

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.

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 Vordringen 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.