

04.10.2010

Glanz, Elend und Untergang der Alusuisse

Die ursprüngliche Neuhauser Firma Alusuisse war einst eine Perle der schweizerischen Industrielandschaft und eine der Grossen weltweit in ihrem Bereich. Ein neues Buch schildert die spannende Geschichte des Konzerns seit 1930 in allen Facetten und zeigt, wie es zum Untergang beziehungsweise zum Verkauf kam.

VON KARL HOTZ

Es gibt Bücher, die liest man in einem Zug durch. Dazu zählt Adrian Knoepfli Firmengeschichte über die Alusuisse in den Jahren von 1930 bis 2010 ohne Zweifel nicht. Nicht dass die 300 Seiten des grossformatigen schweren Buches nicht spannend wären – aber selbst auf diesem grosszügigen Raum hat die Fülle des Materials, das Knoepfli aufzuarbeiten hatte, kaum Platz. Die Folge: Man verliert sich immer wieder in Einzelheiten und Details und hat oft ein wenig Mühe, die grossen Linien zu finden oder ihnen zu folgen. Bisweilen kommt einem darum der Kalauer «Ich bin immer noch verwirrt, aber auf höherem Niveau» in den Sinn. Das kann man nur zu einem kleinen Teil dem Autor Adrian Knoepfli anlasten. Er hat als eine Art Schaffhauser Hofhistoriker – Steiner Stadtgeschichte, EKS-Geschichte, Georg Fischer, Gemeinnützige Gesellschaft und andere – zur Genüge bewiesen, dass er erstens sein Handwerk als Historiker und zweitens als Verfasser von Büchern bestens versteht. Es ist die turbulente Geschichte von Alusuisse an sich, die es jedem, der sich mit ihr befasst, so schwer macht. Da wurden Strategien entworfen und verworfen, Firmen gekauft oder gegründet und wieder verkauft und wieder geschlossen – und das in einer Anzahl, die eine einfache und einfach lesbare Übersicht fast unmöglich macht. Dass Knoepfli beispielsweise rund 60 Zeitzeugen befragte oder befragen musste, ist ein Hinweis darauf, wie komplex die Geschichte des einstigen Neuhauser Unternehmens ist, zumal wichtige Figuren wie etwa Martin Ebner oder Christoph Blocher, die das Ende der Alusuisse erst richtig besiegelten, nicht einmal unter diesen Gesprächspartnern figurieren.

Frühe Globalisierung

Diese Komplexität des Themas liegt sozusagen in der Natur der Sache, denn die Herstellung von Aluminium – ursprünglich das Hauptgebiet der 1888 gegründeten Firma – ist ihrerseits ein komplexer Vorgang, bei dem aus dem Grundstoff Bauxit erst einmal Tonerde (Aluminiumoxid) gewonnen werden muss, die dann mittels Elektrolyse verhüttet werden kann. Man braucht also erstens Grundstoffe, zweitens sehr viel Strom und muss drittens diverse Arbeitsprozesse beherrschen. Schon früh in der Periode, die Adrian Knoepfli bespricht – die ersten 50 Jahre der Firmengeschichte wurden früher schon geschrieben und sind deshalb weggelassen –, versuchte deshalb die AIAG, die 1963 zu Alusuisse umgetauft wurde, möglichst viele Schritte des Produktionsprozesses selber zu beherrschen. Eine der vielen Tabellen und Grafiken, die das Buch wesentlich übersichtlicher machen, erfasst den Konzern im Jahre 1939 und zeigt eindrücklich, wie vielgestaltig die Firma damals schon war: Bauxitgruben in vier europäischen Ländern, Tonerdewerke in drei Staaten, Hütten in sechs Staaten, eigene Kraftwerke in vier Staaten, Verarbeitungswerke in acht europäischen Ländern und in China und sogar eine eigene Schiffsgesellschaft gehörten dazu. Dass praktisch alle Staaten das Leichtmetall als kriegswichtig einstufen und die Produktion und den Markt kontrollieren wollten, machte die Sache nicht einfacher. Wie bereits eine Studie der Bergier-Gruppe zeigte, die die Geschichte der Schweiz im Zweiten Weltkrieg aufzuarbeiten hatte, standen denn auch die deutschen Werke der Gruppe unter scharfer Kontrolle des Nazi-Regimes, das Aluminium vor allem für seine Flugwaffe benötigte.

Die Flucht nach vorn

Der Krieg hatte aber auch sonst wesentlichen Einfluss auf die Alusuisse: Weil Aluminium kriegswichtig gewesen war, waren riesige Produktionskapazitäten aufgebaut worden. Dadurch beherrschten die USA und Kanada mit einem Produktionsanteil von zusammen 57 Prozent plötzlich den Weltmarkt. Alusuisse war zum Handeln gezwungen, zumal die Preise für das Metall je nach Bedarf enorm schwankten. Unter der Leitung des legendären Emanuel Meyer zog die Firmenleitung den an sich richtigen Schluss, man müsse expandieren und diversifizieren. «Forcierte Expansion» (1960 bis 1973) und «Wilde Diversifikation» (1973 bis 1986) überschreibt denn auch Adrian Knoepfli jene zwei Kapitel, die diese Phase behandeln, treffend und knapp. Diese Phasen sind denn auch entsprechend schwierig zu beschreiben. Da beschreibt Knoepfli, wie man neue Rohstoffquellen in Afrika und später vor allem im australischen Gove erschliessen will. Dann folgen verschiedenste Schritte zum Erwerb oder Bau von Hütten in Norwegen oder Island, weil dort die Stromproduktion

besonders günstig war. Oder dann wird die Beteiligung an schweizerischen Atomkraftwerken erörtert – natürlich wieder vor dem Hintergrund des steigenden Strombedarfs. Dazwischen geht es um Dumpingpreise sowjetischer Produzenten, um Probleme mit schweizerischen Landwirten im Fricktal, die gegen den Flurausstoss der Werke im deutschen Rheinfeldern protestieren, um den Einstieg in die Kunststoffproduktion und um kombinierte Werkstoffe aus Aluminium und Kunststoff, um Probleme der Kapitalbeschaffung zur Finanzierung der enormen Expansion und viele, viele weitere Themen. In diesem Teil wird das Buch, wie eingangs angetönt, durch die Fülle des Materials unübersichtlich und damit schwer lesbar. Ob eine andere Gliederung, noch mehr orientiert an Themensträngen statt an Zeitabläufen, überhaupt machbar gewesen wäre, ist schwer zu beurteilen. Zum einen ist die Geschäftspolitik Meyers, wie der Titel «Wilde Diversifikation» richtig antönt, derart hektisch und damit für Laien oft kaum nachvollziehbar, zum anderen hängen die einzelnen Geschäftstätigkeiten und Sparten der Firma untereinander derart komplex zusammen, dass eine übersichtlichere Gliederung nur schwer machbar gewesen wäre. Dazu hätte wohl zum Teil derart vereinfacht werden müssen, dass viele Fakten nicht hätten berücksichtigt werden können. Wer sich aber nicht abschrecken lässt und sich die Mühe macht, diese beiden Teile – mit gut 100 Seiten doch ein wichtiger Abschnitt des Buches – dennoch sorgfältig zu lesen und nötigenfalls halt wieder einige Seiten zurückzublättern, um alle Details wieder zu verstehen, wird reich belohnt. Es dürfte nicht viele Firmengeschichten geben, die so tief in die oft rasch wandelnden Ansichten der Generaldirektion eindringen und so das Funktionieren eines derartigen Gremiums mit einem unbestrittenen Chef an der Spitze mit all seinen Schwächen transparent machen. Hinzu ist die Alusuisse-Geschichte in dieser Epoche ein Paradebeispiel dafür, wie die «Old-Boys-Netzwerke» in der schweizerischen Wirtschaftsgeschichte lange Zeit funktionierten: Fast alles, was Rang und Namen hat, ist irgendwann einmal zumindest vorübergehend mit der Firma und vor allem mit Emanuel Meyer verbandelt.

Gnadenlos abgezockt

Dieser Filz, wie man ihn auch nennen könnte, hielt so lange, bis das Geld nicht mehr reichte und der Konkurs drohte. Ab jetzt wird das Buch richtig spannend und auch flüssiger lesbar. Nachdem Meyer entmachtet ist, reißt eine neue Crew unter Hans Jucker das Steuer entschlossen herum, fokussiert sich auf Anwendungen mit Aluminium statt auf die Herstellung des Metalls, dessen wild schwankende Preise ein stetes Risiko waren. Anschaulich schildert Knoepfli, wie und warum die neue Strategie rasch erfolgreich war – und damit den Anfang vom Ende der Alu-suisse einleitete. Jucker und seine Crew hatten nämlich das Pech, in einer völlig veränderten Zeit aktiv zu sein: Die, wie man sie viel später nannte, «Heuschrecken» waren aktiv geworden und suchten nach Firmenperlen mit Reserven oder dem Potenzial, an den Meistbietenden verkauft zu werden. Im Falle von Alusuisse waren das zuerst Eugut von Finck, später Martin Ebner und Christoph Blocher, firmenintern unterstützt von Sergio Marchionne, der zum CEO aufgestiegen war und einmal sagte: «Ich unternehme alles, um den Shareholder-Value zu erhöhen.» Sukzessive bauten Ebner und Blocher immer grössere Bestände an Alusuisse-Aktien auf, zumal auch schon mehr oder weniger offen darüber diskutiert wurde, ob und mit wem Alusuisse fusionieren solle. Der Aktienkurs verdoppelte sich 1997 im Rahmen der sich anbahnenden Dot-Com-Blase innert Jahresfrist. Lonza, inzwischen wichtiger Teil des zu Alusuisse-Lonza umbenannten Konzerns, wurde hinausgelöst und an die Börse gebracht – mit entsprechenden Gewinnen für Investoren. Mit einer Sonderdividende und einer Nennwertrückzahlung verdienten Ebner und Blocher im Jahre 2000 weitere 400 beziehungsweise 88 Millionen Franken.

Weitere chaotische Jahre

Im gleichen Jahr kam das Ende der glorreichen Geschichte, indem Alusuisse an den kanadischen Konkurrenten Alcan verkauft wurde. «Kein Stein bleibt auf dem andern» überschreibt Adrian Knoepfli das letzte Kapitel, das dann auch wieder entsprechend schwierig zu lesen ist, weil Firmen zugekauft und verkauft wurden und die ehemalige Algroup, so der letzte Name, selber oder zumindest in den übrig gebliebenen Resten auch wieder weiterverkauft wurde und an Rio Tinto überging. Dass bei diesem ganzen Durcheinander auch die allerletzten Reste in Neuhausen am Rheinfluss, dem einstigen Ursprungsort, den Kontakt zu Alusuisse beziehungsweise deren Resten verloren, versteht sich ja fast von selbst. «Die Frage, ob die Alusuisse unabhängig hätte überleben können, muss nicht der Historiker beantworten», meint Adrian Knoepfli zum Schluss zu Recht. Mit Werweisen darüber, was wäre, wenn, befassen sich Historiker nicht, sie sammeln und bewerten Fakten. Wenn er aber darauf hinweist, dass in den letzten 25 Jahren der Firma Leute an der Spitze standen, denen der Finanzertrag wichtiger war als die industrielle Leistung, gibt er zumindest einen Hinweis darauf, dass er sich auch ein anderes Ende hätte vorstellen können. Bei aller geäusserten Kritik: Wer an einem prominenten Beispiel aus der Region Schaffhausen Einblicke gewinnen möchte, wie die Grossindustrie in der Schweiz nach dem

Zweiten Weltkrieg funktionierte und wie wenig sie mit dem Ansturm und dem Erfolg jener, für die der Finanzertrag im Vordergrund stand, rechnete und entsprechend schlecht gewappnet war, sollte Knoepflis Buch unbedingt lesen. Alusuisse ist in diesen Fragen ein Lehrstück.

Adrian Knoepfli Im Zeichen der Sonne. Licht und Schatten über der Alusuisse 1930–2010. Verlag hier+jetzt. Baden, 2010. 320 S., Fr. 88.50

Steuerwettbewerb Das Wallis sticht Schaffhausen aus

Wie so vieles, was wir als ein Problem unserer Zeit einstufen, ist offensichtlich auch der Steuerwettbewerb unter den Schweizer Kantonen keine neue Erscheinung. So verlor Neuhausen am Rheinfall den Sitz der AIAG, der Vorgängerin der Alusuisse, 1940 vor allem deshalb, weil sich die Firma im Kanton Schaffhausen gegenüber den steuerprivilegierten Holdings benachteiligt fühlte. Das Wallis, wo die AIAG bereits in Chippis präsent war, packte die Gelegenheit beim Schopf und unterbreitete ein eigentliches Dumpingangebot mit einem fixen Steuerbetrag von gerade mal 40 000 Franken im Jahr. Die AIAG zog nach Chippis. (khz)

[« zurück](#)



© Schaffhauser Nachrichten - Meier + Cie AG

Partner-Seiten: schaffhausen.ch - nordagenda.ch - radiomunot.ch - zds.ch