nicht ausreichend zurückgewiesen worden war. Aufgrund dieser zweiten Vorlage erfolgte eine kontroverse Diskussion. Sie war allerdings geradezu niederschmetternd, denn die einzige positive Meldung bestand darin, dass der Leiter sich mit seiner vorzeitigen Entlassung einverstanden erklärt hatte<sup>51</sup>. Dann aber mussten erneut schwere Fehler eingestanden werden.

Die Produktion war in der «mustergültigen» Anlage nicht angelaufen. Preisbewegungen erforderten eine Nachkalkulation. Sie ergab, dass das Mutterhaus in Basel Zwischenprodukte billiger auf dem Markt einkaufen konnte, als St-Fons sie herzustellen vermochte. Obwohl sich der Chemikalienmarkt seit längerem preislich starken Veränderungen, meist nach unten, ausgesetzt sah, erfuhr in der Kalkulation für eine Alternativproduktion in St-Fons diese Möglichkeit zu wenig Berücksichtigung. Es blieb noch die Absicht, «einen schönen Theil bei französischen Fabriken absetzen zu können»<sup>52</sup>. Auch dies erwies sich später als Wunschtraum, da «die gemachten Erhebungen ergeben haben, dass der Absatz in Frankreich, für die nächste Zeit wenigstens, nicht gross genug wäre, um diese Fabrikationen zu einer lohnenden zu machen»<sup>53</sup>. Diese dünnen Worte enthüllen eine geradezu entwaffnende Sorglosigkeit. Zum zweiten Mal waren Investitionen durchgeführt worden ohne vorherige Erkundung des möglichen Absatzes. Dies ist um so erstaunlicher, als der Ciba der Markt ja nicht unbekannt war. Sie wusste, dass für die St-Fonser Zwischenprodukte nur die französische Farbstoffindustrie als Käufer in Frage kam. Da sie sich seit Jahren auf dem französischen Markt präsent zeigte, war ihr nicht fremd, dass neben den deutschen Auslandsfabriken in Frankreich kaum eigenständige von grösserer Bedeutung und damit ebensowenig poten-

50 Ebenda.

51 Unter Bezug seines Jahresgehalts und Fortfall der Tantieme (Höhe s. o.) (FA Ciba, VR 1, 77. Sitzung).

52 76. Sitzung des VR am 17. Oktober 1901.

53 77. Sitzung des VR am 16. Januar 1902 (ebenda).

tielle Kunden existierten. Schon diese kurze Überlegung hätte die zweite Installation neuer Maschinen<sup>54</sup> verhindern können.

Dem Vorschlag, den die Ciba-Direktion zur Lösung des Problems vortrug, kamen durchaus radikale Qualitäten zu: von rund 90 Beschäftigten sollten nur 13 bleiben, ein Personalabbau um rund 85%. Die Chemiker, die längerfristige Arbeitsverträge hätten, könnten in Basel und Pabianice Arbeit finden, alle übrigen seien sofort kündbar. Es sollten mit den restlichen Kräften nur sechs Produkte hergestellt werden. Davon würde der Hauptumsatz auf Benzin entfallen, für das man den regionalen Markt erobern wolle<sup>55</sup>. – Erneut wurde also ein der Ciba unbekanntes Betätigungsgebiet vorgeschlagen. Mehr noch, während die bisher in Basel und Pabianice hergestellten Produkte, meist Farbstoffe, in kg bemessen wurden, war für Benzin natürlich ein Massenumsumsatz notwendig. Trotz dieses durchaus abenteuerlichen Vorschlages würde St-Fons nach der Direktionsvorlage auch weiterhin defizitär bleiben. Der kalkulierte Verlust wurde auf 14% des Umsatzes geschätzt und wäre auch durch die als Möglichkeit erwähnte Umsatzsteigerung nur verkleinert, nicht aber eliminiert worden<sup>56</sup>. Zudem blieb die Kapitalverzinsung vollständig unberücksichtigt, d. h. die vorhandenen Investitionen hätten vollständig abgeschrieben werden müssen! Buchmässig bedeutete die Vorlage also 1. den totalen Verlust von St-Fons und 2. unbefristete Übernahme der weiter entstehenden Verluste. Dieser zweite schon revidierte Vorschlag darf also getrost als eine ziemliche Zumutung der Direktion gegenüber dem Verwaltungsrat charakterisiert werden. Infolgedessen ergriff Direktor Georg nach Bekanntgabe der Vorlage sofort das Wort und erklärte, «dass eine vollständige Schliessung der Fabrik in St. Fons einem allmählichen Verzicht auf das französische Geschäft gleichkommen werde»<sup>57</sup>. Auch der Hinweis auf das Firmenprestige fehlte nicht.

Der Verwaltungsrat opponierte massiv gegen die Direktionsvorlage. Zwar wurde der merkwürdige Benzinvorschlag einhellig per Nichtbefasung ad absurdum geführt, aber die Meinungen, welche Schritte zu unternehmen seien, fielen sehr unterschiedlich aus. Die Diskussion wurde lebhaft geführt, und alle Anwesenden beteiligten sich ohne Ausnahme. Vizepräsident Passavant-Allemani wiederholte seine Forderung nach Stilllegung mit noch deutlicheren Worten. «Es müsse getrachtet werden, die begangenen Fehler rasch möglich wieder gut zu machen». Die Reputation der Ciba stünde überhaupt nicht in Frage, auch wenn die Fabrik nach Ausführung der vorliegenden Lieferverträge sofort geschlossen würde, was

54 Die erste war nach dem Kauf für Farbstoffproduktion gedacht (s. o.).

55 77. Sitzung a.a.O.

56 Ebenda.

57 Vgl. auch im folgenden: ebenda.

er hiermit beantrage. Damit wandte er sich gegen den Antrag des Präsidenten, der der Direktion einen halbjährigen Probebetrieb bis zum 30. Juni 1902 gestatten wollte. Unterstützt wurde der Vizepräsident von den Mitgliedern Dreyfus-Neumann, Paravicini, Respinger und Georges-Passavant. Letzterer forderte sogar die Kündigung der eingegangenen Lieferverträge. Sulzer-Steiner sucht dagegen den Ausweg nach vorn: Unter Hinweis darauf, dass St-Fons bisher noch nie richtig in Betrieb war, müsse man den Versuch, dass «ein Jahr voll fabriziert würde», wagen, denn «bis jetzt habe man für die Fabrik viel zu wenig Verwendung gehabt». Obwohl die Mehrheit des Verwaltungsrates sich deutlich für die Liquidation ausgesprochen hatte, wurde dem Antrag des Präsidenten Temme auf einen halbjährigen und eingeschränkten Probebetrieb schliesslich zugestimmt, allerdings mit der Auflage, dass die Direktion sich in dieser Frist gleichzeitig nach Käufern für die Fabrik umsehen solle.

Der eingeschränkte Betrieb in St-Fons konnte verlustfrei gestaltet werden<sup>58</sup>. Nachdem die Direktion eine weitere Vorlage erarbeitet hatte, wurde der befristete Probebetrieb einstimmig um ein Jahr verlängert<sup>59</sup>. Nachdem dieses Jahr (1902/03) einen kleinen Gewinn brachte, wurde die Fortführung ohne weitere Diskussion im Verwaltungsrat beschlossen<sup>60</sup>. 1903/04 blieb ohne Gewinn, aber die ursprüngliche Absicht wurde schrittweise verwirklicht: Hochverzollte Produkte wurden in St-Fons hergestellt<sup>61</sup>, nur noch rund 50% des Absatzes in Frankreich importiert<sup>62</sup>.

Auch in den folgenden Jahren ging es, gleichwohl auch sehr langsam, so doch stetig, bergauf. 1901/02 wurden mit 12 Beschäftigten 3000 kg Farbstoff hergestellt, 1905/06 schon 56 000 kg. Der Gewinn schwankte 1904 bis 1909 zwischen 72 000 und 98 000 sFr., und für 1905/06 ist eine Rendite von 18% überliefert<sup>63</sup>. Von einer Liquidation war nicht mehr die Rede.

58 79. Sitzung des VR am 3. Juni 1902 (ebenda).

59 80. Sitzung des VR am 27. Juni 1902 (ebenda).

60 84. Sitzung des VR am 30. Juni 1903 (ebenda).

61 Transfer der Produktion:

Jahr	Aufnahme der Farbstoffproduktion (Stückzahl)
1900 .....	4
1901 .....	1
1902 .....	5
1905 .....	5
1910 .....	10
1911 .....	6
1912 .....	3

(FA Ciba, W 1.07).

62 Für das Jahr 1. Juli 1903 bis 30. Juni 1904: Sitzung des VR am 23. September 1904 (ebenda).

63 Die Zahlen sind nur bruchstückhaft überliefert. Sie wurden aus den Akten des VR und Ciba-Unterlagen über St-Fons zusammengestellt (FA Ciba Bestände VR 1, W I, W 100, W 1.07).

Aber das Interesse des Verwaltungsrates war gering. Über die Jahresergebnisse hinaus wurde St-Fons bis 1914 nicht mehr thematisiert. Weder wurden langfristige Pläne noch Aufbaustufen erarbeitet. St-Fons war dem dortigen Leiter, dem Franzosen Mairond, weitgehend selbst überlassen. Herr Mairond baute St-Fons, ohne Mittel aus Basel zu erhalten, schrittweise aus. Die Wende kam infolge des Ersten Weltkrieges, als St-Fons wegen des grossen Bedarfs zu einem bedeutenden französischen Hersteller erweitert wurde.

St-Fons wurde bis nach dem Zweiten Weltkrieg als ausländische Betriebsstätte geführt. Die Filiale hatte keinen eigenen Rechtsstatus und wies öffentlich keine Zahlen aus. Ihr Ergebnis ging jeweils in das der Basler Muttergesellschaft ein. Vor 1914 existierte auch kein eigenes Vertriebsnetz. Die St-Fonser Produktion wurde von Basel aus in Frankreich vermarktet. Der Fall St-Fon repräsentiert damit die Umkehrung des Schemas zum Ablauf von Direktinvestitionen: Bevor die Ware *in* dem Land für *das* Land vermarktet wurde, wurde sie in Frankreich für den französischen Markt hergestellt, aber vom Mutterland aus vertrieben.

Einen besonderen Verlauf nahm der Vertrieb pharmazeutischer Ciba-Produkte in Frankreich. Bis 1909 wurde er ausschliesslich über eine schweizerische Handelsgesellschaft mit Filialen in Paris und Bellegarde durchgeführt. In jenem Jahr wurde bei der St-Fonser Fabrik ein Absatz für Pharmazeutika eingerichtet. Aufgrund staatlicher Vorschriften glaubte die Direktion in Basel schon ein Jahr später eine neue, eigenständige Organisation, die Laboratoires Ciba, schaffen zu müssen. Ihr stand als «Geschäftsinhaber nach aussen» Herr Guerry<sup>64</sup> vor, der die notwendige Qualifikation eines «Apothekers I. Klasse» besass. Tatsächlich waren aber keinerlei Rechte an Herrn Guerry abgetreten, so dass er lediglich als Strohmann fungierte. Es zeigte sich erneut, dass die Direktion sich nicht genügend mit St-Fons befasst hatte. Denn erst der Verwaltungsrat musste auf die juristische Groteske hinweisen, der Vertrag «u. a. auch des Inhalts, dass die Gründung nur eine Scheingründung ist, um den Anforderungen des französischen Gesetzes zu genügen», sei unhaltbar. Der Auftrag der Sitzung lautete, «möglichst rasch einen neuen Vertrag mit Guerry abzuschliessen, der weniger anfechtbar ist, als der jetztige». Trotzdem beeilte sich die Direktion keineswegs. Über ein Jahr später<sup>65</sup> wird berichtet, dass inzwischen der Vertrag aber auf Wunsch der anderen Seite, Herrn Guerrys, aufgehoben wurde.

Die Veränderung wurde auch zu einer inhaltlichen Neuordnung ausgenutzt. Der Apotheker Rolland wurde «Inhaber» der Laboratoires Ciba.

64 Vgl. auch im folgenden: 134. Sitzung des VR am 29. September 1911 (FA Ciba VR 1.)

65 Vgl. im folgenden: 140. Sitzung des VR am 26. Oktober 1912 (ebenda).

Gegen eine Kommission von 2% des Nettoumsatzes oblag ihm nicht nur der Absatz, sondern er musste auch die in grossen Gebinden gelieferte Ware konfektionieren sowie die hierfür notwendige für den Endverbraucher bestimmte Verpackung selbständig beschaffen. Gerade dieser letzte Punkt weist darauf hin, dass die Direktion sich mit St-Fons möglichst wenig beschäftigen wollte. Während Markenzeichen allgemein längst eingeführt und in ihrer Bedeutung erkannt waren, während die Konkurrenz vor der Haustür allergrössten Wert auf die äussere Gestaltung der Ware für den Endverbraucher legte (Hoffmann-La Roche in Basel!), wurde dieser Punkt für St-Fons nicht beachtet. Allerdings entsprach auch dieser Vertrag trotz rechtskundiger Prüfung in Lyon «nicht den gesetzlichen Bestimmungen»<sup>66</sup>, so dass innerhalb weniger Monate eine weitere Umorganisation notwendig erschien. Es stellte dies innerhalb von vier Jahren die vierte dar! Dieses Mal wurde erneut Herr Guerry bemüht und in einem Dreiecksverhältnis Rolland–Guerry–Ciba die entscheidenden Rechte sowie die zu deren Durchsetzung probaten Rechtsmittel in Basel konzentriert. Die Wichtigkeit des äusseren Erscheinungsbildes der Laboratoires Ciba wurde später erkannt. In der VR-Sitzung am 12. April 1914 fiel der Beschluss, die Pharmawerbung in Frankreich endlich unter dem Namen «Laboratoires Ciba» durchzuführen und nicht, wie bis dahin, unter dem des vornehmlich durch die Farbenproduktion bekannten Namen Ciba der Basler Muttergesellschaft. Gleichtzeitig wurde als Ziel definiert, «unserem pharmazeutischen Geschäft in Frankreich mehr einen französischen Anstrich zu geben»<sup>67</sup>. Nicht zuletzt durch den Unwillen sowohl seitens der Direktion als auch des Verwaltungsrates, sich einmal sehr gründlich mit St-Fons zu beschäftigen, entstand die Notwendigkeit, sich mit Teilproblemen immer wieder erneut zu befassen. Die Organisation von St-Fons als Betriebsstätte von Basel führte dazu, die spezifischen Probleme, die neben der Entfernung auch durch eine andere staatliche Administration entstanden, tendenziell zu vernachlässigen.

### *Clayton, die dritte Direktinvestition der Ciba*

Je grösser und bedeutender die Ciba wurde, desto mehr wurde sie sich ihrer starken Abhängigkeit im Rohstoff- und Vorproduktsektor bewusst. Schon in den 1880er Jahren hatte sie dieses Problem aufgegriffen<sup>68</sup>, in-

66 Vgl. im folgenden: 144. Sitzung des VR am 26. Juni 1913.

67 148. Sitzung des VR am 12. Januar 1914.

68 Der Vorgänger der Ciba, Bindschedler & Busch, gab eine Lizenz an BASF u.a. gegen den günstigen Bezug von Zwischenprodukten. Riedl-Ehrenburg, Renate, Alfred Kern: «Edouard Sandoz, Gründer der Sandoz AG», Basel/Zürich 1986, *Schweizer Pioniere der Wirtschaft und Technik* Bd. 44, S. 24.

zwischen war es dringlicher geworden. Ihr grösster Lieferant, die «Chemische Fabrik Griesheim-Elektron», nahm nach und nach selbst die Farbstoffproduktion auf und entwickelte ein recht aggressives Verkaufsgefahren. Dort, wo sich die Ciba den meist von der deutschen Industrie dominierten Konventionen angeschlossen hatte, waren gute Verdienstmöglichkeiten, auf anderen Gebieten aber machte u. a. auch Griesheim-Elektron «die rücksichtsloseste Konkurrenz»<sup>69</sup>. «... das Gefühl der Abhängigkeit von der Laune und dem guten Willen eines Konkurrenten [wurde – H.S.] immer drückender»<sup>70</sup>. Langfristig sah die Direktion sogar die Existenz des Unternehmens gefährdet: «Es ist ferner einleuchtend, dass wir durch den Bezug von Rohstoffen von unserer Konkurrenz, der letzteren ihre eigenen Produkte verbilligen und ihr damit die Mittel in die Hände liefern, uns in einem ihr passenden Moment auf dem Weltmarkt an die Wand drücken zu können.»<sup>71</sup> Gewiss war diese Aussage übertrieben, aber die strukturelle Schwäche des Unternehmens blieb unübersehbar. 1907 begann die Ciba deshalb mit Kalle & Co., Biebrich, zu verhandeln. Ihr Ziel bestand darin, eine Interessengemeinschaft zwischen Kalle, Weiler-ter-Meer und der Ciba, d. h. zwischen zwei Farb- und einer Rohstofffabrik, alle am Rhein gelegen, abzuschliessen<sup>72</sup>. Dies hätte neben dem «3-Bund» (Bayer, BASF, Agfa) und dem «2-Bund» (Hoechst, Cassella) einen weiteren Schwerpunkt innerhalb der chemischen Industrie Europas geschaffen. Vier Monate später wurde der Ciba-Verwaltungsrat unterrichtet: «Kalle habe in nicht gerade fairer Weise die diesbezüglichen Unterhandlungen abgebrochen»<sup>73</sup>. Hoechst hatte schneller reagiert und sich an Kalle beteiligt. Dadurch war die Ciba nicht nur zurückgeworfen, sondern strukturell noch stärker bedroht, denn ein potentieller Partner im führenden Chemieland Deutschland war nun nicht mehr in Sicht. Im Verwaltungsrat blieb unwidersprochen, dass damit ein strategisches Problem vorläge. Die Lösung aber blieb noch offen. In der Sitzung am 15. Oktober 1909 wurde Grossbritannien wegen des neuen Gesetzes zur zwangsweisen Patentausübung genannt, aber die USA als möglicher Produktionsstandort wegen ihres grossen Absatzmarktes vorgeschlagen und gleichzeitig dorthin eine Erkundungsreise durch das Direktorium beschlossen<sup>74</sup>. Merkwürdig bleibt an diesem Beschluss, dass das eigentliche Problem, die sichere

69 «... und verdirtb uns die Preise auf der ganzen Linie.» Denkschrift der kaufmännischen Direktion der Ciba an ihren VR vom 14. Dezember 1910 (FA Ciba ohne Nr.) «... geradezu unanständig schroffe Haltung ...» Denkschrift der technischen Direktion der Ciba an ihren VR vom 14. Dezember 1910 (FA Ciba ohne Nr.).

70 Ebenda (technische Direktion).

71 Ebenda.

72 Protokoll des VR, 108. Sitzung am 20. November 1907, FA Ciba, VR 1.

73 Protokoll des VR, 110. Sitzung am 23. März 1908, ebenda.

74 Protokoll des VR, 123. Sitzung am 15. Oktober 1909, ebenda.

Rohstoffversorgung insbesondere Basels, in keiner Weise durch die USA hätte gelöst werden können. Im Gegenteil, es hätten die notwendigen Vorprodukte aus Deutschland oder Grossbritannien dorthin geschafft werden müssen, da nur in diesen beiden Staaten Waren in entsprechender Quantität und Qualität zu erhalten waren.

In den USA liess sich aber die Idee, ebenso wie in Russland vorzugehen und eine bestehende, aber anlehnungsbedürftige Fabrik zu übernehmen<sup>75</sup>, nicht verwirklichen. Infolgedessen rückte Grossbritannien in den Vordergrund des Interesses.

Durch das britische Patentgesetz vom 28. August 1907, in dem der Ausführungszwang niedergelegt war, wurden auch andere Unternehmen zur Aktivität angehalten. Ein kurzer Vergleich soll hier die Besonderheiten der Ciba betonen. Hoechst begann die Standortsuche in Grossbritannien schon einen Monat nach Verabschiedung des Gesetzes, d. h. unverzüglich und fast ein Jahr, bevor es erstmalig wirksam werden sollte<sup>76</sup>. Unter Beteiligung von BASF und Degussa errichtete Hoechst eine neue Fabrik, die noch vor August 1908 die Produktion aufnahm. Da das Patentgesetz unter direktem Bezug auf die deutsche Vorherrschaft in der Chemie verabschiedet worden war, war der Handlungsbedarf bei deutschen Unternehmen besonders gross. Trotzdem bleibt festzuhalten, dass sich der Verwaltungsrat der Ciba erst 1909, mehr als ein Jahr nach Inkrafttreten des Gesetzes, mit einem Produktionsstandort Grossbritannien ernsthaft beschäftigte. Weil entsprechende Unterlagen fehlen, ist hier anzunehmen, dass sich die Ciba darauf verliess, dass kein Brite die Aufhebung ihrer Patente beantragen würde<sup>77</sup>. Zugleich wurde deutlich, dass ein Fabrikneubau nicht in Frage kam, sondern nur die Übernahme eines bestehenden Betriebes.

Bei ihrer Akquisitionssuche wurde die Ciba schnell fündig. Zur Debatte standen die Firmen Read, Holliday & Sons Ltd., Huddersfield, sowie Clayton Aniline Company Ltd., Manchester. Mit Holliday wurde sofort ernsthaft, mit Clayton dilatorisch verhandelt. Als Gründe für die Bevorzugung von Holliday wurden genannt 1. die «christliche Leitung», 2. «ihr Ansehen als Farbenfabrik» und 3. «ihre eigene Verkaufsorganisation in den Vereinigten Staaten»<sup>78</sup>. Die kaufmännischen Direktoren führten zudem an, dass «ein Zusammenarbeiten mit diesem offenbar gut geleiteten Unternehmen unsere Tätigkeit für Basel, St. Fons & Pabianice weniger in

75 Ebenda.

76 Vgl. Hoechst in England, Dokumente aus Hoechst-Archiven, Bd. 45, Frankfurt a.M. 1971.

77 Laut Gesetz blieb der Patentschutz bestehen, bis seine Aufhebung auf Antrag entschieden worden war.

78 «Technischer Bericht über die Clayton ...» vom 14. Dezember 1910 an den VR, unterzeichnet von den fünf technischen Direktoren der Ciba, S. 5 (FA Ciba ohne Nr.).

Anspruch nehmen ... [würde – H.S.] als eine Beteiligung oder ein Erwerb der Clayton Aniline Co»<sup>79</sup>. Im Reisebericht an den Verwaltungsrat wurde Holliday als «besteingerichtete Fabrik in England», die «gleich günstig wie die deutsche Konkurrenz» produzieren könne, beschrieben<sup>80</sup>. Schliesslich sprach ein interner Ergebnisvergleich zwischen Ciba, Holliday und Clayton eine sehr deutliche Sprache. Der nach Ciba-Methoden, d. h. unter besonders hohen Abschreibungen, ermittelte durchschnittliche Reingewinn der letzten fünf Jahre betrug bei Ciba 16,38%, bei Holliday 3,22%, während Clayton auf einen Verlust von 0,32% jeweils des Aktienkapitals kam<sup>81</sup>. Obwohl die Verhandlungen mit Holliday durch gegenseitige Besuche weit gediehen waren, scheiterten sie schliesslich an den hohen finanziellen Forderungen Hollidays.

Obgleich der Erwerb der Clayton inzwischen für die Ciba die einzige Möglichkeit geworden war, das strategische Ziel der Rückwärtsintegration zu erreichen, wurde der Weg sehr vorsichtig beschritten. Die Erfahrungen mit der Investition in St-Fons spielten hierbei ausdrücklich eine Rolle. Die Bücher der Clayton wurden für die letzten fünf Jahre eingesehen und mit den eigenen verglichen, die Bilanz zum 30. April 1910 sogar ganz eingehend geprüft, wobei die Positionen, die Überraschungen hätten bieten können, Lagerhaltung, Debitoren usw., besonders genau aufgearbeitet wurden<sup>82</sup>.

Für die entscheidende Sitzung des Verwaltungsrates hatte die Direktion zwei Vorlagen erstellt, die den Erwerb der Clayton dringend empfahlen:

*«Eine Weiterentwicklung der Betriebe der Gesellschaft in der bisherigen Weise ohne gleichzeitig an einen entsprechenden Ausbau der Rohstoff-Fabrikation, die wir als das Fundament eines grossen chemischen Unternehmens ansehen müssen, zu denken, könnte daher in Zukunft zu den schwersten Konsequenzen führen».*<sup>83</sup>

Erneut wurde betont, dass es sich um einen Schritt von allergrösster strategischer Bedeutung handle. Dabei ging es weniger um den britischen Markt und die Sicherung der Patente dort<sup>84</sup>, dieses waren willkommene Nebeneffekte, vielmehr um den Hauptkonkurrenten, die deutsche Chemie: Ziel war es,

«unter allen Umständen den Konkurrenzkampf von hier aus mit der deutschen Industrie mit Erfolg durchführen zu können. Schon allein diese Möglichkeit

79 Bericht an den VR vom 14. Dezember 1910, S. 1 (ebenda).

80 Protokoll des VR, 124. Sitzung am 23. Dezember 1909 (FA Ciba VR 1).

81 «Rekapitulation der Vergleiche der Reingewinne», o.D. (FA Ciba, Kons. Clayton 103).

82 Protokoll der 130. Sitzung des VR am 18. Februar 1911.

83 Hervorhebung im Original. Vorlage der technischen Direktion vom 14. Dezember 1910 (FA Ciba ohne Nr.).

84 A. Bürgin führt als Grund die Patentfrage an (*Geschichte des Geigy-Unternehmens von 1758 bis 1939*, Basel 1958, S. 187).

dürfte gegenüber den Ansprüchen der deutschen Konkurrenz von grossem moralischen Wert sein, und ein *späteres Zusammengehen mit der deutschen Industrie nur erleichtern.*»<sup>85</sup>

Wohl war dieser letzte Gedanke noch nicht akut<sup>86</sup>, die Ciba wollte aber gerüstet sein. Die Clayton repräsentierte hierbei nur die drittbeste Lösung nach Holliday und nach dem an erster Stelle stehenden Wunsch, mit einem deutschen Unternehmen zusammenzuarbeiten<sup>87</sup>. Da im letzten Fall «die Gefahr des Verschlucktwerdens keine geringe gewesen wäre»<sup>88</sup>, fühlte man sich mit der Clayton aber durchaus nicht unglücklich. Ihr günstiger Standort sollte die Möglichkeit billiger Massenproduktion und gesicherter Rohstoffversorgung der auf fünf Fertigungsorte gewachsenen Ciba ermöglichen. Zugleich wurden der britische Patentausübungzwang und potentielle Schutzzölle genannt. Die Clayton sei «im Begriff in eine Periode der Prosperität einzutreten», und der Verkaufsgrund sei, dass sich ihr Besitzer, Dr. Dreyfus, in den Ruhestand zurückziehen wolle, ohne einen Nachfolger gefunden zu haben<sup>89</sup>. Die Argumentation der Direktoren wurde vom Verwaltungsrat übernommen und findet sich z. T. bis in die Formulierungen hinein in den Sitzungsprotokollen wieder. Der Vorsitzende, Oberst Simonius, hatte Clayton besichtigt, und in der Diskussion sprachen sich alle Anwesenden für den Erwerb aus. Trotzdem wurden kritische und genaue Fragen gestellt, der Verwaltungsrat ging auch hier mit grosser Gewissenhaftigkeit vor. Bis auf einen Punkt, auf den nicht insistiert wurde, konnte alles genauestens beantwortet werden. Die durch Käufe und Fusionen gewonnenen Erfahrungen sind im Protokoll deutlich erkennbar<sup>90</sup>. Der genannte Punkt bestand in der Frage, ob Vorprodukte der Clayton nach Basel geliefert und ihre Verwendbarkeit geprüft worden sei. – Hätte man es nur getan! – Die Direktion hatte sich auf den guten Ruf der Clayton und ihre generelle Konkurrenzfähigkeit verlassen. Dass die Clayton nach Ciba-Kriterien jahrelang unrentabel gearbeitet hatte, war allen Beteiligten bekannt. Organisatorische und personelle Mängel wurden hierfür verantwortlich gemacht, die nach bewährtem schweizeri-

85 Hervorhebung im Original. Vorlage der techn. Direktion vom 14. Dezember 1910 (FA Ciba, ohne Nr.).

86 Ein entsprechendes Kartell wurde erst 19 Jahre später, am 27. April 1929, zwischen der IG Farbenindustrie AG und der schweizerischen Interessengemeinschaft unterzeichnet (vgl. Schröter: *Kartelle*).

87 «Aus verschiedenen Gründen haben wir die Lösung auf letzter Basis angestrebt (Kauf, nicht Bau einer Fabrik – H.S.), und zwar mit deutschen Werken – einmal wegen der besseren Organisationsverhältnisse, den im allgemeinen moderneren Fabrikationseinrichtungen, der näheren Lage und den dadurch bedingten günstigeren Frachtverhältnissen nach der Schweiz» (Vorlage der technischen Direktion vom 14. Dezember 1910 [FA Ciba, ohne Nr.]).

88 Ebenda.

89 Ebenda.

90 129. Sitzung des VR vom 22. Dezember 1910 (FA Ciba, VR 1).

schem Muster beseitigt werden sollten<sup>91</sup>. Vor diesem Hintergrund berührt es seltsam, dass der bisherige Besitzer, Dr. Dreyfus, die Fabrik für zwei bis drei weitere Jahre leiten sollte, denn er war es, der die mangelhafte Organisation aufgebaut hatte und weiter mit ihr arbeitete.

Die Vertragsabwicklung und die Finanzierung des Kaufs erwiesen sich als unproblematisch. Umgehend bestätigte die Clayton Vertragsänderungen und Festlegungen in der Auslegung, z. T. sogar telegraphisch. Für den Erwerb der Clayton-Aktien inklusive Handänderungsgebühren usw. wurden 3 942 000.– sFr. veranschlagt und zusätzlich 500 000 sFr. für den sofortigen Ausbau vorgesehen<sup>92</sup>. Der Finanzbedarf der Mutterfirma betrug aber nicht 4,5 Mio. sFr., sondern infolge des gleichzeitigen Ausbaus ihrer Fabrik im schweizerischen Monthei 6,5 Mio. sFr. Trotz eines Aktienkapitals in Höhe von nominal nur 7,5 Mio. sFr. fühlte sich die Ciba finanziell stark genug, beide Grossprojekte gleichzeitig voranzutreiben.

Die Kapitalbeschaffung erfolgte durch eine kombinierte Ausgabe neuer Obligationen und Aktien. 2500 junge Aktien à 1000.– sFr. wurden zu einem Kurs von 220% emittiert. Der genannte Finanzbedarf wurde also durch den Nominalwert der Aktien (2,5 Mio. sFr.), ihr Aufgeld (3,0 Mio. sFr.) und die Ausgabe von 1 Mio. neuer Obligationen aufgebracht.

Eine Ciba-interne finanzielle Rechenschaftslegung zeigt erneut das äußerst vorsichtige Finanzverhalten und die vollen Kassen des Unternehmens. Der Kauf der Clayton-Aktien war mit 4,0 Mio. sFr. etwas teurer als veranschlagt, hinzu kamen 51 000 sFr. Gebühren usw<sup>93</sup>. Das erzielte Aufgeld wurde aber nicht zur Finanzierung, sondern nur zur Sicherung des Unternehmens verwendet: Die Aktien der Clayton wurden sofort um 55% abgeschrieben, der Rest vor allem dazu benutzt, den Ciba-Reservefonds wieder auf die statutarisch angestrebte Höhe von 25% des Aktienkapitals zu bringen. Er hatte vor der Kapitalerhöhung diese Marge schon erreicht, so dass nur 625 000.– sFr. zur Nachzahlung anstanden. Allgemein war

91 Ebenda.

92 131. Sitzung des VR am 18. März 1911 (ebenda).

93 Es wurden erworben:

16 000 Stammaktien .....	88 000.00.00 £
13 499 Vorzugsaktien .....	70 869.15.00 £
	<hr/>
	158 869.15.00 £
entsprechend .....	4 017 816.— sFr.
Gebühren usw. .....	50 722.25 sFr.
	<hr/>
	4 068 538.25 sFr.

(134. Sitzung des VR am 29. Februar 1911, ebenda). Die restlichen 120 Vorzugsaktien wurden 1912 gekauft, womit die Ciba 100% besass. Die gleichzeitig vorgeschlagene Umwandlung in eine «private company», «damit die Clayton nicht mehr verpflichtet ist, ihre Bilanzen zu veröffentlichen», wurde allerdings nicht verwirklicht (139. Sitzung des VR am 13. Juli 1912, ebenda).

dieses Schnellverfahren auch in der kapitalstarken Schweiz unüblich, oft wurde die Reserve über Jahre hin mit 10% aus dem jeweiligen Reingewinn dotiert, bis die festgesetzte Grenze von meist 25% (seltener 50%) erreicht war. Aktienkauf und Rückstellungen allein überstiegen schon die Höhe der gesamten neu zugeführten Mittel. Die Differenz, der Ausbau von Monthey und die laufenden Investitionen, wurde aus dem Unternehmen selbst aufgebracht.

Nach den schlechten Erfahrungen, die man in St-Fons und Pabianice jeweils anfänglich mit der Betriebsleitung gemacht hatte, wurde diesem Problem bezüglich der Clayton erhebliche Aufmerksamkeit gewidmet. Anders als bei den genannten Investitionen kam niemand mehr auf den Gedanken, dass sich diese Frage im Selbstlauf regeln würde.

In der Verwaltungsratssitzung führte dieser Punkt zu einer längeren Auseinandersetzung zwischen dem Präsidenten Simonis und dem langjährigen kaufmännischen Direktor Georg. Herr Simonis wollte alle Entscheidungen möglichst in Basel konzentrieren. Zum ersten und wichtigsten «Traktandum» der Sitzung begann er seine Ausführungen: «Die Geschäfte müssten natürlich von der hiesigen Direktion geleitet werden, ...»<sup>94</sup> Herr Georg griff die Frage sowohl im Grundsätzlichen – er missbilligte, dass zu diesem Zeitpunkt überhaupt über Organisatorisches gesprochen wurde<sup>95</sup> – als auch im Speziellen, der Arbeitsverteilung, an. 1911 war die Direktion vor allem damit befasst, die erst 1908 erfolgte Fusion mit der Basler chemischen Fabrik unternehmensintern mit allen ihren Auswirkungen umzusetzen. Hierbei blieb der Ausbau des übernommenen Standorts Monthey im Vordergrund. Deshalb wandte er sich gegen Herrn Simonis: «Schon bei den ersten Beratungen über das Clayton-Projekt sei die Direktion zur Ansicht gekommen, dass man der Sache nur nähertreten könne, wenn man sich nicht allzu intensiv mit der neuen Fabrik beschäftigen müsse und die jetzige Organisation der Clayton noch für vielleicht zwei Jahre belassen könnte.»<sup>96</sup> Tatsächlich wurde in anderem Zusammenhang in der gleichen Sitzung erklärt, dass noch kein passender Betriebsleiter für Clayton gefunden worden sei, ohne dessen Anwesenheit vor Ort sich niemand die Fabrikation vorstellen konnte. Obwohl nach Ciba-Kriterien die Clayton seit Jahren Verluste machte, war die Basler Personaldecke so kurz, dass auch die Entsendung eines Kaufmanns vor-

94 «..., hingegen gegen aussen sei zwar die Clayton ja noch eine selbständige Gesellschaft und deshalb sei es auch notwendig, pro forma einen Verwaltungsrat (Board) zu creiren.» (133. Sitzung am 15. Mai 1911. FA Ciba, VR 1).

95 Er wollte, «dass man die Frage der Organisation heute noch nicht präjudizieren sollte» (ebenda). Dass es sich bei dem Board im Gegensatz zur schweizerischen Unternehmenskonstruktion um eine einstufige Führung handelte, wurde nicht ausdrücklich formuliert. Es ging um die reale Arbeits- und Verantwortungsaufteilung.

96 Ebenda.

läufig von der weiteren Entwicklung abhängig gemacht wurde. Dies bildete den Hintergrund für die Entscheidung, den bisherigen Leiter, Dr. Dreyfus, in seiner Funktion zu belassen. Herr Georg versuchte, die Übernahme zusätzlicher Aufgaben abzuwehren: «Vor allem könne die hiesige Direktion nicht von Basel aus die Geschäfte der Clayton leiten, sondern es müsse eine verantwortliche Direktion drüben geschaffen werden.» «Wenn die Clayton von hier aus direkt geleitet werden müsse, so könne man ähnlich schlimme Erfahrungen machen, wie man sie in St-Fons gemacht habe.»<sup>97</sup> Der Verwaltungsrat erklärte, «dass er im Prinzip diesem Standpunkt ganz zustimme», sprach dagegen dann von einer «Oberleitung» in Basel und einer «Exekutive» in Clayton. Nach dem Hinweis darauf, dass der Board der Clayton ohnehin nichts zu entscheiden hätte<sup>98</sup>, wurde schliesslich der Vorschlag des Präsidenten Simonis angenommen. Die vorgebrachten Bedenken konnten durch Simonis' geschickte Wortwahl und Gesprächsleitung ohne inhaltliche Diskussion entkräftet und vom Tisch gewischt werden.

Die Ciba hatte bewusst auf eine massgebliche Beteiligung an den Tagessentscheidungen der Clayton verzichtet. Dagegen waren die Bauvorhaben der kommenden Monate sehr konkret benannt und beziffert worden. Gleichzeitig wurde beschlossen, einen sehr konkreten Ausbauplan für die Perspektive mehrerer Jahre von der Direktion einzufordern. Auch in diesem Punkt wurde die Erfahrung aus St-Fons und Pabianice umgesetzt. Ein halbes Jahr später wurden weitere Einzelheiten zur Organisation der Führung der Clayton beschlossen, die auf schnelle und unbürokratische Entscheidungen hinwirkten<sup>99</sup>.

In der folgenden Zeit zogen sich die Wolken über der Clayton immer stärker zusammen. Nur zum kleineren Teil waren die Gründe hierfür nicht vorhersehbar gewesen, zum grösseren Teil lagen sie in Versäumnissen der Direktion und des Verwaltungsrates. Dabei ist besonders interessant, dass die wichtigsten Punkte durchaus im Verwaltungsrat angesprochen, aber, wie das Ergebnis ausweist, nicht immer mit ausreichender Hartnäckigkeit behandelt worden waren.

Über die Entwicklung der Clayton wurde im Verwaltungsrat erst wieder nach Verstreichen von eineinhalb Jahren seit der Übernahme gesprochen. Es musste für 1912/13 ein Verlust von über 2000 £ ausgewiesen werden<sup>100</sup>. Gerade die Farbenabteilung, die von der Ciba aufgebaut war, machte den

97 Ebenda.

98 «Dem Board käme keine wichtige Rolle mehr zu, derselbe müsse nur noch aus äusseren Gründen aufrechterhalten werden, um diejenigen Beschlüsse zu fassen, welche das Gesetz verlangt» (ebenda).

99 136. VR-Sitzung am 13. Januar 1912, ebenda.

100 Vgl. auch im folgenden: 144. Sitzung am 28. Juni 1913, ebenda.

grössten Verlust. Alle Kostenfaktoren hatten sich vergrössert, die Verkaufspreise hingegen waren gefallen. In der Unternehmensleitung war es zwischen dem «managing director», Dr. Dreyfus, und dem aus Basel angereisten Chemiker, Dr. Kröber, zu so tiefgreifenden Differenzen gekommen, dass der Ciba-Präsident Dr. Dreyfus zum Rücktritt gezwungen hatte. Gleichzeitig musste die Ciba-Direktion eine pikante Peinlichkeit eingestehen. Die sichere Versorgung mit Zwischenprodukten war der Grund für die strategische Entscheidung gewesen, die Clayton zu kaufen. Inzwischen hatte sich aber herausgestellt, dass Clayton die Ciba infolge ihrer Mitgliedschaft in der Anilinkonvention nicht beliefern durfte!

Nachdem die Nachrichten über den schlechten Zustand der Clayton ursprünglich noch kommentarlos hingenommen worden waren, wurden ein weiteres Jahr später die massivsten Vorwürfe erhoben. Die Information, dass die Clayton im zweiten Halbjahr 1913 über 5000 £ Verlust gemacht hatte, was tendenziell eine Vervierfachung bedeutete, brachte das Fass zum Überlaufen. Obwohl Präsident Simonis eine bessere Tendenz in Aussicht stellte<sup>101</sup> und konkrete Schritte ankündigte, wurde die Direktion scharf angegriffen: Sie habe «doch nicht so einlässlich, wie es sich gehört hätte, geprüft»<sup>102</sup>. Deutsche Unternehmen hätten den Kauf früher erwogen und auf die «verlotterte Fabrik» verzichtet, sie sei um «mindestens 50% zu teuer gekauft». Der Vergleich mit den Exposés, die den Kauf begründeten, ergäbe «dass diese damals geltend gemachten Voraussetzungen eben in keiner Weise sich als zutreffend erwiesen hätten»<sup>103</sup>. Aber die Mehrheit im Verwaltungsrat mochte den in «Katastrophe» gipfelnden Angriff in dieser Schärfe nicht teilen. Trotz der momentanen Schwierigkeiten sei die Entscheidung richtig gewesen. Allein der Besitz der Clayton hatte dritte Lieferanten veranlasst, der Ciba für ihre Anilinkäufe 80 000.– sFr. weniger abzuverlangen.

In der Tat ging es mit der Clayton aufwärts. Verschiedene Führungskräfte waren ausgetauscht worden und Dr. Kröber von der Ciba an die Firmenspitze getreten. Obwohl der technische Ausbau nur langsam voranging – von dem obengenannten Ausbauplan war keine Rede mehr –, konnte der Verlust 1913/14 verkleinert werden. Paradoxerweise wurde der Bestand der Anilinkonvention, die die Ciba daran hinderte, Anilinöl von ihrer Tochterfirma zu beziehen, als «sehr wichtig» bezeichnet<sup>104</sup>. Anilin blieb das Hauptprodukt Claytons, und um hier die Preise hochzuhalten,

101 «Dieser schlechte Abschluss sei die Folge von Sünden, die von der früheren Direktion, speziell von Herrn Dr. Dreyfus, gemacht worden seien.» (148. Sitzung des VR am 12. Januar 1914, ebenda.)

102 Ebenda.

103 Ebenda.

104 149. Sitzung des VR am 16. April 1914 (ebenda).

war man bereit, in der Konvention sogar eine Quotenkürzung in Kauf zu nehmen.

Für die Clayton erfolgte der Durchbruch während des Krieges. Noch im Juli 1914 wurde das übergrosse Warenlager für die hohen Bankschulden verantwortlich gemacht und vor der Lösung dieses Doppelproblems keine weiteren Investitionen genehmigt. Die Kriegskonjunktur liess besonders im Engpass der Farbstofflieferungen diese Sorgen schnell substanzlos werden. Trotzdem blieb die Ciba zumindest in den ersten Kriegsmonaten sehr vorsichtig. Für den Ausbau der Clayton wurde ihr im November 1914 die nur mittelgrosse Summe von 767 000 sFr. als Kredit bewilligt<sup>105</sup>. Gleichzeitig wurde die benötigte Apparatur aus zeitlichen und finanziellen Gründen über Genua aus Basel zugesandt und nicht in Grossbritannien gekauft.

Im folgenden sollen diejenigen Auslandsunternehmen skizziert werden, die nicht den Charakter einer Direktinvestition beanspruchen konnten.

Der Gedanke, in den USA zu produzieren, wurde schon zur Jahrhundertwende geäussert (s. unten). Dort lockte nicht nur der grosse Markt, sondern die Ciba zeigte sich auch mit ihrem Exklusivhändler, der unabhängigen New Yorker Handelsfirma Klipstein, unzufrieden. Aber zwei 1905 und 1908 erfolgte Reisen vor Ort brachten nicht das gewünschte Ergebnis<sup>106</sup>, den Kauf eines Chemieunternehmens, so dass der Vertrag mit Klipstein 1914 schliesslich auch auf die Pharmaprodukte ausgeweitet wurde<sup>107</sup>. Wie stark die Abhängigkeit der Ciba von ihrem New Yorker Vertriebspartner ausfiel, wird aus den für sie ungünstigen Konditionen des Vertrages deutlich: Sie belieferte Klipstein zu den gleichen Preisen wie ihre deutschen Grossisten, übernahm folglich die höheren Transportkosten in die USA. Darüber hinaus zahlte sie pro Jahr US-\$ 7500.– an Klipstein für den Ausbau des Absatznetzes dieser Firma<sup>108</sup>. Normalerweise wurde auch in den USA den Handelsunternehmen durchaus zugemutet, für ihre Organisationskosten selbst aufzukommen; insbesondere dann, wenn sie ihre Waren zu den gleichen Konditionen bezogen wie ihre Konkurrenten.

Angesichts der weltweiten Vorherrschaft der deutschen Chemie im Farbstoffsektor wurde eine Produktion in Deutschland nicht erwogen. Zur Sicherung des Patentbesitzes genügte die Existenz bewährter Lizenzverträge mit führenden deutschen Unternehmen – die es bezüglich der Schweiz ihrerseits ebenso hielten. Infolgedessen wurde nur zur Ergänzung

105 153. Sitzung des VR am 25. November 1915 (ebenda).

106 Protokolle des VR, 97. Sitzung am 11. Januar 1906 und 123. Sitzung am 15. Oktober 1909 (FA Ciba, VR 1).

107 Protokoll des VR, 148. Sitzung am 12. Januar 1914 (ebenda).

108 Ebenda.

1911 in Berlin das «Bakteriologische Institut Ciba» mit der Aufgabe der Patentverwertung gegründet<sup>109</sup>. Eine weitere Investition stellte die Minderheitsbeteiligung<sup>110</sup> bei der Firma «Elektrochemische Werke München», Dr. Adolf, Pietzsch & Co., Höllriegelskreuth, dar. Auch hier standen Patentverwertungsüberlegungen im Vordergrund sowie der Versuch, auf ein überlegenes Konkurrenzprodukt Einfluss auszuüben<sup>111</sup>. Zuletzt erfolgte 1914 die Gründung der «Ciba GmbH.», Berlin, mit einem Kapital von M. 20 000.–, die ausschliesslich dem Vertrieb dienen sollte<sup>112</sup>.

### *Die Ciba in ihrem Verhalten zu Direktinvestitionen*

Die Ciba beschäftigte sich relativ früh mit Fragen der Auslandsproduktion. Ihre Haltung hierzu lässt sich als grundsätzlich positiv beschreiben. So wurden schon um 1900, als die Ciba noch ein relativ kleines Unternehmen war, Überlegungen über die Fertigung in den USA ins Spiel gebracht. Entsprechende Pläne wurden aber bis 1914 nicht realisiert, so dass die Frage entsteht, warum das Unternehmen trotz seiner Bereitschaft und wachsenden Bedeutung in nur einigen wichtigen Staaten investiert hatte. Die Gründe hierfür liegen in einigen strukturellen Zügen, die sich bis 1914 nachweisen lassen. Vor allem ist hier die generelle Vorsicht in der Herangehensweise zu nennen, die in finanziellen Dingen ihre stärkste Ausprägung fand. Die bei den durchgeföhrten drei Direktinvestitionen in Russland, Frankreich und Grossbritannien unvorhergesehenen z. T. schweren finanziellen Belastungen konnten vor diesem Hintergrund anscheinend mühelos überwunden werden. Dies ist um so bemerkenswerter, als in Pabianice und in Clayton Summen investiert wurden, die jeweils bei über 50% des Aktienkapitals der Ciba in Basel lagen. Auch die Art der Durchführung von Investitionen widerspiegelt ein besonderes Sicherheitsverhalten. Ein Neubau wurde in keinem Fall erwogen. Im Gegenteil, der geplante Sprung in die USA scheiterte daran, dass dort kein geeignetes Unternehmen übernommen werden konnte. Als strukturelle Vorteile des Kaufes kamen vor allem die vorhandenen Führungs-, aber auch die Infrastrukturen zur Erwähnung. Auf den sonst bei Käufen oft entscheidenden Punkt, die fertige Absatzorganisation, wurde aber nur einmal verwiesen<sup>113</sup>.

109 Die Aufwendungen betrugen nur sFr. 18 000 (134. Sitzung des VR am 29. September 1911, ebenda).

110 Die Beteiligung lässt sich auf 26,3% errechnen (145. Sitzung des VR am 25. Oktober 1913, ebenda).

111 Protokoll des VR, 142. Sitzung am 28. Dezember 1912, ebenda.

112 Protokoll des VR, 149. Sitzung am 16. April 1914, ebenda.

113 Die eigene Absatzorganisation der Firma Holliday in den USA wurde besonders hervorgehoben. Dass der Kauf von Holliday schliesslich nicht zustande kam, ist hierbei nicht entscheidend.

Fremde staatliche Auflagen spielten keine wesentliche Rolle, solange sie sich ausschliesslich im formalen, rechtlichen Raum bewegten. Dies galt insbesondere für Fragen des Unternehmensstatus und der Leitungsverantwortung. So wurde den formalen rechtlichen Anforderungen in Grossbritannien und Frankreich<sup>114</sup> nach aussen hin Rechnung getragen, die tatsächlichen Strukturen aber nach eigenen Vorstellungen realisiert. Dagegen wurden staatliche Eingriffe, die auf den Marktmechanismus wirkten (Zölle usw.), zum Teil anders empfunden (s. u.).

Die mit jeder neuen Direktinvestition erworbenen Erfahrungen erfuhren sehr unterschiedliche Auswertung. Nachdem das Engagement in Russland unvorhergesehen 50% mehr Mittel beanspruchte, als man geplant hatte, wurden bei den weiteren Übernahmen jeweils bedeutende Reserven, bei St-Fons in der Form von Sonderrückstellungen, bei Clayton insbesondere in jener überhöhter Abschreibungen, gebildet. Die katastrophalen Erfahrungen, die in St-Fons gemacht wurden, bewirkten eine noch sehr viel stärkere Vorsicht beim Kauf von Clayton als vorher üblich gewesen war. Diese Vorsicht ist fassbar in einer weit umfangreicherem Überprüfung aller Unterlagen und Informationen.

St-Fons hatte wie ein Schock gewirkt und galt als ein abschreckendes Beispiel. So war es zwar psychisch nachvollziehbar, aber nicht richtig, dass grundsätzliche Entscheidungen bezüglich St-Fons zugunsten kurzfristiger Problemlösungen immer wieder aufgeschoben wurden. Vor diesem Hintergrund ist auch das Zögern der Ciba-Leitung beim Kauf der Clayton zu sehen, das im Widerspruch zu der weiterhin positiven Grundauffassung gegenüber Direktinvestitionen stand. Daneben ist der zeitliche Faktor interessant. Während der Kauf von St-Fons nur ein Jahr nach der Investition in Pabianice erfolgte, also bevor der erste Fall einer Direktinvestition betriebswirtschaftlich bewertet werden konnte, erfolgte die dritte erst zwölf Jahre später.

Ein Grundproblem bildete jedes Mal die Leitungsfrage. In allen drei Fällen wurden die jeweils schlechten Anfangsergebnisse auf diesen Kernpunkt zurückgeführt. Nach den Schwierigkeiten mit Pabianice und St-Fons hatte die Direktion die Bedeutung dieser Frage erkannt und formulierte für den Erwerb der Clayton klare (wenn auch falsche) Vorstellungen. Ihre Bedenken wurden aber im Verwaltungsrat abgewiesen. In anderen Punkten versagte die Direktion. Sie legte sich zu wenig Rechenschaft darüber ab, ob ihre Pläne im Ausland auch praktisch durchführbar seien. Insbesondere die zukünftigen Absatzverhältnisse wurden trotz einschlägiger Marktkenntnis nicht geklärt. Der Mangel an solchen Feasibility-

<sup>114</sup> Dies gilt nur für den Pharmavertrieb, da die Fabrik St-Fons als ausländische Betriebsstätte keine eigene Rechtsperson war.

Untersuchungen gab den Grund dafür ab, dass im Falle von St-Fons sogar Absurdes vorgeschlagen wurde (Benzinproduktion), nachdem schon der vorhergehende Vorschlag den angestammten Erfahrungsbereich zu verlassen daraufhin prompt zur Fehlinvestition geführt hatte. Hier konnte der Verwaltungsrat Fehlentwicklungen verhindern; in anderen Punkten aber gelang dies nicht. So waren von einzelnen Mitgliedern mehrfach Fragen gestellt worden, die ein später tatsächlich entstehendes Problem aufgriffen, wie z.B. das des Anilinölbezuges aus Clayton. Meist spielten Mitglieder des engeren Ausschusses im Verwaltungsrat solche Fragen während der Diskussion herunter. Bei diesen Gelegenheiten nahmen also entscheidende Mitglieder des Verwaltungsrates nicht ihre Kontrollaufgabe wahr, sondern stellten sich vor die Direktion und argumentierten an deren Statt. Der Grund für derartiges Verhalten lag wahrscheinlich darin, dass der engere Ausschuss sich in ständigem Kontakt mit der Direktion befand, während der gesamte Verwaltungsrat, zusammengesetzt auch aus nicht ortsansässigen Personen, nur vier- bis achtmal jährlich tagte. Allerdings erwuchs aus diesen weniger kontinuierlichen Kontakten in Einzelfällen auch unberechtigte Kritik bezüglich der Auslandstöchter<sup>115</sup>. Zusammenfassend entsteht der Eindruck, dass die Ciba bis 1914 bei der Durchführung von Direktinvestitionen in verschiedenen Punkten gelernt und ihr Verhalten entsprechend verbessert hat, in anderen Bereichen ihre Erfahrungen aber nicht verwerten konnte. Generell hat sie diese Probleme für bedeutend erachtet, aber nicht für so wichtig gehalten, dass hierfür speziell ein Forum, und sei es nur als ständiger Tagesordnungspunkt in der Verwaltungsratssitzung, geschaffen worden wäre.

Die Gründe für die Direktinvestitionen sind vor einer diesbezüglich grundsätzlich positiven Haltung zu sehen. Sie waren sowohl unternehmensintern als auch -extern. Für Pabianice und St-Fons besass der Zollschutz Priorität, dagegen für Clayton der sichere Bezug von Roh- und Zwischenprodukten. Weitere Gründe, wie Patentausübungzwang bei Clayton, traten hinzu. Der in der Literatur beschriebene stufenmässige Aufbau vom Export über eigene Vertretungen bis zur Direktinvestition<sup>116</sup> findet sich bei der Ciba nicht wieder. Aufgrund ihrer Dynamik übersprang sie jedesmal mehrere «Stufen» oder vertauschte sie gar.

Ein Technologietransfer trat nur in engen Grenzen ein. Von den Auslandstöchtern wurden ausschliesslich billige und Massenprodukte hergestellt. Für höherwertige blieben die oft aufwendigeren Installationen in Basel konzentriert. Die hiernach geringere Nachfrage konnte aus der Schweiz befriedigt und mit den höheren Preisen die Zölle überwunden

115 So z.B. Vorwürfe unehrenhaften Verhaltens oder des Betruges bez. St-Fons und Claytons.

116 Vgl. Wilkins, *Emergence*; Nicholas, *Agency contracts*, 1983.

werden. Ein gewisser Technologietransfer für weniger weit entwickelte Staaten wie z.B. Russland ist trotzdem unverkennbar. Die Kapitalbeschaffung erfolgte durch Ausgabe neuer Aktien, Obligationen und Rückgriffe auf eigene Mittel ohne direkte Hilfe der Banken. Die finanzielle Stärke der Ciba war während der untersuchten Periode durchgängig sehr beachtlich. Während Pabianice sehr bald gute Gewinne erwirtschaftete, erfolgte der Durchbruch zu ertragreichen und im Falle von St-Fons auch in der Grösse substantiellen Auslandsunternehmungen erst unter den besonderen Verhältnissen des Ersten Weltkrieges. Vom Kriegsboom war das im deutschen Machtbereich liegende Pabianice ausgeschlossen, so dass der Krieg für diesen Standort insgesamt negative Auswirkungen hatte. Die formulierten Erwartungen an die Direktinvestitionen hatten sich im Falle von Pabianice bald, in denen von St-Fons und Clayton erst im Weltkrieg und auch nur zum Teil erfüllt. In der Zwischenkriegszeit brachten die radikal veränderten Rahmenbedingungen dann eine ebenso radikal geänderte Bewertung der verschiedenen Auslandsstandorte mit sich. Insbesondere die Clayton sollte eine der wichtigsten Trumpfkarten der dann vereinigten schweizerischen Farbstoffchemie im internationalen Konkurrenzkampf werden.

### Durand & Huguenin

Die Farbenfabrik Durand & Huguenin (D & H)<sup>117</sup> wurde 1872 in Basel gegründet. Bis in die Mitte der 1890er Jahre entwickelte sich das Unternehmen dynamisch. Dann zeigte sich, dass es die Gründer nicht verstanden hatten, für einen gleichwertigen Ersatz in der Leitung zu sorgen, als sie selbst aus gesundheitlichen Gründen ihre Aktivitäten einschränken mussten. Ab 1896 stagnierte die Beschäftigtenzahl im Hauptwerk<sup>118</sup>. 1897 erfolgte ein Verkaufsangebot an das räumlich unmittelbar angrenzende Konkurrenzunternehmen Sandoz, das sich aber nicht interessiert zeigte<sup>119</sup>. Obwohl Durand & Huguenin ein sehr kleines Unternehmen darstellte, verhielt es sich gegenüber der Direktinvestition schon frühzeitig sehr positiv. Diese Firma gründete das erste erfolgreiche Tochterunternehmen der schweizerischen Chemie im Ausland. Auch die USA gerieten frühzeitig in das Blickfeld. Doch während der oben genannten Stagnationsperiode – E. Huguenin starb 1899, L. Durand schied 1900 aus – wurde die Niederlassung in New Jersey 1907 veräussert.

<sup>117</sup> Zu den verschiedenen kleinen Änderungen im Firmennamen vgl. die Übersicht in: *Herkunft und Gestalt der Industriellen Chemie in Basel*, Olten/Lausanne 1959, S. 101.

<sup>118</sup> Durand & Huguenin (Hrsg.): *70 Jahre Farbstoff-Fabrikation*, o.O., o.J. (Basel 1942), S. 20.

<sup>119</sup> Protokoll des VR vom 16. Oktober 1897, WA Sandoz, C 102.

1882 kaufte Durand & Huguenin einen kleinen Betrieb im französischen St-Fons<sup>120</sup> als Reaktion auf die Zollerhöhung des Nachbarlandes. Es sollte eine marktnahe Verbindung zu dem bedeutenden Textilzentrum Lyon als Absatzgebiet geschaffen werden. Die Anlage war klein, zwei Holzgebäude – nach Osten hin offen<sup>121</sup> – bildeten das ganze Etablissement. Die technische Ausrüstung war geringwertig, sie stammte z. T. sogar noch von der Vorgängerin, der um 1870 gegründeten Stéarinie Olivier et Cie, die indes 1881 liquidiert werden musste. Durand & Huguenin produzierten in St-Fons vor allem Fuchsin<sup>122</sup>. Wegen der geringwertigen Installationen war die Qualität sehr schlecht, aber trotzdem marktgängig. Es wurden in den 1890er Jahren ca. 100 Leute, darunter 5 Chemiker, beschäftigt. Die Filiale wurde vom Firmengründer Louis Durand geleitet, geriet aber, nachdem er sich 1895 zurückgezogen hatte, bei wechselnder Führung bald in Schwierigkeiten. Nachdem der zweite Firmengründer, Herr Huguenin, gestorben war, suchte das Unternehmen einen Käufer für St-Fons, da das Management sich nicht mehr in der Lage sah, diesen Betrieb zu führen. Die Unternehmensentscheidung zum Rückzug richtete sich nicht gegen die Auslandsproduktion generell, sondern gegen die mit einem entfernten Standort verbundenen besonderen Belastungen.

1886, fünf Jahre nachdem die Tochtergesellschaft in St-Fons gegründet worden war, wurde Deutschland das Ziel einer Direktinvestition. Gleich im ersten Ort jenseits der Grenze, im elsässischen Hüningen, wurde die Fabrik errichtet. Dadurch waren die Wege zum Stammsitz ausserordentlich kurz, so dass die für die Organisation gewählte Form nahelag: Hüningen wurde als Betriebsstätte, d. h. ohne eigene Bücher usw., geführt; infolgedessen ist wenig Material über diesen Standort vorhanden. 1900 wurde die Fabrik mit sFr. 134 000.– bewertet. Damit repräsentierte Hüningen im Vergleich zu Basel je 15% der Buchwerte des Terrains, der Gebäude und der Maschinen, während die Fläche 40% ausmachte<sup>123</sup>. In der Zwischenkriegszeit gehörte die Fabrik zum Einflussbereich des französischen Chemiekonzerns Kuhlmann.

Der russische Markt wurde erstmals 1910 in organisierter Form bearbeitet. Der Vertrieb von D & H Farbstoffen wurde vertraglich der Moskauer Tochterfirma von Geigy übertragen<sup>124</sup>. 1916 beteiligte sich D & H mit 10% an diesem Unternehmen. Vertragsgegenstand waren u. a. auch die Bedingungen, unter welchen D & H Produkte in Russland hergestellt

120 Vgl. hierzu auch im folgenden: Hist. Archiv Durand & Huguenin, C 4. 1–2.

121 Eine damals durchaus übliche Bauweise, um unangenehme bzw. giftige Emissionen abzuführen.

122 Daneben später auch geringere Mengen von Gallocyanin und Azofarben (FA Ciba, W 1).

123 Protokoll des VR vom 9. Mai 1900 HA D & H, A.1.

124 Vertrag vom 8. Februar 1910, HA D & H, C.3.8.

werden konnten<sup>125</sup>. Die äusseren Ereignisse liessen diese Investition rasch obsolet werden.

Die Firma Durand & Huguenin hatte ihren wirtschaftlichen Höhepunkt kurz vor der Jahrhundertwende. Für ein kleines Unternehmen hatte sie sich relativ frühzeitig und stark in der Auslandsproduktion engagiert. 1900 befanden sich über 60% der Buchwerte im Ausland<sup>126</sup>. Nachdem die Firmengründer nicht mehr an der Leitung teilnahmen, sank die Bedeutung des Unternehmens relativ. Die Gründe für den Abstieg lagen anerkannterweise vor allem in der Managementstruktur. Der Verkauf von St-Fons und die Konzentration der Führungskapazität auf den Doppelstandort Basel/Hüningen konnte diesen Trend nicht stoppen. Ausschlaggebend für die Direktinvestitionen war jeweils der Staatsinterventionismus des betreffenden Landes, insbesondere die Zollerhöhungen. Hierbei spielten die subjektive Bedeutung der staatlichen Massnahmen und der langfristigen Tendenz, die sie vertraten, eine grosse Rolle. Während vergleichbare, sogar grössere Unternehmen sich z. T. sehr viel später zu Direktinvestitionen entschlossen, antizipierten Durand & Huguenin weitere zukünftige Schwierigkeiten im Ausland und versuchten schon im Vorgriff, dem auszuweichen.

## Geigy

Die Firma Geigy wurde schon 1758 in Basel als Drogenhandlung gegründet<sup>127</sup>. Sie wuchs im Laufe der Zeit zu einem wichtigen Unternehmen der chemischen Industrie heran<sup>128</sup>. Bis 1914 blieb sie führungsässig ausserordentlich stark auf die Gründerfamilie ausgerichtet, ein Zug, der 1901 bei der Überführung in eine Aktiengesellschaft besonders deutlich zum Vorschein kam. Die Aktien befanden sich fast alle in Händen der engsten Verwandtschaft. Alle sechs Aktionäre bildeten den Verwaltungsrat. Zugleich waren alle sechs an leitender Stelle im Unternehmen beschäftigt. Diese Personalunion hob die rechtliche Trennung der Leitungsfunktionen in Verwaltungsrat und Direktion auf. Geigy-Merian blieb weiter an der Firmenspitze und behielt auch seinen Führungsstil des Entscheidens und Befehlens bei, so dass diese Aktiengesellschaft de facto als patriarchalisches Familienunternehmen weiterexistierte. Der Vertrieb erfolgte über

125 Vertrag vom 22./23. Februar 1916, HA D & H, C.3.8.

126 Hierin sind die Vorräte enthalten. Die vorliegenden – leider lückenhaften Zahlen – weisen aber darauf hin, dass die Relation zwischen Vorräten und übrigen Werten in allen drei Fabriken ungefähr gleich war (HA D & H, A.1.1; C 3.8).

127 Zur Unternehmensgeschichte vgl. Alfred Bürgin: *Geschichte des Geigy-Unternehmens von 1758 bis 1939*, Basel 1958.

128 Im August 1918 waren insg. 613 Personen beschäftigt (*Firma J. R. Geigy*, o.O., o.J. S. 36; interne Studie im FA Geigy ohne Nr.).

selbständige Handelsfirmen, die von reisenden Färbetechnikern mit Demonstrationen beim Käufer sporadisch unterstützt wurden.

Geigy errichtete in Deutschland eine Produktionsstätte, die als die bei weitem grösste Auslandsinvestition der schweizerischen Chemie einzustufen wäre, wenn formal argumentiert würde. Aber die inhaltlichen, historischen Gründe, die gegen eine derartige Einordnung sprechen, sind so gewichtig, dass im Rahmen unserer Fragestellung nicht von einer Direktinvestition gesprochen werden kann.

Der Entschluss, ein Werk in Deutschland zu errichten, beruhte, selbst für schweizerische Verhältnisse, auf ungewöhnlichen Gründen. Ausgewählt wurde Grenzach, ein Basler Vorort auf deutschem Gebiet. Zoll- oder patentrechtliche Anreize fehlten, da chemische Produkte – mit Ausnahme von Soda – frei in Deutschland eingeführt werden konnten und der sonst gültige Patentausübungzwang in § 5 des deutsch-schweizerischen Vertrages von 1892 aufgehoben war. Die Investitionsgründe lagen nicht auf dem Felde des Absatzes in Deutschland, sondern auf dem der innerschweizerischen Produktion. Geigy suchte einen weiteren Standort in der Nähe des Mutterhauses, da das alte Areal in Basel-Rosenthal zu eng wurde. Hierfür kaufte das Unternehmen fast gleichzeitig Grundstücke in Grenzach und in Schweizerhalle, das einige Kilometer rheinaufwärts, aber auf Schweizer Territorium lag. Die Alternative Grenzach wurde 1897 aufgrund der Nähe zu Basel, der Verkehrsverbindungen, gewählt. Grenzachs Lage in Deutschland wurde besprochen. Es wurden keinerlei Hindernisse für den geplanten Produktionsverbund zwischen altem (schweizerischem) und neuem (deutschem) Standort gesehen. Insgesamt wurde die Auslandslage als nicht nachteilig, sondern eher als ein – wenn auch marginaler – Vorteil betrachtet. Infolgedessen wurden in Grenzach mit erheblichem Aufwand die modernsten Produktionsanlagen der Firma errichtet. Auch ein Teil der Forschung und Entwicklung wurde dorthin verlegt. In der Entscheidungsfindung für diesen Produktionsstandort kam der Auslandslage eine untergeordnete Bedeutung zu. In der Tat erwies sich dieses Faktum bis 1914 auch als zweitrangig. Der rechtliche Status gestaltete sich in Deutschland etwas ungünstiger, die Steuer lag geringfügig höher. Lohndifferenzen spielten aber keine Rolle; auch kamen zu Beginn die Arbeiter aus dem Stammwerk in der Schweiz, ebenso wie das gesamte Führungspersonal bis hinunter zur Meisterebene. Wie gering der faktische Auslandscharakter von Grenzach als solcher bewertet wurde, zeigt die Tatsache, dass der Verwaltungsrat sogar beschlossen hatte, das gesamte Unternehmen nach Grenzach zu verlegen, ohne dass es über die Nationalität eine grosse Debatte gegeben hätte. Dass dieser Plan nicht zur Durchführung gelangte, lag nicht an einer erneuten unternehmerischen Entschei-

dung, sondern an von aussen gegebenen Umständen. Voraussetzung für die Verlegung war der Ausbau des Schienennetzes in Grenzach. So war es aus Sicht des Unternehmens eher Zufall, dass die geplante «Auswanderung» (Masnata) von Geigy nicht stattfand, weil der Badische Bahnhof erheblich später als erhofft fertiggestellt wurde<sup>129</sup>. Grenzach wurde nicht nur firmenintern buchmässig als einer der Basler Standorte (Rosenthal, Extraktfabrik, Grenzach) geführt, sondern stand darüber hinaus auch in einem kontinuierlichen produktionstechnischen Verbund mit Rosenthal. Grenzach war wohl formaljuristisch und auch steuerlich eine Direktinvestition, jedoch nicht im inhaltlichen Verständnis der Unternehmensleitung. Erst nach Kriegsbeginn erfolgten Massnahmen, die durch die Auslandslage begründet wurden. Aufgrund dieser Tatsachen kann weder Geigys Fabrik in Grenzach noch der ebenfalls dort errichtete Produktionsstandort von Hoffmann-La Roche bis 1914 als Direktinvestition begriffen werden<sup>130</sup>.

### *Geigy in Russland*

Aufgrund des hohen russischen Zolls entschied sich die Firma Geigy 1888, eine Betriebsstätte in Moskau zu errichten. Als Form wurde das Joint-venture zusammen mit der Firma Catoire, die bis dahin den Absatz in Russland besorgt hatte, gewählt. Da in Moskau die erwünschte Konzession für eine chemische Fabrikation nicht zu erhalten war, wich man auf den nahe gelegenen Ort Karawajewka aus. Dort wurde 1890 ein Areal mit Gebäuden gemietet und mit der Herstellung von Farbstoffen begonnen. Die Produktion zielte in erster Linie auf Farbholzextrakte, die technologisch als eine Vorstufe zur chemischen Farbenerzeugung einzuordnen sind. Das Grundstück wurde 1904 gekauft, vor allem, weil durch eine Kündigung seitens des Vermieters die inzwischen errichteten Installativen verloren gegangen wären<sup>131</sup>. 1908 kam die Herstellung von Schwefel-schwarz und anderen billigen Farbstoffen hinzu. Auch diese Produkte waren zu jener Zeit durch die ständige Fortentwicklung der Technologie auf die Stufe der weniger komplizierten gesunken. Geigys Absatz an importierter und russischer Ware pendelte sich sehr schnell im Verhältnis 45:55 ein<sup>132</sup>. Nach Aufnahme der Produktion in Russland verdoppelte

129 Jahresberichte an den VR 1903–1909 (FA Geigy, GB 1). Der der deutschen Reichsbahn gehörende Badische Bahnhof ist wie Grenzach am Ostufer des Rheins aber extritorial auf schweizerischem Boden gelegen, eine Situation, die bis heute anzutreffen ist.

130 Nicht zuletzt aufgrund der Periodisierung ergibt sich ein Gegensatz zu Bürgin (S. 191–194), der die Kontinuität bis 1939 thematisiert und infolgedessen den ab Kriegsbeginn 1914 wachsenden Auslandscharakter darstellt.

131 FA Geigy FL 2 His 213.

132 Vgl. Tab. Geigy/Russland.

sich der Umsatz schon im 1. Jahr (1891/92) auf über 219 000 Rbl, stieg danach aber nur noch langsamer auf 916 000 Rbl 1910<sup>133</sup>.

1910 wurde der Standort Karawajewka aufgegeben, als sich die Möglichkeit einer weiteren Partnerschaft mit einer chemischen Fabrik in Libau eröffnete. Auch diese neue Gesellschaft wurde nicht kapitalmässig von Basel dominiert, ebensowenig fand deren Verbindung mit Geigy im Namen Niederschlag<sup>134</sup>. Die Produktionskosten lagen in Libau höher als in Basel, die Differenz wurde aber durch die hohen Zölle weit übercompensiert<sup>135</sup>. Somit zeigten sich die Gewinnmöglichkeiten als durchaus positiv, die jeweiligen Geigyschen Beteiligungen warfen bis auf einige Jahre eine gute Rendite ab<sup>136</sup>. Eine solche Ausnahme bildeten die drei Anfangsjahre, die infolge persönlicher Differenzen in der Firmenleitung und einer fehlerhaften Einschätzung des Preisniveaus Verluste auswiesen<sup>137</sup>.

Geigys finanzielles Engagement in Russland blieb stets bescheiden. Immer zeichnete sich ein Bestreben, das Risiko kleinzuhalten, deutlich erkennbar ab. Entgegen der sonst weit verbreiteten Gepflogenheit, bei dem Tode des Firmenpartners dessen Teil mit zu übernehmen, lehnte Geigy dies ausdrücklich ab und suchte eine neue Kombination<sup>138</sup>. Aufgrund eines Vorschlages der Geigyschen Niederlassung in Moskau, Th. Handschin & Co., untersuchten die vier Farbstoffunternehmen der Schweiz (Geigy, Ciba, Sandoz, Durand & Huguenin) 1902 die Möglichkeit, den russischen Absatz gemeinsam zu betreiben. Sie wurde zwar nicht aufgegriffen, aber die Firma Durand & Huguenin verkaufte ab 1904 ihre Waren über Handschin. Das Verhältnis entwickelte sich positiv, so dass Geigy Durand & Huguenin sogar 1916 überzeugen konnte, sich mit 10% an der Umgründung der Handschin zu beteiligen<sup>139</sup>. Obwohl die Firma Geigy ab 1910 einen Anteil von weniger als 50% vom Kapital der Th. Handschin hielt, blieb sie weiterhin der bestimmende Faktor, ermöglicht durch die Kombination mit der Beteiligung des Familienmitglieds Wilhelm Geigy-Nabholz an Th. Handschin sowie durch entsprechende Verträge. Insgesamt blieb das finanzielle Engagement der Firma Geigy in Russland rela-

133 FA Geigy KAR 1a.

134 Zur Darstellung der komplizierten Firmenentwicklung Geigys in Russland vgl. Bürgin, S. 185–187.

135 Produktionskosten von 1 kg bei Echtschwarz 1911 in Basel: 2.75 sFr., in Libau: 3.35 sFr. (gleicher Lohnkostenanteil!) (FA Geigy KAR 1), dagegen wurde 1 kg Farbstoff 1910 mit 3 Mark verzollt (Prot. des VR der Sandoz 11. März 1910, FA Sandoz C 102).

136 Neben den Anfangsjahren blieben nur 1896/97, 1897/98 und das Kriegsjahr 1904/05 in unbekannter Höhe, sowie 1907/08 (Verlust 14 000 Rbl) und 1908/09 negativ (Verlust 300 Rbl).

137 Verluste: 1890/91 56 000, in den beiden folgenden Jahren 46 000 und 20 000 Rbl (FA Geigy KAR 1).

138 Vgl. Bürgin, S. 186.

139 Mit 40 000 Rbl (Brief Geigy an D & H vom März 1916, HA D & H C 3.8).

tiv bescheiden. Es wurde intern 1910 mit rund 650 000 und 1916 mit rund 420 000 sFr. bewertet<sup>140</sup>.

### *Geigy in Frankreich*

Auch Geigys Tochterfirma in Frankreich verkörperte eine direkte Folge von Zollerhöhungen. Als der französisch-schweizerische Zollkrieg 1891 entbrannte, wurden die Basler Farbstoffexporte mit einem Sonderzoll belegt. Geigys Vertreter in Frankreich, Monet, schlug daraufhin vor, einen kleinen Betrieb zu gründen. Öffentlich erklärte Geigy-Merian, zugleich Präsident des Basler Handels- und Industrie-Vereins, auf dessen Generalversammlung am 10. Mai 1893: «Ein Teil unserer Exportindustrie muss auswandern ...»<sup>141</sup> Monets Vorschlag wurde umgehend realisiert, ein kleines Grundstück mit wenigen Gebäuden 1892 in Maromme, nahe Rouen, gemietet und nach der Bewährungszeit von zwei Jahren gekauft<sup>142</sup>. Die französische Tochterfirma «J.R. Geigy & Cie.» mietete das Grundstück von der Mutter in Basel für 2400 sFr. jährlich. Diese Summe entsprach 4% der insgesamt investierten 60 000 sFr. Obwohl damit eine Trennung fassbar war, wurde Maromme als ausländische Betriebsstätte ohne eigenen Ausweis geführt. Der Absatz lief wie bisher über den unabhängigen französischen Vertreter, der auch an den Gewinnen von Maromme zu  $\frac{1}{3}$  beteiligt wurde. Wie in Russland wurden wenig aufwendige Farbstoffe, sondern vor allem Farbholzextrakte hergestellt. Maromme entwickelte sich nicht gerade dynamisch. Zwischen 1896 und 1913 stagnierte der Absatz bei einem Jahresdurchschnitt von 320 000 sFr., der Nettogewinn lag zwischen 1904 und 1914 bei 20%<sup>143</sup>. Bis zum Ersten Weltkrieg waren 5–7 Leute beschäftigt, so dass Bürgins Feststellung: «Als Fabrikationsbetrieb blieb Maromme ein bescheidenes Unternehmen»<sup>144</sup> eher unter- als übertrieben ist.

### *Geigy in den USA, Österreich-Ungarn und Grossbritannien*

Die USA boten für Geigy nach Deutschland den zweitwichtigsten Markt. Ab 1900 wurden über New York mit Ausnahme weniger Jahre Waren im

140 Das Jahr repräsentiert den Liquidationswert des Standortes Karawajewka, die 1910 erfolgte Beteiligung an d’Oesinger belief sich auf 75 000 Rbl zuzüglich des nicht zahlenmäßig bewerteten, aber nach Libau überführten grössten Teils der Installationen. 1916 beteiligte sich die Geigy mit 158 000 Rbl (39,5%) an der Umgründung der Firma Handschin.

141 Vortrag «Unsere Handels- und Zollpolitischen Beziehungen zu Frankreich», S. 19 (FA Geigy FB 1/7).

142 FA Geigy KAF 5.

143 Vgl. Tabelle Maromme.

144 Bürgin, S. 184.

Werte von jeweils weit über 1 Mio. sFr. abgesetzt. Die Vereinigten Staaten nahmen damit bis 1914 zwischen 15% und 20% der Produktion Geigys ab<sup>145</sup>. Schon seit 1880 wurden die Waren durch die New Yorker Handelsfirma Fischer & Keller, später J. J. Keller & Co., verkauft. Wegen der hohen Bedeutung des US-Marktes sicherte sich Geigy um die Jahrhundertwende ihren Einfluss auf Keller & Co. durch eine Beteiligung. Gleichzeitig trat Herr Garnaus in die New Yorker Firma als Vertreter Geigys ein. 1903 wurde das Unternehmen in eine Aktiengesellschaft, an der sich Geigy beteiligte, umgewandelt. Um dieses nach aussen zu dokumentieren, erfolgte eine Änderung des Namens in «Geigy Aniline & Extract Co». Das Gesellschaftskapital betrug 120 000 \$, die ebenso wie der Betriebsfonds von 60 000 \$, je zur Hälfte von Geigy einerseits und den Herren Keller und Garnaus andererseits aufgebracht wurden. Darüber hinaus stellte Geigy einen 3monatigen Warenkredit von 40 000 \$ zur Verfügung<sup>146</sup>. 1904 wurde in New Jersey eine Extraktfabrik sowie eine Mischanlage errichtet. Während die Extrakte aus direkt importierten Rohstoffen gewonnen wurden, war die Mischerei auf die Lieferung von Basler Produkten angewiesen. Zuvor war der Versuch, eine Farbstoffherstellung auf der Basis von Petrolrückständen zu ermöglichen, gescheitert<sup>147</sup>. Im positiven Fall hätte sich dadurch die Möglichkeit eröffnet, in den USA eine Farbstoffproduktion aufgrund einheimischer Rohstoffe aufzubauen. Die in Europa als Grundlage benutzten Teerderivate fielen in den USA wegen ihrer anderen Wirtschaftsstruktur kaum an. Nach diesem Rückschlag beschränkte sich Geigy bei den höherwertigen Farbstoffen auf die Endfertigung mittels der Mischanlage. Weder die z. T. hohen Zölle (bis 35%) noch die Patentgesetze konnten Geigy dazu bewegen, ihre Produktion in den USA zu erweitern. Im Gegenteil, das Engagement wurde dem Verwaltungsrat mehrfach als Belastung und wenig ertragreich dargestellt. Der Grund wurde insbesondere in den hohen Verwaltungs- und Verkaufskosten gesehen. Insgesamt müsste ein Farbstoff in New York zum Doppelten des Basler Preises verkauft werden<sup>148</sup>. Um die Spesen zu senken, erschien kein anderer Weg möglich, als «höchstens eine Verschmelzung mit einer andern amerik. Exportunternehmung»<sup>149</sup>. Schon ein Jahr später konnte hier ein Erfolg gemeldet werden: Die deutsche Farbstofffirma Weiler ter Meer beteiligte sich mit zusätzlichen 20 000 \$<sup>150</sup>. Trotzdem wurden in den folgenden drei

145 FA Geigy, FD 2.

146 Jahresbericht 1903 an den VR, FA Geigy, GB 1.

147 Bürgin, S. 189 (die Umstellung der chemischen Rohstoffbasis von Kohle auf Öl erfolgte in ihrer internationalen Breite aufgrund technischer und wirtschaftlicher Umstände erst nach dem Zweiten Weltkrieg).

148 Bericht an den VR für 1908 (FA Geigy, GB 1a).

149 Ebenda.

150 Dieser Anteil wurde 1917, um die Firma nicht zu gefährden, von Geigy übernommen (vgl.

Jahren ein Verlust von je ca. 60 000 sFr. gemacht. Bis 1914 blieb Geigys amerikanische Tochterfirma wenig erfolgreich.

In Österreich hatte Geigy schon 1875 eine Extraktfabrik eingerichtet. Diese erste Direktinvestition der schweizerischen Chemieindustrie generell musste allerdings bald wieder ihre Pforten schliessen<sup>151</sup>. Ein erneuter Versuch erfolgte 1890. Auch dieses Mal wurde ein Extraktbetrieb errichtet. Aber während der erste Versuch absatzorientiert in Wien stattfand, fiel die Wahl beim zweiten auf Bregenz, das durch seine Lage am Bodensee für die Schweiz verkehrsgünstig gelegen ist. Doch auch dieser Anlauf schlug fehl<sup>152</sup>. 1912/13 wurde erneut Bregenz für die Errichtung einer kleinen Mischanlage ausgewählt. Da aber nur alle 14 Tage ein Basler Vorarbeiter nach Bregenz reiste, um nach Fertigstellen der Farbstoffe nach Basel zurückzukehren, der Betrieb also nur sporadisch durchgeführt wurde, kann von einer Direktinvestition im oben definierten Sinne nicht gesprochen werden. Alle Versuche, in Österreich fabrikatorisch Fuss zu fassen, waren durch den Zoll ausgelöst<sup>153</sup>.

Auch die britische Tochterfirma, 1901 als Aktiengesellschaft gegründet, muss eher als eine Vorstufe denn als eine Direktinvestition bewertet werden<sup>154</sup>. In einer kleinen Fabrik wurden unter der Leitung eines Basler Werkmeisters Holzextrakte und Schwarz für Callicodruck hergestellt.

Infolgedessen sind für Geigy an Direktinvestitionen in erster Linie Russland zu nennen, daneben auch Frankreich. Die Standorte in Grossbritannien, Österreich-Ungarn und den USA sind vor 1914 noch als Bestandteil der Absatzorganisation aufzufassen, für den in Deutschland gelten die genannten besonderen Existenzbedingungen. Der Zoll bildete jeweils den ausschlaggebenden Investitionsgrund. Ein weiteres Charakteristikum ist die Bevorzugung von Joint-ventures, wobei die endgültige Entscheidungsbefugnis immer in Basel lag. Die unternehmerischen Erfolge waren nicht besonders gross. Forschung und Entwicklung blieben im Basler Raum konzentriert, der Technologie-Transfer von neuesten Verfahren ausgeschlossen. Die Rendite, meist zwischen 5 und 10%, fiel normal aus, aber es fehlte eine dynamische Entwicklung der Tochterfirmen. Dieser Mangel beruhte weniger auf nicht ausgeschöpften Möglichkeiten vor Ort, sondern stärker auf der geringen Anleitung durch die Basler Zentrale.

Wilkins, Mira: *The history of foreign direct investment in the United States to 1914*, Cambridge, Mass. 1989, S. 394ff.).

151 HA Geigy, FD 2.

152 HA Geigy, FD 2.

153 Ebenda; Bürgin, S. 187.

154 Datierung nach HA Geigy FL 2 (His); Bürgin gibt dagegen das Jahr 1903 an (S. 187).

## Résumé

Im Vorstehenden wurden alle drei Unternehmen der schweizerischen Chemie, die sich für die Auslandsproduktion entschieden hatten, gezielt auf ihre Verhaltensweisen bei der Allokation, Realisierung und Führung ihrer elf Direktinvestitionen vor dem Ersten Weltkrieg untersucht.

Dabei traten einerseits eine Reihe von Leitungsmängeln und andererseits daraus resultierende Lernvorgänge innerhalb der Unternehmen zutage. Generell war die Decke der einsetzbaren Führungskräfte viel zu kurz. Die festgestellten Leistungsdefizite sind aber nicht als Spezifikum zu werten. Gerade diese Untersuchung hat gezeigt, dass die Mängel nur in Ausnahmefällen eine Desinvestition erzwangen (Durand & Huguenin in St-Fons). Verhaltensmuster, die heute als Führungsschwäche interpretiert werden, waren in vielen zeitgenössischen Unternehmen innerhalb und ausserhalb der Schweiz anzutreffen. So war z. B. einigen Unternehmen aus Belgien sogar die Kontrolle von mehrheitlich beherrschten Direktinvestitionen in Russland entglitten.

Die Gründe für die Direktinvestitionen lagen in allen Fällen im Willen zur Expansion bzw. zur Sicherung zukünftigen Wachstums. Auslösender Faktor war in Russland, Frankreich und in Österreich-Ungarn die staatliche Ordnungspolitik wie z. B. der Zollschutz. Die Investition in Grossbritannien war aber nicht durch das dort neue Gesetz zum Patentausübungszwang ausgelöst, sondern sollte als Rückwärtsintegration zur Sicherung der Versorgung mit Vorprodukten dienen. Bezuglich der Investitionsgründe können die hier untersuchten Fälle nur z. T. als repräsentativ gelten, da die Kostenfaktoren, die im schweizerischen Durchschnitt 29,3% der Begründungen stellten, nicht auftraten<sup>155</sup>.

Das von Mira Wilkins anhand der USA entwickelte Stufenschema zur Entwicklung von Direktinvestitionen liess sich bei Geigy in den Fällen Russland und USA wiedererkennen, bei der Mehrzahl der Direktinvestitionen jedoch nicht. So übersprang die Ciba in Russland sämtliche Stufen: nachdem der unzuverlässige unabhängige Vertragshändler abgelöst worden war, wurde gleich die Produktion aufgenommen. In St-Fons wurde das Schema gar auf den Kopf gestellt, denn die in Frankreich für den französischen Markt hergestellten Waren wurden über Basel in Frankreich vertrieben. Ähnlich wie bei der Ciba lag auch für Geigy der Anstoss, in Frankreich die Produktion aufzunehmen, in der Furcht, infolge von zollpolitischen und nationalistischen Gründen Marktanteile zu verlieren. Doch auch hier wurden nach dem ersten Schritt keine weiteren vollzogen.

155 Schröter, *Aufstieg der Kleinen*, Tab. 45, S. 180. Damit lag die Schweiz nahe am Gesamtdurchschnitt aller kleinen Staaten vor 1914, der 28,6% betrug (ebenda, Tab. 39, S. 167).

Die Potenzen von Maromme wurden nicht genutzt, die schweizerische Produktion nicht verlagert, zumal die befürchtete französische Reaktion weitgehend ausblieb.

Die von Alfred Chandler für Unternehmenswachstum vorgestellten Voraussetzungen, Massenproduktion, eigener Vertrieb und unternehmensinterne Organisation, blieben bis 1914 unentwickelt. Zwar waren eigene Vertriebsorgane geschaffen worden, aber als Massenproduktion könnte höchstens die Herstellung von Schwefelschwarz gelten. Eine hierarchisierte Unternehmensorganisation war nur bei Ciba in Ansätzen vorhanden. Vor allem wurde die Auslandsproduktion nicht *nach* der Erfüllung der oben genannten Voraussetzungen aufgenommen, sondern davor.

Die schweizerischen Unternehmen der chemischen Industrie investierten im Ausland nicht aufgrund vorhergehenden Wachstums, sondern ihre Direktinvestitionen waren *integrierter Bestandteil des Wachstumsprozesses*. Dieses Muster galt nicht nur für die chemische Industrie, sondern für die schweizerischen Unternehmen generell. Darüber hinaus hat ein Vergleich mit Unternehmen aus Belgien, Dänemark, den Niederlanden und Schweden gezeigt, dass dieses Muster nicht nur für die Schweiz typisch war, sondern es war typisch für im Ausland produzierende Unternehmen aus kleinen Staaten allgemein. Im Gegensatz dazu wagten die Wettbewerber aus grossen Staaten meist erst nach einem Wachstumsprozess auf dem Heimatmarkt den Schritt zur Auslandsproduktion. Diese unterschiedlichen Wachstumspfade sind über die hier speziell untersuchten Firmen hinaus als ein wichtiger Gegensatz zwischen den Unternehmen aus grossen und kleinen Staaten bezüglich der Auslandsproduktion zu sehen. Firmen aus kleinen Staaten gelang es, aus der Not ihres beschränkten Binnenmarktes eine Tugend zu machen, indem sie frühzeitig Flexibilität und Offenheit gegenüber den Besonderheiten von Auslandmärkten zeigten und dies als einen Bestandteil ihrer Unternehmensstrategie zu nutzen verstanden<sup>156</sup>.

156 Vgl. Schröter, *Aufstieg der Kleinen*, S. 328ff.