Zeitschrift: Traverse : Zeitschrift für Geschichte = Revue d'histoire

Herausgeber: [s.n.]

Band: 26 (2019)

Heft: 3: Entreprises, institutions, territoires = Unternehmen, Institutionen, Territorien

Artikel: Gemeinsam "expatriieren" : zur Investitionspolitik der Basler Chemie nach dem Ersten Weltkrieg

Autor: Dür, Manuel

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-846944

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 17.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Gemeinsam «expatriieren»

Zur Investitionspolitik der Basler Chemie nach dem Ersten Weltkrieg

Manuel Dür

Der Erste Weltkrieg hinterliess nicht nur zahllose Trümmerfelder, sondern hatte auch grundlegende Annahmen über den volkswirtschaftlichen Nutzen internationaler Austauschbeziehungen pulverisiert. Wie die Basler Handelskammer 1919 festhielt, war vielerorts ein eigentlicher Paradigmenwechsel in der wirtschaftspolitischen Ausgestaltung zu konstatieren: «[I]n grundlegenden Anschauungen über die gegenseitigen Interessen der verschiedenen Volkswirtschaften hat der Krieg mit seiner von der Wurzel aus alles umwälzenden Kritik wesentliche Veränderungen bewirkt, deren Spuren sich wohl kaum so bald wieder verlieren werden.»[1] In Basel selbst sollten insbesondere die Chemie- und Pharmaunternehmen mit ihrer multinationalen Verflechtung vom kriegsbedingten Rückbau der internationalen Arbeitsteilung betroffen sein. Von den drei grössten Farbstoffproduzenten in der Schweiz – der Gesellschaft für Chemische Industrie Basel (kurz: Ciba), Geigy und Sandoz[2] –, die sowohl im Verkauf mit einem Exportanteil von über 90 % als auch mit den fast ausschliesslich aus Deutschland bezogenen Rohstoffen und chemischen Zwischenprodukten von den internationalen Märkten stark abhängig waren, verlangten die Kriegszustände rasche Anpassungsmassnahmen, um überleben zu können.

Nach einer kritischen Übergangsphase, in der sich die Basler Chemiefirmen nur durch verdeckte Manöver mit der lebensnotwendigen Kohle eindecken konnten, sicherte ab November 1914 ein inoffizielles Abkommen mit der britischen Regierung die langfristige Nachschubsituation: Im Austausch für Roh- und Zwischenprodukte lieferte Basel dringend benötigte Farbstoffe nach Grossbritannien.[3] Die Versorgung mit Rohstoffen aus Grossbritannien ermöglichte den Basler Farbstoffproduzenten, in den westlichen Ententestaaten in die Angebotslücke zu springen, die durch den Wegfall der deutschen Konkurrenzprodukte entstand. Trotz dem damit verbundenen umsatzmässigen Aufschwung suchten Ciba, Geigy und Sandoz angesichts der kriegsbedingten Veränderungen auf dem Weltmarkt ab 1917 nach einem engeren Kooperationsverhältnis. Zu diesem Zweck gründeten sie schliesslich im September 1918 die Basler Interessengemeinschaft (IG). Das Kartell sollte den Wettbewerb im Innern regulieren und

gleichzeitig die Position gegenüber aussen stärken, um sich nach Kriegsende gegenüber der gestärkten Konkurrenz aus Deutschland, Grossbritannien, Frankreich und den USA behaupten zu können.[4]

Die Basler IG diente als organisatorische Verdichtung. Die beteiligten Firmen suchten dadurch nicht nur auf der Produktionsebene an Planungssicherheit zu gewinnen, sondern auch bei Direktinvestitionen im Ausland das finanzielle Risiko von Fehlallokationen auf die Kollegialfirmen zu verteilen. Zum Testfall für die langfristige Tragfähigkeit der Interessengemeinschaft entwickelte sich insbesondere die 1920 gemeinsam erworbene US-amerikanische Fabrikationsstätte in Cincinnati, Ohio. Die Etablierung dieses «Gemeinschaftswerks» folgte einer Strategie, die Ciba, Geigy und Sandoz bereits vor dem Ersten Weltkrieg mehrfach umgesetzt hatten: Produktionskapazitäten in die wichtigsten Zielmärkte zu verlagern, um einerseits von der grösseren Nähe zu den Abnehmern aus der Textilindustrie zu profitieren, andererseits exporthemmende Zollschranken zu umgehen. Auch das Gemeinschaftswerk, die «Cincinnati Chemical Works» (CCW), sollte primär dabei helfen, trotz einer zunehmend protektionistischen Aussenhandelspolitik der amerikanischen Regierung auf dem mittlerweile grössten Absatzmarkt für Farbstoffe weiterhin präsent zu bleiben. Deshalb wird auch der Aufbau der CCW als zeitspezifische Reaktion auf eine markant veränderte Situation auf den Weltmärkten verstanden, mit welcher die Basler Unternehmen ihre Marktstellung auszubauen suchten. Doch im Unterschied zu früheren Direktinvestitionen hatte sich der institutionelle Rahmen infolge des Zusammenschlusses zur Basler IG deutlich verändert. Im Beitrag liegt das Augenmerk denn auch auf der Frage, inwiefern es den beteiligten Unternehmen, die innerhalb der Interessengemeinschaft weiterhin eigenständige Kapitalgesellschaften mit separaten Markenidentitäten bildeten, gelang, für den gemeinsamen Betrieb des Joint Ventures in Cincinnati tragfähige Kooperationsformen zu entwerfen.

Anhand der Investitionspolitik der Basler IG in der Zwischenkriegszeit wird also ersichtlich, wie sich der tiefgreifende institutionelle Wandel (Kartellierung, Protektionismus) in den Jahren nach dem Ersten Weltkrieg direkt auf die unternehmerischen Handlungsspielräume auswirkte. Dazu wird in einem ersten Schritt der wirtschaftliche Horizont nach dem Ersten Weltkrieg skizziert, vor dem sich die unternehmensinternen Entscheidungsprozesse abspielten, die schliesslich zur Gründung der CCW führten. Dabei zeigt sich, dass die Basler Farbstoffproduzenten an einem Prozess partizipierten, der in der Zwischenkriegszeit das industrielle Umfeld und damit die strategische Ausrichtung vieler europäischer Grossunternehmen prägte: die zunehmende Kartellierung und Trustbildung.[5] Darauf aufbauend wird in einer institutionenökonomisch orientierten Organisationsanalyse die Gründung und Betriebsführung des Gemeinschaftswerks anhand des *eclectic paradigm of international production* von John H. Dunning

dargelegt.[6] Dieser transnationale Fokus gibt damit nicht nur einen Einblick in die formative Phase des Kartells, sondern zeigt auch auf, mit welchen (Dis-)Kontinuitäten sich Ciba, Geigy und Sandoz gerade hinsichtlich der Auslandsproduktion in den 1920er- und 1930er-Jahren konfrontiert sahen.[7] Die Fallstudie zum Gemeinschaftswerk ermöglicht es damit einerseits, wirtschaftshistorische Makrotrends wie die Globalisierung gleichsam aus der Froschperspektive der multinationalen Unternehmen zu untersuchen, andererseits folgt sie dem kürzlich vorgebrachten Aufruf von Harm G. Schröter, wieder vermehrt das Innenleben von Kartellen zu thematisieren.[8]

Der Erste Weltkrieg als Zäsur

Die Umwälzungen des Ersten Weltkriegs hinterliessen auf den Weltmärkten tiefe Spuren. Die deutschen Chemieunternehmen, auf die bis 1913 fast 90 % der exportierten Farbstoffe weltweit entfielen, mussten aufgrund des Marktausschlusses während und nach dem Krieg eine deutliche Reduktion ihrer ehemals hegemonialen Stellung hinnehmen, sodass ihr Anteil in den 1920er- und 1930er-Jahren noch zwischen 50 und 60 % ausmachte. Demgegenüber stiegen die Basler Exporte von annähernd 10 % (1913) zunächst auf fast 30 % (1921) des Weltexportwerts und pendelten sich schliesslich bis zum Zweiten Weltkrieg bei rund 20 % ein. Zurückzuführen sind diese signifikanten Veränderungen auf massive Anstrengungen vor allem in Frankreich, Grossbritannien und den USA, durch gezielte Schutzmassnahmen die heimische Farbstoffindustrie aufzubauen. So verankerte Grossbritannien 1921 ein zehnjähriges generelles Importverbot, das nur für Ausnahmefälle die Gewährung von Kontingenten und Lizenzen vorsah. Ebenfalls die USA sympathisierten immer stärker mit dem um sich greifenden Wirtschaftsnationalismus. Neben dem bereits seit 1890 bestehenden Wertzoll von 30 % wurden mehrmals temporäre Gewichtszölle und auch Antidumpinggesetze erlassen.[9] Insbesondere der 1915 eingetretene Mangel an Farbstoffen gab protektionistischen Kräften weiteren Auftrieb. Mit dem Schlagwort der nationalen Sicherheit sollte der Aufbau einer wettbewerbsfähigen Industrie im Bereich der organischen Chemie und Pharmazeutika in den Fokus der amerikanischen Regierung rücken.[10]

Die unterschiedlich durchgesetzten Zoll- und Importregimes beförderten weitreichende Konzentrationstendenzen. So sollten in Grossbritannien und Frankreich die mit Staatshilfen und durch Fusionen entstandenen Konglomerate (British Dyestuff Corporation; Compagnie nationale de matières colorantes et produits chimiques, kurz: CMC) eine dominierende Markstellung erhalten, um der deutschen Konkurrenz die Stirn bieten zu können. Analog dazu, aber unter

stärker privatwirtschaftlichen Vorzeichen, begannen auch in den USA enorm gewachsene (DuPont de Nemours) oder zusammengeschlossene Konzerne (National Aniline and Chemical Company, kurz: Nacco) ihre Farbstoffproduktion zu diversifizieren.[11]

In Deutschland schritt während des Kriegs die Kartellierung ebenfalls voran, nachdem sich bereits 1904 die führenden Chemieunternehmen einerseits im Dreibund, bestehend aus den Badischen Anilin- und Sodafabriken (BASF), den Farbfabriken Bayer und der Aktien-Gesellschaft für Anilin-Fabrikation Berlin (Agfa), andererseits im Dreierverband mit den Farbwerken Hoechst AG, Cassella Farbwerke Mainkur und Chemische Fabrik Kalle zusammengeschlossen hatten. Aufgrund des kriegsbedingten, kompletten Ausschlusses der deutschen Farbmuster von vielen ihrer wichtigsten Zielmärkte in Europa, Asien und Amerika hielten die Geschäftsführungen einen Zusammenschluss oder am besten sogar eine Fusion der beiden Firmengruppen für notwendig, um nach Kriegsende die verloren gegangenen Marktanteile schnellstmöglich zurückzugewinnen. Die im August 1916 gebildete «Interessen-Gemeinschaft» (IG) aus Dreibund und Dreierverband, der auch die bislang eigenständigen Chemieunternehmen Weiler-ter-Meer und Griesheim Elektron beitraten, sollte ein «Schutz- und Trutzbündnis» darstellen, wie sich Carl Duisberg, der Generaldirektor von Bayer, ausdrückte.[12] Noch blieben die einzelnen Unternehmen aber rechtlich autonom, auch wenn sie wesentliche Entscheidungsbefugnisse an den neuen Gemeinschaftsrat der IG abgaben, wo fortan unter anderem über Investitionen, Beteiligungen und Betriebseinstellungen entschieden wurde.[13]

Unter diesen Vorzeichen einer voranschreitenden Trustbildung in Deutschland begannen ab 1917 auch die Basler Farbenproduzenten engere Kooperationsmöglichkeiten zu diskutieren. Unmittelbarer Anlass dafür bot die von Ciba angeregte «Zwischenproduktfabrik»,[14] mit welcher die Abhängigkeit von ausländischen Lieferanten reduziert werden sollte. Da Ciba, das grösste der drei Unternehmen, die Betriebsplanung aber bereits zu stark auf die eigenen Bedürfnisse ausgelegt hatte, wollten sich weder Geigy noch Sandoz daran beteiligen. Hingegen stellte die Delegation von Geigy die Idee in den Raum, «das Projekt einer Interessengemeinschaft im ähnlichen Sinne, wie die deutschen Firmen sich zusammengefunden haben, zu studieren».[15] Eine solche Kooperation zielte darauf ab, sich in technischen, wissenschaftlichen und kaufmännischen Fragen abzusprechen, ohne aber eine eigentliche Fusion anzustreben. Damit sollte eine betriebswirtschaftliche Grundlage geschaffen werden, um sich auf ausgewählten Gebieten weiter spezialisieren und so der gestärkten Konkurrenz nach Kriegsende Paroli bieten zu können.

Im September 1918 kam schliesslich die Gründung der Basler IG zustande. Um eine Zentralkommission, in welche die Firmen ad hoc und je nach Problemstel-

lung Delegierte entsandten, gruppierten sich Subkommissionen für die Bereiche Bilanz, Patentwesen, Fabrikation, Verkauf und Einkauf; die Kommissionspräsidien mit einhergehenden Sekretariatsaufgaben wechselten im jährlichen Turnus. Bereits in den ersten Sitzungen wurde das Prozedere für den Austausch von Fabrikationsverfahren und wissenschaftlichen Forschungsprojekten an die Hand genommen.[16] Da eine Kapitalverflechtung ausgeschlossen wurde, band ein gemeinsamer Gewinnpool die Basler IG wie ihr deutsches Pendant zusammen. Nach einer zweijährigen Übergangsperiode sollte Ciba 52 %, Sandoz und Geigy jeweils 24 % der zusammengelegten Überschüsse erhalten. Dieser Verteilungsschlüssel basierte massgeblich auf den im Krieg veränderten Grössenverhältnissen. Zwischen 1908 und 1913 hatten die drei Kollegialformen durchschnittlich die folgenden Umsätze und Anteile erwirtschaftet: Ciba 10,75 Millionen Franken (49,9 %), Sandoz 3,1 Millionen Franken (14,4 %) und Geigy 7,67 Millionen Franken (35,6 %). Wenn nun Ciba in den Jahren 1914 bis 1917 ihren Absatz beinahe um das Siebenfache auf durchschnittlich 69,1 Millionen Franken steigerte und Sandoz gar um das Fünfzehnfache auf 45,7 Millionen, dann konnte Geigy mit rund 17 Millionen Franken ihren Umsatz etwas mehr als verdoppeln. Damit verteidigte und baute Ciba ihre Stellung als unangefochten grösstes Unternehmen aus (52,4 %), während Sandoz (34,7 %) in diesem relativen Vergleich Geigy (12,9 %) überflügelte.[17]

Das Gemeinschaftswerk in Cincinnati

Zu diesem Zeitpunkt wiesen bereits alle Kollegialfirmen eine multinationale Struktur auf. Ciba produzierte Farbstoffe in der Nähe von Lyon (Saint-Fons), Lodz (Pabianice) und Manchester (Clayton); Geigy war nahe Rouen (Maromme), im russländischen Libau, in New York City (Verkaufsfiliale mit Mischerei) und Jersey City (Fabrik) sowie, nur wenige Kilometer von Basel entfernt, im badischen Grenzach präsent; Sandoz verfügte seinerseits über eine Filiale im britischen Bradford, wo die weltweit führende Wollindustrie beheimatet war. Ausschlaggebend für die Standortwahl dieser ausländischen Direktinvestitionen waren die Nähe zu den Zentren der Textilindustrie, die Umgehung bestehender Zollbarrieren und Patentgesetze mit Ausführungsklauseln.[18] Nach dem Ersten Weltkrieg sollten insbesondere die USA in den Vordergrund rücken. Denn der US-amerikanische Marktanteil an den gesamten Exportwerten war kriegsbedingt von ehemals 15,7 % auf 11,7 % gesunken und deutlich hinter Grossbritannien (37,6 %) und Frankreich (30 %) zurückgefallen.[19]

Allen voran Geigy drängte in einem Rundschreiben zur Sicherung der eigenen Verkaufsfiliale in New York City auf rasches Handeln.[20] Erste Diskussionen in

der IG-Zentralkommission über das weitere Vorgehen blieben aber ohne Ergebnis. Von einer offiziellen Delegation sah man noch ab: Zu unsicher erschien die von den schwierigen Friedensverhandlungen geprägte weltpolitische Lage, zu gefährlich die um sich greifende Epidemie der Spanischen Grippe.[21] Erst nachdem die Grundsatzentscheidung gefallen war, die Ciba-Fabrik in Clayton in ein IG-Gemeinschaftswerk umzuwandeln, an dem sich Geigy und Sandoz gemäss der IG-Quote beteiligten,[22] kam die Amerikafrage wieder auf die Traktandenliste. Mittlerweile hatten sowohl Sandoz als auch Ciba, die beide bislang ihre Farbstoffe über US-amerikanische Agenten vertrieben hatten, Direktoren entsandt, um die Lage vor Ort in Augenschein zu nehmen und eine Anpassung der Absatzkanäle abzuklären.[23] Nach der Rückkehr der ersten Delegation schickte die IG schliesslich im November eine zweite, sechsköpfige Delegation für eine mehrmonatige Reise in die USA, wo sie neben verschiedenen industriellen Anlagen wie den Ford Automobilwerken oder den maschinellen Schlachthäusern von Armours in Chicago eine Vielzahl kleinerer und grösserer Chemiefabriken besichtigten.[24]

Die Delegation legte im Frühling 1920 ihre Standort- und Marktanalyse inklusive Investitionsmöglichkeiten mit Renditeberechnungen den Verwaltungsräten vor. Die darauf basierenden Entscheidungsprozesse kreisten im Wesentlichen um drei Fragen:[25]

1. Ownership-specific advantages: Die Basler IG betrachtete sich bezüglich wissenschaftlicher Innovationsleistung, Herstellungsqualität und -effizienz neben den deutschen Chemiefirmen als weltweit führend.[26] Insbesondere der Ausfall der deutschen Konkurrenz auf dem US-amerikanischen Markt würde ein einmaliges Zeitfenster eröffnen, wie der Verkaufsdirektor von Sandoz, Georg Wagner, in seinem Bericht ausführte: «Die Basler Chemische Industrie ist die einzige ausserhalb der deutschen, welche Amerika technisch und wissenschaftlich das bringen könnte, was dort noch fehlt. Deshalb richten sich aller Augen auf uns.»[27]

2. Location-specific advantages: Die USA zählten vor dem Ersten Weltkrieg neben Grossbritannien und Deutschland zu den wichtigsten Märkten der Kollegialfirmen. Insbesondere eine schier grenzenlos scheinende Wachstumsdynamik prägte die allgemeine Wahrnehmung der Delegation. Diese Aussicht liess im Zusammenspiel mit massiv steigenden Transaktionskosten infolge bereits eingeführter oder geplanter Schutzzölle auf Farbstoffe und Zwischenprodukte eine baldige Produktion vor Ort nötig erscheinen.[28] Denn trotz des «allgemeine[n] Farbstoffmangels» würden die Regierung und ihre Behörden danach streben, «der amerikanischen Farbstoffindustrie von Staates wegen eine Monopolstellung par excellence [zu] schaffen».[29]

3. Internalization-specific advantages: Entweder wegen der schlechten Qualität der besichtigten Anlagen oder der grossen finanziellen Disparität zwischen der Basler IG und einem amerikanischen Grosskonzern wie Nacco und DuPont,

deren Aktienkapital ein Mehrfaches der Schweizer Unternehmen ausmachte, kam ein Joint Venture respektive ein umfassendes Lizenzabkommen nicht infrage. Die Delegierten hielten es für eine «Art von Selbstmord»,[30] für kurzfristige Gewinne der Konkurrenz das entscheidende Alleinstellungsmerkmal – die überlegenen Herstellungsverfahren – aufzugeben. Die Basler IG wollte letztlich die Kontrolle über das Management und die Produktionsqualität behalten und so auch die geistigen Eigentumsrechte (Patente, Warenzeichen) schützen. Nicht zuletzt die rigorose Enteignung der deutschen Farbstoffpatente nach Kriegsende, auf die gemäss Wagner vor allem DuPont und Nacco durch gezieltes Lobbying gedrängt hätten, unterminierte das Vertrauen in deren Geschäftspraktiken.[31] So betrachteten verschiedene Verwaltungsräte von Ciba die amerikanische Konkurrenz schlicht als «skrupellos» respektive «smart».[32]

Es war diese Gemengelage aus Push- und Pull-Faktoren, welche die Handlungsspielräume der Direktionen und Verwaltungsräte von Ciba, Geigy und Sandoz im März 1920 bestimmten. Denn der Druck zu handeln, wurde laufend grösser, wie der sinkende Anteil der USA an den Exporten aus Basel unterstrich. So hatte sich der wertmässige Anteil der US-amerikanischen Exporte auf noch knapp 8,8 % reduziert, wobei die Spannbreite zwischen den einzelnen IG-Unternehmen beachtlich war. Rangierten die USA (16,2 %) bei Sandoz noch an zweiter Stelle hinter Grossbritannien, so waren sie bei Geigy mit 5 % hinter Grossbritannien (34 %), Frankreich (17 %) und die Schweiz (12 %) zurückgefallen. Für Ciba sah die Situation ähnlich aus: Der Umsatz in Frankreich machte über 20 % aus, darauf folgten Grossbritannien (15 %), China (13 %), die Schweiz (7 %) und die USA (6,8 %).[33] Die Investitionssumme für das von der IG-Delegation favorisierte Werk, die Ault & Wiborg in Cincinnati, Ohio, sollte denn auch alles Bisherige in den Schatten stellen: Insgesamt rechneten die Direktoren inklusive der nötigen Anpassungen mit fast 4 Millionen US-Dollar Investitionskosten, welche die Kollegialfirmen gemäss ihrer IG-Beteiligungsquote – also Ciba 52 %, Geigy und Sandoz jeweils 24 % – aufzubringen hatten. Zum Vergleich: Dieser Betrag entsprach umgerechnet in Schweizer Franken dem gesamten Aktienkapital Cibas. Gleichwohl gaben die technischen Details der Direktinvestitionen und die peniblen Renditeberechnungen, welche nach eigenen Aussagen «auf vorsichtigen Angaben» beruhten und einen jährlichen Reingewinn von fast 550 000 US-Dollar erwarten liessen,[34] in den Verwaltungsräten von Ciba und Geigy erstaunlich wenig zu reden.[35] Zwar befürchtete eine wortstarke Minderheit, dass die eigenen Direktoren ihre Organisations- und Planungsfähigkeiten überschätzten beziehungsweise die Komplexität des Unterfangens unterschätzten. Doch letztlich ging ihr Versuch, den Investitionsentscheid zur grundsätzlichen Vertrauensfrage zu machen, nicht auf, und eine deutliche Mehrheit der Verwaltungsräte gab schliesslich grünes Licht.[36]

So reiste eine zweite IG-Delegation im Sommer 1920 nochmals in die USA, um die Gründung der neu Cincinnati Chemical Works (CCW) benannten Fabrik vor Ort abzuwickeln. Dabei nahm sie die in den Verwaltungsräten geäusserten Vorbehalte durchaus ernst und entwarf mit dem *Gemeinschaftswerk* eine Organisation, die den spezifischen institutionellen Rahmenbedingungen Rechnung trug. Der rechtliche Sitz der CCW lag deshalb nicht in Ohio, sondern in Dover, Delaware. Neben steuerrechtlichen Gründen machte die Delegation für diesen Schritt die in Ohio bestehende Vorschrift geltend, dass die eingetragenen *directors* – die Verwaltungsräte – ebenfalls mit ihrem Wohnsitz in Ohio gemeldet sein mussten. Dies hätte eine operative Kontrolle von Basel aus infrage gestellt, weshalb die Einrichtung als explizite Briefkastenfirma, wo jährlich pro forma eine Generalversammlung durch Stellvertreter abgehalten wurde, vorgezogen wurde.[37] Einzig das Präsidium wurde in amerikanische Hände gelegt: Als Vertrauensperson fungierte der Anwalt George F. Haendel, dessen Kanzlei die Gründung rechtlich begleitete.[38] Diese spezifische Holdingstruktur des Gemeinschaftswerks zielte darauf ab, «dass die Geschäftsleitung unbedingt von Basel aus entscheidend beeinflusst werden müsse und dass in Cincinnati nur die ausführende Stelle sein dürfe».[39] Da dem von Basel dominierten *board of directors* keine direkt in das operative Geschäft in Cincinnati involvierte Person angehörte, wurde eine Subkommission, das *Advisory Committee*, gebildet. Diesem gehörten als Präsident wiederum Haendel, der General Manager der CCW, Dr. Eduard Misslin, und sein Finanzchef, Hans E. Gysin, sowie die Leiter der Verkaufsfilialen in New York City an.[40] Die Produktionsplanung wurde im Technical Committee vorgespurt, in dem die technischen Direktoren aus Basel die wesentlichen Eckpunkte bestimmten.

Das Gemeinschaftswerk war damit in ein enges Korsett eingeschnürt, dessen Formung und Zuschnitt den verschiedenen Interessenlagen folgten. Die Basler Stammhäuser hatten vorwiegend die Exportsituation im Blick, was bedeutete, eine Balance zwischen der eigenen Auslastung und den Profitmöglichkeiten des Gemeinschaftswerks in Cincinnati zu finden. Die New Yorker Verkaufsgesellschaften wiederum waren im Kontakt mit den Kunden und mussten mit den Einstandspreisen, die von den CCW vorgegeben wurden, arbeiten. Provisionen, festgelegte Margen und exklusive Verkaufsrechte auf die jeweiligen Farbmuster sollten Anreize für deren Vermarktung schaffen. Zugleich bestanden aber Informationsasymmetrien, die verhindern würden, dass die Verkaufsgesellschaften Einblick in die betriebliche Preisgestaltung der CCW erhielten und dadurch versuchen könnten, die fakturierten Preise zum eigenen Vorteil zu drücken.[41] Auch auf Betriebsebene wertete man die Bedenken der Basler IG in Bezug auf das Risiko, geistige Eigentumsrechte zu verlieren, höher als einen möglichst konfliktlosen Übergang. So hielten die Delegation und Misslin von den ehemals über

40 Chemikern bei Ault & Wiborg schliesslich noch an deren 24 fest. Die verbliebenen Chemiker mussten jedoch – teilweise unter heftigem Protest – einen neuen Anstellungsvertrag unterzeichnen, in dem eine einjährige Probezeit sowie eine Karenzklausel festgelegt war. Diese bestimmte, wie lange sie nach einer allfälligen Entlassung nicht bei einem direkten Konkurrenten der Basler Farbproduzenten anheuern durften. Zumindest auf dem Papier wollte man sich so gegen die in Basel viel gefürchteten Abwerbungsversuchen wappnen.[42]

Wie die Delegation selbst konzedierte, war das ganze Konstrukt ein Versuchsgebilde, das seinen ersten Belastungstest noch zu bestehen hatte. Es war denn auch eine vielschichtige Krise, in welche die CCW bereits kurz nach ihrer Gründung schlitterten. Erstens stellte sich heraus, dass die Produktionsanlagen nicht betriebsbereit waren und auch die Kompetenz des angestellten Personals war von der IG-Delegation überschätzt worden, wie der General Manager Misslin nach Basel meldete.[43] Zweitens häuften sich die Absatz- und Finanzierungsprobleme. Aufgrund der weltweiten Rezession im Sommer 1920 war die Nachfrage aus der Textilindustrie stark zurückgegangen, sodass Misslin bis Ende des Jahres knapp die Hälfte der 500 Mitarbeitenden entliess.[44] Drittens machten die CCW nicht alleine die Konjunktur, sondern auch die Verkaufsgesellschaften für die stockenden Absätze verantwortlich; umgekehrt stellte allen voran Walter Sänger, der Geigys Niederlassung in New York leitete, den in Cincinnati fabrizierten Farbstoffen ein schlechtes Zeugnis aus.[45] Viertens hatte die kriegsbedingte Teuerung ihren Höhepunkt überschritten, und sinkende Preise in den USA, aber auch in Basel, machten markante Berichtigungen auf die Lagerbestände notwendig.[46]

Dieser exogene Schock strapazierte die von Anfang an knapp gehaltene Liquidität der CCW, sodass Basel trotz bestehender Währungsrisiken einen verzinsten Vorschuss von 12 Millionen CHF für die Ablösung der amerikanischen Kredite und als weiteres Betriebskapital überwies.[47] Doch das gegenseitige Vertrauen zwischen den CCW und den New Yorker Filialen hatte unterdessen einen neuen Tiefpunkt erreicht, und Haendel konstatierte einen «complete lack of unity and cooperation».[48] Erst als sich die konjunkturellen Aussichten im Sommer 1921 wieder aufhellten, begann sich die Situation zu entschärfen.[49] Die Verluste der CCW akkumulierten sich gleichwohl bis zum nächsten Jahr auf über 1,2 Millionen US-Dollar, die nicht zuletzt aus den hohen Abschreibungsquoten resultierten. Um die Fabrikationsstätte nachhaltig zu entschulden, sah sich die Basler IG deshalb gezwungen, fast zwei Drittel des Aktienkapitals von 2,5 Millionen US-Dollar abzuschreiben.[50] Nachdem 1922 der *Fordney-McCumber Tariff* die seit einem Jahr geltende Emergency Bill abgelöst hatte, reagierte Basel zudem auf das prohibitiv wirkende Zollniveau (60 % Wertzoll, 7 cts/lb. Gewichtszoll) mit einem ersten grösseren Ausbauprogramm im Umfang von 210000 Dollar.[51]

In der Folge fand das CCW schnell Tritt, wies 1923 erstmals einen Gewinn aus und schrieb nach dem konjunkturellen Einbruch von 1924 bis zum Ausbruch des Zweiten Weltkriegs keine weiteren Verluste.[52]

Die Basler IG in Zeiten des Protektionismus

Angesichts der hohen Erwartungen an die CCW wirkten deren Schwierigkeiten und Geschäftsergebnisse ernüchternd auf die Geschäftsleitungen in Basel. Infolgedessen nahm die Basler IG einzig in Seriate bei Bergamo 1925 ein weiteres, aber deutlich kleiner dimensioniertes Gemeinschaftswerk in Betrieb. Dafür trieben die Kollegialfirmen auf eigene Faust die vertikale Integration ihrer Agentensysteme in Europa, Nord- und Südamerika bis zum Ausbruch des Zweiten Weltkriegs voran.[53] Dabei half, dass die Basler IG seit Mitte der 1920er-Jahre mit den französischen CMC und der mittlerweile fusionierten IG Farben AG eine Reihe von Absprachen zu wichtigen Farbstoffreihen abschloss. Daraus ging 1929 schliesslich ein formelles «Dreierkartell» hervor, dem drei Jahre später die britische Imperial Chemical Industry beitrat. Insgesamt entfielen nun 70 % der weltweit produzierten und 90 % der exportierten Farbstoffe auf das internationale Farbenkartell, sodass zerstörerischen Preiskämpfen von vornherein ein Riegel geschoben wurde.[54] Diese oligopolistische Struktur mit ihren Konventionen erhöhte in erster Linie die Planungssicherheit und half den kapitalmässig relativ kleinen, aber enorm exportabhängigen Basler Chemiefirmen, die weitere geografische und technische Diversifikation aktiv zu gestalten.[55] Bereits 1930 lobte Ciba die Kartellabsprachen als «Massnahme einer weisen Politik der Zukunft».[56]
In den USA, die von den Kartellbestimmungen ausgenommen waren, blieb der Konkurrenzdruck jedoch unvermindert hoch – nicht zuletzt aufgrund der forcierten Expansion der IG Farben AG, die seit 1928 mit einem eigenständigen Werk, den General Aniline Works, Farbstoffe in den USA produzierten.[57] Zusammen mit der aufgehobenen Goldkonvertibilität des Dollars, in deren Folge der Schweizer Franken schlagartig um rund 40 % aufwertete, machte die verschärfte Wettbewerbssituation nach 1934 grössere Auslagerungen nötig.[58] Diese Exporteinschränkungen schlugen sich immer deutlicher in den Umsatzzahlen des Gemeinschaftswerks nieder, sodass etwa die Exporte von Ciba 1937 nur noch rund einen Viertel ihres Gesamtumsatzes in den USA ausmachten. Die CCW in Cincinnati, aber auch die Fabrikationsstätte in Clayton, trugen infolgedessen wesentlich dazu bei, dass Grossbritannien und die USA bis Ende der 1930er-Jahre mit jeweils rund 18 % die wichtigsten Einzelmärkte der Basler IG blieben.[59]
Die Basler Chemieunternehmen partizipierten damit an der allgemeinen Expansion der schweizerischen Exportindustrie in den Westen.[60] Die «Expatriierung

von Fabrikationen in die Auslandswerke»[61] stiess zwar in den 1930er-Jahren nicht mehr auf grundsätzlichen Widerstand – zu offensichtlich war die materielle Abhängigkeit von den diversifizierten Produktions- und Vertriebskanälen in Zeiten der umfassenden Devisenbewirtschaftung und protektionistischer Handelsbarrieren. Dennoch war die eigene Wahrnehmung dieser Verlagerungsstrategie weiterhin davon geprägt, dass die Expatriierung einem von aussen auferlegten Zwang, schlichtweg einer existenzsichernden Notwendigkeit gleichkam. Der davon ausgehende und forcierte Strukturwandel wurde in den Basler Stammhäusern, die sich immer mehr auf die hochwertigsten Produktsortimente konzentrieren mussten, somit akzeptiert, aber nicht aus eigener Kraft zusätzlich befördert.

Fazit

Kartelle bestehen bekanntlich aus Unternehmen, sind selbst aber keine. Sie verfügen zwar über eine klar bestimmbare, juristische Form, doch bleiben sie von aussen betrachtet häufig konturlose, teils unsichtbare Gestalten.[62] Auch die Basler IG besass keine eigenen Warenzeichen, sondern diente den Kollegialfirmen als Gefäss, das die Positionierung der eigenen Produkte auf den Exportmärkten verbessern helfen sollte. Ähnlich wie die deutschen Farbproduzenten, die ihre Interessengemeinschaft als Plattform verstanden, um die ehemals dominierende Stellung auf den Weltmärkten zurückzugewinnen, schlossen sich auch die Basler Chemiefirmen zusammen, um den politisch forcierten Konzentrations- und Abschottungstendenzen in den wichtigsten Zielmärkten zu begegnen. Mit der organisatorischen, aber deswegen nicht konfliktlosen Verdichtung im Kartell versuchte die Basler IG letztlich die rasch steigenden Transaktionskosten zu verringern, um den überlebensnotwendigen Zugang zu bestimmten Territorien zu erhalten. Obwohl die Kooperations*möglichkeiten* im Kartell die dafür notwendigen Aktionsradien und unternehmerischen Handlungsspielräume, wie im Fall der USA, erst eröffneten, begrenzten sie diese zugleich, indem die konsensuellen Entscheidungsbefugnisse organisatorische Kompromisse beförderten. So führte die defensiv ausgerichtete Strategie der Gemeinschaftswerke zu strukturellen Ungleichgewichten und Effizienzverlusten, weil mitunter die Kooperations*bereitschaft* im Sinne einer Gesamtunternehmung fehlte.

Letztlich blieben die Basler IG im Allgemeinen und das Gemeinschaftswerk in Cincinnati im Besonderen Kompromisse, die 1918 aus einem Verlust an Regelvertrauen entstanden waren.[63] Sie halfen zwar massgeblich mit, die schwer prognostizierbaren Preisbewegungen und Währungsrisiken in den 1920er- und 1930er-Jahren zu meistern. Als sich die weltwirtschaftliche Situation nach dem Zweiten Weltkrieg deutlich entschärft und sich die Pharmazeutika als neuer

Wachstumsmotor etabliert hatten, hatten sie deshalb ihren Zweck aber erfüllt. Einzig Geigy, die am längsten auf die Farbstoffe setzte und am stärksten von Ausgleichszahlungen innerhalb der Basler IG profitiert hatte, wollte noch länger an diesem Notbehelf festhalten. Schliesslich löste ein Schiedsgericht die Interessengemeinschaft 1950 auf und die Produktionsanlagen der CCW wurden schrittweise nach Toms River (New Jersey) verlagert, wo Ciba 1953 ein komplett neues, hochmodernes Betriebsareal für die Farbstoffproduktion erschloss.[64]

Anmerkungen

1 Basler Handelskammer, Jahresbericht 1918, 4. Dazu allgemein Tobias Straumann, Roman Rossfeld, *Der vergessene Wirtschaftskrieg. Schweizer Unternehmen im Ersten Weltkrieg*, Zürich 2008; Robert Fitzgerald, *The Rise of the Global Company. Multinationals and the Making of the Modern World* (New Approaches to Economic and Social History), Cambridge 2015, 156–257; Andrew Smith, Simon Mollan, Kevin D. Tennent (Hg.), *The Impact of the First World War on International Business*, New York 2016.

2 Die drei Unternehmen hatten unterschiedliche Anfänge genommen. Geigy entstand 1758 als inhabergeführte Handelsfirma, die 1858 in die Produktion von extrahierten Farbstoffen einstieg. Ciba und Sandoz nahmen 1884 respektive 1886 im Zuge des europaweiten Aufschwungs der chemischen Industrie ihren Betrieb auf. Vgl. dazu Mario König, *Chemie und Pharma in Basel. Besichtigung einer Weltindustrie – 1859–2016*, Basel 2016, 24–28, 39–41, 105.

3 Tobias Straumann, «Farbstoffe gegen Rohstoffe. Die Ciba und der Erste Weltkrieg», in Straumann, Rossfeld (wie Anm. 1), 289–313; König (wie Anm. 2), 89–99.

4 Vgl. für eine transaktionsökonomische Bewertung des deutschen Stahl- und Kohlekartells zwischen 1880 und 1945 Ulrich Nocken, «German cartels through the lens of transaction cost theory», in Wilfried Feldenkirchen, Susanne Hilger, Kornelia Rennert (Hg.), *Geschichte – Unternehmen – Archive*, Essen 2008, 273–292.

5 Franco Amatori, Andrea Colli, *Business History. Complexities and Comparisons*, London 2011, 116 f. Die chronologische Entwicklung von Kartellen in der Schweizer Industrie ist immer noch schwierig zu quantifizieren, vgl. dazu Alain Cortat: «Contribution à une histoire des cartels en Suisse», ders. (Hg.), *Contribution à une histoire des cartels en Suisse*, Neuchâtel 2010, 12–21.

6 John H. Dunning, «The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions», *Journal of International Business Studies* 19 (1988), 1–31; John H. Dunning, «The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity», *International Business Review* 9 (2000), 163–190.

7 Zur Auslandsproduktion der Basler Chemieunternehmen vor 1914 vgl. Harm G. Schröter, «Unternehmensleitung und Auslandsproduktion: Entscheidungsprozesse, Probleme und Konsequenzen in der schweizerischen Chemieindustrie vor 1914», *Schweizerische Zeitschrift für Geschichte* 44 (1994), 14–53. Zur weiteren Einbettung dieser Fallstudie siehe König (wie Anm. 2), 100–109.

8 Vgl. Marten Boon, «Business Enterprise and Globalization: Towards a Transnational Business History», *Business History Review* 91 (2017), 511–535; Harm G. Schröter, «Quo vadis Kartelldiskurs?», *Zeitschrift für Unternehmensgeschichte* 62 (2017), 302–309.

9 Vgl. Gottfried Plumpe, *Die IG-Farbenindustrie-AG. Wirtschaft, Technik und Politik 1904–1945*, Berlin 1990, 106–112; Geoffrey Jones, «Multinational Cross-Investment between Switzerland and Britain, 1914–1945», in Sébastien Guex (Hg.), *La Suisse et les grandes puissances, 1914–1945. Relations économiques avec les États-Unis, la Grande-Bretagne, l'Allemagne et la France*, Genf 1999, 426–430.

10 Vgl. Kathryn Steen, «Confiscated commerce: American importers of German synthetic organic chemicals, 1914–1929», *History and Technology* 12 (1995), 261–283; Firmenarchiv Novartis (kurz: FAN), Geigy, KAU 26, Bericht über revidierte Longworth Bill, 1920.
11 Vgl. Plumpe (wie Anm. 9), 101–106; Alfred D. Chandler, *Shaping the Industrial Century. The Remarkable Story of the Modern Chemical and Pharmaceutical Industries*, Cambridge, MA, 2005, 41–82. Nacco fusionierte schliesslich 1920 mit vier weiteren Firmen zur Allied Chemical & Dye (ACD), dem damals grössten Chemieunternehmen weltweit.
12 Vgl. Werner Plumpe, *Carl Duisberg, 1861–1935. Anatomie eines Industriellen*, München 2016, 679.
13 Siehe Plumpe (wie Anm. 9), 96–99. Eine komplette Fusion zur IG Farben AG erfolgte schliesslich 1925.
14 Firmenarchiv Novartis (künftig: FAN), Sandoz, C 101.001, Bericht über die Frage der Interessengemeinschaft, 20. 10. 1917, 1.
15 FAN, Geigy, GB 1a, interner Geschäftsbericht 1918, 1.
16 FAN, Ciba, IG 1.01, Protokoll der Zentralkommission, 26. 9. 1918.
17 FAN, Geigy, VR 1, Protokoll Verwaltungsrat, 24. 7. 1918; FAN, Sandoz, C 101.001, interner Geschäftsbericht 1919, 2.
18 So galt der Patentschutz in Frankreich nur für inländisch produzierte Farbstoffe und in Grossbritannien konnten für importierte Farbwaren, die bislang im Inland nicht hergestellt werden, Zwangslizenzen verlangt werden. Vgl. Plumpe (wie Anm. 9), 57–62; Walter Dettwiler, *Von Basel in die Welt. Die Entwicklung von Geigy, Ciba und Sandoz zu Novartis*, Zürich 2013, 36–39.
19 Traugott Geering, *Handel und Industrie der Schweiz unter dem Einfluss des Weltkrieges*, Basel 1928, 672.
20 FAN, Geigy, KAU 26, Rundschreiben von Geigy an IG Firmen, 28. 10. 1918.
21 FAN, Ciba, IG 1.01, Protokolle Zentralkommission, 30. 10. 1918, 6. 11. 1918.
22 FAN, Ciba, IG 1.01, Protokolle Zentralkommission, 30. 4. 1919, 21. 10. 1919.
23 FAN, Geigy, KAU 26, Bericht von Geo. H. Wagner (Sandoz) über Amerikareise, 6. 9. 1919; FAN, Ciba, Vg 3.03, Reisebericht von Dr. J. Brodbeck, 14. 10. 1919.
24 FAN, Ciba, KG 6.012.00/01, Zwischenbericht über die Reise der IG von K. Jedlička, 21. 1. 1920; FAN, Geigy, KAU 41, Brief von C. Koechlin an Geigy, 17. 1. 1920.
25 Siehe für diese Kategorisierung Dunning (wie Anm. 6).
26 Diese Eigenwahrnehmung bestätigte nicht zuletzt Leonard A. Yerkes, Leiter der Entwicklungsabteilung von DuPont, bei einem Besuch in Basel: FAN, Geigy, KAU 26, Bericht über den Besuch von Henry Blum und Leonard A. Yerkes bei Ciba, 25. 3. 1919.
27 Bericht Wagner (wie Anm. 23).
28 Die 1919 verabschiedete Longworth Bill setzte einen Wertzoll von 45 % und einen Gewichtszoll von 7 cts/lb fest. Darüber hinaus erschwerten ein Lizenzkomitee und Standardisierungsvorschriften den Import von Farbstoffen. Vgl. Bericht Wagner (wie Anm. 23); Plumpe (wie Anm. 9), 113.
29 FAN, Geigy, KAU 27, Bericht der Delegation der I. G. Firmen über die Reise nach den Vereinigten Staaten von Nord-Amerika, November 1919 – Februar 1920, 1 und 12.
30 Bericht der Delegation der I. G. Firmen (wie Anm. 29), 20.
31 Der Alien Property Custodian konfiszierte kurz nach Kriegsende sämtliche Patente der deutschen Farbstoffproduzenten. Diese wurden anschliessend zu einem symbolischen Preis an eine private Aktiengesellschaft, die Chemical Foundation, verkauft und 1920 grösstenteils an DuPont und die Allied Chemical & Dye veräussert. Siehe Kathryn Steen, «German chemicals and American politics, 1919–1922», in John E. Lesch (Hg.), *The German Chemical Industry in the Twentieth Century*, Dordrecht 2000, 323–346; Plumpe (wie Anm. 9), 108–110.
32 FAN, Ciba, VR 1, Protokoll Verwaltungsrat, 29. 9. 1919.
33 FAN, Geigy, GB 1a, interner Geschäftsbericht 1920.
34 Bericht der Delegation der I. G. Firmen (wie Anm. 29), 40.

35 Bei Sandoz fiel der Entscheid für den Kauf mit demonstrativer Einstimmigkeit: FAN, Sandoz, C 102.001, Protokoll Verwaltungsrat, 5. 3. 1920.
36 FAN, Ciba, VR 3.01, Protokoll Verwaltungsratsausschuss, 11. 3. 1920; FAN, Ciba, VR 1, Protokoll Verwaltungsrat, 13. 3. 1920; FAN, Geigy, VR 1, Protokolle Verwaltungsrat, 9. 3. 1920, 15. 3. 1920.
37 FAN, Ciba, KGK US 28, Cincinnati Chemical Works, Inc.: Minutes of First Meeting of Incorporators, 4. 7. 1920.
38 FAN, Geigy, KAU 41, IG Delegationsbericht über Konstituierung der CCW, August 1920, 2.
39 FAN, Ciba, KGK 2 US 28, Besprechung betr. Amerika, 14. 5. 1920.
40 Sandoz gründete seine Verkaufsgesellschaft, die Sandoz Chemical Works, noch im Juli 1919, während Ciba von ihrem Agenten die pharmazeutische Abteilung im Februar 1920 übernahm und ein Jahr später für ihr Farbengeschäft von Alfred F. Lichtenstein die Aniline Dyes and Chemicals Inc. übernahm. Diese führte sie in der Ciba Company, Inc. zusammen, die im gleichen Gebäude wie die Geigy Co. an der Barclay Street 89 in Manhattan domiziliert war. Sandoz Chemical Works / Ciba Co.: FAN, Ciba, KG 6.012.00/012.01, Sandoz Chemical Works, Inc.: Certificate of Incorporation, 9. 7. 1919; FAN, Ciba, KG 6.011.01/012.01, Vertrag zwischen Aniline Dyes and Chemicals Inc. und Ciba Company Inc., 19. 2. 1921.
41 IG Delegationsbericht (wie Anm. 38), 5 f., 22 f.
42 Ebd., 17–19. Brodbeck stufte die Schutzfunktion dieser Paragrafen denn auch eher als hypothetisch ein: FAN, Ciba, KG 6.011.01/012.01, Bericht von J. Brodbeck über Konstituierung der CCW, 21. 8. 1920, 14 f.
43 FAN Geigy, KAU 41, 3. Bericht von Misslin, 11. 10. 1920, 6.
44 FAN, Geigy, KAU 41, Bericht von Hans J. Gass, 14. 12. 1920, 19.
45 FAN, Ciba, KGK 2 US 33, Protokoll Advisory Committee, 5. 2. 1921; FAN, Geigy, KAU 41, Brief von Sänger an Geigy, 11. 1. 1921.
46 Insgesamt mussten die IG-Firmen bis 1921 Buchverluste von 34,5 Millionen Franken verkraften. FAN, Ciba, IG 1.06, Zahlenmaterial Lyner, Warenbestände.
47 FAN, Ciba, KGK 2 US 28, Protokoll CCW-Board, 22. 7. 1921.
48 FAN, Ciba, KGK US 28, Protokoll CCW-Board, 5. 8. 1921, 1.
49 FAN, Ciba, KGK US 33, Bericht von Engi an CCW Board, 16. 12. 1921.
50 FAN, KGK 2 US 28, Protokoll CCW-Board, 24. 8. 1922.
51 FAN, Ciba, KGK 2 US 33, Protokoll Technical Committee, 3. 7. 1922; FAN, Ciba, IG 1.01, Protokoll IG-Zentralkommission, 4. 7. 1922; FAN, Ciba, KGK 2 US 28, Protokoll CCW-Board, 24. 8. 1922.
52 Die ausgewiesenen Gewinne akkumulierten sich bis 1940 auf mehr als 8,4 Millionen US-Dollar, die nach 1931 fast gänzlich in Dividendenausschüttungen nach Basel flossen. FAN, Ciba, IG 1.06, Zahlenmaterial Lyner, CCW.
53 Vgl. FAN, Ciba, IG 1.06, Zahlenmaterial Lyner, Filialen.
54 Vgl. Harm G. Schröter, «Kartelle als Form industrieller Konzentration: Das Beispiel des internationalen Farbstoffkartells von 1927 bis 1939», *Vierteljahrschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte* 74 (1987), 479–513; König (wie Anm. 2), 110–119.
55 Die Basler IG, die 95 % ihres Umsatzes im Ausland erwirtschaftete, war von den vier beteiligten Syndikaten am stärksten auf den Export angewiesen. So machten die Binnenmärkte (inklusive der Kolonien) bei ICI und CMC 87 % respektive 70 % aus. Einzig die IG Farben AG war mit 77 % ähnlich stark vom Export abhängig wie die Schweizer Gruppe, vgl. dazu FAN Ciba, Vg 1.02.1, interner Geschäftsbericht I. Semester 1932; Schröter (wie Anm. 54), 511.
56 FAN, Ciba, Vg 1.02.1, interner Geschäftsbericht 1930, 4.
57 FAN, Ciba, Protokoll CCW-Board, 18. 1. 1937; FAN, Ciba, Vg 1.02.1, interner Geschäftsbericht 1936, 93; Plumpe (wie Anm. 9), 126–129.
58 Bis 1938 wurden insbesondere die CCW mit Investitionen im Wert von 1,8 Millionen US-Dollar aufgerüstet. FAN, Ciba, KGK 2 US 29, Protokolle CCW-Board, 20. 4. 1934, 18. 1. 1937.
59 FAN, Ciba, Vg 1.02.1, interner Geschäftsbericht 1937, 26, 33. Die Marktanteile wurden be-

rechnet anhand von FAN, Geigy, GB 1–5, interne Geschäftsberichte; FAN, Ciba, IG 1.06, Zahlenmaterial Lyner; FAN, Ciba, KGK 2 US 39–40, Jahresbilanzen CCW, 1921–1939.

60 Vgl. Margrit Müller, «Internationale Verflechtung», in dies., Béatrice Veyrassat, *Wirtschaftsgeschichte der Schweiz im 20. Jahrhundert*, Basel 2012, 374–384.

61 FAN, Ciba, Vg 1.02.1, interner Geschäftsbericht 1935, 71.

62 Vgl. Schröter (wie Anm. 8), 305–307; Alain Cortat, *Un cartel parfait. Réseaux, R&D et profits dans l'industrie suisse des câbles*, Neuchâtel 2009, 30 f.

63 Zum Begriff des Regelvertrauens Hansjörg Siegenthaler, *Regelvertrauen, Prosperität und Krisen. Die Ungleichmässigkeit wirtschaftlicher und sozialer Entwicklung als Ergebnis individuellen Handelns und sozialen Lernens*, Tübingen 1993.

64 Siehe König (wie Anm. 2), 203.

Résumé

«S'expatrier» ensemble. À propos de la politique d'investissements de la Chimie bâloise après la Première Guerre mondiale

La Première Guerre mondiale représente une profonde césure pour de nombreuses multinationales en Europe de l'Ouest et aux États-Unis. Cela est également vrai pour les trois firmes bâloises productrices de colorants, qui durent s'adapter aux conditions spéciales créées par la guerre sur les marchés mondiaux. En 1917, les trois firmes fondent la Basler Interessengemeinschaft (IG Basel) pour lutter ensemble contre la concurrence étrangère et affronter les mesures protectionnistes. En plus de discussions sur la fixation des prix, de la production ou dans le domaine de la recherche, cette alliance cartellaire était au service d'une politique d'investissements coordonnée par la fondation commune d'unités de production. C'est le cas en 1920 à Cincinatti, Ohio, qui représente le plus important investissement direct de IG Basel dans les années 1920 et 1930. Sur la base de cet exemple, l'article montre que l'approfondissement de la collaboration institutionnelle au sein de IG Basel ouvrit des possibilités d'investissements sur de nouveaux marchés. Il aborde également les difficultés nouvelles qui émergèrent de cette collaboration.

(Traduction: Pierre Eichenberger)