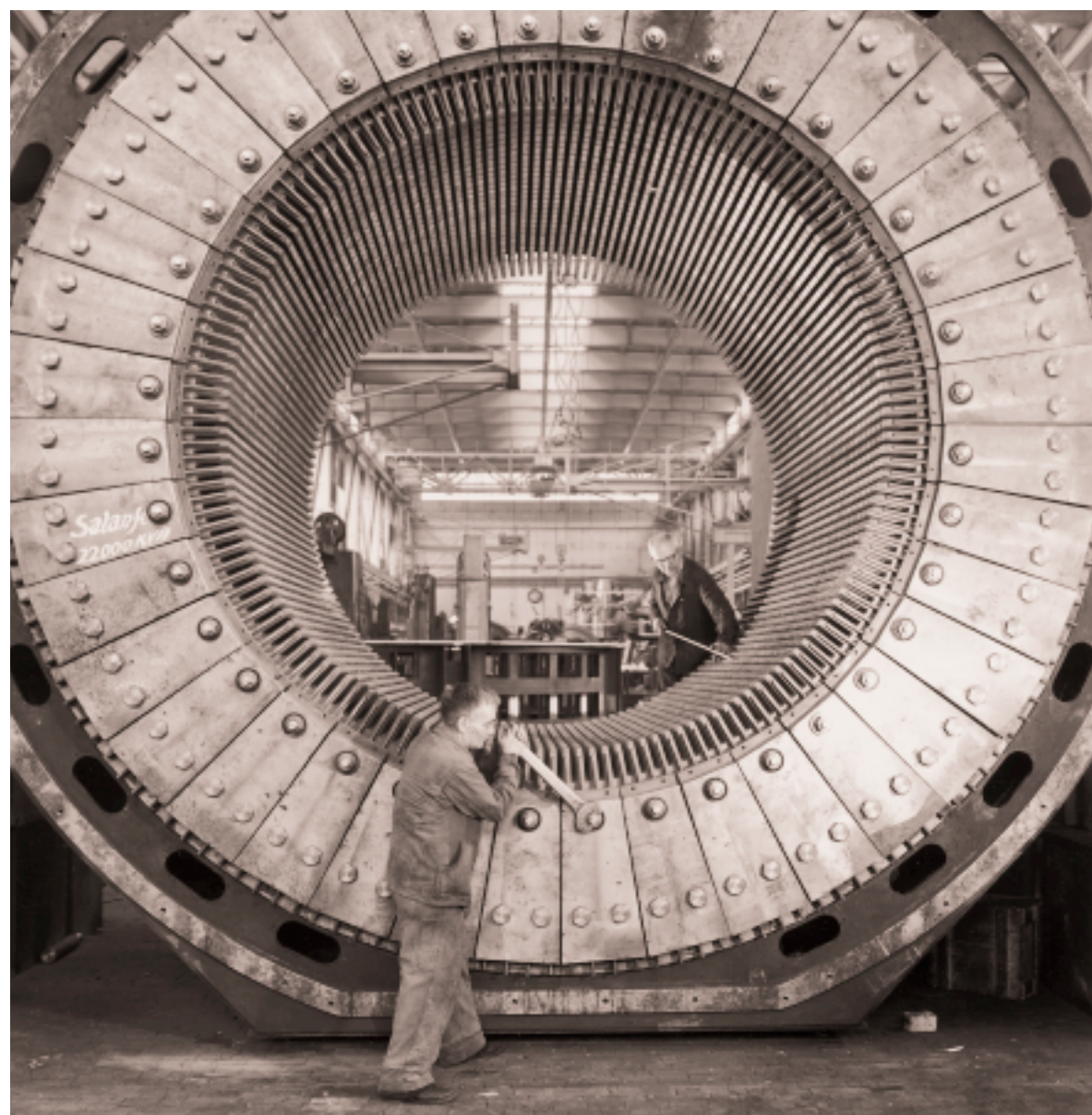


ABB – ein Unternehmen in Bewegung

Querschnitte durch eine Erfolgsgeschichte



ABB

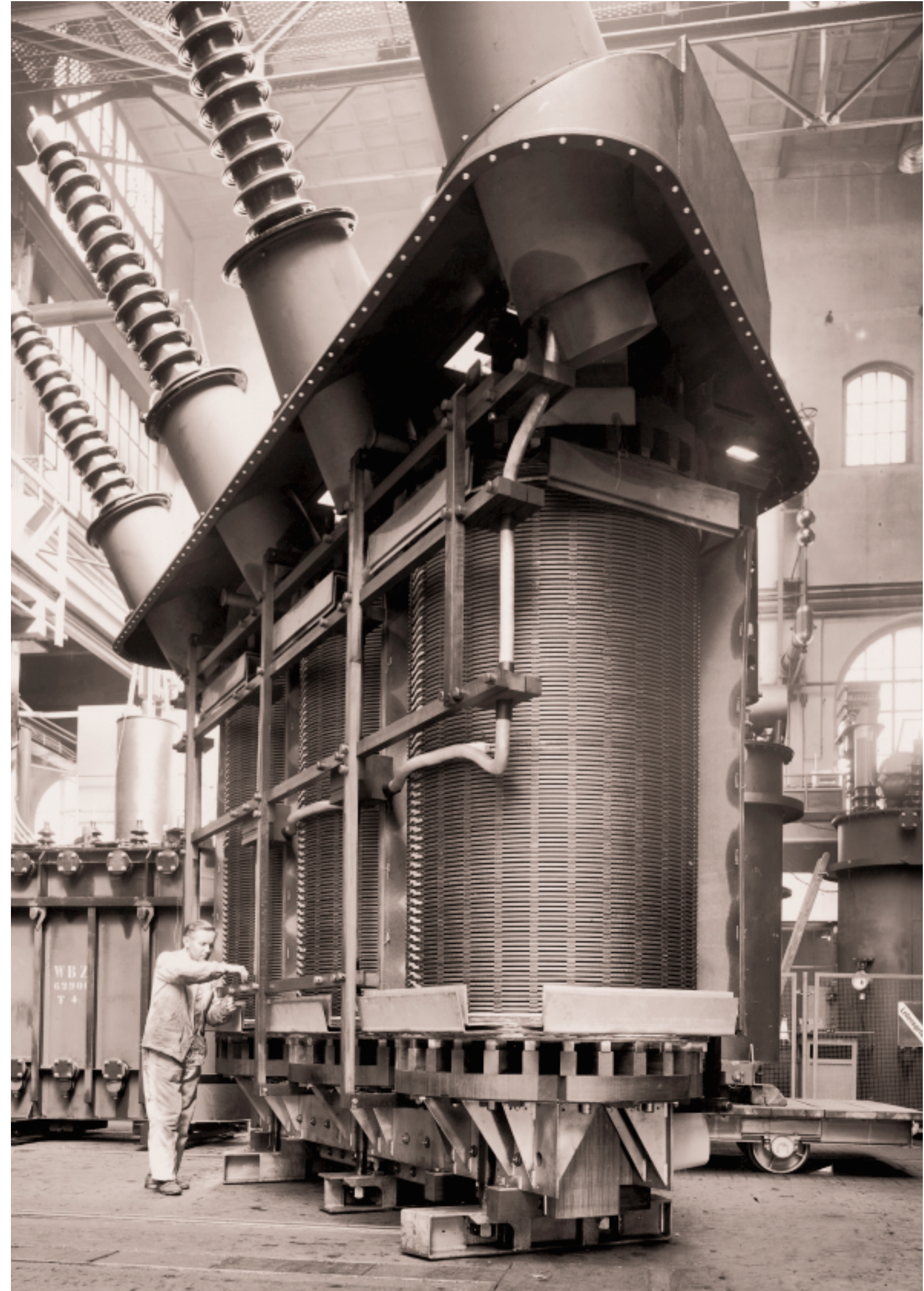
ABB Schweiz – das ist seit über 100 Jahren die Geschichte eines erfolgreichen Unternehmens in Bewegung – und wer sich bewegt, hinterlässt Spuren. Von diesen Bewegungen und den dazugehörigen Spuren handelt diese Broschüre.

Die Spuren und Bewegungen von ABB Schweiz spiegeln sich in den Standorten, an denen das Unternehmen wirtschaftet, und in den wegweisenden Produkten, die es entwickelt. Sie zeigen sich in den Tätigkeitsfeldern und in den Unternehmensstrategien.

Sie spiegeln sich aber auch in denjenigen, die das Unternehmen bewegen. In den Menschen, die an der Unternehmensspitze die Strategien entwickeln, und in denjenigen, die in den Werkhallen, Büros und Labors am Unternehmenserfolg mitarbeiten.

Die Broschüre zeichnet die Bewegungen und Spuren von BBC Brown Boveri und ABB Schweiz nach. Sie schafft Einblick in ein wichtiges Stück Schweizer Wirtschafts- und Industriegeschichte, und sie macht deutlich: Ein Unternehmen in Bewegung schreibt nicht nur Geschichte, es arbeitet vor allem an seiner Zukunft.

1891 ist ein denkwürdiges Jahr. Charles E. Brown und Walter Boveri gründen die «Brown, Boveri & Cie.» in Baden. Es beginnt eine eindruckliche Erfolgsgeschichte, die nachhaltige Spuren in der Schweizer Wirtschaft hinterlässt. Das elektrotechnische Unternehmen vollbringt eine Pionierleistung nach der anderen, erschliesst sich neue Märkte und wächst in einem Tempo, dass einem der Atem stockt. Aber das Wachstum ist nicht gradlinig. Immer wieder muss BBC auch schwierige Perioden überstehen und seine Strategie neuen Markterfordernissen anpassen. Das ist auch so, als knapp 100 Jahre nach der Firmengründung aus BBC ABB wird. Es beginnt ein neues Kapitel schweizerischer Unternehmensgeschichte.





Boveri und Brown, Gemälde von 1904



Laufen a. Neckar, erste Stromübertragung, 1891



Bürogebäude Toro 1, Zürich-Oerlikon



Von BBC und Asea zu ABB, Vertragsunterzeichnung 1988



Erste BBC-Aktie von 1900

Voraussetzung dafür ist die Umwandlung der BBC in eine Aktiengesellschaft im Jahr 1900.

1918 Werkschule

BBC eröffnet die erste Werkschule für Lehrlinge in Baden. Die Lehrlingsausbildung wird bezüglich ihrer Qualität bald zum schweizweiten Vorbild. 1957 gründet das Unternehmen zudem eine Konstrukteursschule (seit 1971 Technikerschule).

1924 Tod der Gründer

Charles E. Brown und Walter Boveri sterben im selben Jahr. Während sich Charles E. Brown schon länger vom Unternehmen zurückgezogen hat, steht Walter Boveri dem Unternehmen bis zu seinem Tod vor.

1946 Wachstum

Nach dem Zweiten Weltkrieg setzt eine eindruckliche Wachstumsphase ein, die bis 1980 dauert. Das Unternehmen versiebzigfacht seinen Konzernumsatz und expandiert in neue Geschäftsbereiche wie Elektronik und Kernenergie, eröffnet Tochtergesellschaften in Südamerika, Afrika und Asien und übernimmt in der Schweiz 1967 die Maschinenfabrik Oerlikon und 1969 die Sécheron in Genf.

1988 Vereinigung

Die schweizerische BBC und die schwedische Asea beschliessen den Zusammenschluss. Auf den 1. Januar 1988 bringen die beiden Unternehmen ihre bisherigen Konzerngesellschaften in die neu gegründete Asea Brown Boveri AG ein. Aus dem bisherigen BBC-Stammhaus wird ABB Schweiz.

1999 Konzentration

ABB konzentriert sich auf die beiden Kernbereiche Energie- und Automationstechnik. Verschiedene Unternehmensbereiche, darunter auch der ehemalige Kernbereich Stromerzeugung, werden verkauft.

2004 Zukunft

ABB Schweiz setzt die neue Strategie erfolgreich um und verbucht in beiden Bereichen eindruckliche Erfolge.

1886 Die realisierte Vision

Charles E. Brown, noch im Dienst der Maschinenfabrik Oerlikon, gelingt es, Strom über weite Distanzen zu transportieren. Mit seinen Pionieranlagen in Solothurn (1886) und Frankfurt (1891) ist er Wegbereiter für die allgemeine Elektrifizierung der modernen Gesellschaft. Seit 1888 beschäftigt sich Brown zusammen mit seinem Mitarbeiter Walter Boveri mit der Gründung eines eigenen elektrotechnischen Unternehmens.

1891 Die Gründung

Brown und Boveri setzen ihre Pläne am 2. Oktober 1891 in die Tat um und gründen die Kollektivgesellschaft «Brown, Boveri & Cie.» in Baden. Baden ist eine ideale Wahl. Das Land ist günstig, ebenso die Arbeitskräfte. Die Bahnverbindungen sind gut und ein direkter Bahnanschluss ist möglich. Mit ihrem ersten Auftrag rüstet das junge Unternehmen das Elektrizitätswerk Kappelerhof in Baden mit den elektrotechnischen Installationen aus.

1893 Innovationskraft

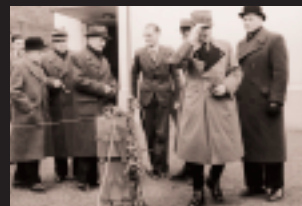
BBC profiliert sich von Anfang an durch seine Innovationen. 1893 baut das Unternehmen das erste für Wechselstrom konzipierte thermische Grosskraftwerk in Europa in Frankfurt am Main. 1900 steigt BBC in den Bau und die Entwicklung von Dampfturbinen ein. 1904/1905 macht der Bau von Turbogruppen bereits die Hälfte des Gesamtumsatzes aus.

1900 Der Konzern

Das Unternehmen Brown, Boveri & Cie. wächst und gründet Tochtergesellschaften im Ausland. Bis zum Ersten Weltkrieg baut oder kauft BBC Unternehmen in Deutschland (1900), Frankreich (1901), Italien (1903) und zahlreichen weiteren Staaten in Europa.



BBC-Fabrizanlage in Mannheim um 1905



General Guisan in Baden, 1943



Kraftwerk Frankfurt a. Main, 1905



Erste BBC-Dampfturbine, 1901



Gasturbinenkraftwerk «Riad 8», Saudi-Arabien



Generatormontage in Baden, 1895



Jungfraubahn, 1898



Montage Lok 2000 in Zürich-Oerlikon, 1992



BBC-Tochtergesellschaft in Oslo, 1908



Motorenwicklerei in Münchenstein, 1915

1857–1918

1857–1864
Weltweite Wirtschaftskrise
1859–1864
Bau Suezkanal
1861–1865
Sezessionskrieg USA
1864
Genfer Konvention des Roten Kreuzes
1867
Gründung Nestlé, Vevey
1871
Erste Zahnradbahn Europas (Vitznau – Rigi)
1872
Totalrevision Bundesverfassung
1873
Grosse Wirtschaftsdepression
1875
Gründung Bundesgericht in Lausanne
1876
Gründung Maschinenfabrik Oerlikon
1876
Eröffnung Basler Börse
1882
Eröffnung Gotthardbahn
1889
Weltausstellung Paris
1890
Erster Sozialdemokrat im Parlament
1891
Erster katholisch-konservativer Bundesrat
1891
Gründung Brown, Boveri & Cie., Baden
1898
Verstaatlichung der Eisenbahn: SBB
1898
Erste elektrische Lokomotive in Betrieb
1905/1906
Erste Revolution in Russland
1907
Gründung Schweizerische Nationalbank
1914–1918
Erster Weltkrieg

Charles E.L.Brown ist ein typisches Kind des industriellen Aufbruchs im ausgehenden 19. Jahrhundert und der Belle Epoque. Er ist überzeugt von den unendlichen Möglichkeiten der Technik und interessiert an den schönen Künsten der Welt. Brown ist neugierig, lebenslustig, exzentrisch. Seine Villa «Römerburg» in Baden, ein romantisches Märchenschloss, ist legendär. Hier besteigt er jeden Morgen sein Hochrad und fährt mit ihm in seine Firma. Auf diesem Hochrad übt er Kunstfahren, und zwar öffentlich, auf dem Schulhausplatz der Stadt Baden. Brown ist fasziniert von allem, was sich bewegt, von Autos und von den frühen Flugzeugen. Am liebsten wäre er selber geflogen, verzichtet aber darauf. Weshalb ist ungewiss, aber alle sind froh darüber. Bei Browns Kurzsichtigkeit wäre das Fliegen nicht gut gegangen. Charles E.L.Brown kennt seinen Wert. «Ich hätte alles werden können», sagt er selbstbewusst von sich, «Musiker, Bildhauer, Maler, ich wäre immer ein grosser Mann geworden.»

Brown wird am 17. Juni 1863 als ältestes von sechs Kindern der Familie Charles Brown-Pfau in Winterthur geboren. Der Vater, ebenfalls begnadeter Konstrukteur, ist Mitbegründer der Schweizerischen Lokomotiv- und Maschinenfabrik in Winterthur. Charles besucht das Gymnasium und studiert zusammen mit seinem jüngeren Bruder Sidney am Technikum Winterthur Maschinentechnik. Bei der Firma Bürgin & Alioth in Basel – BBC

wird dieses Unternehmen später übernehmen – macht er ein einjähriges Praktikum. Anschliessend arbeitet er kurze Zeit bei der SLM und wechselt 1884 zusammen mit seinem Vater und seinem Bruder zur Werkzeug- und Maschinenfabrik Oerlikon. Vater Charles Brown wird hier Chef der elektrotechnischen Abteilung. Nach dem Weggang des Vaters übernimmt der Sohn diese Aufgabe. 1887 heiratet Charles seine Frau Amelie. Er wird Vater von zwei Söhnen und zwei Töchtern. 1891 gründet er zusammen mit seinem Stellvertreter Walter Boveri die BBC.

Der Lebenskünstler Charles E. Brown verlässt 1911 die BBC. Es gibt noch so viel zu entdecken, auch ausserhalb der Fabrikwände. Brown macht sich auf eine Weltreise und geniesst, was er sieht. 1914 stirbt seine Frau. Zwei Jahre später heiratet er Hilda Goldschmid und zieht nach Montagnola im Tessin. Hier wird er erneut Vater, diesmal von zwei Söhnen. Um sie kümmert er sich herzlich und nimmt sich viel Zeit für sie. Technische Fragen interessieren ihn zwar noch, aber anderes beansprucht mehr Raum. Die Kunst, die Poesie und die Musik fesseln ihn – und das sind diejenigen Felder, in denen seine Kinder brillieren. Am 2. Mai 1924 stirbt er an einem Herzschlag – froh und still, wie ein Kind, heisst es an seiner Beerdigung.



Charles E. L. Brown – der Pionier

BBC in der Pionierphase: Die Fabrik- und Arbeitsordnungen sind äusserst streng, die Löhne eher tief und die Arbeitszeiten lang. Und doch arbeiten viele Angestellte und Arbeiter ein Leben lang für das Badener Unternehmen. Zum Beispiel Ingenieur Albert Hafter. Er ist ganz Diener seines Arbeitgebers.

Hafter meldet sich 1891 noch in den provisorischen BBC-Büros im Haus zum Schwert. Ganze 10 Mitarbeiter zählt damals das Unternehmen. Als er 1933 pensioniert wird, ist BBC zu einem führenden Weltkonzern geworden, und auch die Gemeinden im Umfeld der BBC verändern sich markant. Baden wächst zwischen 1880 und 1910 von 3643 Einwohnern auf 8239, Wettingen von 1934 auf 5986.

Hafter arbeitet für wenig Lohn 56 Stunden pro Woche. Das sind 10 Stunden pro Tag, der Samstagnachmittag ist für die Angestellten frei. «Die Arbeitszeiten waren mit Aufkommen der Industrie und vollen Freiheiten vielerorts übertrieben angesetzt worden; sie kamen aber durch private Initiative und gesetzliche Regelung auf begehbbare Wege», hält Albert Hafter in seinen Notizen fest. Hafter ist fasziniert von der neuen Welt, die sich vor seinen Augen entwickelt. Er notiert, dass Professor Slaby am 14. Dezember 1906 drahtlos telefoniert und dass ebenfalls 1906 der Zeppelin über Baden fliegt. Stolz ist er, dass sein oberster Chef C. E. L. Brown am 10. November 1911 Ehrendoktor wird.



Ingenieur Albert Hafter – der loyale Diener

Nicht alle BBC-Mitarbeiter sind so loyal wie Hafter. Vor allem in den Werkhallen gärt es. Die «Arbeiterstimme» hält 1893 fest: «Es ist Tatsache, dass die Behandlung der Arbeiter eine schnöde ist.» Hafter arbeitet im Büro und ist besser gestellt als die Arbeiter. Sein Sinn steht nicht nach Protesten, er will dienen. Das wird belohnt, und er wird als Protokollführer beigezogen, wenn es gilt, wichtige Geschäftsverhandlungen schriftlich festzuhalten. Das ist eine Vertrauensstellung: «Bei Verhandlungen des Herrn Boveri mit Dr. Denzler, der uns 1893 die Anlage Interlaken bestellte, entstand eine Kontroverse wegen eines Blitzschutzes; das Gegenteil einer früheren Behauptung konnte zur Genugtuung von Herrn Boveri an Hand von meinen Aufzeichnungen nachgewiesen und zu unseren Gunsten erledigt werden.» Die Zuverlässigkeit Hafters wird belohnt, 1918 wird er erster Lehrlingschef der BBC.

Hafter wird geschätzt. Bei seiner Pensionierung wird er von einer Spitzendelegation des Verwaltungsrats verabschiedet. Von VR-Präsident Fritz Funk, von Vize-Präsident Sidney Brown und vom Delegierten des Verwaltungsrats, Henri Naville. Dem loyalen Angestellten wird die gebührende Ehre erwiesen.

Fokus Mensch

BBC und ABB – das ist die Geschichte von Menschen. Von genialen und durchschnittlichen, von solchen «ganz oben» und solchen «dort unten», von zufriedenen und unzufriedenen. Es ist die Sozialgeschichte derjenigen Männer und Frauen, die den Erfolg von BBC und ABB begründeten und erkämpften, an der Werkbank und im Büro, am Zeichentisch und im Labor. Für sie war und ist BBC/ABB oft weit mehr als ein blosser Arbeitgeber, und für sie möchte BBC/ABB auch mehr sein. BBC/ABB – das ist eine Unternehmenskultur mit dem Menschen im Fokus.





Schreibbüro, 1940



Konstruktionssaal, 1940



Italiensiedlung «Brisgi» um 1950



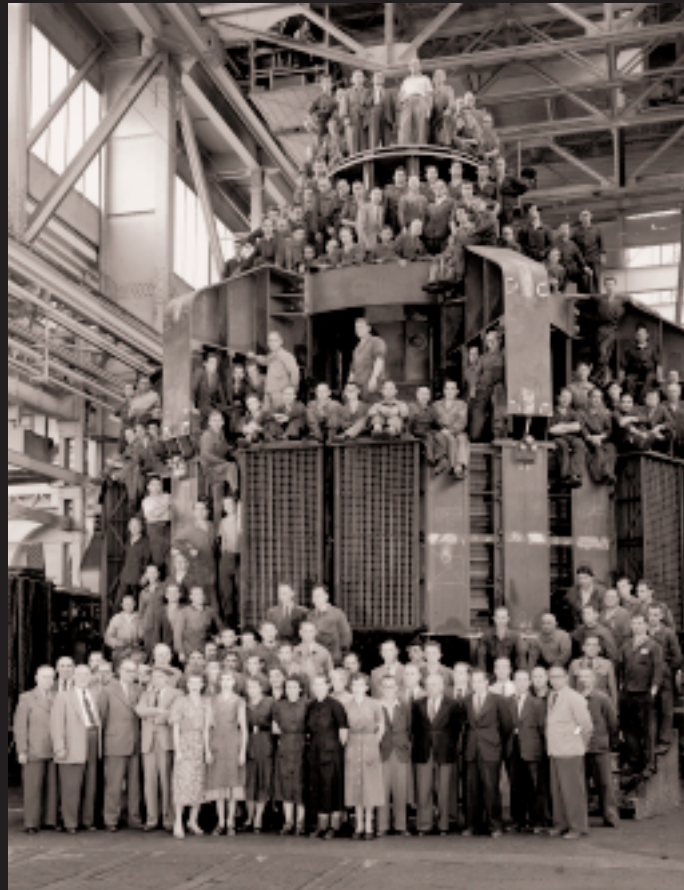
BBC-Wohnsiedlung «Dynamoheim», 1896



Gemeinschaftshaus «Martinsberg», 1954



Frühturnen der Lehrlinge, 1933



Wasserkraftgenerator, 1952



Elektronik: Printbestückung um 1970



Konstrukteur am Reissbrett, 1975



Generatormontage, 1899



PC-Ausbildung der Lehrlinge



Projektarbeit in der Lehrlingsausbildung



Lehrlingsausbildung



Sekretariat um 1910

Walter Boveri (1865 - 1924) ist wütend. 1888 kehrt der 23-jährige Ingenieur von einer Geschäftsreise nach Russland zurück und wird von der Firmenleitung wegen der hohen Spesen gerüffelt. Boveri entscheidet sich, einen alten Plan in die Tat umzusetzen: die Gründung einer eigenen Firma. Die Vision hat er zusammen mit seinem Vorgesetzten Charles E. Brown (1863 bis 1924) entwickelt, dem Leiter der elektrischen Abteilung der Maschinenfabrik Oerlikon MFO bei Zürich. Diese Vorstellung fasziniert beide. Aber Brown mag sich nicht um Details kümmern. Er will Probleme lösen und Maschinen entwickeln. Die «Kleinarbeit», zum Beispiel 500'000 Franken für die Unternehmensgründung aufzutreiben, überlässt er dem jüngeren Partner. Dieser löst das Problem durch Heirat mit der Tochter eines reichen Textilindustriellen.

Arbeitsteilung

Die Arbeitsteilung zwischen Brown und Boveri vor der Gründung ist typisch. Der Engländer Brown ist ein genialer Konstrukteur, der das Leben zu geniessen weiss. Der Deutsche Boveri ist ganz Geschäftsmann. Er verhandelt mit den Geschäftspartnern, knüpft die Kontakte zu Kunden, kalkuliert genau. Beide aber sind der absoluten Spitzenleistung verpflichtet. Sie wollen die Besten sein, und dass sie die Besten sind, stellen sie immer wieder unter Beweis.

Konfliktreicher Start

Die Arbeiter haben in der Pionierphase wenig Rechte, aber viele Pflichten. Ab 1893 kommt es immer wieder zu Spannungen, 1899 sogar zu einem Streik. Aber der harzige Start ist atypisch für das Unternehmen. Das Unternehmen entwickelt eine Kultur zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer, die von Respekt geprägt ist. Und auch die Arbeitszeit wird geringer. 1918 beträgt sie noch 54 Stunden, bis 1960 sinkt die

Wochenarbeitszeit auf 45 Stunden mit einem freien Samstag. Ein denkwürdiges Jahr für die Arbeiter bei BBC ist 1971. Ab diesem Jahr sind Arbeiter und Angestellte auf betrieblicher Ebene gleichgestellt.

Familie BBC

Die BBC ist für viele Arbeiter und Angestellte mehr als ein Arbeitgeber. Sie wirkt bis weit in das Privatleben und die Freizeit hinein. 1898 baut das Unternehmen mit dem «Dynamoheim» in Wettingen die erste Werk-siedlung. Vor allem nach dem Zweiten Weltkrieg erweitert BBC den Werkwohnungs-bau. Seit 1898 verfügen die BBC-Arbeiter über eigene Aufenthaltsräume, seit 1904 über eine Kantine. 1943 wird die Villa von Walter Boveri zum Clubhaus umgebaut, 1953 das Gemeinschaftshaus «Martinsberg» eröffnet. Beide Liegen-schaften bieten ein umfassendes Freizeitangebot.

Sozial in der Krise

Die Familie BBC bewährt sich auch in Krisenzei-ten. Wegen der Weltwirtschaftskrise muss das Unter-nehmen 1932 zahlreiche Mitarbeiter entlassen. Die Firmenleitung erlässt aber die Weisung, Kündigungen erstens mit dem notwendigen psychologischen Ge-schick zu kommunizieren, und zweitens Familienväter wenn immer möglich von der Kündigung zu verschonen. Das Unternehmen lebt Fairness und zeigt dies ab den Siebzigerjahren auch in periodisch erscheinenden Sozialberichten auf.

Bildung als Kernkompetenz

Eine Konstante während der ganzen Unterneh-mensgeschichte bleibt der Anspruch Höchstleistun-gen zu bieten. Deshalb investiert BBC in die Bildung ihrer Arbeiter und Angestellten. 1918 eröffnet BBC die erste Werkschule für Lehrlinge. 60 Jahre später bietet das Unternehmen 20 Lehrberufe an. 1957 wird die Konstrukteurschule eröffnet. BBC will die besten Leute, und diese formt sie sich selber. Diesem Grund-satz ist ABB Schweiz bis heute treu geblieben, auch wenn die Konstrukteurschule seit langem ABB Tech-nikerschule heisst und die ehemaligen Lehrwerkstät-ten sich seit kurzem «Lernzentren für die Wirtschaft» nennen.

1914 – 1945

1914 – 1918

Erster Weltkrieg

1917

Zweite Russische Revolution

1917

Generalstreik in der Schweiz

1919

Proporzwahl im Nationalrat

1919

Einführung des 8-Stunden-Tages

1921

Spaltung SP, Gründung KPS

1922

Höhepunkt Nachkriegskrise

1922

Erster Radiosender in Lausanne und Bern

1925

Verfassungsartikel über AHV

1928

Schweizerische Ausstellung zur Frauenarbeit (SAFFA)

1929

Börsenkrach in den USA

1933

Hitler wird Kanzler

1935

Allgemeine Wehrpflicht in Deutschland

1936

Spanischer Bürgerkrieg

1936

Höchststand der Arbeitslosigkeit in der Schweiz

1937

Friedensabkommen Metallindustrie

1938

Anschluss Österreichs ans Deutsche Reich

1939

Kriegswirtschaftliche Organisation eingesetzt

1939 – 1945

Zweiter Weltkrieg



Walter Boveri junior – der Macher

Als der Erste Weltkrieg ausbricht, ist Walter Boveri jun. 20 Jahre alt. Als der Zweite Weltkrieg beendet wird, erreicht er sein 50. Lebensjahr. Dazwischen erlebt Boveri zwei Krisen, die die BBC zu ruinieren drohen, die Goldenen Zwanzigerjahre und sein ganz persönliches Fiasko. Diese Zeit prägt den Mann. Als BBC-Präsident stellt er das Unternehmen auf ein breiteres Fundament und ein dickes Finanzpolster, als Person bleibt er von BBC weitgehend unabhängig.

Boveris Kindheit ist geprägt von der Atmosphäre des wohlhabenden Grossbürgertums. «Für mich, die um sechs Jahre jüngere Cousine aus der deutschen Universitätsstadt, war die Villa Boveri mit ihrer schönen Einrichtung, der reibungslos funktionierenden Dienerschaft und der Freizügigkeit, die allen Gästen gewährt wurde, das grosszügigste Haus», beschreibt Margret Boveri das familiäre Umfeld ihres Cousins. Walter jun. ist das zweite von drei Kindern. Er ist blitzgescheit und absolviert die Studien mehr oder weniger nebenbei. Hauptsächlich geniesst er das Leben. Als junger Mann rast er mit übersetzter Geschwindigkeit über die holprigen Strassen der Zwischenkriegszeit, und die Schwellen seiner Zürcher Stadtwohnung dürfen selbst die Eltern nur nach vorheriger Anmeldung überschreiten.

Aber Walter Boveri ist bei weitem nicht nur Lebemann. Er steigt nach dem Ersten Welt-

krieg bei BBC ein und erweist sich als effizienter Manager. Doch 1924 stirbt sein Vater, und an die Spitze des Verwaltungsrates tritt Fritz Funk. Dieser zitiert ihn in sein Büro und entlässt ihn fristlos. Funk duldet keine Konkurrenz. Boveri wechselt das Metier, wird erfolgreicher Finanzberater bei einer Privatbank und rehabilitiert sich anschliessend bei der BBC. 1930 holt ihn BBC in den Verwaltungsrat, drei Jahre später gründet er seine eigene Privatbank. 1938 wird er zum Präsidenten der BBC gewählt. Er führt BBC nach schwierigen Jahren erneut auf einen ausgesprochenen Wachstumspfad. Boveri diversifiziert in neue Produktionsbereiche wie die Elektronik und die Kernenergie, eröffnet neue Tochtergesellschaften und etabliert eine eher konservative Finanzpolitik.

Aber er bleibt in erster Linie Banker; bei BBC konzentriert er sich auf die strategische Führung. Nur zwei Tage pro Woche ist er in Baden präsent. In den späten Jahren wird diese knappe Zeit, verbunden mit dem hohen Alter des Patrons, zunehmend als problematisch empfunden. 1966 wird Boveri als BBC-Präsident abgelöst und zum Ehrenpräsidenten ernannt. 1972 stirbt er in seiner Residenz in Herrliberg, hoch über dem Zürichsee.



Karl Rinderknecht – der Schauheldaktor

Als Karl Rinderknecht 1923 nach abgeschlossener Lehre als Maschinenmechaniker in das Berufsleben eintritt, herrscht in der Schweiz Massenarbeitslosigkeit. Knapp 100'000 Menschen sind ohne Arbeit und Streiks und politische Auseinandersetzungen an der Tagesordnung. Das Schlimmste aber ist zu diesem Zeitpunkt bereits überstanden, die Arbeitslosenzahlen beginnen für einige Jahre zu sinken. Bis zum Beginn der Weltwirtschaftskrise ab 1929. In diesem Kontext muss sich Karl Rinderknecht orientieren.

Rinderknecht findet nach seiner Lehre zunächst eine Stelle in Olten. Zwei Jahre später rückt er in die Rekrutenschule ein. Anschliessend ist er arbeitslos. 1926 kann er in der Montageschaulerei bei Brown Boveri eintreten. Der gelernte Mechaniker wird oft mit Versuchsarbeiten betraut. «Obwohl ich damit weniger verdiente, machte mir diese Arbeit mehr Spass.» 90 Rappen verdient Rinderknecht pro Stunde, auf Fr. 1.15 kommt er im Akkord. Nach der Unteroffiziersschule geht es so richtig los mit Rinderknechts beruflicher Laufbahn. «Morgen müssen Sie auf Montage nach Belgien», sagt am 15. Oktober 1927 der Meister zu ihm. Von nun an arbeitet Rinderknecht in der ganzen Welt für BBC, zum Beispiel in den USA. 1927/28 baut BBC für das Kraftwerk Hell Gate in New York die grösste Dampfturbine der Welt. Rinderknecht ist für die Beschauelung der Maschine zuständig. Zwei Jahre später muss BBC das Amerika-

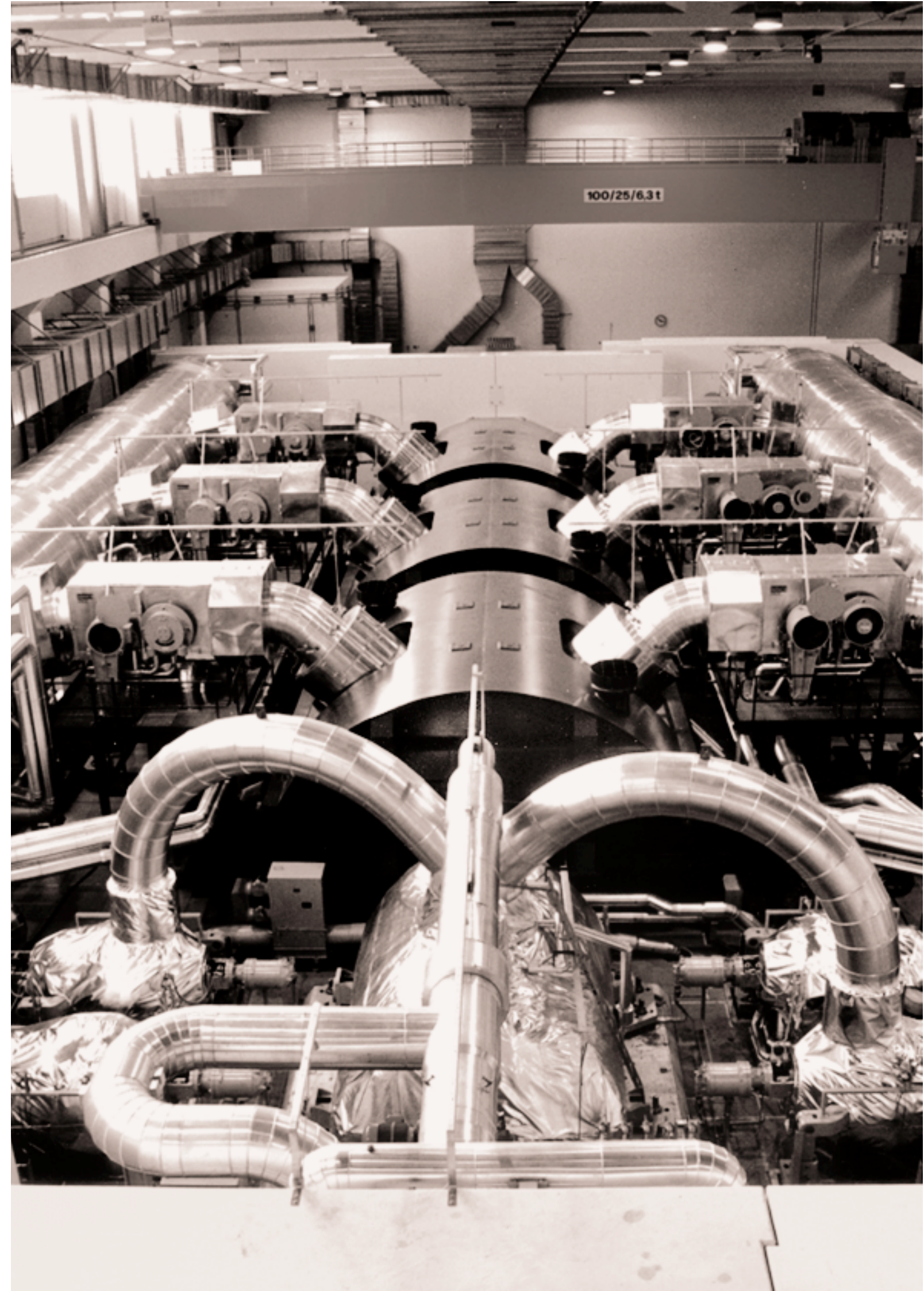
Abenteuer abbrechen, zu protektionistisch ist die Gesetzgebung in Nordamerika.

Die Zeiten sind inzwischen wieder schwierig. Wenn Rinderknecht auf Montage geht, hat er Lohn, dazwischen ist er arbeitslos. Mitte Januar 1931 notiert er: «Wieder in Baden und arbeitslos. Wie ein Bettler musste ich stempeln.» Montagephasen und Arbeitslosigkeit wechseln sich häufig ab. Im Herbst heiratet er. Bereits ist er wieder ohne Arbeit: «Die Flitterwochen konnten wir in aller Ruhe geniessen. Sie wurden sechs Wochen lang täglich nur einmal unterbrochen, wenn ich auf der Gemeindekanzlei stempeln gehen musste.»

Dann allerdings geht es aufwärts. BBC hat ab den späten Dreissigerjahren genug Arbeit. Die Löhne steigen, 1936 verdient er bereits wieder 1.10 Franken pro Stunde. Rinderknecht arbeitet so viel er kann, über die Festtage ist er meistens unterwegs, während des Weltkriegs wirkt er in Deutschland, Holland, Polen, nach dem Weltkrieg überall auf der Welt, und immer repariert und ersetzt er Schaufeln. Als er 1968 BBC verlässt, verleihen ihm seine Kollegen den inoffiziellen Titel des Schauheldaktors.

Wenn der Funke springt

Wenn der Funke springt, fließt der Strom – der elektrische genauso wie der gedankliche. Bei BBC und ABB springt in der über hundertjährigen Geschichte zuweilen nicht nur der einzelne Funke: Das Unternehmen generiert eine Innovation nach der anderen. Entsprechend lang ist die Liste derjenigen Produkte, die das Prädikat erste, grösste oder beste tragen. Zufall? Nein! Es ist erklärte Unternehmensstrategie und verbunden mit harter Arbeit. BBC und ABB haben die Innovation zur Kernkompetenz erklärt. Seit mehr als hundert Jahren und auch in Zukunft.





«Betatron» – ein Bestrahlungsgerät für Spitäler, 1981



Elektrifikation der Simplonstrecke, 1908



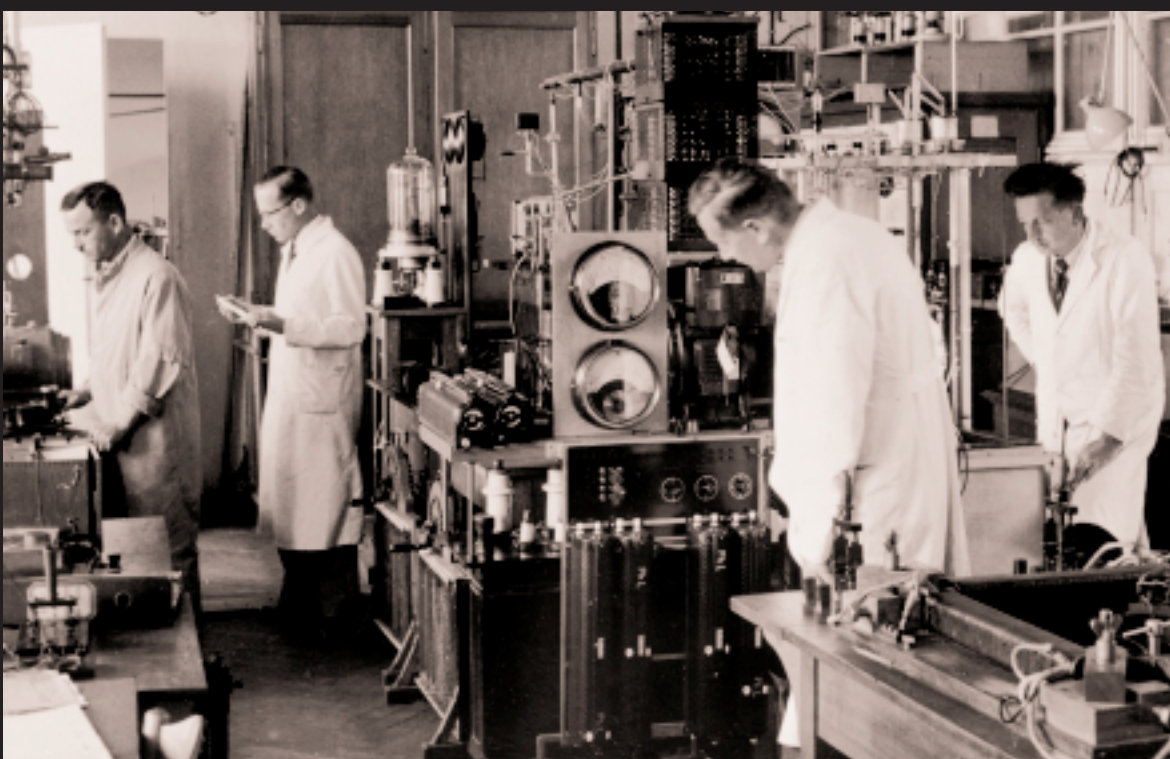
Burgdorf-Thun-Bahn 1899, erste Drehstrom-Vollbahn der Welt



Erster zylindrischer Rotor für einen Turbogenerator, 1901



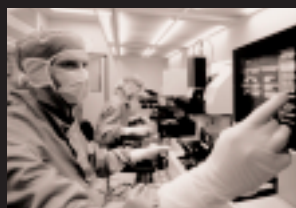
Prüfstand für Lokomotiv-Motoren, 1895 – in der Bildmitte Charles Brown



Physikalisches Labor, 1940



Halbleiterforschung um 1980



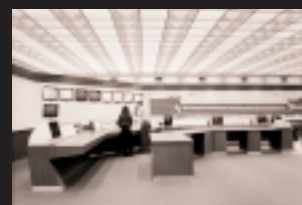
Halbleiterfabrikation im «Reinraum»



Südportal des Gotthard-Autotunnels mit BBC-Leittechnik um 1982



Montage von Spannungsreglern um 1910



Leitstand des Gotthard-Autotunnels um 1982



Belegschaft des Turbinenversuchslokals, 1910

Lohnende Investitionen

Das Arbeitsfeld von Brown Boveri weitet sich in den ersten 50 Jahren der Unternehmensgeschichte auf praktisch alle Gebiete der Elektrotechnik aus. Nach dem Zweiten Weltkrieg erhöht sich der Aufwand für die Forschung deutlich. Boveri jun. verpflichtet das Unternehmen explizit auf neue, wegweisende Innovationen. «Sodann muss unser ganzes Sinnen und Trachten dahin gehen, Produkte zu finden, die nicht nur lohnintensiv, sondern gleichzeitig auch technisch schwierig zu entwickeln sind», führt er noch während des Zweiten Weltkriegs an einer Verwaltungsratssitzung aus.

Neue Felder

Das Unternehmen beweist, dass es die Vorgabe Boveris umzusetzen gewillt ist. Unabhängig auf welchem Gebiet: BBC liefert Neues und Leistungsfähigeres und stösst in immer neue Gebiete vor. In die Informationstechnologie zum Beispiel, in die Kernenergie, in die industrielle Elektronik und in die Automation. Das alles ist nicht möglich ohne umfangreiche Investitionen in die Forschungsinfrastruktur. 1957/1958 entsteht das grosse Zentrallaboratorium in Baden, 1973 folgt das Forschungszentrum in Dättwil.

Kernkompetenz Forschung

ABB erklärt in den Neunzigerjahren Innovation zur Kernkompetenz und investiert um die Jahrhundertwende insgesamt 2,6 Milliarden Dollar in die Forschung und Entwicklung, doppelt so viel wie 1988. Der Ansatz in der Forschung aber ist ein neuer. ABB forscht und plant präzise nach den Markterfordernissen und Kundenwünschen. Die Schweiz hat ihre herausragende Stellung bei der Forschung und Entwicklung neuer Produkte behalten. Das Forschungslabor in Dättwil gilt als das führende unter den weltweit acht ABB-Forschungszentren. Ein Viertel der ABB-Forschungsgelder fliesst in die Schweiz – und es gibt keine Bestrebungen dies zu ändern. Innovation ist bei ABB nicht nur Kernkompetenz – sie ist zu einem erheblichen Teil auch schweizerisch.

Das erste für Wechselstrom konzipierte Grosskraftwerk (1893), die erste mit Drehstrom betriebene Vollbahn der Welt (1899), die erste auf dem Kontinent gebaute Dampfturbine (1901): die frühen Jahre der BBC sind zum Bersten voll mit Innovationen und Kreationen von Charles E. Brown und seinen Mitarbeitern. Immer wieder skizziert Brown Lösungen und Visionen für Sachverhalte, die bislang als nicht zu bewältigen galten, auch dort, wo er auf Widerstand oder Unverständnis stösst. 1906 übernimmt die BBC die Elektrifizierung des Simplon-Eisenbahntunnels auf eigene Rechnung. Der Bund glaubt nicht an diese Vision, Brown aber schafft neue Realitäten.

Institutionalisierte Forschung

Dann aber, 1911, zieht sich Brown aus dem aktiven Berufsleben zurück. Nun beweist BBC, dass die Innovationskraft des Unternehmens nicht nur auf dem Genius eines einzigen Mannes beruht. Der Konzern betreibt längst umfangreiche Forschungslabors – nicht nur in der Schweiz. BBC-Ingenieur Ludwig Roebel patentiert in Mannheim 1912 den nach ihm benannten Roebel-Stab. Dank dieser Erfindung wird BBC führend beim Bau von leistungsfähigen Turbogeneratoren. 1923 präsentiert BBC den ersten Turbolader, ein technisches Meisterstück, das den Wirkungsgrad von Dieselmotoren dramatisch erhöht. Noch heute ist ABB Schweiz bei der Produktion von Turboladern für Schiffe und Lokomotiven weltweit Marktleader.

1945 – 1981

1945
Ende des Zweiten Weltkriegs

1945
Gründung der UNO

1947
Einführung der AHV

1950–1953
Koreakrieg

1953
Fernsehversuchsbetrieb in Zürich und Genf

1956
Ungarnaufstand

1957
Gründung Europäische Wirtschafts-
gemeinschaft

1959
Zauberformel im Bundesrat

1960
Gründung der EFTA

1962
Kubakrise

1965–1973
US-Beteiligung am Vietnamkrieg

1966
Kulturrevolution in China

1968
Jugendunruhen in Genf und Zürich

1969
Erstes schweizerisches Atomkraftwerk

1971
Einführung Frauenstimmrecht

1973
Einführung des flexiblen Frankenkurses

1974
Weltweite Rezession

1974
Dritte Überfremdungsinitiative nach
1965 und 1970 scheitert

1975
Besetzung Kernkraftgelände Kaiseraugst

1976
Zusammenbruch Südvietnam

1979
Sowjetischer Einmarsch in Afghanistan

1980/1981
Jugendunruhen in Schweizer Städten



Franz Luterbacher – der stille Reformier

Als Franz Luterbacher 1970 zum BBC-Präsidenten gewählt wird, befindet sich die Schweiz in einer Periode des beschleunigten Wandels. Bald schon wird der Club of Rome nach den «Grenzen des Wachstums» fragen, die arabischen Staaten werden zeitweilig die Erdölförderung verknappen und in Kaiseraugst werden Demonstranten den Bau eines Kernkraftwerks verhindern. In diesem Umfeld verändern sich auch die gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen. BBC muss sich neu orientieren.

Franz Luterbacher kommt nicht aus einer Industriellendynastie wie seine Vorgänger. Grossvater und Vater sind Altphilologen. In Burgdorf kommt er 1918 zur Welt, besucht hier die Schulen und studiert anschliessend an der Universität Bern Jura. Nach dem Abschluss als Rechtsanwalt tritt Luterbacher bei der Eidgenössischen Finanzverwaltung ein und wird dort 1948 Chef des Rechtsdienstes. 1954 schliesslich wechselt er in die Privatwirtschaft als Finanzdirektor der Maschinenfabrik Oerlikon, 1960 wird er deren Direktionspräsident. 1967 schliessen sich BBC und MFO zusammen, Luterbacher wird zunächst Delegierter des Verwaltungsrats und drei Jahre später BBC-Präsident. Die Wahl zum Verwaltungsratspräsidenten ist nicht von langer Hand geplant. Eigentlich ist Alt-Bundesrat Hans Schaffner als Nachfolger Max Schmidheyns auserkoren. Doch Schaffner wirft unmittelbar nach seiner Wahl

das Handtuch, Luterbacher übernimmt das Steuer.

Der Konzern ist in den Fünfziger- und Sechzigerjahren sehr schnell gewachsen. Weltweit beschäftigt das Unternehmen 1970 knapp 92'000 Personen, in der Schweiz sind es 15'600. BBC aber verfügt nicht über die Strukturen, die seiner Grösse angepasst wären. Das Unternehmen gleicht eher einem lockeren Konglomerat unabhängiger Firmen als einem straff geführten, weltweit tätigen Konzern. Deshalb baut Luterbacher den Konzern um. Er bildet als oberstes Organ eine fünfköpfige Konzernleitung und gliedert BBC in fünf Divisionen. Solche strukturellen Reorganisationen wird Luterbacher in seiner Amtszeit noch mehrmals veranlassen.

Luterbacher geht seine Aufgabe mit ruhiger Hand an. Er ist kein Blender, keiner, der an Sitzungen poltert. Der kultivierte Meinungsaustausch ist ihm wichtig, ebenso der Konsens im Unternehmen und in der Unternehmensführung. Die Energie für sein Amt holt er sich auf ausgedehnten Wanderungen in den Berner Alpen, wo er weitab eine Berghütte ohne Telefon und ohne Strom besitzt. 1985 übergibt er das Präsidium Fritz Leutwiler. Bereits hat sich das gesamtwirtschaftliche Umfeld wieder so stark verändert, dass erneut tief greifende Reformen anstehen.



Hanspeter Ritz – das Mitglied der Familie BBC

Als Hanspeter Ritz 1947 bei der BBC eintritt, sind die Auftragsbücher voll und der Arbeitsvorrat ist riesig – und so bleibt es bis zum Ende der Siebzigerjahre. In der langen Hochkonjunktur kennt der Maschineningenieur kaum Kostendruck. Wichtig ist, das richtige Produkt zum richtigen Zeitpunkt auszuliefern. Hanspeter Ritz wird während 40 Jahren seinen Beitrag zum guten Geschäftsgang der BBC leisten.

Angefangen hat alles mit einem Fleischteller. Der angehende Maschineningenieur besichtigt kurz vor Studienabschluss mit seinen Kollegen verschiedene Firmen. Bei BBC wird ihnen zum Abschluss ein Fleischteller serviert, während sich die Konkurrenz mit einem Glas Bier begnügt. Diese Grosszügigkeit überzeugt den jungen Mann. Er beginnt seine BBC-Laufbahn in einer Konstruktionsabteilung. Allerdings nicht mit grossen, zukunftsweisenden Entwürfen, wie er sich das an der Hochschule vorgestellt hat, sondern mit profaner Zeichenarbeit, ganz unten auf der Leiter. Dann aber wird die Arbeit spannender. Ritz wechselt ins Versuchslokal zur Inbetriebsetzung von Dampf- und Gasturbinen und reist erstmals kurz nach der griechischen Revolution nach Athen. 1953 zieht es ihn in den Verkauf, was auch genehmigt wird. Doch noch während er auf den Stellenantritt wartet, wird er zum Leiter der Schaufelproduktion berufen. Nun steht er 360 Männern vor, die in 40 bis 50 Operationen im Drei-Schicht-Einsatz

Turbinenschaufeln fabrizieren. 1968 schliesslich wechselt Ritz in die Qualitätskontrolle.

Als familiär bezeichnet Hanspeter Ritz das Klima bei der BBC. «Es gab keine starren Dienstwege», erinnert er sich, «wir diskutierten kreuz und quer und genossen viele Freiheiten. Wenn es Probleme gab, so haben wir uns gegenseitig geholfen: die Technik dem Verkauf oder der Produktion und umgekehrt. Beispielsweise ist die Fabrikation der Schaufeln sehr laut und in der Fabrik stinkt es vom Oel-Wasser-Gemisch, das zur Fräserkühlung notwendig ist.» Der Verkauf spendet in dieser Situation einen Betrag für eine Ventilationsanlage, um zu verhindern, dass der Lärm in der Nacht bei geöffneten Fenstern nach aussen dringt. Diese Kameradschaft quer durch alle Hierarchiestufen bleibt in der Erinnerung haften.

Die «Familie BBC» ist nicht nur eine firmeninterne Angelegenheit. Ritz beteiligt sich gerne an den Freizeitangeboten, die BBC offeriert, und das Unternehmen fühlt sich auch mit der Stadt verbunden, in der es zu Hause ist. «Manche Badenfahrt hätte wohl kaum so grossartig stattgefunden, hätte BBC sich nicht so stark daran beteiligt», berichtet Hanspeter Ritz. 1987 wird er pensioniert, wenig später gibt die Konzernleitung die Fusion mit Asea bekannt.

Die Schweiz als Heimat, die Welt als Standort und Markt

Am Anfang steht die kleine Landstadt Baden mit ihren Quellen und Thermen und einem ziemlich beschaulichen Alltag. Dann kommt BBC und verwandelt den Flecken in ein prosperierendes Zentrum der Maschinen- und Elektrotechnik. Von hier aus erobert BBC die Märkte in Europa und in der ganzen Welt – und gründet überall Tochterfirmen. Die Schweiz als Heimat bleibt – für den Konzern und für ABB Schweiz. Die Territorien aber wandeln sich immer wieder in ihrem Umfang und in ihrer Gestalt. Heute genauso wie damals vor über hundert Jahren.





Walter Boveri auf der BBC-Baustelle, 1891



Die ersten Büro- und Fabrikbauten, 1891



BBC-Mitarbeiter auf dem Heimweg um 1950



Erste Werkstatt bei BBC in Baden, 1892



Das Werksareal in Baden, 1898



Arbeitsschluss in Baden, 1915



Feierabend im Werk Baden um 1960



Brown Boveri Mailand um 1970

Charles Brown, Vater des einen Firmengründers, und Conrad Baumann, Schwiegervater des anderen, sind skeptisch. Ein Unternehmen in einem ländlichen Gebiet, das könne doch nicht gut gehen. Nach Basel will der eine, nach Zürich der andere. Walter Boveri und Charles E. L. Brown aber bleiben hartnäckig. Karl und Theodor Pfister aus Baden haben sie überzeugt.

Standort Baden

Tatsächlich sind die Argumente für Baden gut. Das Land ist günstig und weitläufig, Baden durch die Eisenbahn gut erschlossen und das Grundstück Hasel, auf dem die «Brown, Boveri & Cie.» entstehen soll, ermöglicht einen Bahnanschluss. Vor allem aber: Wenn BBC in Baden baut, ist der erste grosse Auftrag gesichert. Karl und Theodor Pfister haben die Konzession für das erste Kraftwerk in Baden erhalten. BBC soll die elektrotechnische Ausrüstung dafür bereitstellen. Am 24. Februar 1891 wird der Kauf besiegelt.

Vom Bade- zum Industriort

Der Standortentscheid hat weitreichende Auswirkungen. BBC wächst nahezu explosionsartig. Baden erhält eine bipolare Struktur. Neben der Kur- und Bäderstadt entsteht ein bedeutender Industriebereich. Nun beleben auch Techniker, Ingenieure und Arbeiter das Stadtbild. Ja sie beginnen es zu beherrschen. Zumindest dann, wenn sie frühmorgens zu Fuss oder mit ihren Fahrrädern an ihre Arbeitsplätze strömen und abends wieder heimkehren.

BBC mit Magnetfunktion

BBC bleibt nicht das einzige Industrieunternehmen im Raum Baden, und bei denen, die kommen, steht oft Walter Boveri Pate. Er veranlasst 1894 die Gründung der «Aktiengesellschaft Olten-Aarburg» und 1895

diejenige der «Motor AG für angewandte Elektrizität». Die Aktiengesellschaft Olten-Aarburg ist der Nukleus der späteren «Nordostschweizerischen Kraftwerke», die Motor AG derjenige der «Motor-Columbus AG».

Europa und Übersee

BBC produziert primär für den Export. Für nachhaltigen Erfolg im Ausland ist aber eine ständige Präsenz notwendig. BBC etabliert sich deshalb mit eigenen Produktionsstätten zunächst in Europa, dann, nach dem Zweiten Weltkrieg, auch auf den übrigen Kontinenten. Den Anfang macht Deutschland mit einer Fabrik in Frankfurt (1895), und mit der Gründung von BBC Mannheim (1900). Aber auch in Frankreich, Italien, Norwegen, Österreich und in vielen anderen Staaten ist BBC noch vor dem Ersten Weltkrieg präsent. In der Zwischenkriegszeit scheidet der Konzern in Nordamerika, nach dem Zweiten Weltkrieg erobert BBC aber alle anderen Kontinente.

Inlandexpansion

Auch in der Schweiz breitet sich BBC immer weiter aus. BBC baut, modernisiert und erweitert in Baden und kauft eine ganze Reihe von Firmen auf. Die wichtigsten Erweiterungen aber sind der Bau der neuen Werkstätten in Birr und die Übernahme der Maschinenfabrik Oerlikon 1967 in Zürich und 1969 der Ateliers der Sécheron in Genf.

Wandlungsprozess

1988 werden die einzelnen Tochtergesellschaften der BBC zu eigenständigen Ländergesellschaften der ABB. Aus dem Stammhaus in Baden wird der Hauptsitz von ABB Schweiz. Vieles hat sich gewandelt, manche Produktionshalle in Baden und Zürich steht inzwischen leer. Aber die Grundstücke haben Zukunft. In Baden entwickelt das Unternehmen Pläne für den neuen Stadtteil Baden-Nord, in Zürich solche für das Zentrum Zürich-Nord. Es sind Pläne für die durchmischte Nutzung der Areale, für attraktive Wohn- und Geschäftsräume in unmittelbarer Nachbarschaft zu den verbleibenden industriellen Produktionsflächen. ABB investiert in seine Heimat – und festigt von hier aus seine Position in den Weltmärkten.



Ankündigung der Firmengründung, 1891



Die neue Turboladerfabrik, 1953



Feierabend um 1900



BBC Baden «by night» um 1960



Wicklerei in Baden um 1910



Hochspannungslabor und Transformatorenfabrik, 1952



Bürogebäude «Konnex», 1995

1980 bis heute

1980/81
Gewerkschaftliche Opposition in Polen

1981
Gleichstellungsartikel in der Verfassung

1981
Attentat auf Papst Johannes Paul II.

1984
Elisabeth Kopp erste Frau im Bundesrat

1989
Fall der Berliner Mauer

1989
Initiative «Schweiz ohne Armee» abgelehnt

1990
Wiedervereinigung Deutschlands

1990
Auflösung der Sowjetunion

1991
Feier 700 Jahre Schweizerische Eidgenossenschaft

1991
Erster Golfkrieg

1992
Schweiz lehnt Beitritt zum EWR ab

1995
Ende des Bürgerkriegs in Ex-Jugoslawien

1999
Krieg im Kosovo

2000
Neue Bundesverfassung in Kraft

2000
Annahme der bilateralen Verträge mit der EU

2001
Terroranschläge in New York

2001
Ruth Dreifuss erste Bundespräsidentin

2002
Megacrashes in der globalisierten Wirtschaft

2002
Nationale Landesausstellung Expo.02

2002
Schweiz sagt Ja zum UNO-Beitritt

2003
Zweiter Golfkrieg



Rolf Schaumann – der Entwickler

In den Achtziger- und Neunzigerjahren des letzten Jahrhunderts verändert sich die Welt dramatisch. Die Wirtschaft wird global und im weltweiten Markt zählt nur noch das beste Angebot. Tradierte Werte verlieren an Bedeutung, altherwürdige Unternehmen müssen neue Strategien entwickeln. BBC macht das und schliesst sich dafür 1988 mit dem schwedischen Traditionsunternehmen Asea zusammen. BBC bringt ihr enormes technisches Potenzial in die Ehe ein, Asea die konsequente Markt- und Kundenorientierung. Beide Potenziale werden zu einer neuen Strategie zusammengefügt.

Für diese Strategie steht Rolf Schaumann. Er ist seit 2001 an der Spitze von ABB Schweiz und vertritt überzeugend die zentralen Eckwerte des Unternehmens. Als ehemaliger Entwicklungsingenieur und Verkäufer kennt er die Bedeutung von qualitativ hoch stehenden Produkten ebenso wie die einer konsequenten Marktorientierung. Schaumann ist ein «alter» BBC'ler. In das Badener Unternehmen tritt er 1967 ein, wird zunächst Mitglied der Entwicklungsgruppe Mittelspannungstechnik, dann Verkaufingenieur in Australien. Anschliessend bekleidet er verschiedene Kaderfunktionen bei BBC und ABB.

Ursprünglich hatte der junge Münchner Elektroingenieur lediglich zwei bis drei Jahre bei BBC «Grossfirmenerfahrung» sammeln und die Schweizer Bergwelt geniessen wollen.

Die wechselnden, spannenden Aufgaben haben ihn bis dato zum Bleiben veranlasst.

Schaumann ist fasziniert vom Wandel, vom Entwickeln und Transformieren. Am Anfang seiner Laufbahn entwickelt er neue Produkte. Als Geschäftsführer der BBC und der ABB Mittelspannungstechnik, Schweiz, transformiert er einen stark defizitären Unternehmensbereich zu einem nachhaltig profitablen Standbein. Als Country Manager China erschliesst er einen neuen Markt. Und bei ABB Schweiz? «Ich möchte die starke Position von ABB Schweiz im internationalen Markt weiter ausbauen», sagt er und weiss: Das geht nur mit Teamarbeit. Auch das fasziniert ihn: die Zusammenarbeit mit den unterschiedlichsten Menschen in einem weltweit tätigen Konzern.

Rolf Schaumann kennt das Potenzial von ABB Schweiz. Zwei Aspekte betont er besonders: die Mentalität und das technische Know-how. Die Schweizer seien überaus offen gegenüber Kundenwünschen, massgeschneiderte Lösungen daher selbstverständlich. Zudem sei das technische Know-how enorm. In allen Bereichen sei ABB Schweiz konzernintern mindestens die Nummer 3, oft sogar die Nummer 1. Wer bei ABB Schweiz bestellt, weiss, dass er Qualität erhält. ABB Schweiz, davon ist Rolf Schaumann überzeugt, hat eine grosse Geschichte hinter sich und viel Zukunft vor sich.



Roman Belloli – der Techniker mit Zukunft

Als Roman Belloli eine Lehrstelle sucht, bewirbt er sich bei BBC, als er die Lehre beginnt, arbeitet er bei ABB. Er erlebt den Wandel und die verschiedenen Einschnitte, die das Unternehmen durchlebt, hautnah und gesteht offen: «Manche Ereignisse verunsichern zeitweilig.» Doch er bleibt der ABB treu. Das Unternehmen bietet berufliche Visionen.

Roman Belloli stammt aus einer alten BBC-Familie. Der Vater arbeitet bei der BBC, ebenso der Onkel und der Bruder. Der Vater beginnt als FEAM, der Bruder als Maschinenmechaniker, der Onkel als Maschinenzeichner, und er, Roman Belloli, lernt Elektromechaniker. Bis 1993 dauert die Lehrzeit, und vor allem die letzten zwei Jahre erlebt er als spannend und herausfordernd. Er arbeitet im ABB-Forschungszentrum in Dättwil, und ihm wird schon während der Lehre viel Eigenverantwortung übertragen. Der «Stift» muss für verschiedene Problemstellungen Lösungen erarbeiten. Welche Wege er dabei beschreitet, ist ihm überlassen.

Nach der Lehre tritt Roman Belloli in die ABB Verkehrssysteme AG über, und schon kurze Zeit später leitet er eine Garantie- und Nacharbeitsstrasse der Lok2000 in Lausanne. Bei ABB zählt nicht der Titel, es zählen Arbeitsqualität und Leistung. Beides stimmt bei Roman Belloli. Trotzdem verlässt er 1995 ABB. Er beginnt an der HTL ein Studium, bricht es aber wieder ab und wechselt

zunächst in ein kleines Softwareunternehmen, dann in eine kleine Kranbaufirma. In beiden KMUs sammelt er wertvolle Erfahrungen, sieht für sich aber keine Zukunft. Ihn zieht es zurück zur ABB, wo er eigenständig Projekte leiten und entwickeln kann.

Sein neuer Arbeitsort aber ist nun in der Division Energietechnik. Schon bald werden ihm wichtige Projekte übertragen, die ihn unter anderem nach Saudi-Arabien, Libyen und Mexiko führen. In diese Phase fallen aber auch die einschneidenden Veränderungen. ABB verkauft die Verkehrssysteme an Daimler Chrysler und wenig später die Energieerzeugung an Alstom. Diese und die vielen negativen Schlagzeilen um ABB lassen ihn ab und zu mit etwas Skepsis in die Zukunft blicken.

Aber diese Zukunft will er aktiv mitgestalten. Deshalb besucht er berufsbegleitend die ABB-Technikerschule, die er als Techniker TS abschliessen will. Sein Ziel ist es, für ABB nochmals mindestens ein Grossprojekt zu leiten, wie er das in Saudi-Arabien tun konnte. Denn das ist es, was ihn an seiner Arbeit und an ABB Schweiz fasziniert: dass er hier selbstständig ziemlich viel lösen kann. Und dass bei ABB Schweiz vor allem zwei Sachen zählen: die Arbeitsmotivation und der persönliche Einsatz.

Der agile Riese

Weder Volkswirtschaften noch einzelne Unternehmen wachsen kontinuierlich und gleichmässig. Die Wirtschaftsgeschichte beschreibt ökonomisches Wachstum als stete Abfolge von wirtschaftlicher Blüte und Krisenzeiten. Den schwierigen Zeiten kommt eine besondere Bedeutung zu. Hier orientieren sich die Unternehmen neu. In Krisenzeiten ist die ganze Innovations- und Erneuerungskraft der Unternehmen gefragt. Nur wer die Energie und Agilität zur Erneuerung mobilisieren kann, tritt gestärkt in eine neue Phase der Prosperität ein. BBC und ABB gehören diesbezüglich zu den erfolgreichen Beispielen in der modernen Wirtschaftsgeschichte.





Hochspannungs-Schaltanlage, 1974



Internationale Managementkonferenz in Cannes, 1988



1. Kaderinformation von ABB Schweiz, 14. Januar 1988



Prüfung von Halbleiterkomponenten um 1990



Kaderinformation nach Bekanntgabe der Fusion, 1988



Forschungszentrum Dättwil, 1973



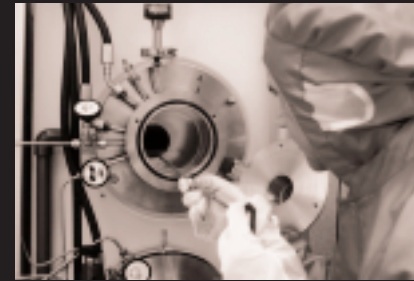
Halbleiterfabrikation, 1996



Robotereinsatz in einer Autofabrik



Testlabor für Leittechnik-Systeme



Züchtung von Siliziumkristallen um 1990



Kraftwerksleittechnik um 1995



Halbleiterfabrikation, 1996

Seit 1850 bis in die Gegenwart lösen sich in den Volkswirtschaften der modernen Welt längere Perioden wirtschaftlichen Wachstums mit kürzeren Perioden pointierter Unsicherheit ab. In Wachstumsphasen sind Entscheidungsträger überzeugt, die künftige Entwicklung treffend vorhersagen zu können. Sie investieren zuversichtlich in neue Projekte und Vorhaben. In den Krisenphasen fehlt diese Gewissheit. Für das wirtschaftliche Wachstum aber sind die schwierigen Zeiten von besonderer Bedeutung. Es sind die Perioden fundamentalen Lernens. Unternehmer müssen ihre Firmen am Markt neu ausrichten, Ballast abwerfen und neue Marktchancen entdecken. BBC und ABB bilden dieses aus der Wirtschaftsgeschichte stammende theoretische Konstrukt prototypisch ab.

Wachstum und Kontraktion

Das Unternehmen wird 1891 mitten in einer Periode langfristigen Wirtschaftswachstums gegründet. Diese Periode ist von einem unbegrenzten Glauben in die Möglichkeiten der industriellen Produktionsmittel geprägt. Wachstumsphasen finden sich zudem in den Zwanzigerjahren der Zwischenkriegszeit sowie während der langen Periode ausgesprochener Hochkonjunktur ab 1950 bis in die frühen Achtzigerjahre. Kontraktionsphasen sind hingegen die Zeit des Ersten Weltkrieges sowie die wirtschaftlich schwierigen Jahre danach, die Weltwirtschaftskrise in den Dreissigerjahren, die späten Achtzigerjahre und die Wende zum dritten Jahrtausend.

Expansion

Die wirtschaftlichen Blütephasen sind bei BBC und ABB geprägt durch Expansion und das Vordrin-

gen in neue Marktsegmente. In den ersten Jahren wächst das Badener Unternehmen zu einem der führenden europäischen elektrotechnischen Konzerne heran. In der Zwischenkriegszeit wagt BBC den – allerdings erfolglosen – Sprung in die USA und baut seine Stellung in Europa aus. In der langen Hochkonjunktur nach dem Zweiten Weltkrieg stösst BBC in immer neue Produktionsbereiche vor und etabliert sich auf allen Kontinenten. Auch nach dem Zusammenschluss mit Asea gehört Expansion zu den wichtigen Merkmalen des Konzerns.

Konsequentes Krisenmanagement

In den Phasen dazwischen muss der elektrotechnische Riese aber Stehvermögen beweisen und Visionen entwickeln. Bereits im Ersten Weltkrieg und der nachfolgenden Wirtschaftskrise analysiert die Unternehmensleitung den Konzern konsequent auf strukturelle Schwächen und Sparmöglichkeiten und setzt die Erkenntnisse um. Dasselbe geschieht in der Weltwirtschaftskrise und während des Zweiten Weltkriegs. Noch deutlicher aber ist hier die Suche nach neuen Marktsegmenten und zukunftssträchtigen Aufgabengebieten. Auch die Fusion von Asea und BBC ist das Resultat eines fundamentalen Lernprozesses, in dem sich der Konzern zu einer ausgesprochenen Kunden- und Marktorientierung verpflichtet. Nicht bei allen Akteuren ist die Bereitschaft zum Wandel stets im gleich hohen Mass vorhanden. Aber sowohl bei BBC wie bei ABB obsiegen jeweils diejenigen Kräfte, die zukunftsorientiert sind.

Bewährtes wieder aktuell

In der Krise um die Jahrtausendwende führt ABB wiederum mit höchster Konsequenz eine Stärken- und Schwächenanalyse durch und bereinigt die drängenden Problemfelder. Die strategische Ausrichtung auf die Energie- und Automationstechnik erlaubt es, den kundenorientierten Fokus noch zu stärken. ABB Schweiz setzt diesen Prozess exemplarisch um. Dies beweist die konzerninterne Führerschaft in Bereichen wie der Produktion von Turboladern, von Schaltanlagen und Bahntransformatoren. Der agile Riese ABB ist für die Zukunft gerüstet.

IMPRESSUM

Herausgeberin

ABB Schweiz AG, 5401 Baden

Beratung

Res Fankhauser Kommunikation GmbH, Baden

Grafik

Bruno Caderas, Zürich

Text

Dr. Hans-Rudolf Galliker, Männedorf



ABB Schweiz AG
Brown Boveri Strasse 6
CH-5401 Baden
Tel. +41 58 585 11 11
www.abb.ch

CH-COM 200 710 D