

Marc Moret - bewundert, verehrt, gehasst

Autor(en): Raymond Petignat

Quelle: Basler Stadtbuch

Jahr: 2006

<https://www.baslerstadtbuch.ch/.permalink/stadtbuch/7e5e3bbf-1eb8-4cfb-9616-73641c5e3eba>

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>

Marc Moret – bewundert, verehrt, gehasst

**Er war eine starke Persönlichkeit
und ein machtbewusster Unternehmer,
der dem früheren Sandoz-Konzern seinen Stempel aufdrückte**

Raymond Petignat

Selbst er konnte sich der unabänderlichen menschlichen Bestimmung nicht entziehen: Marc Morets Tage erfüllten sich am 17. März 2006; er wurde 82 Jahre und vier Monate alt. Der Patriarch hatte sich seit 1968 ganz in den Dienst des damaligen Sandoz-Konzerns gestellt, dies mit einer strengen, konsequenten Auffassung von Pflicht und Verantwortung, die er unnachgiebig vertrat und umsetzte.

Es gibt zahlreiche Geschichten über Marc Moret, die ihn von einer wenig einnehmenden Seite zeigen. So wollte ihn ein Angestellter in einer oberen Kaderposition aus Anlass seines Dienstjubiläums und eines runden Geburtstags zu einem Fest im Kreise von Verwandten und Kollegen einladen. Moret beschied ihm jedoch, er brauche ab sofort nicht mehr an seinem Arbeitsplatz zu erscheinen, er sei entlassen. Vielleicht hatte der Mann unbedacht Kritik geäussert oder eine Weisung nicht befolgt – das konnte für einen Rausschmiss durch Moret genügen. Hatte es jemand einmal mit ihm verdorben, konnte er oder sie jede Hoffnung fahren lassen.

Der strikt konservative Marc Moret hatte die Lebenseinstellung, wonach zunächst einmal jeder Mensch eine persönliche Verantwortung zu tragen habe. Daraus resultierte sein Respekt vor dem persönlichen Eigentum. Im Zentrum seiner Tätigkeit bei der Sandoz AG lag daher das Gedeihen der Firma. Davon profitierten nicht nur die Mehrheitsaktionäre, sondern auch die zahlreichen Kleinaktionäre.

Marc Moret wurde am 15. November 1923 in Fribourg geboren. Nach der Matura am dortigen Collège St-Michel studierte er in Fribourg und Paris Wirtschaftswissenschaften und promovierte 1948 zum Doktor der Nationalökonomie. In Fribourg begann auch seine berufliche Tätigkeit. Er war dort Personalverantwortlicher in der kantonalen Verwaltung. Weitere Berufserfahrungen sammelte Moret unter anderem bei der Nestlé S.A., und 1968 trat er als stellvertretender Direktor in die Sandoz AG ein. Bereits 1969 rückte er zum Direktor auf, 1975 wurde er Mitglied des Direktionskomitees, 1977 Delegierter des Verwaltungsrates und 1980 dessen Vizepräsident. Mit seiner Ernennung zum Präsidenten

der Konzernleitung wurde 1981 für die Sandoz zu einem Schicksalsjahr, denn damals führte das Unternehmen als erster Schweizer Grosskonzern eine rigorose Gemeinkostenwertanalyse durch, mit der Basel aus seiner Selbstzufriedenheit aufgeschreckt wurde.

Moret sagte damit der Inkompetenz und Bürokratie den Kampf an. Im Verlauf von etwa eineinhalb Jahren wurden im Konzern rund 900 Stellen abgebaut, hauptsächlich durch Frühpensionierungen oder Versetzungen sowie durch etwa zwei Dutzend Entlassungen. Selbstverständlich ging damals eine Welle heller Aufregung durch die gesamte Belegschaft, weil Moret das Personal als eine Art von «klassenloser Gesellschaft» betrachtete, in dem Sinne nämlich, als niemand in der Konzernhierarchie vom strengen Kostenmanagement verschont blieb, auch Direktoren nicht. Es gab Enttäuschungen, schlaflose Nächte, zerschlagene Karrierehoffnungen und Tränen in der Familie. Für den Konzern resultierte daraus eine gewaltige Kostenersparnis.

Spesenritter hatten unter Marc Moret keine Chance – ihre Auslagen wurden streng kontrolliert. Den Managern wurden unter seinem Regime angemessene, aber nicht exorbitante Gehälter gezahlt; Börsengeschäfte waren ihm unsympathisch. Mitarbeitern, die sich Gedanken über soziale Probleme machten, erklärte er, solches sei nicht ihre Aufgabe. Dafür seien andere Leute zuständig. Ihre Aufgabe sei einzig und allein der wirtschaftliche Erfolg, damit einhergehe ja die Entstehung von Arbeitsplätzen. Die Entwicklung der Sandoz AG gab ihm Recht: Als Moret 1977 in den Verwaltungsrat gewählt und zum Delegierten ernannt worden war, erzielten 35 000 Sandoz-Angestellte einen Umsatz von 4,8 Milliarden und einen Gewinn von 214 Millionen Franken. 1995 erwirtschafteten weltweit 50 000 Sandoz-Beschäftigte einen Umsatz von 15,2 Milliarden und einen Gewinn von 2,1 Milliarden Franken.

Im Jahr 1985 war Marc Moret zum Verwaltungsratspräsidenten gewählt worden. Er besass damit im Konzern eine nahezu unbegrenzte Machtfülle. Im Mai 1986 feierte die Sandoz AG ihr hundertjähriges Bestehen – der Unternehmer befand sich auf dem glanzvollen Höhepunkt seiner Laufbahn. Und dann folgte an einem einzigen Tag die rasende Abfahrt zum Tiefpunkt: Am 1. November 1986 geriet in Schweizerhalle ein Lagerhaus der Sandoz AG in Brand, der sich wegen der damit einhergehenden katastrophalen Verschmutzung des Rheins schnell zu einem schwerwiegenden Ereignis über die Landesgrenzen hinaus ausweitete. Menschen kamen dabei glücklicherweise nicht zu Schaden. Moret meldete sich erst Tage nach dem Unglück zu Wort und entschuldigte sich in der «Basler Zeitung» vom 5. November 1986 «in aller Form» – zu spät, wurde in der Öffentlichkeit bemängelt.

Es hagelte Kritik von allen Seiten, er wurde zum Sündenbock schlechthin gestempelt. Das traf ihn zutiefst, Basel schien vergessen zu haben, was er durch seine unternehmerische Tätigkeit für die Stadt geleistet hatte. Sie zeigte im grossen gemeinsamen Unglück nicht den geringsten Ansatz zur Solidarität, was ihn enttäuschte – damit war Basel für ihn «erledigt». Es war für ihn andererseits keine Frage, den durch die Brandkatastrophe ver-

ursachten Schaden zu beheben. Durch die eingeleiteten Massnahmen wurde später die Wasserqualität des Rheins sogar besser als zuvor.

Seine Machtfülle verleitete Moret schliesslich zu einer bisweilen grotesk anmutenden diktatorischen Handlungsweise. Er manipulierte Menschen; so berief er auf der Suche nach seiner Nachfolge qualifizierte Manager, setzte sie wieder ab und berief andere. Nach einer Stunde hatten Entlassene ihren Arbeitsplatz zu räumen. Damit sollte jede interne Kritik und Rebellion schon im Keim erstickt werden. «Obéir et pénaliser», «gehorschen und bestrafen» – diese Maxime des Marc Moret galt von zuoberst bis zuunterst.

In der Öffentlichkeit wurde immer wieder gefragt, was denn diesem Mann noch alles einfallen könnte. Und es fiel ihm etwas ein: Am 7. März 1996 kündigte er auf dem EuroAirport den Zusammenschluss von Ciba-Geigy und Sandoz an. Die Fusion ging auf seine Initiative zurück. Dadurch entstand mit Novartis einer der weltweit grössten Pharmakonzerne. Standort: Basel.

Konservativer Katholik und Traditionalist, der er war, hielt er von Reformbestrebungen innerhalb der Römisch-Katholischen Kirche gar nichts, auch bei der kirchlichen Hierarchie galt ja «gehorschen und bestrafen». Ob er wohl beim Kirchenbesuch während des «Magnificats», des berühmten und mehrfach vertonten Lobgesangs der Gottesmutter Maria, über solche Sätze sinnierte: «Macht hat er geübt mit seinem Arm», heisst es da vom Herrn, «und zerstreut, die stolzen Herzens sind. Herrscher hat er vom Thron gestürzt, Niedrige aber erhoben. Hungernde hat er mit Gütern erfüllt, Reiche gehen lassen mit leeren Händen.»?

Bei Sitzungen und in persönlichen Gesprächen konnte Marc Moret sehr charmant sein. Vieles an ihm lässt sich indessen vom menschlichen Standpunkt aus weder rechtfertigen noch beschönigen. Aber ein Mensch wie er hätte für die Gesellschaft des Laisser-faire und Laisser-aller auch eine Herausforderung sein können, die jedoch so gut wie gar nicht angenommen wurde.