

# Er hat Roche aus dem Schlamassel gezogen

Fritz Gerber trägt zur heutigen Stärke des Pharmastandorts Basel bei. Heute wird er 90

Von Felix Erbacher

**Basel.** Es war im Oktober 1977, als Fritz Gerber im Kampfanzug und in hohen Schuhen im Zürcher «Baur au Lac» Paul Sacher, der im Roche-Verwaltungsrat die Interessen der Familienaktionäre vertrat, traf. Die Basler Firma hing in einer dramatischen Schiefelage. Sacher sah im gebürtigen Berner den Einzigen, der den Pharmakonzern retten konnte.

Gerber war ob der Anfrage so erschlagen wie geschmeichelt. Wie sollte er sich entscheiden? Er war erst Anfang des Jahres 1977 zum Präsidenten und Delegierten der Versicherung Zürich mit uneingeschränkter Verantwortung aufgestiegen. Gerber lehnte ab, doch Sacher blieb hartnäckig. Die Beteiligten fanden schliesslich eine Lösung: Gerber blieb bei der Versicherung so lange an Bord, wie er wiedergewählt wurde. In Basel leitete er fortan den Pharmakonzern als VR-Präsident. Dieses Doppelmandat gab in den Medien gewaltig zu reden. Gerber sollte seine Kritiker Lügen strafen.

## Schlimmer als erwartet

Als der Jurist und Fürsprecher, Sohn eines Schreinermeisters aus Huttwil, sein Büro 1978 am Schaffhauserheweg in Basel bezog, dauerte es nicht lange, bis er seine schlimmsten Erwartungen übertroffen sah. Der Konzern war fett und träge. Viele Geschäfte wurden zu einem Gemischtwarenladen zusammengekauft. Ob er rentierte, wusste wegen des äusserst mangelhaften Rechnungswesens und der fehlenden konsolidierten Konzernrechnung niemand. Fritz Gerber musste erkennen, dass die amerikanische Roche mehr oder weniger selbstständig gemagnt wurde und zwischen Basel und Nutley grosse Gegensätze, ja Rivalitäten bestanden. Die Forscher waren in Grabenkämpfen zwischen Nutley und Basel verwickelt.

## Die wichtigsten Ziele hiessen: Schaffung von Transparenz und Glaubwürdigkeit.

Die Pharmaforschung, die Lebensader einer Pharmafirma, war kostspielig und unproduktiv. Der Konzern lebte von den goldenen Valium- und Librium-Jahren. Roche stand wie ein Flamingo auf einem einzigen Bein. Aber langsam liefen die Patente aus. Die Qualität der Organisation und der Firmenleitung liess viele Wünsche offen. Darüber hinaus musste sich der Sanierer mit den Nachwirkungen der Seveso-Katastrophe auseinandersetzen.

Auch mit den Nachwirkungen der Affäre um den Whistleblower Stanley Adams hatte er sich zu befassen. Adams meldete 1973 Monopolmissbrauch und Preisabsprachen seines Arbeitgebers der Europäischen Kommission. (Adams wurde in der Schweiz dafür strafrechtlich belangt und von der EG nach einem langen Verfahren teilweise dafür entschädigt.) Bei Seveso und Adams ging es vorab um die Wiederherstellung des Vertrauens in den Basler Konzern.

## Unbefangen und pragmatisch

Fritz Gerber kam mit null Pharmakennntnissen ans Rheinknie. Seine Welt war die der Versicherung. Er erlitt einen Kulturschock. «Ich wusste, dass ich Schubladen voller Probleme hatte, aber ich wusste ja nicht, dass ich alle Schubladen gleichzeitig öffnen musste», sagte er später einmal. Er ging unbefangen und pragmatisch vor. Vielleicht lag gerade darin der Schlüssel seines unternehmerischen Erfolges.

Die wichtigsten Ziele in den ersten Jahren hiessen: Schaffung von Transparenz und Glaubwürdigkeit nach innen und aussen sowie die Einführung eines modernen Rechnungswesens. Die historisch bedingte Doppelstruktur mit Roche für Europa und der kanadischen Sapac für das Geschäft ausserhalb Europas, vor allem Nordamerika, war nicht mehr tragbar. Dazu gehörten die Durchsetzung der Kostendisziplin



**Er schaffte neue Strukturen.** Fritz Gerber stellt an einer Pressekonferenz im Jahr 1991 Medikamente vor. Foto Keystone



**Charismatisch.** Auf einen neuen Unternehmensführer wie ihn (hier 2013) wartet die Schweiz vergeblich. Foto F. Hoffmann-La Roche

und die Schaffung neuer Strukturen. «Eigentlich hatten wir keine Ahnung, wo wir das Geld verdienten oder verloren; Roche befand sich auf einem permanenten unternehmerischen Blindflug», beschrieb er die damalige Lage in einem Buch zu seinem 80. Geburtstag (Karl Lüönd, «In wachsenden Ringen»).

Manchmal müsse man den Heustock kehren, zitierte Gerber einen Denkspruch aus seiner Emmentaler Heimat. Also liquidierte und reorganisierte er – zuweilen knallhart. Man nannte ihn mitunter den «smiling killer», auch weil er innert weniger Jahre die gesamte Konzernleitung auswechselte. Ein kleines, aber typisches Liquidationsbeispiel erzählte er mir am Rande einer Bilanzmedienkonferenz. Während einer Konzern-Kennenlernreise durch die Welt besuchte er das firmeneigene Institut für Meeresbiologie in Australien. Wirkstoffe aus dem Meer konnten ihm die Forscher keine präsentieren, dafür üppige Spesenrechnungen. Er liquidierte flugs die wunderbar am Meer gelegene Anstalt.

Fritz Gerber machte sich an die strategische Arbeit. Lange bevor die Konkurrenz sich dies zu eigen machte, konzentrierte er die Geschäfte, verkaufte Bereiche und finanzierte damit Akquisitionen. Er fokussierte das Unternehmen zuerst einmal auf Pharma, Diagnostik, Vitamine und Feinchemikalien sowie auf die Aromen und Riechstoffe (Givaudan). Er entledigte sich unter anderem des Kosmetikgeschäfts (Pantere), des Maschinenbaus (Société d'Instruments de Physique), der Zuckerzusatzstoffe (Xyrofin) oder des Elektronikbereichs (Kontron).

## Sein grösster Streich

Seinen wahrscheinlich grössten Streich landete er 1990 mit der Mehrheitsbeteiligung von 60 Prozent an der Genentech. Der Kauf sei viel zu teuer, mäkelte manch selbst ernannter Fachmann. Diese «Goldmine» kostete – aus heutiger Sicht – lumpige drei Milliarden Franken. Sie wurden zum Teil mit dem Geld finanziert, das aus dem Verkauf der Pflanzenschutz-Firma Maag an Ciba-Geigy resultierte. Noch heute stammen die drei umsatzstärksten

Roche-Präparate Avastin, Herceptin und Mabthera aus der kalifornischen Küche. (Das wird sich allerdings bald ändern, weil die Patente dieser Produkte auslaufen.)

Von besonderer Bedeutung war auch der Erwerb der US-Arzneimittelfirma Syntex im Jahr 1991, der die Pharmaposition der Basler an der Weltspitze entscheidend festigte. Gerber verfügte über ein selten sicheres Gefühl und die Intuition, Gelegenheiten beim Schopf zu packen.

Er setzte seine Konzentrationsstrategie konsequent fort und legte 1998 mit dem Kauf der Diagnostikfirma Boehringer Mannheim das Fundament für die personalisierte Medizin. Givaudan wurde erfolgreich an die Börse gebracht, die Vitamine und Feinchemikalien an die holländische DSM veräussert. Seine Nachfolger Franz Humer und Severin Schwan machten sich später daran, die beiden Sparten Pharma und Diagnostik zu ergänzen und zu verbinden.

Wir wollen eine schwierige Phase am Ende seiner Laufbahn nicht verschweigen. Die Bombe platzte um die Jahrtausendwende: die illegalen

Vitaminpreisabsprachen mit sechs anderen europäischen und japanischen Konzernen, gemeinhin Vitaminskandal genannt. Zwei Roche-Manager mussten in den USA ins Gefängnis. Wussten VR-Präsident Gerber und CEO Franz Humer von deren Gebaren? Über diese Frage wurde heftig debattiert. «Ich habe von diesen Preisabsprachen in der Tat nichts gewusst und hätte sie unter keinen Umständen geduldet» sagte Fritz Gerber dazu.

Das Aufliegen des Preiskartells bescherte dem Unternehmen Bussen und Schadenersatzzahlungen in Höhe von rund fünf Milliarden Franken. Sie brachten das Schiff freilich nicht ins Wanken, dank der sprudelnden Gewinne und der geschickten Finanztransaktion des Finanzchefs Henri B. Meier. Er war auch der Grund, weshalb Roche zuweilen «Bank mit eigener Pharmabteilung» genannt wurde. Das war natürlich Unsinn, aber allemal ein Hinweis auf Meiers äusserst geschicktes Finanzgebaren.

Natürlich ist sein Werk universitär geehrt worden. Er hat 1995 den Ehrendoktor von der Philosophisch-Naturwissenschaftlichen Fakultät der Universität Basel für seine Verdienste um die Förderung der Biowissenschaften erhalten. Fritz Gerber gehörte den Verwaltungsräten von Nestlé und der Credit Suisse an. Als erster Nicht-amerikaner wurde er in den VR von IBM berufen und sass im Beratergremium der Chase Manhattan Bank, der späteren J.P. Morgan Chase.

## Kultur und Sport

Fritz Gerber sammelte passioniert Kunst der klassischen Moderne, für sich und die Firma. Kultur war ihm stets ein wichtiges Anliegen. Er war Mitglied der Orchesterakademie des Philharmonischen Orchesters Berlin. Er pflegte intensiven Kontakt zur Geigerin Anne-Sophie Mutter. Auch engagierte er sich mit Herzblut für den Bau des Museums Jean Tinguely im Basler Solitudenpark. Anlässlich des hundertjährigen Bestehens schenkte Roche 1996 dieses Museum der Bevölkerung der Stadt und der Region Basel. Der Roche-Manager gründete im Vorfeld seines 70. Geburtstages die Fritz-Gerber-Stiftung für begabte junge Menschen mit einem Startkapital von 20 Millionen Franken.

## In seiner Zeit bei Roche hat sich der Unternehmenswert verdreissigfacht.

Sogar im Sport war er als Mäzen unterwegs. Die Grasshoppers befanden sich schon um die Jahrtausendwende in massiven finanziellen Schwierigkeiten. Fritz Gerber und sein Freund Rainer E. Gut, ehemaliger VR-Präsident der CS Group, unterstützten den Zürcher Fussballverein. Quellen sprechen von 70 bis 100 Millionen Franken.

Ende 1998 übergab er den Vorsitz der Konzernleitung an Franz Humer. Am 23. April 2001 zog sich Fritz Gerber nach 23 Jahren als Präsident von Roche zurück. In seiner Zeit hat sich der Unternehmenswert mehr als verdreissigfacht. Fortan konnte er sich endlich stärker der Familie, seiner zweiten Frau Renate, Witwe von Gerhard Prinz, Vorstandsvorsitzender von Daimler Benz, und seinen sieben Kindern inklusive 16 Enkelinnen und Enkeln widmen. Sie sind sein grosser Stolz.

Heute feiert Fritz Gerber seinen 90. Geburtstag. Er pflegt nach wie vor den Kontakt mit Basel und lässt sich über Roche und über die aktuellen politischen Probleme der Eidgenossenschaft genauestens orientieren. Fritz und Renate Gerber haben ihren Wohnsitz seit vielen Jahren in Arlesheim und sollen sich dort sehr wohl fühlen.

Auf einen neuen charismatischen Unternehmensführer à la Fritz Gerber wartet die Schweiz seit Jahrzehnten vergeblich. Eine vorab auf kurzfristige Gewinnmaximierung bedachte und amerikanisierte Managergilde könnte sich an einer solchen Führungspersonlichkeit neu orientieren.