

Von der Chemie zur Pharma – Metamorphose einer Schlüsselindustrie

Die Basler Chemie- und Pharmaindustrie hat sich in ihrer Geschichte als äusserst wandlungsfähig erwiesen: Waren einst Farbmischungen gefragt, sind es heute vermehrt biotechnische Produkte. *Sergio Aiolfi*

Abstract Die «Basler Chemie» hat in ihrer heutigen Ausgestaltung mit ihren Ursprüngen nicht mehr viel zu tun. Die einstigen Farbenhersteller Ciba, Geigy und Sandoz haben sich zu Novartis zusammengeschlossen und produzieren Medikamente. Wie ist aus der Chemie Pharma geworden? Prägend waren die Weltkriege, welche die Abhängigkeit der Farbenfirmen von den deutschen Rohstofflieferanten zum Problem werden liessen. Die Basler begannen sich an der angelsächsischen Welt zu orientieren und diversifizierten dabei notgedrungen auch ihr Portfolio Richtung Pharma. Was folgte, war eine Verwissenschaftlichung der industriellen Tätigkeit. Forschung und Entwicklung, in der Farbenchemie bereits bedeutsam, wurden in der Pharma zu strategischen Stützpfählern. Das führte zu starken Kostensteigerungen, die wiederum Grund waren für branchenweite Konsolidierungsbestrebungen. Die Ciba-Sandoz-Fusion ist ein Beispiel dafür. Die «Basler Pharma» steht aber auch modellhaft für die Amerikanisierung des Geschäfts.

Das Geschäft mit den Farben sei schwankend und unsicher geworden, schrieb die Direktion des einstigen Basler Chemieunternehmens Sandoz in ihrem Rapport zum Jahr 1921. Man halte es deshalb für richtig, «in den pharmazeutischen Produkten wenigstens einigermaßen einen Ersatz zu suchen».¹

Betrachtet man das heutige, von den imposanten Roche-Türmen und vom Novartis-Campus geprägte Basler Stadtbild und bedenkt man, dass chemisch-pharmazeutische Produkte mittlerweile über die Hälfte zum Schweizer Export (ohne Wertsachen und Transithandel; siehe *Abbildung* auf S. 6) und über 5 Prozent zum Bruttoinlandprodukt beitragen, fällt es schwer, sich vorzustellen, wie bescheiden die Anfänge dieses Gewerbes einst waren.

Vor hundert Jahren bestand noch keinerlei Gewissheit, dass mit der Herstellung von Medikamenten je viel Geld zu verdienen wäre. Wie das Sandoz-Zitat zeigt, entstand Pharma als ein Nebenzweig der chemischen Farbenproduktion. Und diese wiederum hatte ihren Ursprung im

Handel mit Farbstoffen. Ende der 1850er-Jahre war es der Farbstoffhändler Johann Rudolf Geigy-Merian, der in Basel eine Fabrik zur Herstellung synthetischer Anilin-Farben errichtete und mit seinen Produkten die Textilfabrikanten am Oberrhein belieferte. Es war einer der ersten Schritte zum Aufbau einer neuen, als chemisch zu bezeichnenden Industrie.²

In der Folge entstand eine Reihe weiterer Betriebe gleicher Ausrichtung wie etwa Ciba (1884) oder Sandoz (1886). Hoffmann-La-Roche wurde 1896 gegründet, stellte allerdings von Beginn weg Heilmittel und nicht Farben her.

Deutsches Anhängsel

Die Basler Farbenproduzenten legten sich – standortbedingt – auf Spezialitäten fest und bezogen die dafür erforderlichen Grundstoffe bei den grossen Chemiekonzernen im Norden, die in den 1860er-Jahren entlang von Rhein und Main entstanden waren. Aus dieser grenzüberschreitenden Arbeitsteilung ergab sich eine Abhängigkeit in der Zulieferkette. In ihren Anfängen waren die Basler Betriebe somit eine Art Annex der deutschen Industrie.³

Mit dem Aufkommen der chemischen Fabrikation fand auch die Wissenschaft Eingang in die Industrie, und das Polytechnikum Zürich (die spätere ETH) wurde alsbald zur Ausbildungsstätte für den neuen Schlüsselberuf des Chemikers. Allerdings bewirkte die Verwissenschaftlichung der Industrie auch, dass der fehlende Patentschutz in der Schweiz die schweizerisch-deutschen Beziehungen belastete. Die Schweiz kannte während der Gründerjahre keinen Erfindungsschutz, was den Basler Firmen grosse Freiheiten liess, in Deutschland jedoch,

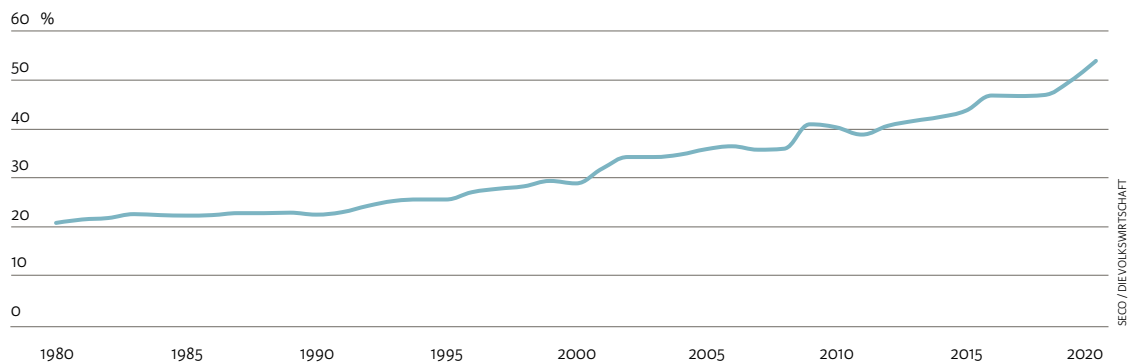
¹ Zitiert nach König (2016): 109.

² Simon (2000): 365 f.; Bürgin (1958): 88ff.

³ König (2016): 19.



Bau des ersten Roche-Turms
in Basel 2014. Mit 178 Metern
ist er das höchste Gebäude der
Schweiz.

Anteil von Chemie und Pharma an den Warenexporten der Schweiz (1980–2020)

Nominal in Franken; ohne Wertsachen und Transithandel.

wo es seit 1877 ein entsprechendes Gesetz gab, ein Ärgernis war. Vertreter der Basler Chemie leisteten lange Widerstand gegen ein Bundesgesetz zum Schutz der chemischen Erfindungen. Auf deutschen Druck hin wurde die Regelung 1907 schliesslich doch noch eingeführt.⁴

Blick Richtung Amerika

Der Erste Weltkrieg bedeutete das Ende der engen Basler Bande zum Nachbarland. Da die deutschen Konzerne mit Ausbruch der Kampf-tätigkeiten die Wirtschaftsbeziehungen zu den ausländischen Abnehmern schlagartig einstellten, hielten die Schweizer Unternehmen Ausschau nach alternativen Bezugsquellen. Und diese fand man unter anderem in Grossbritannien. Für die Basler wurde der Krieg so zum Wendepunkt, an dem die alte Partnerschaft durch eine neue angelsächsische Verbindung ersetzt wurde. Nach England rückte auch Amerika ins Blickfeld der Basler, und die Marktmöglichkeiten, die sich in der Nachkriegszeit hier eröffneten, veranlassten Roche (1927) und Ciba (1936) in den USA gar zum Bau eigener Fabriken.

In der Zwischenkriegszeit bauten nebst Sandoz auch die anderen Basler Farbenproduzenten ihr Pharmageschäft aus. Farben waren vor allem in den 1930er-Krisenjahren zum Klumpenrisiko geworden, und Medikamente boten zur Lösung des Problems mehr als nur «einigermassen einen Ersatz»: Sie ermöglichten eine Diversifikation, die den Geschäftsgang stabilisierte und zur Bewältigung der Krise beitrug.

Zu einer neuerlichen und weitaus stärkeren

Annäherung an die Neue Welt trug sodann der Zweite Weltkrieg bei. Zum «Schutz gegen die Folgen einer eventuellen Invasion durch die Achsenmächte», wie es bei Ciba hiess, beschloss man 1940, den Firmensitz von Basel an die US-Ostküste zu verlegen.⁵ Auch Roche entschied sich im selben Jahr zu einem solchen Schritt.

Das Exil in den USA war indessen von kurzer Dauer, nach dem Krieg war die alte Ordnung schnell wiederhergestellt. An der verstärkten Pharmaausrichtung des Geschäfts änderte dies aber nichts, und das Engagement machte sich bald bezahlt.

Boom dank Antibiotika

Im Amerika der Nachkriegszeit erlebten namentlich die Antibiotika, an deren Entwicklung die US-Töchter von Roche und Ciba beteiligt gewesen waren, eine beispiellose Hochblüte. Daraus zogen die Schweizer Nutzen, vor allem aber auch die Erkenntnis, dass Pharmaprodukte nicht nur ein Mittel zur Diversifikation, sondern ein Wachstumsmotor sein konnten. Ab den frühen 1950er-Jahren begannen Ciba, Sandoz und Geigy, die Farben allmählich durch Pharma zu ersetzen.

Dies blieb nicht ohne Konsequenzen für die Kostenstruktur der Unternehmen. Die Wissenschaft, die in der Farbenchemie bereits zur Geltung gelangt war, erfuhr durch den verstärkten Pharmafokus eine weitere Aufwertung. Forschung und Entwicklung wurden zu strategischen Stützpfählern der Firmen, und die damit verbundenen Aufwendungen avancierten zum

⁴ Bürgin (1958): 222ff; König (2016): 48ff.

⁵ Zitiert nach König (2016): 201.

dominanten Ausgabenposten. Die höheren Kosten waren deshalb tragbar, weil die Hochkonjunktur der Nachkriegszeit den Firmen hohe Umsatzsteigerungen bescherte.

Der Boom ging einher mit einer Internationalisierung der Geschäfte, vor allem aber einer verstärkten Präsenz der Basler Firmen in den USA, was zum Bau neuer Labors und Produktionsanlagen führte. Im Fall von Ciba manifestierte sich die Amerikanisierung zudem darin, dass man – nach dem Vorbild von US-Konzernen – eine Divisionalisierung des Unternehmens vornahm, um so der gewachsenen Bedeutung der Pharma Rechnung zu tragen. In den 1960er-Jahren folgte Geigy mit einer Reorganisation nach den Vorgaben der US-Beratungsfirma McKinsey.

Schliesslich waren die unentwegt wachsenden Kosten für Forschung und Entwicklung auch Triebfeder für den Konzentrationsprozess in der Pharmaindustrie.⁶ Verstärkt wurde die Konsolidierungstendenz durch eine umsatzbelastende Innovationsflaute, die Mitte der 1960er-Jahre einsetzte, und durch einen Rückgang von Zulassungen neuer Medikamente. Das war der Hintergrund, vor dem sich 1970 der Zusammenschluss von Ciba und Geigy vollzog: Es ging um das Wohl und Weh des Pharmageschäfts, während die Farbenchemie je länger, je mehr nur noch eine Nebenrolle spielte, vornehmlich als Beschafferin der für den Firmenumbau nötigen Barmittel.

Die zweite Heirat

Die Fortschritte in der Pharma führten sodann weg von der organischen Chemie und hin zum Bereich der Molekularbiologie, ein Fachgebiet, das in Basel (seit dem 1971 von der Universität Basel errichteten Biozentrum) gut verankert war. Zu Beginn der 1980er-Jahre entwickelten Ciba-Geigy und Sandoz denn auch erste biotechnologische Aktivitäten.⁷ Die prägende industrielle Ausformung erfuhr die Molekularbiologie allerdings in

den USA, weshalb sowohl Roche wie auch Ciba-Geigy in den 1990er-Jahren Beteiligungen an US-Biotechunternehmen (Genentech und Chiron) erwarben.⁸

Die hohen Forschungs-, Entwicklungs- und Marketingaufwendungen belasteten die Pharmakonzerne zusehends. In der Folge kam es branchenweit einmal mehr zu einer Welle von Fusionen, und erneut bot sich auch in Basel ein Zusammenschluss als Lösung des Kostenproblems an: Ciba-Geigy und Sandoz wurden 1996 zu Novartis. Gegenüber der ersten Basler Heirat im Jahr 1970 gab es allerdings einen wesentlichen Unterschied. Hatte 1970 die Chemie noch eine Rolle gespielt, war sie als Mitgift nun nicht mehr gefragt; dank den verbesserten Pharmaaussichten konnte man auf deren Cashbeiträge verzichten. Die Chemieeinheiten wurden verselbstständigt und als Clariant und Ciba SC an die Börse gebracht. Mit der Ciba-Sandoz-Fusion erfuhr die Schweizer Pharmaindustrie eine weitere Konzentration am Standort Basel. Zwar sind im Laufe der Jahre im Espace Lémanique, in Zürich, Zug, Luzern, Schaffhausen oder auch im Tessin weitere, kleine Pharmacluster entstanden. Der Nabel der hiesigen Lifesciences-Welt befindet sich aber nach wie vor in der Rheinstadt.

Mit der Schaffung von Novartis hatte Basel – nach Roche – nun auch einen weiteren Pure Player – ein Geschäftsmodell, das sich nicht zum ersten Mal am Vorbild amerikanischer Firmen orientierte.

6 Zeller (2001): 235ff.

7 König (2016): 270.

8 Zeller (2001): 186.



Sergio Aiolfi

Ökonom und Wirtschaftshistoriker, ehem. Wirtschaftsjournalist und Korrespondent, NZZ, Zürich

Literatur

Bürgin, Alfred (1958). Geschichte des Geigy-Unternehmens von 1758 bis 1939. Ein Beitrag zur Basler Unternehmer- und Wirtschaftsgeschichte, J.R. Geigy S.A.

König, Mario (2016). Chemie und Pharma in Basel. Besichtigung einer Weltindustrie – 1859 bis 2016.

Simon, Christian (2000). Chemiestadt Basel, in: Basel – Geschichte einer städtischen Gesellschaft (Hg. Georg Kreis / Beat von Wartburg).

Zeller, Christian (2001). Globalisierungsstrategien – Der Weg von Novartis.