

Zeitschrift: ZeitBild
Herausgeber: Schweizerisches Ost-Institut
Band: 34 (1993)
Heft: 14

Artikel: Zehn Jahre HUNGARO-SWISS : Pionier für schweizerisch-ungarische Wirtschaftsbeziehungen
Autor: [s.n.]
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-1092749>

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: 18.04.2026

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

DER BRÜCKENSCHLAG

Pionier für schweizerisch-ungarische Wirtschaftsbeziehungen

Zehn Jahre HUNGARO-SWISS

Seit zehn Jahren existiert in der Schweiz eine Firma, die Vorreiter im Aufbau von schweizerisch-ungarischen Wirtschaftsbeziehungen ist. Hier ein Interview mit Janos G. Gilly, Delegierter der Verwaltungsräte der HUNGARO-SWISS Consulting & Surveillance AG, Schweiz, und der HUNGARO-SWISS Budapest RT, Ungarn.

Die HUNGARO-SWISS Consulting & Surveillance AG, Schweiz, und ihre Schwestergesellschaft in Ungarn, die HUNGARO-SWISS Budapest RT, feiern zurzeit das 10-Jahr-Jubiläum ihrer Firmengründung. Was war seinerzeit der Anlass zur Gründung dieser ungewöhnlichen Firmengruppe?

Die beiden Gesellschaften wurden 1983 gleichzeitig als Schwestergesellschaften, unter der Beteiligung derselben Aktionäre aus der Schweiz und aus Ungarn, gegründet und nahmen ihre Tätigkeit in enger Kooperation auf. Anlass zu ihrer Entstehung war die Überzeugung der Gründungsmitglieder, dass die Zeit der wirtschaftlichen Trennung von West- und Osteuropa zu Ende gehen müsse und dass die notwendig werdende wirtschaftliche Kooperation zwischen Unternehmen aus Ost und West von einer unabhängigen Beratungsgesellschaft vorbereitet und begleitet werden sollte. Man vertrat zusätzlich die Meinung, dass Aufgaben in Ungarn nur in Ungarn und Aufgaben im Westen nur im Westen effizient gelöst werden können.

Die hinter uns liegende Zeit mit ihren Entwicklungen und Ereignissen hat die Annahmen und Hoffnungen der Gründer der HUNGARO-SWISS bestätigt und die Nützlichkeit der Funktion von Zwillingsgesellschaften nachgewiesen.

War die Gründung seinerzeit einfach und liefen die Initianten nicht Gefahr, in politische Interessen verwickelt zu werden?

In diesem Zusammenhang kann ich leider nicht über die Direkterfahrungen berichten, da ich erst seit 1986 für HUNGARO-SWISS tätig bin. Ich gehe jedoch davon aus, dass Leute, welche die damaligen Entwicklungen in Ungarn nicht oder nicht wirklich kannten, sich über dieses «schweizerisch-ungarische Joint-

venture» wunderten. Konsequenterweise und mit Erfolg hielt sich HUNGARO-SWISS stets aus der Politik heraus und beschäftigte sich ausschliesslich mit der Lösung von wirtschaftlichen Aufgaben.

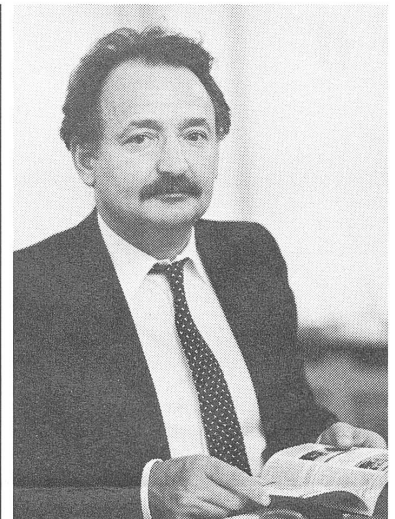
Seit Bestehen der HUNGARO-SWISS erfolgte eine Metamorphose des politischen Systems in allen Ländern des ehemaligen COMECON, und in Ungarn beispielsweise gab es vier Regierungswechsel. Dabei handelte es sich nicht nur um den Austausch von Amtsinhabern, sondern um einen schrittweise erfolgten, kompletten politischen Systemwechsel. Welche Auswirkungen hatte dies auf die Tätigkeit der HUNGARO-SWISS?

Ungarn war der Vorreiter für den Aufbau von wirtschaftlichen Kooperationen mit dem Westen, zum Beispiel durch Gründung von Joint-ventures. Demzufolge arbeitete HUNGARO-SWISS anfänglich nur für Projekte in Ungarn. Später kamen andere Länder wie Polen und die Tschechoslowakei dazu. Geleitet von den Prinzipien, dass Aufgaben effizient nur vor Ort gelöst werden können, erfolgte die Gründung einer weiteren Gesellschaft der HUNGARO-SWISS-Gruppe, die BOHEMIA-SWISS GmbH in Prag, zuständig für die Abwicklung von Mandaten in der Tschechischen Republik und in der Slowakischen Republik.

Die HUNGARO-SWISS arbeitet entweder im Auftrag schweizerischer oder anderer westlicher Firmen, die Geschäftsziele in Osteuropa verfolgen, oder sie wird von ungarischen Firmen oder solchen aus osteuropäischen Ländern beauftragt, Kooperationspartner, Technologien, Märkte usw. für sie im Westen zu suchen. Zu Beginn der Tätigkeit der HUNGARO-SWISS in Ungarn war noch Janos Kadar an der Macht, und seine Regierung übte sich in einer Art Liberalsozialismus. Ihm folgten die Regierungen von Karoly Grosz und Miklos Nemeth. Seit drei Jahren ist nun das demokratisch gewählte Parlament im Amt, und Ministerpräsident Jozsef Antall führt die Regierung.

Es ist festzuhalten, dass bereits in der Ära Kadar den ungarischen Unternehmen ein im Verhältnis zu anderen osteuropäischen Staaten grosser Bewegungsspielraum zugestanden, dieser so-

Unser Interviewpartner
Janos G. Gilly.



Die Gründungsmitglieder waren überzeugt, dass die Zeit der wirtschaftlichen Trennung von West- und Osteuropa zu Ende gehen müsse.

gar gefördert wurde. Diese Entwicklung wurde während der Regierungen Grosz und Nemeth auch qualitativ verbessert durch den Umstand, dass in diesen Parlamenten bereits sehr viele Technokraten sassen. Der wichtigste Unterschied, der sich auf die Abwicklung unserer Mandate auswirkte, war, dass man früher die Entscheidungsträger schneller und eindeutiger lokalisieren konnte als heute. Das heisst aber noch lange nicht, dass heute in den Ländern Mittel- und Osteuropas gute persönliche Beziehungen unwichtig geworden wären.

Ungarn war der Vorreiter für den Aufbau wirtschaftlicher Kooperationen.

Die HUNGARO-SWISS ist seit Jahren erfolgreich tätig in der Privatisierung von ungarischen staatlichen Unternehmungen durch Beteiligung oder Übernahme durch Firmen aus dem Westen, deren Interessen sie vertritt. Dabei haben wir beispielsweise in Ungarn stets mit der für die Privatisierung zuständigen staatlichen Vermögensagentur in ihrer Funktion als Verkäufer zu tun sowie mit Ministerien, die ihre Empfehlungen zu den einzelnen Projekten abgeben und dadurch den Werdegang der Privatisierung beeinflussen. Intakte, gute Beziehungen zu diesen Stellen sind für effizientes Arbeiten unbedingt erforderlich.

Könnten Sie uns einige konkrete Angaben über mit Hilfe der HUNGARO-SWISS getätigte Investitionen machen?

Einer der primären Grundsätze der HUNGARO-SWISS ist, die Vertraulichkeit der Geschäftsinformationen und damit die Interessen unserer Mandanten zu wahren, wozu uns im übrigen auch die entsprechenden Verträge verpflichten. Ich kann jedoch bestätigen, dass im Laufe der letzten vier Jahre bei Privatisierungsgeschäften, an welchen HUNGARO-SWISS mitgewirkt hat, weit über 300 Mio Franken mehrheitlich in Ungarn investiert wurden. Dazu gehörten Akquisitionen in der pharmazeutischen, der Porzellan- und der Zementindustrie, um einige grössere Mandate anzudeuten. Wir bereiteten vor und begleiteten aber auch Investitionen zahlreicher kleiner und mittelgrosser Unternehmen, welche in Ungarn Firmen erwarben oder dort gemischte Unternehmen gründeten.

Vielfach werden wir mit der Phase der Vorabklärungen betraut, in welcher unser Mandatgeber seine Identität nicht gleich offenlegen möchte. Dazu gehören Aufgaben wie die Suche nach geeigneten Immobilien, potentiellen Kooperationspartnern für die Fabrikation bestimmter Güter oder den Vertrieb von Produkten usw.

Würden Sie die erfolgten Investitionen schweizerischer Unternehmen in Ungarn als erfolgreich bezeichnen?

Es gibt Paradebeispiele für erfolgreich verlaufene Investitionen, darunter auch solche, die sich innerhalb kurzer Zeit amortisiert haben und wo die Firmen mit ansehnlichem Gewinn arbeiten. Bedauerlicherweise gibt es auch solche, die die Erwartungen bei weitem nicht erfüllen, weil die erworbenen Firmen defizitär arbeiten. Häufig sind darunter Fälle, bei denen es an der professionellen Vorbereitung gemangelt hat oder wo die Investitionen mit Verträgen für Warenlieferungen aus Ungarn verbunden wurden, wobei man die Absatzentwicklung auf dem westlichen Markt als stets wachsend kalkuliert.

Deshalb ist dringend anzuraten, ein Investitionsvorhaben gründlich zu planen und genügende Aufmerksamkeit auf die Erstellung konkreter Geschäftsorganisationen und Funktionspläne zu verwenden. Im Falle von Neugründungen und Firmenübernahmen halten wir es für sehr empfehlenswert, für eine interimistische Periode bewährte eigene Führungskräfte für Aufbau- und Kontrollarbeiten vor Ort zu delegieren und lokale Kräfte, welche mit Führungsaufgaben betraut werden sollen, für Weiterbildung in die Schweiz zu senden. Geht man mit diesen Aufgaben genügend fachmännisch und sorgsam um, beugt man unerfreulichen Überraschungen vor. Interessanterweise hat unsere Erfahrung gezeigt, dass die Arbeitnehmer und Kaderleute in Ungarn, in Tsche-

Innert kurzer Zeit hat sich Ungarn zu einem wirtschaftlich sehr offenen, liberalen Land entwickelt.

Ungarn wird als einziger Staat des ehemaligen COMECON seit drei Jahren von derselben Regierungskoalition geführt.

Die wirtschaftliche Entwicklung wird die Demokratiefreundlichkeit der Bevölkerung beeinflussen.

chien und der Slowakei im Falle der Übernahme ihrer Firmen durch Ausländer eine strengere Führung erwarten und damit rechnen, dass von nun an disziplinierter und kostenbewusster gearbeitet werden muss. Entsprechende Massnahmen seitens des neuen Eigentümers werden begrüsst. Man kann sogar manchenorts Verwunderung und Enttäuschung bei der Belegschaft feststellen in Fällen, wo nach erfolgter Privatisierung durch Ausländer keine grundsätzlichen Neuerungen bei der Arbeitsvorbereitung, Produktion, Qualitäts- und Erfolgskontrolle durchgeführt werden. Wenn der historische Augenblick eines Neubeginns in privatem Eigentum für die sofortige Einführung neuer Massnahmen verpasst wird, ist es schwierig, Missstände nachträglich zu korrigieren.

Bei der Erwirtschaftung von Profiten besteht bekanntlich kein Hindernis, den Gewinn aus Ungarn in Devisen ins Ausland transferieren zu lassen. Dies funktioniert reibungslos.

Wie beurteilen Sie die Entwicklungschancen der ungarischen Wirtschaft und die politische Stabilität des Landes?

Innerhalb kurzer Zeit hat sich Ungarn zu einem wirtschaftlich sehr offenen, liberalen Land entwickelt. Was noch fehlt, ist die volle Konvertibilität des Ungarischen Forint. Die sogenannte interne Konvertibilität ist vorhanden, die es jeder ungarischen Firma erlaubt, Importe zu tätigen, sei es für Waren oder für Dienstleistungen, auch aus Devisenländern. Voraussetzung ist nur, dass der ungarische Importeur zur Deckung seines Devisenbedarfs über den entsprechenden Gegenwert in Lokalwährung für den Wechsel verfügt.

Ich bin überzeugt, dass die wirtschaftliche Entwicklung Ungarns nicht getrennt von derjenigen des Westens betrachtet werden kann. Nachdem der Eiserne Vorhang abgebaut worden war, welcher Europa sowohl politisch als auch wirtschaftlich teilte, und dem Verkehr von Waren, geistigen Gütern und Menschen im Prinzip nichts im Wege steht, ist es auf längere Sicht fast unvermeidbar, dass die wirtschaftlichen Verflechtungen zwischen Ungarn und dem Westen ständig grössere Ausmasse annehmen und sich voneinander kaum trennen lassen werden. Ich vertrete die Überzeugung, dass sowohl eine gute wie schlechtere konjunkturelle Situation in Westeuropa unmittelbare Auswirkungen auf die ungarische Wirtschaftsentwicklung haben wird. Dies ist übrigens auch heute in der Phase einer schwachen Konjunktur zu beobachten.

Was die politische Stabilität Ungarns betrifft, muss man erfreulicherweise feststellen, dass die neu eingeführte par-

lamentarische Demokratie funktioniert und Ungarn als einziger Staat des ehemaligen COMECON seit drei Jahren von derselben Regierungskoalition geführt wird. Nach Ablauf von vier Jahren, das heisst im Sommer 1994, werden turnusgemäss Wahlen abgehalten. Wegen der aktuellen Haushaltsbudgetverhandlungen im Parlament kann man nicht ausschliessen, dass diese Wahlen vorverlegt werden könnten. Die Vorwahlkampfstimmung ist bereits überall zu spüren, sowohl innerhalb der Regierungskoalition als auch bei der Opposition. Bei der Beurteilung der bisherigen parlamentarischen Arbeit und der Profile der Oppositionsparteien muss man als aussenstehender Betrachter erleichtert feststellen, dass, unabhängig davon wie die Wahlen ausgehen werden und wer die Regierungsmacht innehaben wird, mit keinerlei dramatischen oder drastischen politischen Änderungen zu rechnen ist. Somit betrachte ich die politische Lage in Ungarn in ihren Grundsätzen als stabil. Die effektiven Resultate der ökonomischen Entwicklung des Landes werden die Stimmung und die Demokratiefreundlichkeit der Bevölkerung entsprechend beeinflussen; dies gilt aber nicht nur für Ungarn, sondern für alle Demokratien der Welt.

In welchen Bereichen kann HUNGARO-SWISS Aufgaben zugunsten eines schweizerischen Unternehmens übernehmen?

Die HUNGARO-SWISS-Gesellschaften erbringen in Ungarn, Tschechien, der Slowakei und Polen bei der Markterschliessung, Kontaktabtahnung und Geschäftsförderung, bei der Gründung von Joint-ventures und der Privatisierung von Staatsunternehmen sowie im Bereich von Mergers & Acquisitions folgende Dienstleistungen: Marktstudien, Erarbeitung von Konzepten zur Markterschliessung und -durchdringung, Beteiligung an Übernahme und Unternehmen, Projekt- und Risikoevaluation, Suche nach und Beurteilung von Geschäfts- und Kooperationspartnern, Erstellung und Unterbreitung von Ausschreibungsunterlagen, Projektförderung, Überwachung von Fälligkeiten, Terminen, Qualitäten und Quantitäten, Erfolgskontrolle, Organisation von Verhandlungen, Gesprächsbetreuung, Marketing- und Managementberatung, Rechtsberatung, Bewertung von Unternehmen, Vorbereitung aller Entscheidungsunterlagen für die Wahl von Geschäfts- und Kooperationspartnern, Entwerfen von Verträgen-, Firmen- sowie Approbationsdokumenten, Unterbreitung bei Behörden, Gründung von Gesellschaften, Arbitration, Domizilierung von Firmen, Übernahme von Firmenvertretungen. ■