

Geigy - eine baslerische Unternehmerfamilie

Autor(en): Alfred Bürgin
Quelle: Basler Jahrbuch
Jahr: 1959

<https://www.baslerstadtbuch.ch/.permalink/stadtbuch/f746b0f2-cc0d-474d-918e-f8fa02df320d>

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>

Geigy — eine baslerische Unternehmerfamilie

Zum 200jährigen Bestehen der J. R. Geigy A.G.

Von Alfred Bürgin

I

Firmengeschichte ist Teil der Wirtschaftsgeschichte. Sie nimmt einen ähnlichen Platz ein wie etwa die Geschichte einer Gemeinde oder einer Stadt innerhalb der allgemeinen Geschichte. Die Entwicklung einer Firma spielt sich im Rahmen und unter den Bedingungen der allgemeinen wirtschaftlichen Entwicklung ab. Die Firma hat Anteil an einem sich dauernd verändernden Ganzen; ihre bloße Existenz stempelt sie zum Mitspieler. Sie muß sich, will sie bestehen, den jeweiligen ökonomischen und sozialen Verhältnissen anpassen und die sich aus diesen Verhältnissen ergebenden Möglichkeiten ergreifen und verwerten. Ihr Wesen ist dynamisch.

Die Firma Geigy, die im Frühjahr 1758 gegründet worden ist, hat auf ihre Weise alle Stadien, die zur heutigen Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung geführt haben, miterlebt und selbst mitgestaltet: vom zünftig geregelten Handel über den von der Zunft beaufsichtigten Handwerksbetrieb zur manufakturrellen und fabrikmäßigen Produktion des Früh-, Hoch- und Spätkapitalismus. Am strukturellen Wandel der Firma und an der Veränderung der Gesinnungs- und Verhaltensweise der jeweiligen Geigy'schen Geschäftsgeneration sind anschaulich die verschiedenen Phasen des Kapitalismus abzulesen. Ein begrenztes Anschauungsobjekt vermittelt Einblick in die gesellschaftlichen und technischen Umwälzungen des bürgerlich-kapitalistischen Zeitalters.

II

Kapitalistische Form des Wirtschaftens liegt dann vor, wenn geschichtlich die Trennung der Arbeitenden von Arbeitsmittel und Arbeitsgegenstand in größerem Ausmaße vollzogen ist, die Teilung der Arbeit und die Austauschbeziehungen in hohem Maße differenziert sind, wenn sich also abstrakte Arbeit mit den im Kapital verkörperten Eignern der Arbeitsmittel zu einem produktiven Zweck verbindet. Wo Kapital als allgemein herrschendes Verhältnis Grundlage, Prinzip der Produktion ist, kann von einem kapitalistischen Wirtschaftssystem die Rede sein. Erst auf Grund dieses historischen Prozesses sondert sich der Unternehmer aus der alten gebundenen Wirtschaftsordnung aus und tritt als Kapitaleigner der formal freien, das heißt von den Arbeitsmitteln und den Arbeitsgegenständen getrennten Arbeit gegenüber. Diese Arbeit ist frei käuflich, bietet sich als bloße Arbeitskraft an und braucht zu ihrer Verwirklichung Kapital. Damit sich Geld in Kapital und Arbeit in frei käufliche Arbeit verwandeln konnten, mußten die Bedingungen dazu historisch vorgefunden werden. In einer intakten zünftischen Ordnung zum Beispiel konnte sich Geld nicht in Kapital verwandeln, da die objektiven Bedingungen der Arbeit und die Arbeit selbst nicht als freie Fonds existierten, sondern an die Institution der Zunft gebunden und nicht frei käuflich waren. Kapital ist deshalb kein technischer Begriff im Sinne von arbeitserleichternden Geräten oder Maschinen, sondern ein gesellschaftlich-historischer. Seiner Genesis und seinem immanenten Triebe nach kann es nur in seiner Bewegung begriffen werden, da es sich ständig reproduzieren muß, um sich selbst zu erhalten, um Kapital zu bleiben. Deshalb muß der Unternehmer — bei Strafe des Untergangs — in einem kontinuierlichen, rationalen Betrieb nach immer erneutem Gewinn, nach Rentabilität streben, deshalb ist dieses Wirtschaftssystem nur bei einer dauernden Konsumexpansion funktionsfähig und muß ohne Unterbruch neue Bedürfnisse wecken und befriedigen.

III

Der Kapitalismus weist überall dort, wo er sich als bestimmende Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung durchzusetzen vermochte, ähnliche strukturelle Merkmale auf; wo Unterschiede im Wesen und in der Erscheinung vorliegen, sind sie begründet in der verschiedenartigen Ausgangs- und Entwicklungskonstellation. Die schweizerische Geschichtsentwicklung, die seit dem Spätmittelalter von der Norm der europäischen Geschichte abwich, prägte eine eigengeartete Form des Kapitalismus und infolgedessen einen besonderen Unternehmertypus. Die Eigenart und die Verhaltensweise des schweizerischen Unternehmers, sowie seine Stellung und Bedeutung innerhalb der nationalen Gemeinschaft, wurden bestimmt durch die spezifische historische Umgebung, aus der er hervorging und in der er wirkte. Idee und Wirklichkeit des schweizerischen Staates erwachsen nicht aus persönlich-dynastischem Hausbesitz, sondern aus Gemeinschaftswillen; nicht aus Herrschaftsanspruch und Machtentfaltung, sondern aus dem Willen nach Autonomie und Selbstverwaltung bäuerlicher Mark- und Talgenossenschaften und städtisch-bürgerlicher Kommunen. Die Grundlage der Eidgenossenschaft ist nicht feudal und monarchisch, sondern genossenschaftlich-bürgerlich. Die Abhängigkeit der die Stadt umgebenden Landschaft, wie zum Beispiel in Basel und Zürich, führte nicht zum Territorialstaat, sondern zur politisch-ökonomischen Bindung heimarbeitender Landbevölkerung an das städtische Handelsmonopol, also an eine ihrem Wesen und ihrer Struktur nach bürgerliche Institution.

In den meisten europäischen Staaten hatte das aufstrebende Unternehmertum eine alte Herrschaftsschicht vorgefunden, mit der es sich vermischte und deren Lebensformen es nachzuahmen versuchte; vielfach übernahm es auch deren ständische Abkapselung. Soziale Kämpfe und Spannungen waren die Folge. Unteren und nachdrängenden Schichten blieb der Aufstieg zum Unternehmer oft verwehrt.

In Amerika fehlten beinahe gänzlich alte Herrschaftsschichten. Das ständisch-privilegierte Vorbild war nicht vorhanden. Der optimistische und demokratische Charakter des amerika-

nischen Kapitalismus ließ allen die Möglichkeit des Aufstiegs sowie des Abstiegs offen. Diese Dynamik verhinderte weitgehend die Bildung von abgeschlossenen Schichten und verunmöglichte Standes- und Bildungsvorurteile, schuf das, was man als «American Capitalism» bezeichnet.

Die Situation in der Schweiz ist gekennzeichnet durch eine abgewogene Mitte zwischen diesen beiden Extremen. Auch wenn sich, wie im 18. Jahrhundert, das städtische Bürgertum vom Volke distanzierte, eine exklusive Haltung einnahm, sich der absolutistischen Nachbarschaft annäherte und höfische Sitten nachzuahmen pflegte, blieb es trotz allem eine bürgerliche Welt, in der sich das moderne Unternehmertum entfaltete, waren es bürgerliche Tugenden und Verhaltensweisen, die als erstrebenswert und als vorbildlich galten. Deshalb potenzierten sich im schweizerischen Unternehmertum alle nur möglichen bürgerlichen Eigenschaften, wobei der Akzent eher auf der klein- als auf der großbürgerlichen Seite liegt und wegen der soziologischen Wirkung des städtischen und ländlichen Patriziats im Unterschied zu Amerika eine gewisse Stabilität und eine gewisse Distanz nach unten trotz dem demokratischen Grundcharakter erhalten blieb.

IV

Die industrielle Entwicklung hatte zunächst nicht das städtische Handwerk ergriffen, sondern das ländliche, nicht-zünftische Nebengewerbe, Spinnen und Weben, also Arbeiten, die wenig zünftisches Geschick erforderten. In den Zunftoligarchien wußten sich die städtischen Bürger im Laufe des 17. Jahrhunderts das Handelsmonopol zu verschaffen, indem sie dank ihrer politischen und ökonomischen Vormacht dem ländlichen Heimarbeiter und Zwischenverleger die Verpflichtung auferlegten, die Rohmaterialien aus der Stadt zu beziehen und ihr die daraus verfertigten Produkte wieder zuzubringen. Daraus ergaben sich ökonomische Beziehungen vielerlei Art, die aber alle die Konzentration des Handels in der Stadt und die der Arbeit auf dem Lande zum Ergebnis hatten. Die Scheidung zwischen Stadt und Land war die Grundlage der entwickelten

und durch Warenaustausch vermittelten Teilung der Arbeit. Die Einbeziehung des Landes in seiner ganzen Breite in die Produktion setzte die Stadt als eine Organisations- und Verwertungszentrale voraus: nur sie konnte in einem beträchtlichen Umfange mit ihren durch Handel akkumulierten Geldern Rohstoffe beschaffen und Fertigwaren absetzen. Gleichzeitig stellte die Stadt die Bedingung zu höher entwickelten Produktionsformen dar. Ihre Monopolstellung schuf optimale Bedingungen für die Verwertung des Kapitals und ermöglichte vermehrte Kapitalakkumulation und -konzentration bei dem städtischen Bürgertum. Das Kapital konnte sich bei der noch unentwickelten Produktionsweise nicht durch eine Intensivierung des technischen Produktionsprozesses wesentlich reproduzieren, sondern nur durch die Verbesserung der Organisation der Arbeit, die zahlenmäßige Erhöhung der arbeitenden Hände und die Einführung neuer Gewerbezweige. Darauf beruhte unter anderem die außerordentliche Dichte und Verbreitung der ländlichen Heimarbeit. Ferner hatte die städtische Kapitalakkumulation zur Folge, daß jene Landschaften, die dem städtischen Handelsmonopol unterworfen waren, durch den Kapitalreichtum des städtischen Bürgertums sich in der Zeit der industriellen Revolution zu den hauptsächlichsten Zentren mechanischer Spinnereien und Webereien — und später der Maschinenindustrie und der chemischen Industrie — entwickeln konnten.

Der Umstand jedoch, daß die Schweiz nie eine Phase einer feudal-ständischen Monarchie durchgemacht hat, Herrschaft immer nur Vorherrschaft der Stadt über das Land bedeutete und diese Vorherrschaft den Charakter der Lebensgemeinschaft, der genossenschaftlichen Republik, nie verlor, ließ die Landschaft neben der Stadt zu einem aktiven staats- und gesellschaftsbildenden Element werden. Der ländliche Zwischenverleger, der selbst Heimarbeiter beschäftigte, war trotz der Einschränkung seiner ökonomischen Freiheit in der Lage, in einem beschränkten Umfange Kapital zu akkumulieren, und wurde dank der relativ hohen politischen Autonomie der Landschaft und kraft seiner sozialen und wirtschaftlichen Geltung und Stellung zum stärksten Widerpart des städtischen Kauf-

herrn, zum Hauptträger der radikalen Opposition und Agitation. Die Folge dieses spezifisch städtisch-ländlichen Verhältnisses bestand darin, daß sich in der Zeit der Revolution in den Dörfern, Klein- und Mittelstädten der Landschaft zahlreiche kulturell und bildungsmäßig relativ hochstehende Gewerbetreibende des selbständigen Handels bemächtigten und durch ihre generationenalte fabrikatorische Erfahrung und Geschicklichkeit eine erstaunliche ökonomische Aktivität entfalteten. Aus ihnen rekrutierte sich der dörfische, klein- und mittelstädtische Unternehmer. Er wurde eigentlich für die Schweiz repräsentativ. Als Besitzer eines Klein- oder Mittelbetriebes findet er sich beinahe in allen Ortschaften. In vielen Fällen übernahm er die gesellschaftliche Stellung, die früher der Großbauer innehatte.

Dieses aus der Landschaft hervorgegangene Unternehmertum, dessen Selbständigkeits-, Freiheits- und Unabhängigkeitsgefühl durch die Revolution zum realen und bestimmenden Merkmal wurde, entfaltete, verbunden mit Zähigkeit und Bedächtigkeit als typischen bauerlichen Eigenschaften, durch seine industrielle und kommerzielle Tätigkeit ein ausgesprochen sachliches, praktisches und vernünftiges Denken, ein überaus rühriges, bisweilen hartes Gewinn- und Erfolgsstreben, das sich, der Spekulation und Improvisation abhold, auf die Beherrschung der greif- und meßbaren Welt konzentrierte.

Der städtische Unternehmer, soweit er aus dem städtischen Bürgertum hervorgegangen ist, wies von vornherein Eigenschaften auf, die der spezifisch städtischen Kultur angehören: anstelle der Naturverbundenheit des Landbewohners stand bewußtes rationales Gestalten und normatives Einrichten aller Lebensbeziehungen; städtische Denkweise war rational, nicht organisch, sie war kritischer und anpassungsfähiger. Doch zeigte sich gerade für die Schweiz das bedeutungsvolle Phaenomen, daß sich typisch städtische Verhaltensweisen durch die frühe Einbeziehung der Landschaft in das weltwirtschaftliche Gefüge, durch Selbstverwaltung und den hohen Grad von Volksschulbildung auch beim Unternehmer der Landschaft entwickelten. Während der städtische Unternehmer durch die Vornehmheit seiner Haltung und den höheren Grad an Wissen

und an Bildung sich von den Untergebenen ungezwungen distanzierte, entwickelte der ländliche Unternehmer wegen seiner bodenständigeren und unkultivierteren Umgebung und als Emporkömmling etwas rauhere und gebieterische Umgangsformen und entfaltete draufgängerische Geschäftsmethoden.

Die vom Bauerntum herrührenden und die städtischen Eigenschaften des schweizerischen Unternehmers haben sich im Laufe der Zeit vermischt und sind nur noch an Personen, nicht mehr an Gruppen erkennbar.

V

Der für die schweizerische Geschichte charakteristische Kampf zwischen Stadt und Land führte zu einer einheitlichen Staats- und Gesellschaftsform. Nicht im Kampf zwischen einer Monarchie und einem Bürgertum, sondern im Spannungsverhältnis zwischen Stadt und Land, innerhalb einer an sich schon bürgerlichen Welt also, entwickelte sich in der Schweiz die Idee des naturhaft gleichartigen und gleiche Rechte beanspruchenden Menschen als Element des politischen Gemeinwesens. Der urban-rustike Gegensatz wurde aufgehoben. Gleichzeitig schob sich aber ein bisher durch die konkreten Daseinsformen der Stadt und der Landschaft verdeckter Gegensatz in den Vordergrund und wurde bestimmend: der Gegensatz zwischen Kapital und Arbeit. In dieser Auseinandersetzung standen sich nicht mehr sichtbare und von jedem überschaubare Mächte gegenüber, herrschte nicht mehr die Stadt mit ihrer geschlossenen, bevorrechteten Bürgerschaft, sondern das abstrakte Kapitalverhältnis. Seine Herrschaft machte sich überall bemerkbar, verschleiert und abgeschwächt dort, wo sich die hierarchischen Prinzipien einer konservativ-katholischen Tradition erhalten konnten oder eine Vielzahl von Kleinbetrieben Aufstiegschancen für alle möglich erscheinen ließ, in Schärfe dort, wo von der Scholle gelöste Heimarbeiter oder Bauern in den größeren Städten zusammenströmten und als bloße Arbeitskraft einer geschlossenen Kapitalmacht gegenüberstanden.

VI

Der Charakter der Auseinandersetzung zwischen Kapital und Arbeit war je nach Kanton verschieden. Neben dem Ausmaß der Industrialisierung spielte der Zeitpunkt und die Art und Weise der Verdrängung der früheren städtischen Eliten aus ihrer politischen Führerstellung eine entscheidende Rolle.

Basels geschichtliche Entwicklung im 19. Jahrhundert weicht von der anderer Kantone ab. In der Kantonstrennung von 1833, selbst Ausfluß gesonderter baslerischer Geschichtsentwicklung, liegt die unmittelbare Ursache. Durch die Teilung von Stadt und Land konnte Basel seinen urbanen Charakter länger als andere Schweizerstädte bewahren. Das alteingesessene, konservativ gesinnte Bürgertum, aus dem das maßgebende Unternehmertum des 19. Jahrhunderts hervorgegangen ist, vermochte seine Vorherrschaft bis in die siebziger Jahre aufrechtzuerhalten. Es wurde nicht wie andernorts durch die von der Landschaft her agitierenden radikalen Schichten von der politischen Führung verdrängt und einseitig auf das ökonomische Feld verwiesen; in der kritischen Zeit des aufkommenden Fabrikwesens und des sich entfaltenden Liberalismus wurde es mit den auftauchenden sozialen Problemen auf politischer Ebene konfrontiert und mußte sie zu bewältigen suchen. Die sozialpolitischen Auseinandersetzungen erfolgten unter städtischen Gruppen, die sozialen Umwälzungen vollzogen sich im städtischen Rahmen, aus städtischen Gesichtspunkten heraus. Die Verhältnisse blieben durch diese Begrenzung durchsichtig und beherrschbar, forderten Teilnahme und Verantwortungsbeußtsein Aller, ließen apolitisches Verhalten der Unternehmerschaft nicht zu. Die mißliche soziale Lage eines großen Teiles der Arbeiterschaft erweckte die immer noch ungebrochene städtisch-genossenschaftliche Denkweise, den Geist mittelalterlicher Wohlfahrtspflege und das Verantwortungsgefühl dem städtischen Gemeinwesen gegenüber. Die Idee des Manchesterturns, des laissez-faire et laissez-aller, drang als allgemein herrschendes Prinzip nicht durch; sie widersprach dem noch wachen städtischen Bewußtsein, dem übernommenen traditionellen und urbanen Denken; im Bewußtsein der Individuen blieb

die Stadt weiterhin die konkretere, bestimmendere Daseinsform. Aus den Reihen der Alteingesessenen wurden in der Folge die durch das Fabrikwesen hervorgerufenen Mißstände aufgedeckt, Reformen vorgeschlagen und an die Hand genommen; es waren unter anderem konservativ Gesinnte, die in der Großratsdebatte über das Fabrikgesetz von 1869 die Vertreter des Manchestertums zurückdrängten und die von ihnen vertretene Ansicht, daß alles Heil in der ungebundenen Freiheit und Tüchtigkeit des Einzelnen liege, anzweifelten und die dem Rat Sinn und Aufgabe einer städtischen Gemeinschaft erneut vor Augen führten.

Als im Jahr 1875 die alte Verfassung der Stadtrepublik zu Fall gebracht wurde, verlor auch dieses Bürgertum seine politische Vorherrschaft, setzte aber, wenn auch in der Opposition, seine politische Aktivität fort. Die etwas mehr als vierzig Jahre geretteter Urbanität waren nicht nutzlos; abweichende geschichtliche Ausprägung zeitigt immer Folgen. Sie vermag die allgemeine historische Entwicklung nicht aufzuhalten, sie kann sich ihr auch nicht entziehen, aber sie vermag ihr ein besonderes Gesicht zu geben. Das konservative Bürgertum hat mit seiner Reformfreudigkeit, mit seiner tätig-bewußten Auseinandersetzung mit den Problemen seiner Zeit, eigenhändig eine Entwicklung eingeleitet, die seinen eigenen institutionellen Rahmen zerstörte, das eigentliche Element seines Entfaltens und Bewährens untergrub. Im Unterschied zu den Bürgerschaften in den andern schweizerischen Hauptstädten, die zum Teil schon in den dreißiger Jahren von der politischen Bühne abtreten mußten, war es aber an der neuen wirtschaftlichen und politischen Entwicklung über längere Zeit hinaus selbst aktiv beteiligt, blieb es geschichtsbildende Kraft und vermochte daher seine Gesinnungsweise auch auf die Zugewanderten, auch auf seine Gegner zu übertragen. Die Kontinuität städtischen Denkens und Handelns blieb dadurch auch in der Zeit des herrschenden Liberalismus gewahrt und macht sich auch heute noch geltend.

Die Glieder der Familie Geigy, vor allem die der dritten und vierten Geschäftsgeneration, repräsentieren in ihrer geschäftlichen und in ihrer politischen Tätigkeit baslerisches

Unternehmertum; ihr Wirken könnte ohne die Berücksichtigung des spezifisch baslerisch-städtischen Hintergrundes in seiner Eigenart nicht ganz verstanden werden.

VII

Wir erkennen und unterscheiden innerhalb des kapitalistischen Unternehmertums einen schweizerischen und einen baslerischen Unternehmertypus. Um die Eigenart der Firma Geigy und ihrer Träger zu fassen und zu umschreiben, bedarf es aber der Ergänzung durch das *Biographische*, denn keine Typik vermag das besondere Wesen zu erhellen, außer in der allgemeinsten Form, außer als Tendenz. Die Typisierung stellt lediglich den Zettel dar, in den das Biographische eingewoben werden muß.

Das heutige chemische Unternehmen J. R. Geigy A.G. ist um die Mitte des 18. Jahrhunderts als Drogen- oder «Materialwaren»-Firma entstanden; während nahezu eines Jahrhunderts beschränkte es sich auf den Handel mit Drogen. Erst in den dreißiger Jahren des 19. Jahrhunderts begann die Firma einige von ihr bisher bloß gehandelte Waren, vornehmlich Farbdrogen, selbst zu bearbeiten. Vorerst geschah dies auf handwerklicher Grundlage, später, um die Mitte des 19. Jahrhunderts, auf manufakturereller Basis. Die Herstellung synthetischer Farbstoffe, die 1859 aufgenommen worden ist, und die Fabrikation von Gerbstoffen, Textilveredelungsprodukten, Schädlingsbekämpfungsmitteln und Pharmazeutika, deren Beginn zur Hauptsache ins zwanzigste Jahrhundert fällt, fußen in mancher Hinsicht auf den Ergebnissen der kommerziellen Tätigkeit des Unternehmens im ersten Jahrhundert seines Bestehens. Damals wurden die finanziellen Grundlagen, die kommerziellen Verbindungen und der ganze Erfahrungsschatz kaufmännischen Wissens geschaffen und erworben. Baslerische Tradition, die im Geschäftsgebaren und in der Geigy'schen Familie lebendig verankert blieb, bestimmte weitgehend die Geschicke und Entscheidungen der Firma als chemisches Industrieunternehmen.

Im Jahre 1758, wahrscheinlich im April, begann Johann

Rudolf Geigy (1733—1793) auf Rat seines Vaters, des Rats Herrn, Barbiers und Chirurgen Thomas Geigy, mit Drogen, sogenannten «Materialien», zu handeln. Schon sein Vater — als junger Müller war der Großvater aus dem thurgauischen Dörfchen Zuben bei Altnau nach Basel eingewandert und hatte 1639 das Bürgerrecht erhalten — war als Seckelmeister der Zunft zum Goldenen Stern und als Chirurg vertraut mit den Bedürfnissen der Apotheker und Ärzte und wußte als Mitglied des Rates die Möglichkeiten und Aussichten dieses Gewerbes wohl abzuschätzen. Der Handel mit Materialien umfaßte beinahe alles, was die Stadt und ihre umliegende Landschaft nicht selbst hervorbringen konnte, vor allem gewisse Roh- und Hilfsstoffe für das städtische Handwerk, Apothekerwaren, Gewürze, Farbstoffe und Genußmittel. Die Lagergewölbe der damaligen Materialisten waren angefüllt mit Waren aus aller Welt, mit Kaffee, Pfeffer, Ingwer, mit Baumwolle, Indigo und Sumach, mit gebrannten Wassern, Elixieren, Essenzen und Badeschwämmen.

Seitdem sich in den Städten Mitteleuropas ein vermehrter Wohlstand breitgemacht, in Basel vor allem die Refugianten verfeinerte und differenziertere Bedürfnisse angemeldet hatten, setzte nach diesen Gütern eine lebhaftere Nachfrage ein, der das hergebrachte zünftische Spezereigewerbe nicht genügen konnte. Der Handel mit Drogen oder Materialien entwickelte sich zu Beginn des 17. Jahrhunderts zu einem selbständigen Gewerbe. Während des ganzen 17. Jahrhunderts widmeten sich ausschließlich Refugianten, die sich vor allem als Engros Händler in Basel niedergelassen hatten, dieser neuen und aussichtsreichen Tätigkeit. In Antwerpen und Amsterdam, in Hamburg und Frankfurt kauften sie die Drogen ein und setzten sie in Basel, der übrigen Eidgenossenschaft und in Süddeutschland ab. Auf diese Weise wurde Basel Zentrum des schweizerischen Drogenhandels.

Obwohl um die Mitte des 18. Jahrhunderts, als Johann Rudolf seine Firma gründete, bereits eine Anzahl großer Drogenhandelsgeschäfte bestanden, waren die Aussichten günstig und das junge Unternehmen konnte unter der umsichtigen Leitung seines Gründers seine Tätigkeit ständig erweitern; allerdings

vermochte sich Johann Rudolf über den Kleinkaufleutestand nicht zu erheben. Die Lebensführung seines Sohnes Hieronymus (1771—1830), der das Geschäft kurz vor der Jahrhundertwende übernahm, zeigt aber deutlich, daß die zweite Geschäftsgeneration in den Kreis der angesehenen Handelsherren- und Fabrikantenfamilien aufgenommen worden war. Seine Heirat mit Charlotte Sarasin, der Tochter Jakob Sarasins, jenes geistvollen Musenfreundes und Erbauers des Weißen Hauses, sowie seine Freundschaften und der Kauf des Lichtenfelserhofes am Münsterberg lassen erkennen, daß er in einigem Wohlstand lebte und daß sein Handel florierte.

Innerhalb der Geschichte der Firma haben Johann Rudolf und Hieronymus Geigy als die *Gründergestalten* zu gelten, die sich aus der Enge kleinbürgerlicher, zünftisch-handwerklicher Verhältnisse Schritt um Schritt Ansehen und Wohlstand erarbeitet hatten. Über ihre Gesinnungsweise und über ihr Geschäftsgebaren sind keine direkten Zeugnisse überliefert. Es darf aber angenommen werden, daß sich zumindest Hieronymus, angeregt durch den von seinem Schwiegervater im Weißen Haus gepflegten Verkehr, Gedanken über die Probleme seiner Zeit gemacht hatte, so vor allem auch über die damals viel besprochenen sozialen Auswirkungen der sich entfaltenden Gewerbe. Das Tagebuch Jakob Sarasins bezeugt, daß Hieronymus gern und oft am Rheinsprung weilte. Die von Sarasin vertretenen Geschäftsgrundsätze, die wirtschaftsethischen und politischen Anschauungen, dürfte sich auch der junge Hieronymus angeeignet haben, um so mehr, als sie weitgehend den damaligen Auffassungen entsprachen.

In Sarasin tritt uns ein Vertreter der Fabrik- und Handelsherren schweizerisch-baslerischer Prägung der frühkapitalistischen Epoche entgegen. Seine Schriften, in denen er sich über wirtschaftliche Fragen äußert, enthalten praktische Regeln und Lehrsätze des kaufmännischen Verkehrs. Er schreibt über den Sinn der Buchhaltung, über die Disposition des Geldes und über die Bedeutung der Verbindungen mit andern Geschäftshäusern. Die Ethik beschränkt sich hauptsächlich darauf, Mittel und Wege aufzuzeigen, die eine erfolgreiche bürgerliche Laufbahn versprechen: Fleiß, Ehrlichkeit, Mäßigkeit und Spar-

samkeit führen zum Erfolg; mit Andacht soll sich der Kaufherr um den täglichen Kleinkram kümmern, soll sich in Notizbüchern genaue Rechenschaft geben über die täglichen Verrichtungen und alle Schritte sorgsam überdenken und abwägen.

Trotz diesen rationalen und auf Erwerb bedachten Empfehlungen geht Sarasin noch keineswegs im Wirtschaftlichen auf. Über allen rein sachlichen Gesichtspunkten stand immer noch das Ideal des vielseitigen, individuell geprägten Lebens. In seinem äußern Habitus glich dieser frühkapitalistische Unternehmer eher dem Landedelmann seiner Zeit als dem späteren hochkapitalistischen Unternehmer. Seine Wirtschaftsgesinnung trug noch starke Überreste einer patriarchalisch-handwerklich-natürlichen Ordnung. Er wehrte sich gegen grundlegende Veränderungen im Geschäftsbetriebe; er wollte gute, nicht billige Waren produzieren und verkaufen, trachtete nach einem hohen Nutzen, nicht aber nach hohem Umsatz, wandte sich an ein wohlhabendes Publikum, nicht an die Masse.

Im Geschäftsverkehr war sich gegenseitig Konkurrenz zu machen verpönt, die Reklame deshalb unschicklich. Der wirtschaftende Mensch war beim damaligen Stande der ökonomischen Entwicklung nicht an Marktgesetze im modernen Sinne gebunden. Der ökonomische Rationalismus trat nicht als zwingende Verhaltensweise an ihn heran. Sein Handeln wurde noch vorwiegend durch sittliche Normen bestimmt und begründet. Der Betrieb stand nicht als selbsttätiger Organismus über dem Menschen; er war verankert im Tun und Sein der Person. Der rudimentäre Entwicklungsgrad des wirtschaftlichen Gefüges ermöglichte noch keine Vorstellung eines wirtschaftlichen Gesamtzusammenhanges. Innerhalb der industriellen Entwicklung konnten noch keine natürlichen, im Sinne einer Harmonievorstellung sich selbst entfaltenden Kräfte erkannt werden, die den Prozeß des gewerblichen Fortschrittes selbsttätig lenken. Die Ordnung der Wirtschaft erschien als ethisches Problem, zu lösen durch sittliches Verhalten der Menschen und durch obrigkeitliche Fürsorge.

VIII

Die Arbeit der beiden ersten Geigyschen Geschäftsgenerationen diene als Grundlage, auf der Carl Geigy (1798—1861), der Sohn und Nachfolger des Hieronymus, aufbauen konnte. Carl repräsentiert den eigentlichen *Wegbereiter*. Er unternahm den für die Weiterentwicklung der Firma entscheidenden Schritt, die Ergänzung des Handels durch die Fabrikation. Seine Tätigkeit fällt in die Zeit großer sozialer, ökonomischer und technischer Umwälzungen. Die liberalen Ideen nagten unaufhaltsam am übernommenen gesellschaftlichen Gebäude, das industrielle Bürgertum erkämpfte sich überall entscheidendes politisches und ökonomisches Gewicht, Webstuhl und Dampfmaschinen eröffneten den Triumphzug der Technik.

Würdigt man die Tat Carl Geigys innerhalb dieses Geschehens, so ist erstaunlich, daß er überall dabei war: dem Aufstieg der Basler Textilindustrie antwortete er mit der Konzentration seiner geschäftlichen Tätigkeit auf den Handel mit Farbstoffen und mit der Aufnahme der Farbholzverarbeitung (1833); er erkannte die außerordentliche Bedeutung, die der Eisenbahn im sich extensivierenden Prozeß der wirtschaftlichen Entwicklung zukam, und wurde zum führenden schweizerischen Eisenbahnpolitiker; seine mit Wasserkraft betriebene Farbholzmühle am St. Albanteich ersetzte er durch eine mit Dampfkraft arbeitende Fabrik, um die Farbhölzer auf manufakturerlicher Basis zu extrahieren (1856).

Carl stellte sich zu den bestehenden Verhältnissen kritisch. Er versuchte, sie zu ändern. Seine wirtschaftspolitische Tätigkeit ergänzte seine geschäftliche und diente ihm dazu, seine kommerziellen und industriellen Möglichkeiten zu erweitern und zu verbessern. Er gehörte zu jenen Basler Wirtschaftsführern und Politikern, denen in jungen Jahren durch Professor Christoph Bernoulli in dem von ihm gegründeten Philotechnischen Institut (1806—1817) wirtschaftsliberales Gedanken- und Sinn und Möglichkeit der modernen Technik nahegebracht worden war.

Bernoulli verkündete in der noch durch Mauern umschlossenen Stadt, deren Versorgung noch weitgehend durch zünfti-

sche Vorschriften und Monopole geregelt war, die Voraussetzungen und Prinzipien der liberalen Wirtschaftsform. Seine Lehren bedeuten einen Bruch mit dem Denken des 18. Jahrhunderts, eine Abkehr von der Wirtschaftsgesinnung des Frühkapitalismus. Dem Zwang zünftischer Regelung, obrigkeitlicher Aufsicht, werden die «natürlichen» Freiheiten der Menschen entgegengestellt. Nicht die von Menschen gesetzten und durchdachten Institutionen der Unterhaltsfürsorge, sondern die Harmonie der Selbstinteressen verbürgen die umfassendste Versorgung. Das Postulat der individuellen Wirtschaftsfreiheit impliziert den Glauben an eine neue und bessere Gesellschaftsordnung. Man erwartet von der Ausbreitung der freien Konkurrenz geradezu positive ethische Wirkungen, eine Versittlichung und Humanisierung des Lebens und deutet sie als Teil des göttlichen Heilsplanes, dem zum Durchbruch zu verhelfen Pflicht sei. Das Verfolgen des Selbstinteresses führt zur vollkommensten Gestaltung des Daseins, bedeutet die letzte soziale und politische Realität; das Privateigentum an den Produktionsmitteln gilt als die effektivste Form zur Herbeiführung der durch den selbsttätigen und natürlichen Mechanismus garantierten Wohlfahrt des Einzelnen, die zugleich die Wohlfahrt Aller einschließt.

IX

Während Carl Geigy als Ratsherr noch vorwiegend städtische Gesichtspunkte zu einer Zeit vertreten hatte, da die Stadt als solche ihm noch genügend Raum und Stoff für sein politisches, wirtschaftliches und gesellschaftliches Wirken bot, änderte sich diese Begrenzung beim Sohne und Nachfolger Carls, bei Johann Rudolf Geigy-Merian (1830—1917), durch Ereignisse, die in den Bundesverfassungen von 1848 und 1874 ihren Ausdruck fanden. Der Übergang zur fabrikmäßigen Massenproduktion auf kapitalistischer Grundlage veränderte die Struktur der schweizerischen Volkswirtschaft; neu entstandene Zentren der industriellen Produktion verlangten Freizügigkeit der Ansiedlung von Arbeitskräften, und stärkere örtliche Konzentration der Produktion steigerte die Notwendigkeit eines rei-

bungslosen Güteraustausches; Verbesserung des Verkehrswe-
sens, Ausbau des Eisenbahnnetzes, Vereinheitlichung des Post-,
Münz- und des Notenbankwesens sowie die Aufhebung der
Binnenzölle waren die Voraussetzungen. Nicht die einzelnen
Kantone mit teilweise noch stadtwirtschaftlich oder territorial
ausgerichteter Wirtschaftspolitik, sondern allein das ganze Ge-
biet der Eidgenossenschaft als einheitlicher Wirtschaftsraum
konnte den Anforderungen der neuen Produktionsweise genü-
gen. Gleichzeitig bildeten sich in der Zeit Geigy-Merians die
Kennzeichen des Hochkapitalismus immer deutlicher aus: voll-
entwickeltes, methodisch-rechenhaftes Gewinnstreben im kon-
tinuierlich-rationalen Betrieb bei vollständiger Rationalisierung
des Wirtschaftslebens, Versachlichung des Betriebs und der
Betriebsführung, Ausbreitung der unpersönlichen Gesell-
schaftsform (Aktiengesellschaft), Versachlichung des Kredits,
Unterwerfung der Nachfrage unter den Willen des Produ-
zenten, Entstehung des Proletariats.

In der Person Geigy-Merians stellte das Familienunterneh-
men seinen erfolgreichsten und glänzendsten Vertreter, er-
reichte es den eigentlichen Höhepunkt seiner familiären Mög-
lichkeit. In ihm findet sich der *Beherrscher* und *Vollender*, der
gewiegte Könner, der sich — in allen Lebensgebieten versiert
— auf dem diplomatischen und wirtschaftspolitischen Parkett
geschickt und elegant zu bewegen verstand und dem auch Wis-
sen und Repräsentation zum Lebensbedürfnis wurden. Er war
ein bürgerlicher Grandseigneur, schöpfte aus dem Vollen, ver-
teilte Gunst und Tadel eigenmächtig; gütig und herrisch zu-
gleich, war er sich seiner Kraft, seines Einflusses und seiner
Leistung bewußt. Geigy-Merian war gleichzeitig Eigentümer
und Leiter seines Betriebes, war echter Unternehmer der hoch-
kapitalistischen Epoche. Sein Eigentumsinteresse war unmittel-
bar, war verkörpert in seiner Person als Eigentümer. Er zählte
zu jener Unternehmergeneration, die wohl Geld verdienen
wollte, es auch gar nicht mit allerlei moralischen Zutaten zu
verbrämen oder zu rechtfertigen versuchte, die sich aber auch
vor persönlichen Risiken nicht scheute. Die Gesinnung des Ma-
nagers war ihrem Wesen konträr.

Geigy-Merians parlamentarische Tätigkeit als Nationalrat

gipfelte darin, die Bedingungen der bürgerlichen Ökonomie auszubauen und aufrechtzuerhalten. In einer eigenen Zeitung, der «Schweizer Grenzpost», die zwischen radikal und konservativ eine vermittelnde Stellung einnahm, einem Blatt, in das Carl Spitteler als Redaktor prächtige Leitartikel schrieb und in dem der nachmalige Sozialistenführer Karl Moor ausgiebig zu Worte kam, kämpfte er für seine wirtschafts- und sozialpolitischen Ideen.

Seine Villa, der Bäumlihof bei Riehen, war oft der Schauplatz subtiler wirtschaftspolitischer Verhandlungen; dort schuf er sich in einer zwanglosen und gediegen-vornehmen Atmosphäre Raum zur persönlichen Propaganda, dort wußte er als gewandter Gastgeber mit meisterlichem Geschick und mit einer sorgsam vorbedachten und abgestimmten Programmfolge manch voreiligen Gegner umzustimmen. Als parlamentarischer Führer in Wirtschaftsfragen, so beim Abschluß von Handelsverträgen mit dem Ausland in den achtziger Jahren, bei der Schaffung des Banknotengesetzes (1881) und bei der Vorbereitung und Durchführung des Alkoholmonopols (1884), sowie als konsequenter Vertreter des Freihandels ist er in die Annalen der schweizerischen Wirtschaftsgeschichte eingegangen.

Seine bedeutendste Arbeit leistete er aber in der eigenen Firma. Unter ihm wuchs sie zum chemischen Industrieunternehmen heran. Er baute die Extrakterstellung aus, erweiterte den Absatz über die ganze Welt und nahm vor allem die Fabrikation der synthetischen Farbstoffe auf. Den hergebrachten Drogenhandel gab er ganz auf.

Drei Jahre nach der Entdeckung des ersten technisch verwertbaren künstlichen Farbstoffes durch den Engländer Perkin im Jahre 1856, wenige Monate nach den ersten Versuchen in der Clavelschen Färberei und noch bevor Kekulé mit seiner Struktur- und Benzoltheorie die Grundlage der modernen Chemie geschaffen und damit eine planmäßige industrielle Verwertung erst ermöglicht hatte, gelang damals in Geigy-Merians Extraktfabrik der erste Versuch der Herstellung eines künstlichen Farbstoffes.

Jedoch nicht Geigy-Merian, sondern seinem Prokuristen

J. J. Müller-Pack fällt das Verdienst zu, die Anilinfarbenproduktion vorerst weitergeführt zu haben. Gerade bei der vitalen Persönlichkeit Geigy-Merians stoßen wir auf einen Sachverhalt, der für ein schon generationenaltcs Familienunternehmen charakteristisch ist: das Gewicht der Tradition und der übernommenen Tätigkeit wog trotz aller Avantgarde, trotz allem Unternehmergeist schon so schwer, daß die Übernahme einer neuen Tätigkeit Schwierigkeiten bereiten mußte. Geigy-Merian war Erbe eines kommerziellen Unternehmens, Sohn eines Handelsherrn. Sein Interesse galt dem Handel, dem Ein- und Verkauf von Waren, dem Berufe des Kaufmanns. Der Schritt zur Fabrikation einiger natürlicher Farbstoffe führte ihn noch nicht in Neuland — auch wenn dadurch ein neues Element in seinen Wirkungskreis trat — und mag noch durch rein kaufmännische Überlegungen veranlaßt worden sein. Der Schritt zu ihrer synthetischen Herstellung hingegen bedeutete für ihn, der gewohnt war, alle Sparten seiner Tätigkeit bis in alle Details zu kennen und zu beherrschen, etwas völlig Neues. Das heute alltägliche Phänomen, daß ein kaufmännischer Direktor eines Chemieunternehmens eigentliche chemische Kenntnisse nicht zu haben braucht, war damals dem «königlichen Kaufmann» fremd. Deshalb hielt es Geigy-Merian, als die Aufnahme der Anilinfarbenproduktion unumgänglich wurde, für klüger, dem drängenden Prokuristen unter dessen eigener Verantwortung die noch unsichere, von ihm nicht übersehbare und auf der Stufe des Experiments befindliche Anilinfarbenproduktion zu übertragen.

Es ist zudem überliefert, daß von altbaslerischen Kreisen die Fabrikation künstlicher Farbstoffe als unreelles, ja unmoralisches Geschäft betrachtet worden ist; es herrschte ein allgemeines Mißtrauen allem «Künstlichen» — vor allem der Chemie — gegenüber, in dessen allgemeiner Verbreitung man den Untergang der guten alten Zeit witterte. Wahrscheinlich konnte sich Geigy-Merian dieser Stimmung nicht ganz erwehren.

Müller-Pack gründete am 1. Juli 1860 mit der finanziellen Unterstützung von Geigy-Merian eine eigene Firma, baute die Fabrik auf dem Rosentalareal, wo sich heute der Hauptsitz der

Firma befindet, und begann sofort die meisten der damals bekannten Anilinfarbstoffe in großem Maßstabe herzustellen. In kurzer Zeit machte er sich durch seine rastlose und erfolgreiche Pionierarbeit unter den Anilinfarbenfabrikanten und Chemikern in ganz Europa einen bedeutenden Namen. An der Londoner Weltausstellung vom Jahre 1862 stellte Müller-Pack als einziger Vertreter der schweizerischen Farbstoffindustrie aus. Doch schon nach vier Jahren fand der glänzende Aufstieg der Müllerschen Firma durch eine Verkettung von unglücklichen Umständen ein jähes Ende. Müllers Schicksal kann weder mit seinem Konflikt mit den Sanitätsbehörden noch mit seinen finanziellen Schwierigkeiten ganz erklärt werden; sein Mißerfolg liegt auch in jener tragischen Konstellation begründet, der so viele Schrittmacher industriellen Fortschritts zum Opfer fielen: eine mißtrauische oder gleichgültige Umgebung versagte den nötigen Rückhalt, es fehlte das gesellschaftliche Gewicht und Ansehen und die damit möglichen finanziellen Ressourcen.

Nach dem Konkurs Müllers übernahm Geigy-Merian die Weiterführung der Anilinfarbenproduktion. Die Firma Geigy wurde jetzt zum eigentlichen chemischen Industrieunternehmen. Die chemische Industrie, aus den Bedürfnissen der Textilindustrie hervorgegangen und Kind der hochkapitalistischen Wirtschaftsepoche, war von Anfang an dadurch ausgezeichnet, daß sie nicht einfach vorhandene oder sich vorfindende Rohmaterialien zu Produkten verarbeitet, sondern aus Elementar-einheiten neue schafft. Hiemit war ein Stadium der Güterproduktion erreicht und die Möglichkeit allgemeiner Wohlstandsvermehrung in Aussicht gestellt, die in der Geschichte einmalig sind und die Abhängigkeit von den Wechselfällen der Natur auf ein Minimum beschränkten. Wissenschaft, einst eine der Produktion von Gütern für den Lebensunterhalt fernstehende Betätigung, wurde in den Dienst der Industrie gestellt und die Industrie selbst zu einer Stätte der Wissenschaft erhoben.

Lag einst Sinn und Aufgabe des Wirtschaftens in der Deckung eines durch Sitte und Stand bestimmten und vorgeschriebenen Bedarfes, so schuf das 19. Jahrhundert durch die formale rechtliche Gleichstellung Aller und durch die Möglichkeiten

der Technik die Voraussetzungen und die Notwendigkeit der Bedarfsweckung, der immer erneuten Produktion; die chemische Industrie bildet insofern gleichsam Endglied dieser Entwicklung, indem in ihr durch die Kombination von Wissenschaft und Technik eine natürliche Versorgungsbegrenzung — theoretisch wenigstens — aufgehoben wird.

Die industrielle Arbeit wurde nicht mehr in erster Linie verrichtet, um einen Eigenbedarf zu decken, sondern um der allgemeinen Möglichkeit der Befriedigung der Bedürfnisse überhaupt zu dienen; sie wurde zu einer unendlich fortschreitenden Produktivität freigesetzt. Unendliche Produktion für einen anonymen Markt verlangt Rationalisierung und Mechanisierung der Arbeitsorganisation; sie wurde nach wissenschaftlichen Prinzipien ausgerichtet, die unter anderem darin bestehen, daß die betrieblichen Vorgänge zum voraus, das heißt ehe sie im einzelnen Fall begonnen werden, als System von Anleitungen und Vorschriften vorliegen. Das System selbst und nicht systemlose, dem Gutdünken der Person anheimgestellte Anordnungen und Befehle garantieren den Ablauf des Betriebsvorganges. Das Wissen haftet nicht mehr ausschließlich an der Person; es ist niedergelegt und auffindbar in der Literatur, für jeden nachschlagbar. Eine Idee geht nicht mehr ohne weiteres verloren. Sie kann von Nachfolgern weiterentwickelt werden. Das Wissen ist gedruckt, katalogisiert, entpersönlicht. Der angehäuften Wissensstoff und die Schematisierung des Handelns und Forschens bedingen eine gewisse Zwangsläufigkeit der Arbeitsrichtung, aber auch eine Zwangsläufigkeit in der Einstellung des Erfolges, der bis zu einem bestimmten Grade geplant, vorausberechnet und erwartet wird. Der Fortschritt ist weitgehend vorgezeichnet. Er ist nicht mehr primär an die Person gebunden, sondern die Person an ihn. Er wurde in hohem Maße zu einer Frage der sachlichen Möglichkeiten.

Die zahlenmäßige Erfassung des Betriebsablaufs und die rechtliche und gesellschaftliche Organisation der Betriebsstätten mußten dieser Form der Produktion entsprechen. Die doppelte Buchhaltung löste die Rechnungsführung von der Person des Unternehmers; sie ordnet sie nach rein sachlichen Gesichts-

punkten. Die Buchführung wird objektiviert. Das Verfahren wird von der Person unabhängig, allgemein, von einer fremden Instanz kontrollierbar, mechanisiert; der Anfang bedingt einen durch feste Gesichtspunkte bestimmten Ablauf. Das System ist zwangsläufig. Die doppelte Buchhaltung erfüllt eine der kapitalistischen Wirtschaft immanente Forderung: sie löst alle Beziehungen in quantitativ erfaßbare Rechenprozesse auf und ermöglicht dadurch eine bis in alle Details gehende Rechenschaftigkeit und Planmäßigkeit. Das Erwerbsprinzip erhielt dadurch das Instrumentarium zu seiner optimalen Erfüllung. Das Kalkül dient nur noch der Vermehrung von rein quantitativ erfaßten und erfaßbaren Wertbeträgen und hat alle Zwecksetzungen naturaler Unterhaltsfürsorge abgestreift. Die doppelte Buchhaltung kann wie eine Person von allen Personen befragt werden und ist durch die Kontengliederung so eingerichtet, daß sie jederzeit über jeden Geschäftsvorgang Auskunft geben kann. Sie bildet das notwendige Korrelat zur Aktiengesellschaft. Beides gibt dem Eigenleben der Firma den organisatorischen Apparat; die Existenz des Unternehmens leitet sich nicht mehr von der Person ab — sie kann sie überdauern —, sondern von einer Sache, von der Zwecksetzung, Gewinn zu erzielen.

Als Stätten der Wissenschaft konnten die chemischen Laboratorien ihre Aufgabe erst durch die Garantie konstanter und gesicherter finanzieller Zuwendungen erfüllen, was auf die Dauer nur durch eine ökonomische Organisation gewährt werden konnte, die zumindest von kurzfristigen Marktrisiken unabhängig war. Beschränkung der Marktrisiken wurde angestrebt und erreicht durch Konzentration und durch marktregulierende Abmachungen in Form von Konventionen und Kartellen; beides verlangt Koordination und Planung.

Die ersten synthetischen Farbstoffe waren noch auf empirischer Grundlage — durch Zufall, Probieren, Mischen und Kombinieren — entdeckt worden. Die Aufstellung der Theorie der chemischen Struktur zog unmittelbar die praktische industrielle Verwertung nach sich. Die Teerfarbenindustrie, aus der die gesamte organisch-chemische Industrie hervorgegangen ist, bildet vielleicht das eindrucklichste Beispiel für den prakti-

schen Erfolg einer chemischen Theorie. Erst die Objektivierung, Systematisierung und Mathematisierung des Wissens um die Gestalt der chemischen Verbindung ermöglichte die planmäßige industrielle Verwertung.

Es gehört zu den Merkmalen des Geigy'schen Unternehmens, daß sich in ihm als altem Handelshaus und als Familienbetrieb diese moderne Industrieentwicklung auf besondere Art durchsetzte, daß aber nie eine rein kapitalistische Gesinnungs- und Verhaltensweise, nie eine rein rational-erwerbswirtschaftliche Haltung aufkam, daß immer, auf die eine oder andere Weise, traditionelle und patriarchalische Züge Wesen und Geschehen mitbestimmten.

Was sich nun zu Beginn der industriellen Tätigkeit äußerlich sichtbar vollzog und immer bestimmender dann auch Verhalten und Funktion der Beteiligten änderte, liegt im allgemeinen Wesen kapitalistischer Produktionsweise begründet: die Trennung von Haushalt und Betrieb, die zunehmende Verselbständigung des Geschäfts, die Herausschälung des Betriebes als kapitalistische Vermögensorganisation. Der Lichtenfelserhof, in dem Geigy-Merian geboren wurde und seine Jugendzeit verbrachte, wurde verkauft und das Geschäftsdomizil in die Fabrik verlegt. Damit verschwand der heimelige Charakter des ehemals mit Geschäftsbureau und Lagerräumen verbundenen Herrschaftshauses, verschwand die vorher selbstverständliche Einheit von Familie und Beruf, Haushalt und Betrieb. Der Prozeß der Industrialisierung und Verstädterung, von dem auch Basel um die Mitte des Jahrhunderts erfaßt worden ist, hob Idee und Wirklichkeit des «ganzen Hauses» auf. Dieses hatte nicht bloß die Familienglieder umfaßt, sondern alle Hilfen und Mitarbeiter, die in das sittliche Verhältnis von Autorität und Pietät der Familie einbezogen waren. Firmen, die erst im Laufe des 19. Jahrhunderts gegründet wurden, bauten keine Häuser im Stile des Bürgerhauses mehr, sondern ausschließlich Zweckbauten, so daß die Stadt immer mehr von Bureaugebäuden oder Fabriken durchsetzt wurde.

Das «Geschäft» als Inbegriff der einzelnen Geschäfte nahm in der Folge immer stärker autonomen Charakter an, trat dem Inhaber als etwas Selbständiges, Eigengesetzliches, mit seiner

Person nicht mehr ohne weiteres Identifizierbares, gegenüber. Wenn auch dieser Prozeß im Geigyschen Betrieb verzögert und hingehalten, in der üblichen Form gar nie manifest wurde und gerade Geigy-Merian kraft seiner Persönlichkeit und als Besitzer-Unternehmer allem den individuellen Stempel aufzudrücken vermochte, so trat doch durch die Übernahme der Anilinfarbenproduktion ein Element in seinen Wirkungskreis, das er nicht mehr ganz und später immer weniger beherrschen konnte. Dieser Sachverhalt nötigte Geigy-Merian zu einem Schritt, der innerhalb der Geschichte der Firma ein Novum darstellte. Er nahm am 1. März 1869 die in keinerlei verwandtschaftlichen Beziehungen stehenden Chemiker Felix Cornu und Adalbert Mylius als Teilhaber auf. Diese Vergesellschaftung hatte den Zweck, Sachverständige näher dem Unternehmen zu verpflichten. An die Stelle einer auf familiärer oder verwandtschaftlicher Beziehung und Verpflichtung fußenden Vergemeinschaftung trat eine sachliche, sich auf Fachkenntnisse gründende Vergesellschaftung. Dieser Zug zur Versachlichung, der der fortgeschrittenen kapitalistischen Produktionsweise innewohnt, trat hier der Geigyschen Firma in bezug auf das Verhältnis der Gesellschafter untereinander zwingend entgegen. Es ist auch kein Zufall, daß dies zu jenem Zeitpunkt geschah, als die Firma endgültig ihre angestammte Handelstätigkeit zugunsten der industriellen Fabrikation zurückstellte.

Geigy-Merians Erfolg als Chemie-Industrieller ist für die Basler Sozial- und Wirtschaftsgeschichte deshalb bedeutungsvoll, weil durch ihn ein Repräsentant einer alteingesessenen Firma und Familie in einem neuen Industriezweig zum Zuge kommen konnte. In einem Teil der Basler chemischen Industrie, die die Seidenbandindustrie ablöste und Basels wirtschaftliche Geltung sicherte, blieb baselstädtische Wirtschaftsgesinnung und Wirtschaftsweise erhalten und lebendig, prägte bis in die Gegenwart die Struktur und die Politik des Unternehmens und wirkte sich auch bei der Behandlung derjenigen Aufgaben, die von allen Chemiefirmen gemeinsam gelöst werden mußten.

Die Söhne Geigy-Merians, Johann Rudolf Geigy-Schlumberger (1862—1942) und Carl Alphons Geigy-Hagenbach (1866—1949), also die fünfte Geschäftsgeneration, sowie auch deren Söhne, repräsentieren die *Verwalter* und *Verwandler*. Sie versuchten entweder, das Erreichte zu erhalten, oder ergriffen wissenschaftliche Berufe, widmeten sich privaten Studien und Interessen. Die Generationenfolge hatte zur Differenzierung der Charaktere und der Lebensart und zur Überwindung nur praktischen Denkens geführt. Die sichere und zielstrebige Entschlußkraft wich einem vorsichtigen Experimentieren, Abtasten und Abwägen, das draufgängerische Selbstbewußtsein wandelte sich zur höflichen Rücksichtnahme und Vorsicht, das Befehlen schlug ins Konsultieren und Diskutieren um. Wahrung des Übernommenen und Sicherung eines standesgemäßen Einkommens wurden wichtiger als der Drang nach industrieller Expansion. Gewinnstreben und Unternehmungslust als notwendige und entscheidende Antriebskräfte der industriellen Entwicklung der bürgerlich-liberalen Epoche verkümmerten und machten einer Haltung Platz, die dem feudalen oder frühkapitalistischen Rentnerideal ähnlich ist.

Zudem geriet trotz großartiger wissenschaftlicher und technischer Erfolge auf dem Gebiete der synthetischen Farbstoffe — die Zusammenarbeit und die Freundschaft Geigy-Schlumbergers, des Bayer-Schülers, mit dem genialen Chemiker Traugott Sandmeyer, bildet eine der schönsten Episoden der Firmengeschichte — das familiäre und traditionelle Prinzip in Konflikt mit der modernen industriellen Entwicklung.

Diese Generation, welche die industrielle Ausdehnung nur so weit treiben wollte, als ihr die persönliche Einflußnahme und Beherrschung möglich war und sie bestimmender Eigentümer des Unternehmens bleiben konnte, hoffte die Aufnahme fremden Kapitals, das Eingehen neuer Verpflichtungen und die Verlagerung von Produktionsbetrieben nach Übersee umgehen zu können.

Ein Unternehmertum, wie sie es vorgefunden und übernom-

men hatte, war in der Zeit, die schon ausgeprägte spätkapitalistische Merkmale aufwies, nicht mehr möglich. Eine Familienfirma, deren Geschäftsführung vorwiegend durch familiäre Motive bestimmt war, stellte etwas anderes dar als eine anonyme Aktiengesellschaft, die von vornherein ihr Handeln nach objektiven, das heißt marktfunktionellen Gesichtspunkten ausrichtet.

Es erhebt sich somit die Frage, wie das Unternehmen der Anforderung eines modernen chemischen Großbetriebes gerecht werden und wie weit und durch welche Umstände das Geigy'sche Erbe bewahrt werden konnte. Von grundlegender Bedeutung wurde die Tatsache, daß schon Geigy-Merian durch die Erweiterung der Geschäftsleitung Verwandte für das Unternehmen verpflichten konnte. Es war vor allem die Familie Koechlin — als erster trat 1883 der Neffe Geigy-Merians, Carl Koechlin-Iselin, der Firma bei —, die dem Unternehmen jene neuen Kräfte zuführte, die unter Wahrung der Tradition nach und nach die Ausdehnung der Produktion über das Farbstoffgebiet hinaus und durch den Aus- und Aufbau in- und ausländischer Produktionsstätten und Verkaufsorganisationen die weltweite und weltbedeutende Stellung der Firma zu schaffen wußte. Die zweite, neben den Gliedern der Familie Geigy in der Geschäftsleitung vertretene Koechlin-Generation war gleichermaßen nicht nur durch eine verwandtschaftliche und eine Treuebeziehung der Firma gegenüber verpflichtet, sondern auch durch ein Eigentumsinteresse, da sie sich, wie auch weitere Familienmitglieder, im Besitze eines bedeutenden Aktienanteils befand. Dadurch blieb ein echtes und verantwortungsbewußtes Eigentumsinteresse wach. Ein Besitzerunternehmertum blieb, wenn auch eingeschränkt, erhalten. Die Trennung von Eigentum und Geschäftsführung, jene Entwicklung also, die die spätkapitalistische Phase unter anderem einleitete und sie kennzeichnet, und die die Erscheinung und die Funktion des Managers erst ermöglichte, war bei Geigy nicht oder nur am Rande in Erscheinung getreten.

Das zweite, neben der Ergänzung der Geschäftsleitung nicht minder wichtige Moment war der Abschluß des Interessengemeinschaftsvertrages zwischen Ciba, Sandoz und Geigy im

Jahre 1918. Der erste Weltkrieg hatte die Vorherrschaft der deutschen und der schweizerischen Farbstoffindustrie, die sich in das Weltfarbstoffgeschäft im ungefähren Verhältnis von neun zu eins teilten, gebrochen. In England, Frankreich, Italien, Japan und den Vereinigten Staaten hatte man aus kriegswirtschaftlichen und nationalpolitischen Gründen während des Krieges Farbstofffabriken gebaut, so daß die Weltfarbstoffkapazität nach dem Kriege bei weitem die Aufnahmefähigkeit der Märkte überstieg. Angesichts dieser Situation entschlossen sich die drei Firmen unter Wahrung ihrer Selbständigkeit durch Zentralisierungs- und Rationalisierungsmaßnahmen sowie durch eine gewisse Aufteilung der Produktion eine Konzentration der Kräfte und Zusammenfassung der Interessen zur Sicherung der gemeinsamen Position im Konkurrenzkampf zu erreichen.

Das Instrument, das der Erfüllung dieses Zweckes dienen sollte, bestand in einem Gewinnpool, in den die Bruttoerträge eingebracht wurden, um nach einem vertraglich festgelegten Quotenanteil wieder ausgeschüttet zu werden. Bei den Vertragsverhandlungen nahm man an und übertrug es in die Konzeption des Vertrages, daß sich die drei Firmen im ungefähren Quotenverhältnis industriell weiterentfalten würden. Sowohl die Erhaltung der earning power als auch die Beibehaltung der einmal auf Grund der Erwerbskapazitäten festgelegten Quotenanteile bildeten eine *conditio sine qua non* des Vertrages.

Wohl hatten sich bei Vertragsabschluß juristisch gleichartige Unternehmungen gegenübergestanden — seit 1901 hatte auch Geigy die Form einer Aktiengesellschaft angenommen —, soziologisch unterschieden sie sich jedoch wesentlich. Die Manifestation des familiären Prinzips geriet in der Folge notwendig in Konflikt mit der industriellen Expansion, zum ersten Male schon kurz nach dem Abschluß des Vertrages, als es sich darum handelte, in den Vereinigten Staaten ein gemeinsames Werk zu errichten. Das damit verbundene erhöhte finanzielle Engagement und die durch die geographische Ausdehnung anwachsenden Verwaltungsschwierigkeiten stellten die bisherige Weiterführung des Familienbetriebes in Frage. Die Fremd-

kapitalaufnahme in Form einer Obligationenanleihe war dem Wesen und der Idee der Familiengesellschaft konträr, und obwohl der Familie trotz Aktienkapitalerhöhungen die Aktienmehrheit weiterhin gesichert blieb, bedeutete diese durch die Politik der Interessengemeinschaft ausgelöste Entwicklung den ersten Schritt zur Modifikation der übernommenen Kapitalstruktur. In den dreißiger Jahren nahmen die Schwierigkeiten zu. Da Geigy keine Pharmazeutika herstellte, diese aber umsatz- und gewinnmäßig eine ungeahnte Entwicklung nahmen, mußten Ciba und Sandoz immer größere Ausgleichszahlungen leisten, was dann zusammen mit andern Komplikationen zur Auflösung der Interessengemeinschaft führte.

Dank der Zusammenarbeit in der Interessengemeinschaft hat sich aber Geigy bei aller konservativen Betrachtungsweise auf Grund der Verpflichtung, sich parallel zu den andern Firmen zu entfalten, zu einem nach modernen Grundsätzen geführten industriellen Unternehmen entwickelt; insbesondere der stete Druck, neue Aufgaben zur Ergänzung des Farbstoffgebietes zu suchen, gab der Firma ihre sich dann schon in den dreißiger Jahren aktualisierende Expansionskraft. Ohne die übernommene Gesinnungs- und Handlungsweise aufzugeben, wurde der interne Betriebsaufbau reorganisiert, die Forschung systematisiert, der Betriebsablauf rationalisiert, der Aufbau des Konzerns beschleunigt und vor allem die Produktionsbasis erweitert, was Ende der dreißiger Jahre in den ersten pharmazeutischen Produkten und Schädlingsbekämpfungsmitteln zum Ausdruck kam und zur heutigen Weltgeltung des Unternehmens führte.