

Nachruf auf eine Industrie-Ikone

Neue Geschichte der Alusuisse

ai. · Die kompromittierenden Aktivitäten, welche die Alusuisse (damals noch als AIAG) im Zweiten Weltkrieg betrieb, sind bekannt. Die Bergier-Kommission hat die Geschichte erforscht und dokumentiert, und 2009 wurde zudem von der deutschen Historikerin Cornelia Rauh eine Habilitationsschrift zu Alusuisse publiziert, in der die Zeit von 1918 bis 1950 ebenfalls Thema war. Der Wirtschaftshistoriker und Journalist Adrian Knoepfli, bekannt als Autor von Firmengeschichten etwa zu Georg Fischer oder Saurer, hat nun ein neues kritisches und reich bebildertes Werk zu Alusuisse verfasst, das zwar ebenfalls die Kriegsjahre umfasst, in der Hauptsache aber die Zeit danach bis in die jüngste Vergangenheit. Gestützt u. a. auf Dokumente des Firmenarchivs, beschreibt der Autor Aufstieg und Niedergang des einstigen Flaggschiffs der Schweizer Industrie. Der Fall Alusuisse ist nicht nur historisch interessant, sondern bietet auch reichlich betriebswirtschaftlichen Anschauungsunterricht.

Ausgiebig zur Sprache kommen die Expansionsstrategie der sechziger Jahre und die «wilde» Diversifikation, die in den siebziger Jahren einsetzte, am Ende der Nachkriegs-Boomphase, als man versuchte, die Rolle des Rohmaterialproduzenten abzustreifen. Angesichts des hohen Energiebedarfs der Aluminiumherstellung bot sich die Stromproduktion als ein Betätigungsfeld an, und Alusuisse wurde mit der Übernahme einer grossen Beteiligung an Motor-Columbus zum Schwergewicht am Schweizer Strommarkt. In diese Zeit fielen auch die Akquisition von Lonza, der Ausbau der Kunststoffaktivitäten, des Engineerings, der Vorstoss in den Bergbau und nicht zuletzt die Erweiterung der Aktivitäten in den USA. Die Diversifizierung sollte zu höheren Margen, einer besseren Risikoverteilung und geringerer Zyklizität führen.

Orchestriert wurde die Expansion durch Emanuel Meyer, der während langer Jahre als Verwaltungsratspräsident und Delegierter die Firma dominierte, in einem «Expansionsrausch», wie Knoepfli schreibt, den Sinn für die Relationen verlor und weder im Management noch im Verwaltungsrat ein nennenswertes Gegengewicht fand. Für einen solch aggressiven Ausbau des Geschäfts war die Ertragskraft von Alusuisse jedoch zu gering und die Eigenkapitaldecke zu dünn. Eine ungünstige Aluminiumkonjunktur führte 1984 zu einem akuten Sanierungsbedarf - und zum Abgang Meyers.

Auf das Hüft folgte das Hott, eine rapide Entdiversifizierung, der Verkauf des Stromgeschäfts, der Rückzug aus den USA und ein Fokus auf Aluminium und Chemie (Lonza). Doch die Sklerose war

nicht mehr aufzuhalten. Nach dem Fall des Eisernen Vorhangs wurde der Westen mit billigem Rohstoff aus dem Osten überflutet, was die Produzenten nötigte, Hütten zu schliessen.

Die neunziger Jahre waren schliesslich auch gekennzeichnet durch Änderungen im Aktionariat; der Financier Martin Ebner baute im Verbund mit Christoph Blocher eine dominante Position auf, rückte den Shareholder Value ins Zentrum der Betrachtungen und hatte laut Knoepfli nie die Absicht, Alusuisse «auf längere Sicht als industrielles Unternehmen zu betreiben». Ebner sei primär an der sich abzeichnenden Branchenkonsolidierung interessiert gewesen. Im Jahr 2000 wurde Alusuisse an den kanadischen Konkurrenten Alcan verkauft, der 2007 seinerseits im Rio-Tinto-Konzern aufging. Die 112-jährige Geschichte von Alusuisse als selbständigem Industriekonzern war zu Ende.