

Wird Basel Stadt der Pharma-Superlative?

Autor(en): Daniel M. Hofmann

Quelle: Basler Stadtbuch

Jahr: 1997

<https://www.baslerstadtbuch.ch/.permalink/stadtbuch/75c1e781-fc69-438f-9b29-94fe553b5e7c>

Nutzungsbedingungen

Die Online-Plattform www.baslerstadtbuch.ch ist ein Angebot der Christoph Merian Stiftung. Die auf dieser Plattform veröffentlichten Dokumente stehen für nichtkommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung gratis zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrücke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger schriftlicher Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des vorherigen schriftlichen Einverständnisses der Christoph Merian Stiftung.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Die Online-Plattform [baslerstadtbuch.ch](http://www.baslerstadtbuch.ch) ist ein Service public der Christoph Merian Stiftung.

<http://www.cms-basel.ch>

<https://www.baslerstadtbuch.ch>

Zwei neue Sterne am Basler Chemie-Himmel

Wer die jüngste Industriegeschichte Basels nur unter dem Zusammenschluss von Ciba und Sandoz zum Pharmagiganten Novartis sieht und allenfalls den Verlust eines Unternehmens bedauert, der greift zu kurz. Ebenso bedeutend ist die Tatsache, dass es im Umfeld dieser Fusion zu einem umfassenden Realignment der unternehmerischen Tätigkeiten der beiden Novartis-Partner kam, als deren Ergebnis mit Clariant und der Ciba Spezialitätenchemie (Ciba SC) zwei neue, finanziell schwergewichtige Unternehmen an der schweizerischen Börse kotiert wurden. Ungefähr zeitgleich mit der Bildung von Novartis war darüber hinaus aus der Sandoz der Bauchemikalienhersteller Master Builders Technologies (MBT) herausgebrochen und an die deutsche SKW Trostberg verkauft worden, während sich die alte Ciba von Mettler Toledo trennte, einem in den achtziger Jahren erworbenen Hersteller von Präzisionswaagen. Da Mettler von einem Anlegerkonsortium übernommen wurde, das die Firma als eigenständiges Unternehmen an die Börse führen soll, dürften aus der Fusionsmasse von Ciba und Sandoz gleich vier eigenständige Unternehmen hervorgegangen sein.

Konzentration statt Diversifikation

Dieses «Basler Realignment» passt lupenrein in die heute gängige Managementphilosophie, nach der sich ein Unternehmen auf seine Kernkompetenzen zu konzentrieren und periphere Tätigkeiten abzugeben habe. So konzentriert sich Novartis im wesentlichen auf die Pharma (oder auf neudeutsch: «Life Sciences»), das Agrogeschäft und die Ernährung, während Clariant und Ciba SC die Entwicklung ihrer Spezialitätenchemie vorantreiben können, ohne dass ihnen

Konzernmütter mit anders gelagerten Interessen Hürden in den Weg stellen würden.

Vor zwanzig Jahren war der Trend allerdings genau in die entgegengesetzte Richtung gegangen. Unternehmen, die sich bloss auf ein schmales Segment der möglichen Geschäftsfelder konzentrierten, waren suspekt; «Diversifikation» lautete die Devise. Man wollte «Klumpenrisiken» vermeiden; die Verteilung der unternehmerischen Risiken auf viele und im Idealfall unverbundene Bereiche sollte den grossen Konzernen erlauben, alle wirtschaftlichen Klippen intakt und ohne Verlust an Finanzkraft zu umschiffen. Bis zu einem gewissen Grad waren der Verkauf von MBT durch Sandoz und die Abgabe von Mettler durch Ciba daher das Eingeständnis eines Scheiterns: die in den achtziger Jahren eingeschlagene Diversifikationsstrategie hat ihre Versprechen nicht gehalten.

Das «Basler Realignment» verschafft den neu gebildeten Clariant und Ciba SC die Chance, sich auf dem globalen Markt zu positionieren. In dem Masse nämlich, wie in den letzten Jahren Niedrigkostenländer im Nahen Osten und in Asien neue Kapazitäten im Bereich der chemischen Grundstoffe aufbauten und zu den traditionellen Anbietern aus Europa (und den USA) in Preiswettbewerb traten, begann die europäische Chemie, ihre Produktionsschwerpunkte von weniger profitablen Tätigkeiten auf Spezialprodukte mit höheren Gewinnspannen zu verlagern. Dabei stehen Pharmazeutika am oberen, die Massenproduktion von chemischen Grundstoffen am unteren Ende des Produktespektrums. In der Mitte finden sich die chemischen Spezialitäten, die in vergleichsweise geringen Mengen, aber zu guten Preisen abgesetzt werden können. Zur Produktegamme gehören etwa

Zusatzstoffe für Farben, Schmiermittel und Kunstfasern, Pigmente für unlösliche Autolacke, Epoxidharze und Duroplaste, die als Verbundwerkstoffe in den Flugzeugbau, in elektronische Bauteile und Sportgeräte eingehen, sowie Substanzen, die den Griff von Textilien sowie die hygienischen Eigenschaften von Papieren, Seifen und Waschmitteln verbessern.

Der Markt gerät in Bewegung

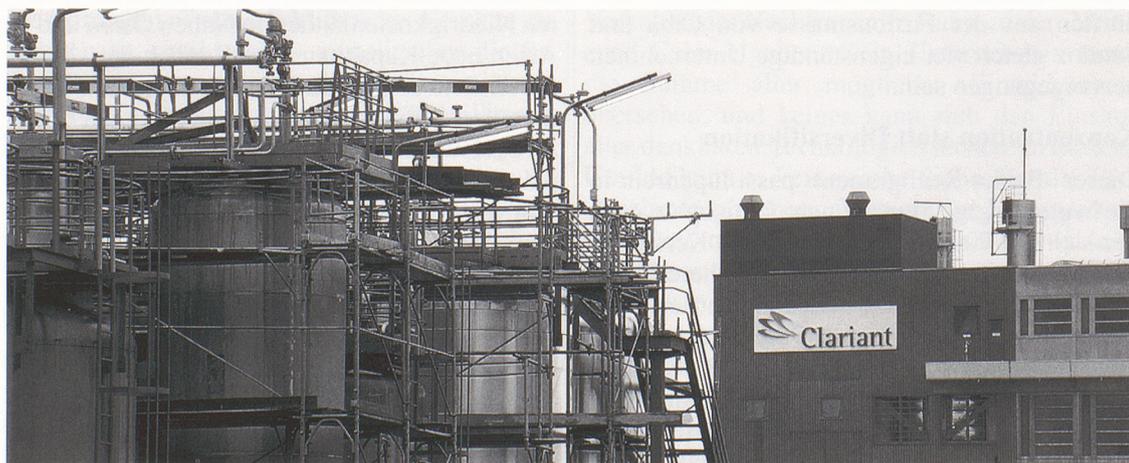
Infolge dieses Strukturwandels sind in den vergangenen zwei Jahren beinahe monatlich neue Gesellschaften auf den Markt gekommen. Integrierte Konzerne wie Hoechst oder Novartis begannen, sich mehr und mehr auf die Pharma zu konzentrieren; Firmen wie Unilever verkauften das bisher betriebene Chemiegeschäft, um sich auf die Herstellung und den Vertrieb von Konsumgütern zu konzentrieren. Die Herausforderung für die Hersteller chemischer Spezialitäten ist nun zu beweisen, dass sie als fokussierte Unternehmen den Markt zielgerechter und profitabler bearbeiten können, als es ihnen zuvor als Töchter diversifizierter Konzerne möglich gewesen war.

Es ist keineswegs selbstverständlich, dass ein über Nacht in die Selbständigkeit entlassener Konzernteil ohne weiteres Dazutun überlebensfähig ist. Diesen Anspruch mag die seit dem Frühjahr 1997 bestehende Ciba SC vielleicht erhoben haben, die auf der Basis ihrer angestammten Geschäftspalette bereits am ersten Tag einen Jahresumsatz von 8 Milliarden Franken anpeilte, womit sie vorübergehend zum

weltweit grössten Konzern in der Branche der <Spezialitätenchemie> aufrückte.

Im Unterschied dazu war die fast zwei Jahre früher in die Unabhängigkeit entlassene Clariant mit einem Jahresumsatz von 2,5 Milliarden Franken von der heute als <kritisch> erachteten Grösse weit entfernt. Die Konzernleitung räumte denn auch von Anfang an ein, dass sie die Zusammensetzung des Geschäftsportfolios nicht für optimal hielt und gerne einzelne Geschäftsbereiche eintauschen würde. So betrachtet war es ein Glücksfall, dass der deutsche Hoechst-Konzern 1996 nach einem Käufer für seine Spezialitätenchemie (SC) suchte. Im Dezember 1996 kam es zur <Schicksalsgemeinschaft> zweier Unternehmen, die aus den gleichen Motiven aus zwei Grosskonzernen (Hoechst und Sandoz) verstossen worden waren, wobei Clariant die umsatzmässig mehr als doppelt so grosse Hoechst SC schluckte: Der Hoechst-Konzern beteiligte sich zu 45% am eigens für die Abwicklung dieser Transaktion aufgestockten Clariant-Kapital. Als passive Investoren unterliegen die Deutschen allerdings einer Stimmrechtsbegrenzung von 10%, wobei sie sich bis zum Jahr 2005 nur mit ausdrücklicher Erlaubnis der Mehrheitsaktionäre von ihrer Beteiligung in der Schweiz trennen dürfen.

Mit einem Umsatz von rund 9 Milliarden Franken führte die <neue Clariant> bereits 1997 die Rangliste der grössten Hersteller von Spezialitätenchemie an. Mit einem Streich hat man damit die <kritische> Umsatzmasse erreicht; in einigen Geschäftsbereichen verfügt man – ge-



Entlassungen nach der Clariant-Fusion sollen, so hiess es, vornehmlich bei Hoechst SC erfolgen.
◀

nau wie die lokale Konkurrenz Ciba SC – sogar über die absolute Marktführerschaft, und auch das Problem des unausgewogenen Portfolios hat sich weitgehend gelöst. Zwar überschneiden sich die vereinten Hoechst SC und Clariant in einer Reihe von Tätigkeiten (darunter bei Farbstoffen, Pigmenten, Additiven, Masterbatches und Papierchemikalien); gleichzeitig brachten die Deutschen aber auch völlig neue Unternehmensbereiche ein.

Gesicherte Arbeitsplätze, doch hohe Schulden

Die Verbindung von Hoechst und Clariant scheint in der «alten» Clariant, und damit in der Region, keine Arbeitsplätze gefährdet zu haben. Zwar war unmittelbar nach Bekanntwerden der Fusion von einem Abbau von 5000 Stellen die Rede, die weltweit von Hoechst und Clariant aufgegeben werden sollten. Aber aus dem Muttenzer Hauptsitz der Clariant hiess es danach, man habe bereits bei der Ablösung aus dem Sandoz-Verbund vor zwei Jahren «zahlreiche Redundanzen abgebaut». Die Last der Anpassung müsse nun vornehmlich von den Geschäftsbereichen der Hoechst SC getragen werden. Wenn es der Konzernleitung gelingt, ihre ehrgeizigen Wachstumsziele zu erfüllen (die für das Jahr 2000 gesetzte Umsatzmarke von 10 Milliarden Franken dürfte schon 1998 übertroffen werden), dann wird die Clariant über kurz oder lang wohl neue Mitarbeiter einstellen müssen, in der Regio, vielleicht sogar an Standorten der ehemaligen Hoechst Spezialitätenchemie.

Das sprichwörtliche Haar in der «Clariant-Suppe» sind darum nicht die erwarteten Entlassungen, sondern es ist die mit der Übernahme eingehandelte Verschuldung. Die Hoechst SC brachte nämlich nicht nur neue Aktivitäten, die Hälfte des Kapitals und – in der Person von Karl-Gerhard Seifert – einen deutschen Chief Executive Officer nach Muttenz, sondern auch hohe Schulden. Aus Sicht der Deutschen bestand die Attraktivität der Transaktion nämlich, neben der Abgabe eines peripher gewordenen Konzernbestandteils, auch in der Entlastung von Schuldtiteln in Höhe von 3,1 Milliarden Franken. Diese Entlastung setzt Mittel frei, die Hoechst für den Ausbau des Pharmageschäfts einsetzen kann. Für die «neue» Clariant bedeutet dies allerdings, dass sie einstweilen einen überproportional hohen Schuldenberg abzubauen hat. Das Management gibt sich jedoch zuversichtlich, schon im Jahr 2000 wieder jene vertretbaren Verschuldungskennziffern auszuweisen, die man vor der Übernahme der Hoechst SC erreicht hatte.

In den neunziger Jahren hat sich die Basler Industrielandschaft von Grund auf verändert. Zwar prägen Chemie und Pharma nach wie vor das Bild, aber der vertraute Name Sandoz ist verschwunden, und die ehemalige Ciba-Geigy lebt nur noch als Ciba SC weiter. Dafür sind mit Novartis, Clariant und Ciba Spezialitätenchemie drei milliardenschwere Unternehmen entstanden, die über das Potential verfügen dürften, die globale Präsenz Basels auf Jahrzehnte hinaus zu sichern.

«Spezialitätenchemie» bedeutet Farben, Schmiermittel, Epoxidharze. Ciba SC hat sich auf dieses Gebiet konzentriert.

