

Zeitschrift: Schriftenreihe = Collection / Forum Helveticum

Herausgeber: Forum Helveticum

Band: 4 (1992)

Artikel: Industrielle Kooperation - Herausforderungen und Chancen : das Beispiel von ABB Asea Brown Boveri

Autor: Thomann, Martin N.C.

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-833025>

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: 15.01.2026

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

Industrielle Kooperation - Herausforderungen und Chancen

Das Beispiel von ABB Asea Brown Boveri

Martin N. C. Thomann

Zentral- und Osteuropa ist eine ungenaue, aber praktische Bezeichnung für eine Reihe von Ländern im östlichen Teil des Kontinents. Darunter werden hier verstanden Polen, die CSFR, Ungarn, Rumänien, Albanien, Jugoslawien, Bulgarien und die frühere Sowjetunion (heute Gemeinschaft unabhängiger Staaten GUS und Baltische Republiken). Es handelt sich um einen Raum mit über 400 Millionen Einwohnern (etwa soviele wie in Westeuropa), mit einem durchschnittlichen Bruttosozialprodukt von etwa einem Drittel des westeuropäischen. Es ist zwar grundsätzlich unangebracht, alle die Länder zusammenzufassen (dies wird auch mit Westeuropa kaum getan); der Begriff wird nachfolgend trotzdem verwendet, wo es wegen der notwendigen Konzentration des Textes geboten erscheint.

Die wirtschaftliche Entwicklung in den Ländern Zentral- und Osteuropas ist unterschiedlich, aber unterschiedlich schlecht. Der Zusammenbruch der alten politischen und wirtschaftlichen Systeme äussert sich in starken Wachstumsverlusten, rasch steigender Arbeitslosigkeit und hoher Inflation. Der grundsätzlich in allen Ländern geplante Übergang zur Marktwirtschaft verursacht enorme Anpassungsprobleme.

Warum in Zentral- und Osteuropa investieren?

Was führt unter diesen Umständen ein industrielles Unternehmen dazu, in einem so heterogenen Wirtschaftsraum, wo Rezession wenn nicht Depression vorherrscht, zu investieren?

Zum Hintergrund: der ABB Asea Brown Boveri Konzern ist im wesentlichen im Bereich der Infrastruktur tätig: Erzeugung, Übertragung und Verteilung von elektrischer Energie, Umweltschutz und Schienenverkehr.

Was also führt ein rein privates Unternehmen dazu, im Bereich Infrastruktur, der in wesentlichen Teilen staatlich dominiert ist, in Ländern mit noch vorherrschender Staatsindustrie industriell tätig zu sein? Eine solche Tätigkeit aufzubauen bedeutet einen radikalen Bruch mit der Art früherer Geschäftsbeziehungen mit diesem Wirtschaftsraum, die über Jahrzehnte gekennzeichnet waren durch etwas Handel und vereinzelte Ausführung von Grossprojekten, aber ohne eigentliches industrielles Engagement.

Mit den gewaltigen politischen Veränderungen der letzten Zeit und der beginnenden Ablösung des «real existierenden Sozialismus» in den Volkswirtschaften dieser Länder haben sich die Voraussetzungen für industrielle Tätigkeit grundsätzlich gewandelt. Ausgehend von der Annahme, dass die beabsichtigten Systemänderungen einen unumkehrbaren Trend signalisieren, geht es darum, die Märkte frühzeitig zu erschliessen und mit industrieller Tätigkeit zu durchdringen. Es sind im wesentlichen zwei hauptsächlichste Absichten, die verfolgt werden:

- Industrielle Tätigkeit in den Ländern Zentral- und Osteuropas und der früheren UdSSR dient der Versorgung der lokalen Märkte, aber auch der Region, die früher durch den in der Zwischenzeit zusammengebrochenen RGW oder COMECON dominiert war.
- Industrielle Tätigkeit in diesen Ländern schafft aber auch die Möglichkeit, kostengünstige Produktionsfazilitäten aufzubauen. Dabei ist eine Gesamtbetrachtung unterstellt, denn es geht nicht um Billigprodukte hinsichtlich Qualität, sondern um Produktion, die in jeder Hinsicht für die Weltmärkte konkurrenzfähige Güter erzeugt. Solche Kapazitäten sind angesichts des global geführten Konkurrenzkampfes notwendig.

Wie baut ABB industrielle Positionen auf?

Das Schlüsselinstrument für ABB heisst Zusammenarbeit oder, neudeutsch, Kooperation. Es geht darum, Ressourcen bestehender industrieller Einheiten in den Ländern des zentral- und osteuropäischen Raums mit westlichen zusammenzufügen. Es ist ein Irrtum anzunehmen, dass grundsätzlich alle industriellen Unternehmen, Kombinate und Konglomerate in Zentral- und Osteuropa nicht in der Lage sind bzw. nicht in die Lage versetzt werden können, weltmarktreife Produkte herzustellen. Es ist ebenso ein Irrtum anzunehmen, dass westliche Industrieunternehmen in Zentral- und Osteuropa ihre Unternehmen auf der grünen Wiese neu aufbauen müssen.

Kombination westlicher und östlicher Ressourcen

Wie können Kombinationen von industriellen Ressourcen aussehen? Nachstehend wird ein sehr allgemeines Schema angegeben, das je nach Fragestellung, Absicht und Partner diffenrenziert werden muss.

Von der Seite osteuropäischer Partner können in Kooperationen eingebracht werden u.a. Arbeitskräfte, Fabrikliegenschaften, Fabrikausrüstungen, Marktkenntnisse und Technologie. Technologie ist deshalb besonders wichtig, weil im früheren RGW oder COMECON Technologien einigermassen standardisiert waren und deshalb eine grosse installierte Basis vorhanden ist; die Modernisierung bestehender Anlagen in Zentral- und Osteuropa, zum Teil auch die Erstellung von Neuanlagen, muss auf die installierte Technologie Rücksicht nehmen.

Von westlicher Seite werden als Beiträge in Kooperationen im allgemeinen genannt moderne Technologie, Management-Wissen, materielles und immaterielles Kapital, Zugang zu Finanzierungsmöglichkeiten und zu den Weltmärkten, sowie, sehr wichtig, Aus-, Um- und Fortbildungsmöglichkeiten.

Zunächst kommt es auf die Zusammenführung geeigneter Partner an, anschliessend auf die geschickte Kombination der beidseitigen Beiträge; dies in einem sehr schwierigen Umfeld.

Die Suche nach geeigneten Partnern ist ABB erleichtert worden durch das Bestehen von teilweise jahrzehntelangen Beziehungen zu osteuropäischen Partnern, die zum Beispiel aufgrund von Lizenz- oder Produktionszusam-

menarbeit beruhen. Diese Unternehmen sind dem Investor gut bekannt; ihre Produkte und Möglichkeiten können gemeinsam abgeschätzt werden; teilweise weisen sie gut eingeführte Namen und Marken auf.

Des westliche Partner, hier also ABB, vermag Exportaufträge zu vermitteln. Dies ist nicht nur wichtig wegen der daraus resultierenden Deviseneinnahmen. Sie sind wichtig, um kurzfristig Beschäftigung zu sichern, bis die Binnen- und Regionalmärkte Nachfrage ausüben können.

Das Konzept des Heimmarktes

Der rasche Aufbau von industriellen Positionen in Zentral- und Osteuropa ermöglicht es, auch in diesen Ländern rasch das von ABB weltweit bevorzugte Heimmarktkonzept einzuführen. Dies bedeutet einmal, nicht als ausländischer «Eroberer» in die Märkte einzufallen, sondern durch Entwicklung von Kooperationen mit lokalen Industrienunternehmen in den Märkten selber und aus ihnen zu operieren. Entscheidungsbefugnisse und Verantwortung für die zwischen ABB und den Partnern eingegangenen Operationen werden so rasch als nur angängig in den neugebildeten Unternehmen lokalisiert. Dies in der Überlegung, dass die ABB-Partnerunternehmen näher beim Markt und bei den Kunden sind als ferne Organisationen z.B. in Westeuropa oder den USA. Das Heimmarktprinzip ermöglicht es auch, den lokalen ABB-Organisationen eine nationale Identifikation zu geben. Dazu gehören u.a. die Weiterverwendung der etablierten Gesellschaftsnamen und Warenzeichen, die Führung durch lokal rekrutierte Unternehmensleitungen (zeitweilig ergänzt durch entsandte Manager), der rasch selbstverständlich werdende, gleichberechtigte Einbezug in den weltweiten ABB-Firmenverbund. All dies ist mehr als eine erklärte Absicht, sondern ein in dezidierter Realisierung befindlicher Prozess, den ABB-Unternehmen in ihren Märkten das lokale Anbieten zu ermöglichen, als Teil einer integrierten industriellen Landesorganisation.

Die Verwirklichung dieses Ansatzes sei an Beispielen kurz skizziert.

Zum Beispiel Polen

ABB ist am raschesten industriell tätig geworden in Polen. Seit Mitte 1991 ist dort die frühere Vertretung in eine Landesgesellschaft umgewandelt worden, die faktisch (wenn auch aus übergeordneten, nicht beeinflussbaren Gründen noch nicht rechtlich) als Holdinggesellschaft arbeitet. Daneben betreibt die Landesgesellschaft das Importgeschäft. Ausserdem sind in vier Gemeinschaftsgesellschaften (vielfach joint ventures genannt) rund 6000 Personen beschäftigt: ein Turbinenbauer, ein Generatorenbauer, ein Antriebsfertiger und eine Betrieb für elektronische Senderöhren. An drei dieser Gesellschaften ist ABB mehrheitlich beteiligt, an einer minderheitlich. Ausserdem ist das Vertriebsnetz landesweit ausgedehnt worden (mit Ausnahme von Ostpolen, in welchem Teil des Landes für die ABB Tätigkeit weniger Substrat vorhanden ist). Weitere Kooperationsprojekte sind in Vorbereitung.

In Ungarn ist ebenfalls eine Landesgesellschaft installiert. Außerdem arbeiten in diesem Land vier Gemeinschaftsgesellschaften mit über 600 Beschäftigten. In der CSFR ist ebenfalls eine Landesgesellschaft tätig, die Zweigbüros im tschechischen und slowakischen Landesteil unterhält. Da die Privatisierungspolitik in der CSFR etwas später eingesetzt hat als in anderen Ländern Zentraleuropas, gibt es noch keine ABB-Gemeinschaftsgesellschaften, aber eine ganze Reihe ist in Vorbereitung.

Jugoslawien sei hier, angesichts der schwierigen und tragischen innenpolitischen Entwicklung, nur gestreift. Das Verkaufs- und Vertretungsnetz wird ausgebaut; zwei Gemeinschaftsgesellschaften operieren.

In der Diskussion über Osteuropa werden Rumänien und Bulgarien oft übersehen. Die wirtschaftlichen Schwierigkeiten in Südosteuropa sind sehr gross. Trotzdem ist ABB vorab in Rumänien mit dem Aufbau eines weiteren Heimmarktes beschäftigt; eine Reihe von Kooperationsprojekten ist in Vorbereitung. Ähnliches gilt, wenn auch etwas weniger ausgeprägt, für Bulgarien.

In der Gemeinschaft unabhängiger Staaten GUS, der früheren UdSSR, und in den baltischen Staaten hat ABB ebenfalls begonnen, Stützpunkte im Bereich von Produktion, Engineering und Marketing aufzubauen.

Modernisierungsbedürftige Infrastruktur

Was bringt die Zukunft? Es kann sich hier nur darum handeln, einige grobe Annahmen zu skizzieren.

Eine effiziente Infrastruktur (hier vereinfach definiert als Energie- und Verkehrswesen, Umweltschutz, Telekommunikation, Geld- und Währungswesen) ist auch in Zentral- und Osteuropa eine notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung für wirtschaftliches Wachstum. Die Bedürfnisse zur Verbesserung und Modernisierung der Infrastruktur und deren Finanzierung sind enorm. Werden diese Bedürfnisse grob bewertet und zusammengezählt, ohne den Zeithorizont für deren Befriedigung zu beachten, dann wird rasch klar, dass die Nachfrage die Finanzierungsmittel übersteigt. Doch ist dies eine nicht zielführende und abschreckende Vereinfachung. Zeitweilig sieht es nämlich danach aus, als stünden mehr Mittel zur Verfügung als ausführungsreife Projekte. Eine Reihe von wichtigen Vorhaben wird in den westlichen und östlichen Bürokratien noch diskutiert; die vorhandenen Mittel können deswegen nicht abgerufen werden. Dies wird sich allerdings rasch ändern.

Engpässe der Lokal- und Fremdfinanzierung

Finanzierungsengpässe ergeben sich nicht nur innerhalb der Möglichkeiten des westlichen Kapitaltransfers nach Osteuropa. Die Knappheit von Lokalwährungen in Zentral- und Osteuropa, von polnischen Zloty, ungarischen Forint (vom Rubel sei hier abgesehen) ist zurückzuführen auf die Bemühungen der zuständigen Währungsbehörden, die Geldordnung zu stabilisieren und die öffentlichen Haushalte in ein annäherndes Gleichge-

wicht zu bringen. Grosse Projekte der Infrastruktur, deren Verwirklichung einige bis viele Jahre in Anspruch nehmen, können nicht für den beizustellenden lokalen Anteil mit Mitteln, die 60% oder 100% oder mehr Prozent Zinsen kosten, finanziert werden. Diese Erfahrung hat ABB in einigen Projekten gemacht.

Die Projekte der Infrastruktur, die wie erwähnt, auch in Zentral- und Osteuropa staatlich dominiert ist, sind auch beeinflusst durch den begonnenen Prozess der Dezentralisierung, anders ausgedrückt durch die Ablösung der zentralstaatlichen Entscheidungsfindung. Obwohl in vielen Bereichen Unterlagen zur Verfügung stehen, welche Entscheidungen grundsätzlich möglich machen, ergeben sich Verzögerungen durch die nicht ausreichend stabilen staatlichen Strukturen.

Depression - Stagnation - Wachstum

Es wird allgemein angenommen, dass die zentral- und osteuropäischen Volkswirtschaften nach einer Phase der Depression eine Talsohle durchschreiten und dann einen realen Wachstumspfad einschlagen. Dies könnte 1992 in Polen und Ungarn, 1993 in der CSFR der Fall sein, später auch in Rumänien und Bulgarien. Was in Jugoslawien und der GUS sein wird, weiß niemand.

Diese Wachstumsprognosen können so falsch sein wie die offiziellen Statistiken in Zentral- und Osteuropa. Diese weisen im allgemeinen den Privatsektor nicht aus, sondern lediglich den staatlichen Bereich; mit zunehmender Privatisierung der Staatswirtschaft wird aber die volkswirtschaftliche Gesamtrechnung zunehmend verfälscht. Trotzdem ist anzunehmen, dass der Region - unterschiedlich intensiv und unterschiedlich lange - noch Negativwachstum bevorsteht.

Ein Unternehmen bewegt sich innerhalb des makroökonomischen Rahmens, muss sich aber keineswegs ähnlich verhalten. ABB als Konkurrent für Projekte im Bereich der Infrastruktur sieht Marktchancen, die mit Partnern zusammen ausgenutzt werden. Eine Verbesserung der Infrastruktur in Zentral- und Osteuropa ist eine allseits anerkannte Notwendigkeit. Sie wird sehr grosse Anstrengungen vor allem Westeuropas bedingen und viele Jahre in Anspruch nehmen. Es erscheint ABB (und anderen Industrieunternehmungen) wichtig, frühzeitig in den Märkten präsent zu sein, damit im Zusammenwirken zwischen Privat- und Staatswirtschaft die grossen Aufgaben angepackt werden können.

N.B.: Die schriftliche Redaktion dieses Beitrages ist mehr als ein halbes Jahr später entstanden als der Vortrag gehalten wurde. Trotzdem basiert der Text auf den damaligen mündlichen Ausführungen, auch wenn einige Bereiche aus heutiger Sicht sachlich anzupassen wären.