# Wie die Wirtschaft aus dem Ruder läuft

In seinem neusten Werk mit dem Titel «Im Zeichen der Sonne» schildert der Wirtschaftshistoriker und -iournalist Adrian Knoepfli die Geschichte der Alusuisse. Warum diese Geschichte gleichzeitig exemplarisch ist für Entwicklung und Niedergang der Grossindustrie in der Schweiz, legt er im Gespräch mit Nicole Soland dar.

P.S.: Sie haben die Geschichte der Georg Fischer AG in Schaffhausen aufgearbeitet, jene von Saurer, jene der Schalter- und Steckdosenfirma Feller, um nur einige zu nennen: Sie schreiben seit vielen Jahren Artikel und Bücher zur Schweizer Industriegeschichte: Wie sind Sie darauf gekommen, nun auch noch die Aluminiumindustrie zu durchleuchten?

Adrian Knoepfli: Industriegeschichtliche Werke kommen normalerweise dann zustande, wenn sich ein Auftraggeber findet. «Im Zeichen der Sonne» konnte ich schreiben, weil sich die Nachfolgegesellschaft der Alusuisse in der Schweiz, die Alcan Holdings Switzerland AG,

#### Was macht für Sie die Faszination der Industrieneschichte aus?

Mich interessiert die Wirtschaft als Basis unserer Gesellschaft: Was in der Politik abläuft, ist relativ transparent. Die Wirtschaft hingegen ist eine Black Box, sie ist nicht demokratisch kontrolliert. In der Öffentlichkeit bewegen Ereignisse wie die Bundesratswahl von gestern Mittwoch wochenlang die Gemüter - dabei fallen die wichtigen Entscheidungen anderswo. Deshalb fasziniert mich das, was in der Wirtschaft, in der Industrie transnational abläuft.

## Black Box? Es gelten doch auch für Firmen Ge-

Es gibt eine gewisse Entwicklung hin zu mehr Transparenz, zu strengeren Vorschriften. Doch ist eine Firma nicht an der Börse kotiert, dann kann der Unternehmer sagen, mein Umsatz geht dich nichts an. Natürlich kann ich dann seinen Konkurrenten fragen, der kennt ihn auch... Trotzdem: Die Industrie ist immer noch ein wenig erforschter Bereich.

### Die Alusuisse wurde 1888 als Aluminium-Industrie-Aktien-Gesellschaft AIAG gegründet, ihr Buch über die Alusuisse behandelt jedoch nur den Zeitraum von 1930 bis 2010: Warum gerade diese 80 Jahre?

Die ersten 50 Jahre der Firmengeschichte sind bereits umfassend untersucht. Ich hätte also mit dem Jahr 1939 beginnen können, doch um die Geschichte der Alusuisse im und nach dem 2. Weltkrieg richtig einordnen zu können, braucht man das Hintergrundwissen über die Weltwirtschaftskrise der 1930er-Jahre und die anschliessende Aufrüstung.

### Was hat Sie zu Beginn Ihrer Recherchen an der Geschichte der Alusuisse am meisten interessiert?

Die Alusuisse war ein Top-Unternehmen; in ihrem Verwaltungsrat sass, wie beispielsweise auch bei der Swissair oder der Nestlé, die ganze Wirtschaftselite der Schweiz. Da wartete ganz einfach ein spannendes Stück Schweizer Wirtschaftsgeschichte darauf, geschrieben zu werden.

# «Was in den 20 Jahren vor und nach dem Verkauf der Alusuisse passiert ist, ist exemplarisch dafür, was heute in der Wirtschaft abgeht.»

für ihre Firmengeschichte interessierte und mir den Auftrag gab, diese zu erforschen.

Sie wurden als bekannter Industriehistoriker angefragt und betraten ein weiteres Mal Neuland? Der Industriegeschichte gilt seit langem mein Interesse; ich habe schon meine Abschlussarbeit als Wirtschaftshistoriker über die Georg Fischer AG geschrieben, weitere Publikationen über Georg Fischer folgten. Als Journalist habe ich für die Zeitungen von Gewerkschaften, die heute in der Unia aufgegangen sind, vor allem über die Branchen Bau, Papier und Textil geschrieben. Das Buch über die Alusuisse war für mich aber nur bedingt Neuland: Man muss sich sowieso in jede Branche neu einarbeiten.

### Sie untersuchen also eher die grossen Zusammenhänge als die Mikrokosmen, beispielsweise, wie es den ArbeiterInnen in bestimmten Industrien ergangen ist?

Das ist zu überspitzt formuliert: Beim aktuellen Buch ist es zwar tatsächlich so, dass ich auf die Darstellung des Alltags in den Fabriken, Labors und Büros der Alusuisse verzichten musste; ich habe die Konzerngeschichte geschrieben, und um auch noch den Alltag der ArbeiterInnen zu erfassen, hätte es mindestens eines zweiten Bandes bedurft. Aber Fabriken haben mich immer schon interessiert, ich bin im Zuge meiner Recherchen immer auch in die Fabriken gegangen, habe den ArbeiterInnen zugeschaut und mit ihnen gesprochen.

### Betrachten wir die 80 Jahre im Überblick: Welches sind die augenfälligsten Entwicklungen, die die Alusuisse durchlaufen hat?

Sehr lange war die Entwicklung industriegetrieben: Rohaluminium und Verarbeitung standen im Vordergrund, es ging um den Bauxit-Abbau und darum, billigen Strom für die Produktion zu bekommen. Das führte dazu, dass die Alusuisse beispielsweise in Afrika und Australien aktiv wurde, aber auch in Island und in Norwegen. Weil die Industrie zu stark vom Rohaluminium-Preis abhängig war, diversifizierte die Alusuisse und kaufte 1974 die Lonza, und sie beteiligte sich auch an anderen Firmen, etwa der Motor-Columbus, aber das alles war immer noch Teil des gleichen Unternehmertums wie seit den Anfängen - es ging darum, gute Rahmenbedingungen für eine produzierende Firma zu erhalten. In den 1980er-Jahren hatte sie keine bestimmenden Aktionäre mehr; die Banken hatten das Sagen. Und dann änderte sich die Marschrichtung, weg vom industrieorientierten Weg.

#### Inwiefern?

Anfangs der 1990er-Jahre stieg August von Finck als Grossaktionär ein. Er brachte das Shareholder-Value-Denken ein und drängte auf höhere Dividenden. Er bereitete den Boden für das Duo, das sich ab 1997 wesentliche Anteile der Firma sicherte – Martin Ebner und Christoph Blocher. Die beiden rissen sich die Firma unter den Nagel, und zwar nicht aus Interesse an der Industrie, sondern aus rein finanziellem Trieb, mit dem erklärten Ziel, möglichst viel Geld zu machen.

# Aus einem nach wie vor produzierenden Betrieb wurde eine blosse Geldanlage?

Die beiden haben nur noch Partner für einen Zusammenschluss beziehungsweise Käufer gesucht. Man könnte vermuten, Blocher mit seiner Ems-Chemie sei als Unternehmer an der Lonza interessiert gewesen, aber es gab eigentlich keinen Zusammenhang zwischen den Firmen. Die Lonza war etwas völlig anderes als die Ems-Chemie; eine Fusion hätte keinen Sinn gemacht. Also schenkten sich Blocher und Ebner die Lonza, brachten sie an die Börse und verkauften den Rest an die Alcan, die ihrerseits 2007 von einem Bergbaukonzern übernommen wurde.

# Die beiden machten bei der Alusuisse vor, was bald vielenorts Schule machen würde?

Sie gehörten tatsächlich zu den ersten in der Schweiz, die in diesem Ausmass Firmen ausnahmen. Und nicht nur das: Martin Ebner und Christoph Blocher waren auch die ersten, die exorbitante Entschädigungen wie in den USA einführten; als Verwaltungsratspräsident der Pharma Vision beispielsweise kassierte Blocher im Boom-Jahr 1997 ein Honorar von 6,8 Millionen Franken, wie in einem Rückblick der 'NZZ am Sonntag' nachzulesen ist.

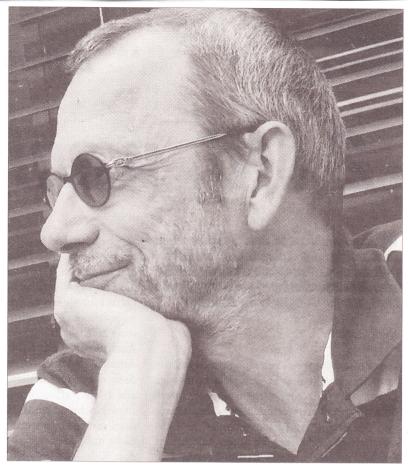
#### Und rund zehn Jahre später «kämpft» Herr Blocher tapfer mit Herrn Minder gegen «die Abzocker»

Ja, und das ärgert mich gewaltig. Aber ich wundere mich auch darüber, wie kurz das Gedächtnis vieler Leute offenbar ist: Wäre man sich solcher Zusammenhänge bewusster, dann wäre so etwas kaum möglich.

### Die Entwicklung der Alusuisse vom Industriebetrieb zum Übernahmeobjekt ist also auch ein Lehrstück?

Was in den 20 Jahren vor und nach dem Verkauf der Alusuisse passiert ist, ist exemplarisch dafür, was heute in der Wirtschaft abgeht. Überall laufen Prozesse ab, die wirtschaftlich keinen Sinn machen, sondern nach dem Motto funktionieren, «wer ist der Grösste»: Man kauft, damit der Konkurrent nicht kauft. Die Übernahme von Alcan durch Rio Tinto zum Beispiel war ein völliger Blödsinn. Die Wirtschaft hat sich von der industriellen Logik weg und hin zu reinen Macht- und Finanztransaktionen entwickelt, bei denen es nur darum geht, möglichst schnell möglichst viel Geld zu machen. Ähnliches wie bei der Alusuisse passierte später auch bei der SIG, bei Von Roll, Sulzer, OC Oerlikon und so weiter.

### Und heute? Brechen nach der jüngsten Finanzkrise andere Zeiten an?



Adrian Knoepfli stellt in seinem neusten Buch am Beispiel der Alusuisse die Entwicklung und den Niedergang der Grossindustrie in der Schweiz dar.

Das ist nicht zu erwarten; diese Leute machen genau gleich weiter wie bisher. Gut, sie können ja auch nichts anderes...

# Die Hoffnung, dass sich etwas ändert, kann man also begraben?

Was die Grosskonzerne betrifft, wohl schon. Meine – zugegeben etwas altmodische – Hoffnung für ein vernünftigeres, langfristiges Wirtschaften liegt bei den innovativen Schweizer KMU und Eigentümerunternehmen. Wobei klar ist, dass es in gewissen Bereichen grössere Einheiten braucht.

#### Warum sind Sie bei den Grossen so pessimistisch?

Der ganze Terror kommt von der Börse her: Verzeichnet ein Unternehmen zum Halbjahresabschluss beispielsweise statt der von den Analysten erwarteten 15 Prozent 'nur' zehn Prozent Gewinnsteigerung, dann stürzt der Kurs ab. Das ist absurd - zehn Prozent Gewinnsteigerung sind schliesslich nicht nichts! Oder nehmen wir ein Beispiel aus dem Buch: Ein Teil der Alusuisse wurde an die Firma Schweiter in Horgen verkauft. Schweiter hatte seit längerem 600 Millionen Franken in der Kasse, und früher hätte man dieses Geld als Reserve angelegt, für Investitionen, oder um in schlechten Zeiten über die Runden zu kommen. Heute jedoch kommt in einem solchen Fall die Börse und sagt, «ihr müsst etwas kaufen - oder das Geld an die Aktionäre verteilen». Die Übernahme von Schweiter war zwar clever, aber oft wird Schrott gekauft, oder man verteilt das Geld, und das Resultat ist in beiden Fällen dasselbe: Man hat keine Reserven mehr, wenn man sie dann

braucht. Und das wirklich Mühsame an dieser Entwicklung ist, dass wir alle über unsere Pensionskassengelder mit diesem Casino-Kapitalismus verbandelt sind, ob es uns passt oder nicht.

### Sind Sie während der Recherchen fürs Buch auch auf Dinge gestossen, die Sie nicht erwartet hätten und/oder die Sie speziell beeindruckt haben?

Die ganze Geschichte mit Ebners und Blochers schamloser Bereicherung war zwar nichts Neues für mich, aber die Dimensionen sind schon speziell. In diesem Zusammenhang stellte ich zudem fest, dass es auch in diesen modernen Finanzwelt-Zeiten immer noch eine entscheidende Rolle spielt, wer an der Spitze einer Grossfirma steht: Hätte sich Sergio Marchionne nicht so willfährig mit Ebner und Blocher verbündet, hätte die Geschichte allenfalls eine andere Fortsetzung gehabt. Speziell war auch, dass ich bis anhin nie über einen derart global tätigen Konzern geschrieben habe. Weiter habe ich gelernt, dass Aluminium umweltmässig besser ist als sein Ruf: Die primäre Herstellung frisst zwar tatsächlich sehr viel Energie, doch Aluminium lässt sich beliebig recyclieren; ein sehr hoher Anteil des je produzierten Aluminiums ist heute noch in Gebrauch. Betrachtet man den ganzen Lebenszyklus, steht es also einiges besser da. Der schönste Teil der Arbeit schliesslich, das waren die Gespräche, die ich mit rund 55 Menschen führen durfte.

Knoepfli, Adrian: **Im Zeichen der Sonne. Licht und Schatten über der Alusuisse 1930–2010.** hier + jetzt, Baden 2010, 320 Seiten, 88 Franken.