

# Der Handstreich der Schweden

## Ausverkauf der guten alten Schweizer Industrie? Der Fall des Elektrotechnik-Multis BBC, der 1987 von einem kleineren Konkurrenten übernommen wurde.

Von Martin Widmer

«**E**lefanten feiern Hochzeit», «BBC und Asea spannen zusammen», «BBC nach Heirat weltweit Spitze» – so verkündeten es die Schweizer Zeitungen am 11. August 1987 an den Kiosken. Es ging um eine der damals grössten Fusionen zweier Industriekonzerne, und die Schlagzeilen transportierten genau das, was die Spitzen des künftigen Unternehmens den Medien auf dem Silbertablett serviert hatten: Das schweizerische Elektrotechnik-Unternehmen Brown, Boveri & Cie. mit seinen 100 000 Mitarbeitern gehe gestärkt aus dem Zusammenschluss mit dem kleineren schwedischen Konkurrenten Allmänna Svenska Elektriska Aktiebolaget (Asea) hervor.

Was passiert, wenn zwei Grossunternehmen mit je eigener Tradition heiraten? Beide, BBC und Asea, hatten ihre Wurzeln in einem kleinen neutralen Land und waren damals rund hundert Jahre alt. Die BBC mit Sitz im aargauischen Baden hatte schon Anfang des 20. Jahrhunderts damit begonnen, in den Nachbarländern Deutschland, Italien, Frankreich und Österreich Tochterfirmen aufzubauen, später auch in Osteuropa, Skandinavien, Brasilien und den USA. Diese Töchter produzierten für die lokalen Märkte, entwickelten nationale Identitäten und oft auch ein gutes Stück Eigensinn der Muttergesellschaft gegenüber. Das gilt namentlich für die 1900 gegründete Niederlassung im deutschen Mannheim, die bald grösser als das Stammhaus war. Im letzten Jahr vor der Fusion gehörten 159 Gesellschaften auf fünf Kontinenten zum BBC-Konzern.

Die schwedische Asea dagegen war noch 1980, als Percy Barnevik als CEO das Ruder übernahm, vor allem für eine heimische Kundschaft tätig. «Mit einer so kleinen Basis war es schwierig, auf dem globalen Markt zu konkurrieren», schreibt Barnevik in seinen Memoiren mit dem nicht gerade bescheidenen Titel *Ich will die Welt verändern (Jag vill förändra världen)*. Diesen Horizont vor Augen, kaufte Barnevik seine Konkurrenten in Finnland und Norwegen auf. Dann nahm er die BBC ins Visier.

Die Fusion wurde zum Coup, der alle überraschte – die Medien und die Börsen, aber auch den Grossteil des Verwaltungsrats der BBC. Am Verhandlungstisch sassen sich im Mai und Juni jenes Jahres 1987



Überwältigendes Mehr für die «Hochzeit der Elefanten»: Die Aktionäre der BBC bewilligen am 11. November 1987 die Fusion mit der Asea.

die zwei Verwaltungsratspräsidenten Fritz Leutwiler und Curt Nicolin gegenüber, ausserdem die beiden Firmenchefs Thomas Gasser und Percy Barnevik. Im Hochhaus des Hotels Zürich einigte man sich darauf, den aktuellen Börsenwert der zwei Firmen als Grundlage für die Fusion zu verwenden. Die Partner erhielten je 50 Prozent der Aktien des neuen Konzerns Asea Brown Boveri (ABB), doch da die bedeutend kleinere Asea damals doppelt so viel wert war, musste die BBC noch 800 Millionen Franken einschiessen. Aus politischen und psychologischen Gründen wurden die Top-Positionen der ABB gleichwertig aufgeteilt, um den Eindruck zu vermeiden, dass die Schweden das Flaggschiff der schweizerischen Elektroindustrie geentert hatten. Die neue Zentrale wurde in der Schweiz angesiedelt, allerdings nicht in Baden, sondern in Zürich Oerlikon.

Die Schweizer hätten damit eigentlich zufrieden sein müssen, fand Percy Barnevik zwei Jahrzehnte später in seinen Memoiren, doch die wenigen Kilometer zwischen Baden und Zürich seien für die BBCler zu viel gewesen. «So war das in der Schweiz», schrieb er spöttisch. Bei der BBC wurden Fabriken geschlossen, Zehntausende Mitarbeiter entlassen und 700 neue Chefs ausgewählt. Barnevik hatte die Regel, dass die Treppe von oben zu kehren sei, bei Umstrukturierungen schon öfters durchgesetzt. In der ersten Hälfte der 1970er Jahre hatte er den Stahlhersteller Sandvik saniert, 1980 die Asea rigoros entschlackt. «Wach und präsent, direkt und aggressiv mit einer Aura echter Macht und Kraft, die nicht auf äussere Symbole angewiesen ist» – so hat der Schweizer Journalist Werner Catrina den Chef von ABB beschrieben.

Die Schweizer Industrie sei im letzten Viertel des 20. Jahrhunderts zu einem unschuldigen Opfer unfreundlicher Übernahmen geworden,

erklärt der Industriehistoriker Hanspeter Bärtschi in seinem Buch *Aufgebaut und ausverkauft*: Internationale Raider seien plündernd durchs Land gezogen, hätten Zentren des Wissens und Könnens verschertelt und mit Fusionen kurzlebige Imperien errichtet. Dass die BBC, seit der Zeit vor dem Ersten Weltkrieg das grösste Unternehmen der schweizerischen Maschinenindustrie, ab den 1970er Jahren mit dem Niedergang kämpfte – darüber verliert Bärtschi nur wenige Worte. Werner Catrina dagegen berichtet in seinem BBC-Buch *Glanz, Krise, Fusion* vom Krachen im Gebälk des Konzerns, von falschen Entscheidungen und verfehlten Chancen. Auch der Historiker Tobias Wildi, der die Innovationspolitik der BBC von 1970 bis zur Fusion 1987 untersucht hat, kommt zum Schluss: «Die BBC verpasste den digital turn.»

«Wir hätten die BBC vor der Fusion mit einer Rosskur erneuern sollen. Dann wären wir als gleichberechtigter Partner in die Verhandlungen eingestiegen», sagte Edwin Somm, ein zentraler Zeitzeuge, in einem Zeitungsinterview 2018. Nach dem Studium hatte der Maschinenbauingenieur 1960 in Baden angeheuert. Als Länderchef von ABB Schweiz lernte er schnell, dass die Schweden im neuen Konzern das Sagen hatten – allen voran der neue CEO Percy Barnevik. Habe dieser «Go ahead!» gesagt, dann hätten einem allerdings alle Türen offen gestanden, erinnerte sich Somm. Von einer kompletten Übernahme der BBC durch die Asea, wie es Barnevik in seinem galoppierenden Selbstbewusstsein darstellt, kann man allerdings nicht sprechen. Bruno Meier, Historiker und Kenner der Geschichte Badens, nennt das Know-how, die internationalen Beziehungen und die vielen Immobilien, welche die BBC in die neue ABB einbrachte: Sie erwiesen sich als grosser Wert in der weiteren Entwicklung.

Man habe damals beschlossen, den Verlauf der Fusionsverhandlungen mit keinem Wort zu kommentieren, erinnert sich Percy Barnevik. Die Unterlagen sollten in einem Bankfach deponiert werden, das erst 2010 geöffnet werden durfte. Tatsächlich sind sie bis heute nicht aufgetaucht. Tobias Wildi hatte für seine Untersuchungen Ende der 1990er Jahre Einsicht in alle Protokolle der Konzernleitung und des Verwaltungsrats. Zu den Verhandlungsakten hatte jedoch weder er noch Werner Catrina einen Zugang.

Bei ABB bestimmten während der ersten Jahre die Schweden den Kurs und das Tempo des neuen Unternehmens. Barnevik startete eine ebenso gigantische wie riskante Akquisitionsstrategie, um die Welt zu erobern. Der Kauf des US-Kesselproduzenten Combustion Engineering führte beinahe zum Ruin des neuen Konzerns, 2002 gab Barnevik die Leitung ab. Mit der sagenhaften Abgangsentschädigung von 148 Millionen Franken ging er als erster Abzocker in die Schweizer Wirtschaftsgeschichte ein. Obwohl er auf öffentlichen Druck hin 90 Millionen zurückbezahlt, war sein Ruf ruiniert. |G|



**Martin Widmer**, Jahrgang 1957, ist Autor und Historiker. Er hat verschiedene Sachbücher geschrieben. 2020 ist im Emons-Verlag sein erster Krimi mit historischen Schauplätzen erschienen: *Der Vermisste vom Vierwaldstättersee*. [www.martinwidmer.ch](http://www.martinwidmer.ch).