

Zeitschrift: Schweizer Pioniere der Wirtschaft und Technik
Herausgeber: Verein für wirtschaftshistorische Studien
Band: 116 (2020)

Artikel: Versuch, Erfolg, Irrtum : Telekomindustrie von Hasler zu Ascom
Autor: Lüönd, Karl
Kapitel: 4: Turbulenzen und Neustarts
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-1095727>

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: 25.04.2026

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



ascom

alora
EMAG
com
nsionskasse
ostAuto
DIE POST
inance
DIE POST
37

TURBULENZEN UND NEUSTARTS

IV

Der Ascom-Hauptsitz an der
Belpstrasse 37 in Bern, 2008.

Die Liberalisierung der Telekommärkte trifft Ascom hart

In einer Mitte 1993 erschienenen Zwischenbilanz fünf Jahre nach dem grossen Zusammenschluss wurde zunächst ein positives Bild gezeigt. Gemäss der Darstellung von Fred Sutter wies Ascom trotz Preiszerfall auf den internationalen Märkten für diese Periode eine Umsatzsteigerung von 43 Prozent aus. Der Auslandanteil der einst – mit Ausnahme von Autophon – aufs Inland konzentrierten Produktionseinheiten betrug nun ansehnliche 44 Prozent. Allerdings war die Ascom in dieser Zeit nie besonders profitabel. In den Jahren 1988 bis 1991 erwirtschaftete die Gruppe EBIT-Margen von 3 bis 4 Prozent, 1992 und 1993 kam es bereits zu erheblichen Verlusten. Die folgenden Jahre bis zur Jahrtausendwende zeigten ebenfalls geringe EBIT-Margen bis maximal 4 Prozent oder zum Teil wiederum Verluste. Trotz einer hervorragenden Marktstellung angesichts der Monopolsituation kamen die Ergebnisse nicht vom Fleck. Im gleichen Text fasste Fred Sutter die Unternehmensziele von Ascom für die anbrechende Zeit vor Internet wie folgt zusammen:

«Ascom hat sich zum Ziel gesetzt, als ‹Challenger› in ausgewählten Bereichen der Telekommunikation schwergewichtig in Europa zu arbeiten. Der Bereich Corporate Networks (Enterprise Networks, TVA, Cordless, Paging, PMR, d.h. professionelle Betriebsfunksysteme) soll zum zentralen Business entwickelt werden. In der Dienstleistungsautomation – neben Telecom das zweite Standbein des Konzerns – will Ascom global wachsen. Generell soll der Umsatzanteil ausserhalb der Schweiz bis zum Jahr 2000 rund 70 % ausmachen.»

1995 betrug der Ascom-Umsatz gegen drei Milliarden Franken. Um neue Märkte rascher zu erschliessen, wurden Niederlassungen und Tochterfirmen im Ausland vermehrt oder, soweit schon vorhanden, verstärkt. Fred Sutter:

«Ascom nutzt die Chancen auf dem Markt der Europäischen Gemeinschaft. Dem Konzern eröffnen sich neue Möglichkeiten auch in Mittel- und Osteuropa, insbesondere in den fünf neuen deutschen Bundesländern, der CSSR, Ungarn und der GUS. Ausserhalb Europas sind die USA ein immer wichtigerer Markt im Bereich Dienstleistungsautomation und Enterprise Networking. Ascom hat aber längst auch schon in Hongkong, Australien, Neuseeland, Singapur, Kolumbien und Ecuador Fuss gefasst. Ascom hat die Weichen für die Zukunft gestellt. Wesentlich zum Ertrag des Konzerns trägt aber auch weiterhin der Schweizer Markt mit nationalen Pfeilergeschäften bei: Amtszentralen, Standardtelefone, militärische Kommunikation, Übertragungstechnologie und -einrichtungen, Kabelfernsehen, Schwachstrom-Installationen.»

Wirklichkeit oder Wunschbild? Die schweizerische Anlegerzeitung «Finanz & Wirtschaft» fasste am 20. Mai 2017 zusammen: «Die Marktliberalisierung trifft Ascom hart. 1992 sanken die Aufträge der PTT um 20 %. Beim Verlust von 46 Mio. Fr. sprach Ascom vom «schlimmsten Absturz» – ein grosser Irrtum, wie sich zeigen sollte. Der Konzern strich die Dividende und restrukturierte. Nur ein Jahr später vervielfachte sich der Verlust auf 337 Mio. Fr. Trotz Bemühungen blieb Ascom ein Gemischtwarenladen, der dem Markt hinterherrannte und nirgends Marktführer war. Doch dann kehrte für kurze Zeit die Hoffnung zurück.»

Gegen Ende der 1990er Jahre geriet Ascom in den Fokus aggressiver Finanzleute. Sie sahen das Potential an Wissen und technischer Fertigkeit aus den drei Traditionsfirmen. Seit 1995 war das Internet ein grosses neues Thema. Nicht nur in der Phantasie der Spekulanten verknüpften sich die Produkte und Ideen im Ascom-Portefeuille mit den Potentialen des Internets. Ab 1998 kaufte der Zürcher Privatbankier Ernst Müller-Möhl Ascom-Aktien im grossen Stil. Und er tat es überwiegend mit eigenem Geld.

Wandel als Dauerzustand

Seit ihrer Gründung im Jahre 1987 als Fusion der Telekommunikationsfirmen Hasler, Zellweger und Autophon/Gfeller befand sich Ascom ununterbrochen im Umbau. Das Thema war eigentlich immer dasselbe: Aus einem technologielastigen Industriekonglomerat sollte ein bewegliches, marktgängiges Gebilde werden: gross genug, um sich im Haifischbecken der globalen Telekommunikationskonzerne zu behaupten; zugleich aber so klein und schlank, um wendig zu bleiben und lohnende Nischen schnell zu besetzen, für welche die ganz Grossen zu dick waren.

Auf diesem kurvenreichen Weg hat Ascom so ziemlich alle denkbaren Stationen absolviert, vom Börsenliebling bis zum Pflegefall. Bei allen Einschränkungen liegt eine gewisse mentale Analogie zur Swissair auf der Hand. Auch der Name Ascom stand und steht für eine grosse, mit schweizerischem Nationalstolz aufgeladene wirtschaftliche Tradition und Leistung. In hunderttausenden von Haushalten und Betrieben ist die heutige Ascom immer noch präsent durch Telefon-Endgeräte und -Zentralen, die überwiegend von Hasler stammen. Armee, Polizei, Verkehrsbetriebe und Rettungsdienste verwendeten Funkgeräte der 1922 gegründeten, in der Ascom aufgegangenen Autophon. Die stolze Geschichte von Hasler, eines Industriebetriebs, der ein ganzes Stadtviertel prägte, war ein wichtiger Bestandteil des bernischen Selbstwertgefühls.

«Der komplizierteste Konzern der Schweiz»

In den 1990er Jahren sei die Ascom zu einem unglaublich komplexen Gebilde herangewachsen (oder gewuchert), «dem kompliziertesten Konzern der Schweiz», wie Verwaltungsratspräsident Fred Rüssli gegenüber der «NZZ am Sonntag» einmal freimütig zugab. Durch Zukäufe kamen Bereiche in die Ascom, die eigentlich nicht zu ihr passten. Im Frühjahr 2000 war Ascom in nicht weniger als zwölf Divisionen tätig. Noch im Jahresbericht 2001 wurden 101 Konzerngesellschaften konsolidiert; eine Ansammlung vieler, zum Teil wertvoller Teilbereiche, die alle – geschichtlich und mentalitätsmässig bedingt – gewohnt waren, nur für sich zu sorgen, und die auf die Belange der Gesamtgruppe kaum Rücksicht nahmen.

Als wertbeständige Kernwährung des Unternehmens wurde lange dessen unbestrittene technologische Kompetenz betrachtet, die ein Image ergab, das meist weit besser war als die Geschäftsergebnisse. Noch in der ärgsten Krisenzeit reihten die Studenten der ETHs von Zürich und Lausanne in einer Umfrage Ascom unter den begehrtesten Arbeitgebern der Schweizer Wirtschaft ein.

Timeplex, eine verfehlte Übernahme

In ihrem Kerngeschäft scheiterte dann ein weiteres Projekt kläglich: die Übernahme der amerikanischen Timeplex. Mit dieser Übernahme hatte sich Ascom – eine weitere Parallele zu Swissair – in einer kostspieligen «Hunter-Strategie» verrannt. Zum Preis von 271 Millionen Franken glaubten sich die Schweizer kurz nach dem grossen Zusammenschluss den Eintritt in die moderne Netztechnologie gesichert zu haben. Die übernommene amerikanische Gesellschaft Timeplex beschäftigte sich früh mit Netzwerk-Knotenprodukten wie Routers, Bridges etc. Ihre Haupttrivalen waren Konzerne wie Cisco und Newbridge, die sich auf den Märkten schliesslich durchsetzten und in der Internet-Hausse der späten neunziger Jahre ihren Börsenwert vervielfachten.

Timeplex dagegen verlor im rasant wachsenden Markt noch Umsatz, musste Stellen abbauen und wurde 1997 mit hohem Verlust verkauft. Die «Berner Zeitung» zitierte einmal den Präsidenten der Hasler Stiftung Heinrich Steinmann mit der Aussage, das Timeplex-Abenteuer habe Ascom zwischen 600 Millionen und 1 Milliarde Franken gekostet und den Konzern um fünf Jahre zurückgeworfen. Ascom-Chef Urs T. Fischer bezweifelt die letztere Aussage, bestätigt aber, dass durch Timeplex für ein oder zwei Jahre Management-Kapazität gebunden wurde, die man besser anderswo eingesetzt hätte. Wer in der Firmenchronik genau nachschaut, erkennt: Steinmann war beim Kauf von Timeplex Mitglied des Verwaltungsrates, und beim Antritt von Fischer war Timeplex grösstenteils bereits verkauft.



Ascom Timeplex an der Interop Fachmesse und Konferenz für Informationstechnik in San Francisco 1993, einer der führenden IT-Messen der Welt.

Scheinbar waren die Konkurrenten Timeplex und Cisco zur Zeit der Übernahme von Timeplex durch Ascom technologisch etwa gleichauf. Während Cisco jedoch streng marktorientiert handelte und ein starkes Marketing aufbaute, glaubten bei Ascom die Ingenieure, von Bern aus die rasante Entwicklung steuern zu können. So stellt sich Timeplex in der Rückschau eher als verpasste Chance denn als grundsätzlich falsche Strategie dar.

Ernst Müller-Möhl: Störfaktor und Visionär

Ende 1999 traten der damalige CEO Hans-Ulrich Schroeder und im Frühling darauf der langjährige Verwaltungsratspräsident Felix Wittlin zurück. Ascom litt unter der Globalisierung und Internationalisierung des Telekommunikationsmarktes. Das auf die Schweiz fokussierte Geschäftsmodell geriet unter starken Druck. Ascom war international nicht besonders wettbewerbsfähig und hatte zu diesem Zeitpunkt kaum eigene Produkte und Lösungen, sondern verkaufte vieles in Lizenz. Der Ascom ging es schlecht. Doch ein junger Mann traute es sich zu, das schwerfällige Gebilde Ascom in die digitale Zukunft zu führen – Ernst Müller-Möhl. Mit ihm begann ein einmaliger Abschnitt in der Ascom-Geschichte. Einmalig deshalb, weil innerhalb von Monaten jahrzehntealte Strukturen und Gewissheiten Makulatur wurden. Der behäbige Grosskonzern wurde durchgeschüttelt. Aus der Rückschau bietet der kurze Auftritt von Ernst Müller-Möhl ein



Ernst Müller-Möhl, der Mann, der nach Ascom griff.

spannendes und lehrreiches Kapitel Schweizer Wirtschaftsgeschichte, das detailliert darzustellen sich lohnt.

Ernst Müller-Möhl war noch nicht einmal vierzig Jahre alt und auch sonst eine Ausnahmerecheinung im schweizerischen Finanzwesen. Bei Martin Ebner hatte er schnell gelernt, wie man in kurzer Zeit reich und mächtig werden konnte: den Kunden zuhören, das Udenkbare denken, nicht nur hart arbeiten, sondern das Unerwartete auch wirklich tun, und zwar schneller als andere. Die Nerven behalten, abräumen – und nach jedem Erfolg sofort weiterdenken und das nächste Ziel ansteuern. Mit 35 Jahren war dieser Ernst Müller-Möhl ein reicher Mann ohne Geld, denn sein Vermögen bestand in den Aktien an der BZ-Bank, die er mitnahm und belehnen liess, um zusammen mit anderen die eigene «Bank am Bellevue» zu gründen. Nach seinem Ausscheiden aus dieser Bank 1997 gründete er die A&A Actienbank.

1998 wurde bekannt, dass Ernst Müller-Möhl ein Grossaktionär der Ascom war. Zum Mitglied des Verwaltungsrates wurde er am 18. Mai 1999 mit deutlichem Mehr, aber auffallend vielen Gegenstimmen gewählt; diese stammten namentlich von misstrauischen Klein- und Mitarbeiteraktionären. Auch die Hasler Stiftung als massgebende Aktionärin blockte den jungen Finanzmann und seine Pläne ab. In der alarmierten und von Müller-Möhl mit PR-Nachrichten reichlich versorgten Öffentlichkeit wurde Ascom zum nationalen Wirtschaftsthema.

Zukunftshoffnungen und Widerstände

Als Ernst Müller-Möhl im Mai 1999 in den Verwaltungsrat gewählt wurde, war Ascom ein weltweit operierender Konzern mit einem Umsatz von 3,14 Milliarden

Franken und 11 334 Mitarbeitenden. Zumindest am Anfang seines Engagements war Müller-Möhl von riesigen Potentialen in zwei Ascom-Bereichen überzeugt: der Timeplex-Beteiligung in Amerika, die er immer mit Cisco verglich, und Powerline, dem System der Datenübertragung durch Stromnetze. Beide Hoffnungen haben sich, wie später klar wurde, nicht erfüllt.

Getragen von der Dotcom-Blase, löste der Bankier eine Euphorie aus. Der Gewinn von 67 Millionen Franken bei einem Umsatz von 3 Milliarden Franken im Jahr 2000 blieb aber bescheiden. Doch Müller-Möhl hatte eine Vision. Er sah in Ascom ein Dornröschen und im «Internet aus der Steckdose» die Zukunft. Er skizzierte sich wohl einen Kommunikationskonzern, in dem er verschiedene vorhandene oder angestrebte Beteiligungen verknüpfen würde: das (privatisierte) Schweizer Stromnetz, die Ascom mit ihren innovativen Netzwerk-Lösungen, den Hardware-Handel (mit seiner Beteiligung an COS Computer Systems), die Verknüpfung nach China (via den Welthändler DKSH und seinen engen Freund, den ehemaligen Schweizer China-Botschafter Uli Sigg), Mediendienstleistungen (unter dem Siegel der von ihm durchgesetzten Gratiszeitung «20 Minuten»).

Müller-Möhl erkämpfte sich einen Sitz im Verwaltungsrat der Ascom und forderte die Einheitsaktie. Denn die Hasler Stiftung kontrollierte mit 22 Prozent des Kapitals 54 Prozent der Stimmen. Müller-Möhl hatte knapp 30 Prozent der Stimmen. Diese Stimmrechtsaktien waren geschaffen worden, um den Führungsanspruch der Stiftung auch nach der Fusion im Jahr 1987 zu schützen. Es gab einerseits Namenaktien zu nominal 100 Franken und andererseits Inhaberaktien zu nominal 500 Franken. Damit kontrollierte die Hasler Stiftung die Ascom Holding AG, obwohl sie keine Kapitalmehrheit hatte und operativ auch keinen aktiven Führungsanspruch geltend machen konnte. Die Hasler Stiftung war im Verwaltungsrat in der Regel mit einem Mitglied vertreten (zu dieser Zeit Stiftungsratspräsident Heinrich Steinmann), dem bei wichtigen Fragen sozusagen ein Vetorecht zukam. Diese Konstellation hemmte die Entwicklung der Ascom. Andererseits wollte die Hasler Stiftung gemäss Steinmann keine operative Führungsverantwortung übernehmen und den Verwaltungsrat nur kontrollieren. Die damaligen Statuten sahen auch vor, dass nur die Hasler Stiftung mit allen Aktienstimmen durfte, während für die anderen Aktionäre eine 5-Prozent-Klausel galt.

Nachdrücklich forderte Ernst Müller-Möhl sowohl die Einführung der Einheitsaktie als auch die Abschaffung des Privilegs der Namenaktionäre. Die Hasler Stiftung, vertreten durch ihren Präsidenten Heinrich Steinmann, wehrte sich entschieden gegen diese Entmachtung. Müller-Möhls Ziel war es, mit der Stiftung einen Aktionärbindungsvertrag abzuschliessen, um die neue Strategie mit einer soliden Mehrheit abzusichern. Daran wurde lange gearbeitet, doch kam der Vertrag schliesslich nicht zustande, weil Müller-Möhl die geforderte Prämie für den Verzicht auf das Namenaktien-Privileg nicht bezahlen wollte. Die

EINE BEISPIELLOSE KARRIERE

Wenige Schweizer Financiers haben in einem so kurzen Leben so viel bewegt wie Ernst Müller-Möhl, geboren 1958 in die bekannte Thurgauer Familie, deren Markenzeichen auf Millionen von Apfelsaft-Flaschen prangt. Er studierte Nationalökonomie und die Rechte an der Universität St. Gallen und trat, geschmückt mit zwei akademischen Titeln (Dr. oec. und lic. iur.) mit 27 Jahren als Partner in Martin Ebners BZ-Bank ein. Das Eintrittsgeld für die Beteiligung, rund eine Million Franken, liess ihm zum grösseren Teil die Thurgauer Kantonalbank, nur zum kleineren Teil kam es aus dem Familienkreis.

Bei Ebner half er, bald als Nummer 2 in der Hierarchie, die Schweizer Finanzwelt aufzumischen. Das Konzept, mit dem die BZ-Bank einen Trendbruch auslöste, baute auf einer sehr einfachen Grundlage auf: auf der Entdeckung des Kunden, vor allem des institutionellen Grosskunden, und seiner gewandelten Bedürfnisse, auf welche die streng kartellierte Schweizer Bankenwelt noch keine Antwort hatte. Eine andere wichtige Voraussetzung für den Erfolg – neben den guten Beziehungen und den soliden Kenntnissen – war die strikte Konzentration auf ein schmales, aber einträgliches Kerngeschäft: Handel mit schweizerischen Top-Aktien für institutionelle Anleger, vor allem für Ausländer. Schon im ersten Jahr bei Ebner durchlief Müller-Möhl eine Weiterbildung an der University of Chicago, wo Milton Friedman die finanzwirtschaftliche Lehre prägte.

1993 verabschiedete sich Müller-Möhl – «ohne Streit», wie beide Seiten betonten – von Martin Ebner und gründete die Bank Bellevue (Bellevue Group). Ihre Geschäftstätigkeit umfasste die Vermögensverwaltung und -beratung für institutionelle Kunden, Brokerage, das Research Schweizer Aktien und Corporate Finance-Aktivitäten. Überaus erfolgreich war die Bellevue Bank mit ihren Beteiligungsgesellschaften für Biotechnologie und vielversprechende Industriewerte, wobei Müller-Möhls Idee einer Fusion von Saurer und Rieter nicht zustande kam.

Ende 1997 schied Müller-Möhl nach Meinungsverschiedenheiten mit den Partnern aus und gründete, damals schon mit einem persönlichen

Vermögen in zweistelliger Millionenhöhe, die A&A Actienbank. Sie war darauf spezialisiert, attraktive Unternehmen auszuspähen, die für Beteiligungen offen waren, entweder aufgrund einer strukturellen Veränderung oder zur Finanzierung des Wachstums. Die Beteiligungsvehikel von A&A arbeiteten getreu dem von Ebner erstmals realisierten Modell rein erfolgsorientiert. Ab einer Minimalrendite (in der Regel von sechs Prozent) kassierten sie einen Fünftel des Wertzuwachses, was in Zeiten steigender Börsen enorme Gewinne ergab.

«Mein Ziel ist es, verschlafene Potenziale in Bewegung zu setzen,» vertraute er der «Handelszeitung» einmal an. Einen Monat vor seinem Unfalltod veröffentlichte die «Handelszeitung» eine Übersicht über die wichtigsten Beteiligungen von Ernst Müller-Möhl:

- **Finanzdienstleistungen / Investment Banking:** A&A Holding (58 %), BZ Gruppe Holding (ca. 5 %), Bellevue Holding (15 %)
- **Informatik-Hardware:** Ascom (20 %, richtig: 27 %)
- **Pharmazeutik:** Siegfried (keine Angabe, gemäss einer unautorisierten Quelle 5 %)
- **Computerhandel:** COS Computer Systems (18,2 %)
- **Metall- und Maschinenbau:** Arbonia-Forster (20 %)
- **Welthandel:** Siber Hegner, später DKSH Holding (keine Angabe, nach unautorisierten Quellen ca. 20 %)
- **Textil:** Heberlein (keine Angabe)
- **Gesundheitswesen:** Klinik Breitlen Hombrechtikon (100 %)
- **Freizeitartikel:** Sigg Frauenfeld (keine Angabe; nach externen Quellen 20 %)
- **Beratungsdienstleistungen:** Research Partners USA (20 %)

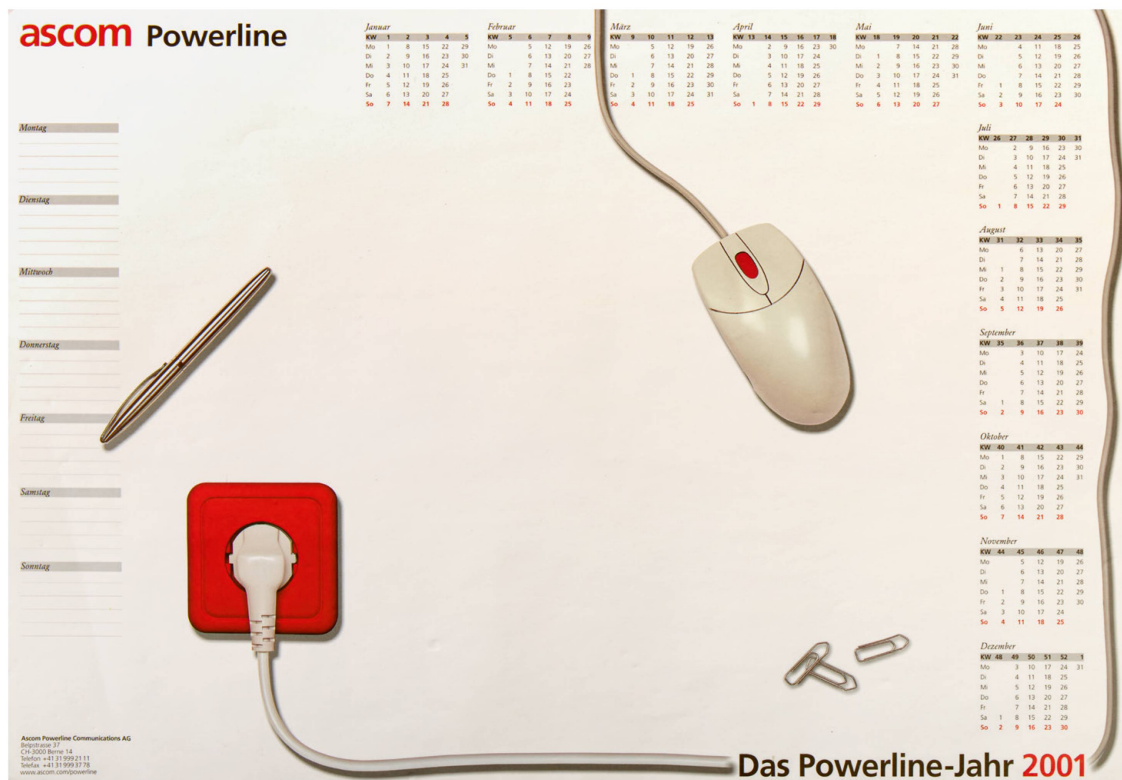
Direkt oder indirekt kontrollierte Müller-Möhl ausserdem Beteiligungsgesellschaften für kleine und mittlere Firmen, Liegenschaften, Unternehmen für neue Technologien, Elektrizitätsgesellschaften und Kommunikationsfirmen, so zeitweise auch wesentliche Anteile an der internationalen Holding der Gratiszeitungs-Gruppe «20 Minuten».

Hasler Stiftung sah sich in der Öffentlichkeit «als graues, unbewegliches Monster diffamiert» (Heinrich Steinmann), machte aber keine Anstalten, ihrerseits offensiv über ihre nicht gerade komfortable Lage zu informieren.

Investor? Risikokapitalist? Raider?

Urs T. Fischer, CEO von Ascom bis Anfang 2003, hatte Müller-Möhl nicht gekannt und war erst zehn Monate nach dessen Tod, vom Telekommunikationsanbieter Sunrise kommend, zum Konzern gestossen. Umso unbeschwerter ist sein Urteil über die langfristige Wirkung des Ascom-Engagements von Müller-Möhl:

«Im Jahr 2000, einem der besten Jahre der Telekommunikation überhaupt, erzielten wir gerade noch einen Kapitalgewinn, aber keine operative Marge. Das spiegelte den wahren Zustand des Unternehmens. Die ganze Branche war im Steigflug, nur die Ascom verlor Marktanteile. Da waren die industriellen Ziele und die privaten Gewinninteressen des Investors durchaus deckungsgleich. Die Vehikel, die Müller-Möhl einzusetzen gedachte, waren die Einheitsaktie, ein dynamischer Verwaltungsrat und ein neues Management. Er war derjenige, der das möglich machte. Bei den Mitarbeitern hat er damit zunächst eine grosse Unruhe ausgelöst. Eigentlich ist eine



Schreibunterlage mit Werbung für Ascom Powerline im Jahr 2001.

solche Unruhe heilsam, aber die Leute haben sie eben nicht so gern. Wir hatten in diesem Unternehmen keine Change-Kultur. Dazu kam, dass Müller-Möhl ein Ausenstehender war. Es gab offenbar wenige Leute, die seine Ankunft begrüsst haben. Aber es gab sie auch.»

Für Müller-Möhl war Ascom nicht nur wegen der Internationalität und der industriellen Grössenordnung Neuland, sondern auch wegen der enormen sozial- und gesellschaftspolitischen Tragweite der geforderten Entscheide. Diese wurde vor allem an den ohnehin schon krisengeschüttelten Standorten Bern und Solothurn sichtbar. Entsprechend frostig wurde der neue Grossinvestor von der Mehrheit des Verwaltungsrats, vom Management und von den Mitarbeitern begrüsst. An den unternehmerischen Zielen, die Müller-Möhl mit diesem Pflegefall der Schweizer Industrie verfolgte, konnte es nicht liegen. Es lag vielmehr an der Glaubwürdigkeit seiner Person, die bis dahin – je nach Standpunkt – als Financier, als Risikokapitalist oder als Raider wahrgenommen worden war, nur nicht als zukunftsorientierter und langfristig denkender industrieller Unternehmer.

Vor allem die im Schweizerischen Metall- und Uhrenarbeiterverband (SMUV) organisierten Gewerkschafter unter den Ascom-Beschäftigten erblickten in Müller-Möhls Einstieg eine Kampfansage des rücksichtslosen Shareholder-Kapitalismus an die arbeitende Klasse. «Müller-Möhl setzt auf jeden Fall auf eine «Rentabilisierung» des Konzerns, was nichts anderes als Arbeitsplätze- und Kapazitätsabbau bedeutet», schrieb die Gewerkschaft. Neben dem Abbau von Arbeitsplätzen und Sparten sowie dem Verkauf ganzer Sparten wurde ihm als drittes Strategie-Szenario das Streben nach einer Grossfusion unterstellt:

«Wenn Müller-Möhl nicht beabsichtigt, längerfristige Industrieaktivitäten zu halten und zu verfolgen, sucht er nach der Rentabilisierung und Erhöhung des Shareholder Value eine Gelegenheit für eine Grossfusion mit einem anderen Telekommunikationskonzern im Ausland, eventuell verbunden mit einer Kapitalbeteiligung.»

Hintergrund dieser Vermutungen war auch der Strukturwandel in der Schweizer Industrie, der in den 1990er Jahren verschiedene Traditionsunternehmen, wie die ABB (☞ 55, **Gründer eines Weltunternehmens**), die Algroup, Rieter (☞ 62, **200 Jahre Rieter**) oder Sulzer (☞ 40, **Gründer der Gebrüder Sulzer**) betraf. Die damalige Gewerkschaftspräsidentin Christiane Brunner fasste die Stimmungslage der gewerkschaftlich organisierten Arbeitnehmer so zusammen:

«Die Schweiz erlebt derzeit einen gewaltigen Kahlschlag gegen die industrielle Substanz. Wir leben in einer Schweiz, in der ein einzelner Spekulant mit fremdem Geld und blosser Gewinnabsicht über das Schicksal von Unternehmen mit tausenden von

Arbeitsplätzen entscheiden kann – auch wenn er in diesem Unternehmen noch nie den Fuss in eine Werkhalle gesetzt hat. Wir erleben ein Wirtschaftssystem, das stolze Unternehmen zum Spielball von Shareholder-Strategen macht. Mit fragwürdigen Tricks werden erfolgreiche Industriefirmen verschachert, umstrukturiert, demontiert und ans Ausland verscherbelt.»

«Ein Fuss bleibt immer auf dem Boden!»

Der Streit zwischen Ernst Müller-Möhl und der Hasler Stiftung ging weiter. Der grosse Showdown war für die Generalversammlung 2000 geplant, fiel aber aus, weil Müller-Möhl Anfang Mai 2000 mit seinem Flugzeug am Gotthard tödlich verunglückte. Er hinterliess ein Chaos. Es gab keine schriftlichen Notizen zu seinen verzettelten Beteiligungen. Seine Witwe, Carolina Müller-Möhl, zögerte aber keinen Moment und führte die Geschäfte ihres verstorbenen Gatten tapfer und erfolgreich weiter. Zwei Wochen nach seinem Unfalltod lehnte die Generalversammlung der Ascom-Aktionäre die Einführung der Einheitsaktie im Verhältnis 69 zu 31 ab. Unverzüglich kündigten die Rechtsvertreter von Carolina Müller-Möhl an, sie würden diesen Beschluss vor Gericht anfechten. Zugleich gaben sie der Hoffnung Ausdruck, «dass der Streit nicht bis vor das Bundesgericht gezogen werden müsse», was einer Aufforderung zu erneuten Verhandlungen gleichkam. In der Tat war man in den Wochen zuvor von einer einvernehmlichen Lösung nicht mehr weit entfernt gewesen. Der Präsident der Hasler Stiftung liess gegenüber der Wirtschaftspresse durchblicken, dass es wahrscheinlich eine Einigung gegeben hätte, wenn Müller-Möhl nicht verunfallt wäre.

Sämtliche Beteiligten wussten: Je länger der Rechtsstreit dauerte, desto schlechter für das Unternehmen und für dessen Aktienkurs. Zwei Wochen später kam, was kommen musste. Die Hasler Stiftung und die Aktionäre A&A/ Erbgemeinschaft Müller-Möhl einigten sich auf die Einführung der Einheitsaktie. Den Ausschlag hatte gegeben, dass Carolina Müller-Möhl schliesslich einer Abgeltung an die Hasler Stiftung zustimmte. Über die Höhe dieser Zahlung wurde offiziell nichts bekannt; in der Presse wurde über eine Grössenordnung von 20 Millionen Franken spekuliert – deutlich weniger als der ursprünglich verlangte Paketzuschlag. In Interviews liess Heinrich Steinmann durchblicken, die Stiftung und der Ascom-Verwaltungsrat hätten von der Gegenseite zufriedenstellende Zusicherungen erhalten, wonach die Investoren aus Zürich die Ascom weder mehrheitlich übernehmen noch ausschachten würden. Beide Parteien äusseren sich erleichtert darüber, dass sich das Unternehmen jetzt wieder auf das Wesentliche konzentrieren könne, nämlich auf die Sicherung seiner Zukunft.

Ascom als Wendepunkt im Leben des Financiers

In der Rückschau wird klar, dass das Projekt Ascom in mehrfacher Hinsicht auch einen Wendepunkt in der Laufbahn von Ernst Müller-Möhl markierte. Es war mit Abstand seine grösste Beteiligung, nicht nur finanziell, sondern auch bezüglich der Zahl der betroffenen Beschäftigten. Dies wiederum führte in einem zuvor nie erlebten Ausmass zur Konfrontation mit sozial- und standortpolitischen Fragen, wie auch zum direkten Konflikt mit bisher unbekanntem Einflussgruppen, vor allem den Gewerkschaften. Möglicherweise – darüber sind sich die Gewährsleute nicht einig – bedeutete Ascom für Ernst Müller-Möhl auch den Schritt vom Finanzingenieur zum langfristig denkenden und verantwortlich handelnden Industriellen und Unternehmer. Doch wie lange ist «langfristig» im Denken eines Mannes wie Müller-Möhl? Gesprächspartner von damals erinnern sich, Ernst Müller-Möhl habe sich lange vor einer Antwort gedrückt und sich dann vorsichtig auf vier Jahre festgelegt.

Irritiert hat dabei immer die Tatsache, dass Müller-Möhl schliesslich bei einer Beteiligung unter 30 Prozent verharrte und den nächsten logischen Schritt nicht vollzog, nämlich ein öffentliches Kaufangebot zu unterbreiten. Müller-Möhl, der bei Aktienkursen von 1500 bis 1800 Franken eingestiegen war und die Ascom-Aktie vorübergehend bis auf 2800 Franken hochtrieb, suchte, noch während der Online-Boom anhielt, angestrengt und in der ganzen Welt Beteiligungspartner, die bei 3100/3200 Franken einsteigen sollten (später gab es einen Split der Aktien im Verhältnis 5:1, was Vergleiche zu heutigen Kursen schwierig macht). Dies misslang jedoch. Hatte er am Ende ein Objekt ins Visier genommen, das auch für ihn zu gross war? Offensichtlich war der Kapitalmarkt vor allem misstrauisch wegen der verwirrenden Vielfältigkeit des damals in zwölf Divisionen arbeitenden Konzerns, den Wirtschaftsjournalisten mitunter als «Gemischtwarenladen» bezeichneten.

Als Ascom durch die Hölle ging

Am Stammsitz der früheren Autophon in Solothurn, wo einst 3500 Menschen in Lohn und Brot standen, wurde der Betriebsfunk an Bosch verkauft; später ging dieser an Motorola. Im April 2000 wurde die Produktion von Terminals und PBX-Hauszentralen abgestossen. 2001 und 2002 wurden mit hohen Verlusten die Bereiche Frankiermaschinen und Bancomaten devestiert. Es kam zu mehreren Entlassungswellen. 2001 schrieb Ascom 396 Millionen Franken Verlust, im Jahr 2002 einen Verlust von weiteren 281 Millionen Franken. Die Nettoschulden beliefen sich auf 631 Millionen Franken. Dem Unternehmen drohte das Geld auszugehen; es kam bei den Banken in die Abteilung für Problemfälle, musste Ge-

schäftsbereiche und Immobilien verkaufen. Carolina Müller-Möhl forderte den Rücktritt der meisten Mitglieder des Verwaltungsrates und die Nominierung von Juhani Anttila als Präsidenten. Sie setzte sich durch. Der Verwaltungsrat wurde 2002 unter Juhani Anttila neu formiert. Die Hasler Stiftung war fortan nicht mehr vertreten. Damit war die von Gustav Hasler aufgegleiste Kooperation zwischen Unternehmen und Hasler Stiftung weitgehend beendet. Die Hasler Stiftung betrieb auch keinen Vertreter der Ascom mehr in ihren Stiftungsrat. Bereits zum 1. März 2001 wurde Hans-Ulrich Schroeder als CEO durch Urs T. Fischer ersetzt. Dieser setzte den Wandel des Unternehmens vom breit aufgestellten, diversifizierten Hersteller zum Nischen-Player durch und wurde Ende 2002 überraschend durch den Verwaltungsratspräsidenten Juhani Anttila ersetzt.

Ascom stand 2002 vor einem Schuldenberg von fast 1 Milliarde Franken bei negativem operativem Geschäft. Neben den Bankschulden stand auch noch eine öffentliche Anleihe von 200 Millionen Franken aus, die zurückbezahlt werden musste. Nach langen Verhandlungen einigten sich die Banken mit dem Management unter Juhani Anttila auf ein Stillhalte-Abkommen. Allerdings wollte die Basler Kantonalbank als einzige Bank nicht mitmachen, was das ganze Abkommen gefährdet hätte. Schliesslich übernahm das Family Office Müller-Möhl diese Position, so dass das Abkommen wie verhandelt vollzogen werden konnte. Mit anderen Worten: Von 2001 bis 2003 ging Ascom durch die Hölle. Erst 2004 konnte der Konzern wieder ein positives Gesamtergebnis ausweisen.

Vor dem Abgrund: Fokussierung und nochmals Fokussierung

Bereits unter dem Druck des neuen Grossaktionärs Müller-Möhl Group wurde eine Reduktion der Komplexität auf vier Divisionen und eine Verkaufseinheit durchgeführt und die Organisation führbar gemacht. Nicht mehr als Technologieunternehmen, sondern als «internationaler Lösungsanbieter für sichere und hochverfügbare Sprach- und Datenübertragung» wollte sich das Unternehmen positionieren und seine Anstrengungen seien fortan auf profitable internationale Nischenmärkte gerichtet, hiess es. Die vier verbleibenden Kernbereiche waren: integrierte Sprach- und Datenkommunikation, Netzwerklösungen, Sicherheitssysteme sowie vernetzte Gebühren-Einzugssysteme für den öffentlichen und den privaten Verkehr. Hier wollte man, wie betont wurde, die Wertschöpfung in Richtung Unterhalt und Betrieb von Systemen erweitern. Vorläufig festgehalten wurde an der grossen Hoffnung Powerline, zumal die Technologie inzwischen in sechzig Pilotprojekten getestet worden war. Doch schon 2004 konzentrierte sich Ascom auf die beiden Bereiche Wireless Solutions (Arbeitsplatz-Telefonie mit einem Schwergewicht Gesundheitswesen) und Security Solutions (spezialisierte



a



b

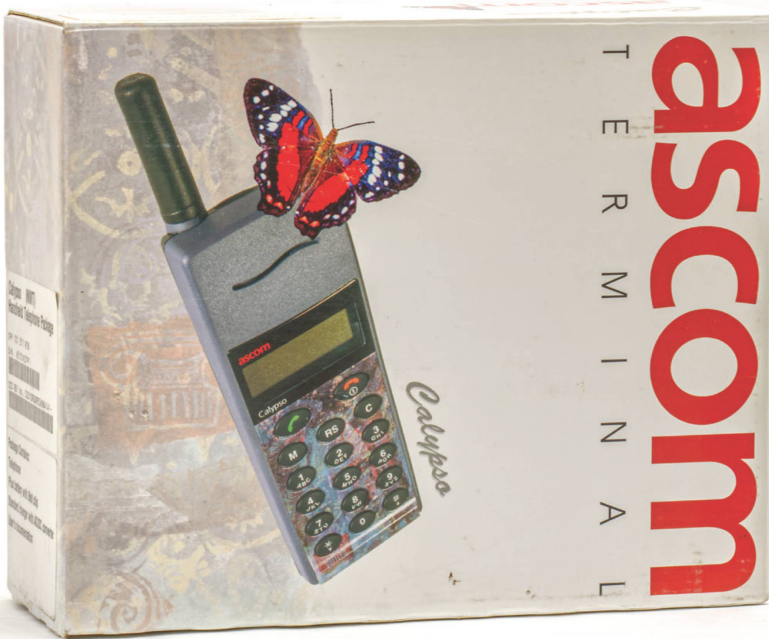


c

- a | Carolina Müller-Möhl, als Erbin von Ernst Müller-Möhl Grossaktionärin von Ascom.
- b | Heinrich Steinmann, Präsident der Hasler Stiftung.
- c | Juhani Anttila, langjähriger Präsident und zeitweiliger CEO von Ascom.



a



b



c



d

Ascom-Produkte, die den Restrukturierungen nach 2000 zum Opfer fielen:

- a| Frankiermaschine Ascom PowerPost von 2002.
- b| Ein Ascom Mobiltelefon: «Calypso» von ca. 1994.
- c| Avena 233 plus aus dem Jahr 2002.
- d| Ascom Modem VOO:DOO von ca. 1996.

Sicherheitssysteme). 2006 konnte das Devestitionsprogramm, wenn auch mit hohen Buchverlusten, abgeschlossen werden.

Bei allen Restrukturierungsmassnahmen unter dem Einfluss von Ernst Müller-Möhl (1999–2000) und Carolina Müller-Möhl (2000–2006) war es um das gegangen, was im Managerdeutsch «Fokussierung» genannt wird: Konzentration auf die Kerngebiete, die am besten beherrscht werden und die zugleich am meisten Profit oder Wachstum versprechen. Dies bedeutete aber automatisch auch die Trennung von unrentablen oder überreifen Bereichen. Das musste nun ausgerechnet in einem immer schlechter werdenden Wirtschafts- und Beschäftigungsklima geschehen, als die IT-Unternehmen weltweit tief in den Erdlöchern hockten und ihre Schwäche an ihre Technologie-Lieferanten weitergaben. Ascom musste fortwährend Ballast abwerfen. Zugleich war Ascom durch die Öffnung der Märkte gezwungen, das Umsatzverhältnis Inland-Ausland von ursprünglich 80 zu 20 umzukehren.

Die eingeleiteten Massnahmen zeigten ihre Wirkung und ab dem Jahr 2004 konnte wiederum eine Dividende ausgeschüttet werden. Für das Jahr 2007 konnte erstmals wieder ein Umsatzwachstum um 6,9 Prozent auf 490 Millionen Franken gemeldet werden. Wegen der aus der Vergangenheit resultierenden einmaligen Aufwendungen, Abschreibungen und Rückstellungen von ca. 70 Millionen Franken resultierte nochmals ein Konzernverlust von 48,1 Millionen Franken, doch konnte Ascom eine solide Bilanzstruktur ausweisen. Der Konzern war schuldenfrei, die Eigenkapitalquote betrug 32,8 Prozent.

Erneut im Fokus von Finanzinvestoren

Bereits im Dezember 2003 fand eine Kapitalerhöhung statt. Die neuen Aktien übernahm die durch Tito Tettamanti kontrollierte Sterling Investment, die in der Folge zum dominierenden Aktionär wurde. Die Müller-Möhl Gruppe reduzierte ihre Position und schied 2006 auch aus dem Verwaltungsrat aus. Die Hasler Stiftung verringerte ihr Engagement ebenfalls, zuletzt auf 7,5 Prozent im Jahr 2007. Im Herbst 2006 setzte Tito Tettamanti mit Unterstützung des Zürcher Bankiers Thomas Matter eine Nennwertrückzahlung von 180 Millionen Franken an die Aktionäre durch. So musste die Ascom ihr in den Jahren nach dem Turnaround erwirtschaftetes Geld an die Aktionäre zurückgeben und konnte es nicht in die Firma investieren. Am 16. Januar 2007 verkaufte Tettamanti sein Paket an Victory. Die von Ronny Pecik gehaltene Industrieholding wollte mit russischer Unterstützung ein Schweizer Industriekonglomerat schaffen und beteiligte sich auch an Sulzer und OC Oerlikon. Wie Tettamanti später in einem Geschäftsbericht von Sterling festhielt, war die Ascom-Beteiligung eines seiner erfolgreichsten finanziellen Engagements.

So schien vorübergehend die Stunde eines anderen Investors geschlagen zu haben. Am 17. Januar 2007 hielt der Österreicher Ronny Pecik, der bereits an OC Oerlikon und Saurer (☞ 48, **Drei Generationen Saurer**) beteiligt war, 15,1 Prozent der Aktien sowie Call-Optionen von 5 Prozent an Ascom. Der umstrittene Investor schien ein Schweizer Industriekonglomerat schaffen zu wollen. Ascom-Präsident Anttila und den Verwaltungsrat konnte er nicht überzeugen, den damaligen CEO Rudolf Hadorn schon eher. Pecik soll Hadorn informiert haben, dass er den Verwaltungsrat erneuern und Rolf A. Meyer zum Präsidenten machen wolle. Hadorn sprach daraufhin mit Meyer. Dieser informierte umgehend den Verwaltungsrat, der dieses Vorgehen als schweren Vertrauensmissbrauch wertete. Er setzte einen Interim-CEO ein und wenig später erhielt Hadorn am Frühstückstisch in den Skiferien die Kündigung, was Pecik gar nicht passte. Flankiert von Bodyguards erschien er in Zürich an der Medienkonferenz. Doch zur Strategie von Ascom äusserte er sich nicht. Mit gutem Grund. Victory hatte die Ascom-Aktien bei der Zürcher Kantonalbank verpfändet. Am 1. März 2007 übernahm die Zürcher Kantonalbank aufgrund von öffentlichem Druck auf den damaligen Bankpräsidenten Hans F. Vögeli das Paket und hielt damit 26,8 Prozent an Ascom. Ronny Pecik verschwand von der Bildfläche.

Der Auftritt von Victory und die damit verbundene Phantasie eines grossen Industriekonglomerats verschaffte der Ascom-Aktien zwischenzeitlich einen Hype. Die Frage war damals, was die Hasler Stiftung mit ihrem Aktienpaket von 7,5 Prozent machen wollte. Ende Januar 2007 verkaufte der damalige Stiftungsratspräsident Max Gsell das Paket an die Bank Bellevue, von wo es zu Victory gelangte. Allein der Verkauf dieses Ascom-Paketes zu einem guten Preis brachte der Hasler Stiftung eine Summe von 44 Millionen Franken ein. Insgesamt verdiente die Hasler Stiftung am Verkauf der Ascom-Aktien über 70 Millionen Franken. Seit dem Verkauf der Aktien gab es keine Kontakte zwischen der Hasler Stiftung und der Ascom mehr.

Vom Hoffnungsträger zum Sorgenkind: Mobile Network Testing

Ab 2006 fokussierte sich Ascom auf drei Geschäftsfelder: Wireless Solutions, Network Testing und Security Communication. Der Bereich Network Testing sollte mit dem Zukauf der Ericsson-Tochtergesellschaft TEMS im Jahr 2009 aufgewertet werden. Im Jahresbericht wurde stolz vermeldet:

«Mit der Akquisition von TEMS gelang 2009 ein strategisch bedeutender Entwicklungsschritt unseres Unternehmens, und innerhalb von 18 Monaten konnte dank den drei gezielten Zukäufen und der bereits vorhandenen Kompetenz die neue Division Network Testing etabliert werden. Ascom hat damit rasch und proaktiv an der Kon-



b



a

- Produkte des Bereichs Security-Communication:
- a| Telefonstation «Systeme» für den Bahnbetrieb, 2002.
 - b| ISDN Sprechstelle Mod. Secura, 2002.

solidierung der Telekommunikations-Nische «Mobile Network Testing» mitgewirkt und dadurch in diesem Bereich einen Weltmarktführer geschaffen.»

Bei Ascom ging man davon aus, dass die Datenexplosion im Mobilfunknetzbetrieb auch zu einer hohen Nachfrage nach Leistungen zur Optimierung von Mobilfunknetzen führen würde. Diese Strategie ging allerdings nicht auf, wie sich später zeigen sollte. Denn der Aufwärtstrend im operativen Geschäft von Ascom sollte sich nicht als nachhaltig erweisen. Dem stand der hohe Wettbewerbsdruck und die Dynamik der Telekombranche entgegen. Die Netzwerkbetreiber setzten primär auf den Preis und dämpften ihre Investitionen.

Das Ergebnis 2009 wurde freilich durch den Bereich Wireless Solutions getrübt. Dieser wichtigste Bereich ging konjunkturbedingt um 6,7 Umsatzprozent zurück. Die Zahl der Beschäftigten stieg hier um 16 Prozent auf 2162, wovon 77,2 Prozent im Ausland arbeiteten. Mit dem Geschäftsjahr 2010 folgte nochmals ein wesentlicher Schritt vorwärts: Der Konzernumsatz stieg um 9,5 Prozent. Der neu geschaffene Bereich Network Testing vermochte sein Geschäft sogar um 11,1 Prozent zu steigern. Da die Profitabilität deutlich gestiegen war, konnte Ascom in diesem Jahr erstmals wieder eine Dividende zahlen. In den Jahren 2004 bis 2017 zahlte Ascom insgesamt 315 Millionen Franken an ihre Aktionäre aus.

Gegenwind kam 2011 auf, einerseits durch die sich verschärfende Verschuldungskrise beidseits des Atlantiks, andererseits durch beträchtliche Währungsturbulenzen und eine allgemeine konjunkturelle Unsicherheit. Wireless Solutions erwies sich als der robustere Bereich, dieweil Network Testing währungsbereinigt um 6,9 Prozent zurückfiel. Im folgenden Jahr wurde die kleinste Division, Security Communication, aufgegeben. Dort flachte das traditionelle Geschäft im Inland immer mehr ab und eine Expansion ins Ausland war kaum möglich. Ihr grösster Teil, der Geschäftsbereich Defense, wurde an die bundes-eigene Schweizer Rüstungsfirma Ruag abgetreten.

Für das Geschäftsjahr 2012 meldete Ascom für die Division Network Testing, welche die weltweiten Sparanstrengungen der Telekomgesellschaften zu spüren bekam, einen «erfolgreichen Turnaround im zweiten Halbjahr». Die Division erhob offiziell den Anspruch, «für die Mobile-Industrie die unabhängige Autorität in der Validierung der Netzwerk-Leistungen» und damit in Zukunft auch wieder profitabel zu werden. 2013 brachte die Bestätigung dieses Turnarounds; insgesamt war das Ergebnis von Ascom besser als in all den Jahren zuvor, so dass die Dividende erhöht werden konnte. Für ihr Paket von 26,9 Prozent der Ascom-Aktien fand die Zürcher Kantonalbank bestehende und neue Aktionäre, die insgesamt 120 Millionen Franken in das Unternehmen investierten.

Es bleiben die Spitäler – Ascom wird zur «One company»

Doch in den beiden folgenden Jahren hörte das mit Umsatzrückgängen und Ertragsproblemen belastete Leiden der Division Network Testing nicht auf. Vor allem nordamerikanische Mobilfunk-Anbieter reduzierten oder verschoben ihre Aufträge. 2016 beschlossen Verwaltungsrat und Konzernleitung, sich ausschliesslich auf die profitablen ICT-Lösungen für die Kommunikation in Spitälern und ähnlichen Einrichtungen zu konzentrieren und die Division Network Testing abzustossen. Inzwischen waren weltweit über 100 000 Schwesternrufsysteme von Ascom für über 1 Million Spitalbetten installiert. Dieser Schritt führte zu einem ausserordentlichen Buchverlust von 145 Millionen Franken.

Kernstück der heutigen Ascom, die 95 Prozent ihres Umsatzes im Ausland erwirtschaftet, sind spezifische Kommunikationslösungen im Bereich Gesundheitswesen und Industrie. Das Geschäft hat sich in den letzten Jahren insgesamt stabil entwickelt und in der Regel eine Profitabilität von über 10 Prozent EBITDA-Marge ausgewiesen, was viel höher ist als in früheren Jahren. Die Aktien sind heute schwergewichtig bei aktivistischen Investoren, wie Veraison, Funds von UBS, Pictet und Credit Suisse, sowie verschiedenen Investoren aus dem In- und Ausland, wie dem norwegischen Staat, platziert.

Der einstige «Gemischtwarenladen» Ascom soll die Zukunft als One-Company-Organisation mit strenger Konzentration auf die Kommunikation in grossen Gesundheitsinstitutionen in Angriff nehmen. Der Jahresumsatz 2017 betrug 324 Millionen Franken, gerade noch etwa ein Zehntel soviel wie zwanzig Jahre zuvor. Dass aber auch der Weg zur angestrebten Position «als Best-in-Class-Anbieter für Healthcare-ICT und Workflow-Lösungen», wie es in der Managersprache ausgedrückt wurde, steinig werden würde, zeigte schon das nächste Jahr 2018 mit seinen praktisch stagnierenden Zahlen und einem rückläufigen Reingewinn. Jeannine Pilloud, die erste weibliche Unternehmensleiterin von Ascom, trat ihren Posten im August 2019 unter denkbar schwierigen Umständen an.

Auch dem Tüchtigen wird nichts geschenkt!

154 Jahre sind es nun her seit der Übernahme der Eidgenössischen Telegraphenwerkstätte durch den jungen Gustav Adolf Hasler. In dieser Zeit hat sich so ziemlich alles geändert, nur eins nicht: Auch dem Tüchtigen wird in der dynamischen und manchmal hektischen Welt der Telekommunikation nichts geschenkt! Beim grossen Zusammenschluss, der juristisch rückwirkend auf den 1. Januar 1987 vollzogen wurde, zählte Ascom weltweit rund 14 000 Mitarbeitende und erzielte einen Umsatz von rund 2 Milliarden Franken. Der Konzern setzte auf weiteres Wachstum im internationalen Geschäft. 1991 waren es bereits 18 000 Beschäftig-

te, die mehr als die Hälfte des Umsatzes im Ausland erwirtschafteten. Doch die Vorwärtsstrategie wurde brüsk gebremst, als sich die in USA erworbene Firma Timeplex als Fass ohne Boden erwies. Hat Ascom – lange vor Ernst Müller-Möhl – wirklich die Chance verpasst, ein schweizerischer IT- und Telekommunikations-Highflyer zu werden? Klar ist: Als Ascom die Firma Timeplex in Amerika übernahm, waren Timeplex und die später extrem erfolgreiche Cisco etwa gleichauf. Was die Powerline-Entwicklung betraf, fehlte der Ascom das Geld, um den Markt aufzubauen. Nach den Schätzungen von CEO Fischer wären 100 und mehr Millionen Franken nötig gewesen, um den Markt commodity-fähig zu machen, das heisst in ausreichenden Stückzahlen zu produzieren.

Was bleibt von Hasler/Ascom, die früher ein ganzes Berner Stadtquartier südwestlich vom Bahnhof geprägt hat? Die Hasler-Fabrik an der Schwarztorstrasse beherbergt jetzt die Eidgenössische Finanzkontrolle. Und in dem 300 Meter langen, sieben Etagen hohen Ungetüm von Fabrik auf der Bodenweid werden die Räume einzeln vermietet: an Gewerbebetriebe und Start-ups. Ascom hat die Konzernzentrale nach Dübendorf, später nach Baar im Kanton Zug verlegt.



Informationslücken im Pflege- und Spitalbereich schliessen, ist ein Ziel der heutigen Ascom. Ein Element dabei ist das Smartphone Myco 3, mit dem Daten von verschiedenen Systemen direkt beim Patienten verfügbar sind, beispielsweise mit Hilfe eines professionellen Barcode-Scanners.

DIE GASWOLKE



Ascom war einst der Fixstern am Schweizer Telekom-Himmel. Erstaunlicherweise lässt sich die Geschichte des Traditionskonzerns auch gut anhand der Entwicklung eines richtigen Sterns beschreiben. Von der anfänglichen Gaswolke bis zum derzeitigen Stadium als weisser Zwerg: Das Unternehmen hat jede Station durchschritten.

Ascom ist aus einer Fusion von drei Schweizer Telekom-Grössen entstanden. 1987 schlossen sich Autophon und die Hasler Holding sowie Zellweger Telecommunications zu einem Konzern zusammen. [...] Nachdem sich die drei Traditionsunternehmen in der ‹Gaswolke›, im neuen Konzern, gefunden hatten, wurde eine richtige Konsolidierung stets gescheut. Die Konzernleitung bekundete von Beginn weg Mühe, die in lokalen Märkten gewachsenen Einheiten zu einem dynamischen Konzern zu bündeln.

Den meisten Schweizern dürfte Ascom aus der Zeit als roter Riese bekannt sein. In dieses Stadium ist das Unternehmen vor einem guten Vierteljahrhundert eingetreten. Damals war Ascom noch ein Telekom-Schergewicht. Die Belegschaft zählte rund 20 000 Personen, davon über 10 000 in der Schweiz. Der Umsatz belief sich auf mehr als 3 Milliarden Franken. Die eindrucklichen Zahlen hatten aber keinen Bestand. Schon Anfang der 1990er Jahre, also kurz nach der Fusion, prägten Restrukturierungen und Reorganisationen die Schlagzeilen. Der Grosskonzern war sowohl kulturell als auch strategisch von keiner klaren Linie geprägt. Erschwerend kam hinzu, dass der Telekom-Markt in Europa und der Schweiz nach und nach liberalisiert wurde. Genossen die Vorgängerfirmen noch das Leben eines behäbigen Zulieferers von PTT und Militär, wurde für Ascom der Wind zunehmend rauer. Der Absatz der Telefone war längst nicht mehr garantiert. [...] Ende der 1990er Jahre war Ascom ein Konzern mit zehn Geschäftsbereichen in teilweise völlig unterschiedlichen Märkten. Damals war oft wenig schmeichelhaft von einem ‹Gemischtwarenladen› die Rede.

Um die Jahrtausendwende bahnte sich dann die Zäsur an. Der Aktienkurs stand vor dem Platzen der Dotcom-Bubble im Jahr 2000 noch bei über 60 Fr. Doch die nicht gemachten Hausaufgaben und der sich drehende Wind an den Märkten führten zu einer massiven Korrektur. Der Tiefpunkt war im März 2003 erreicht, als die Ascom-Aktie für den Preis von Fr. 1.21 gehandelt wurde. [...]

Jetzt sind die Tage des Grosskonzerns gezählt. Das Glück will die Firmenführung nun als agiles IT-Unternehmen im Gesundheitswesen finden – Ascom, der weisse Zwerg. Mit Myco, einer Art Smartphone für Krankenschwestern, sollen in den Spitälern die Schwesternrufsysteme modernisiert werden. Es bleibt zu hoffen, dass dem Unternehmen ein zweites Leben als IT-Firma im Gesundheitsbereich gelingt. Die Sternengeschichte sollte jedenfalls nicht fortgeschrieben werden, sonst droht Ascom am Ende für die Investoren zum schwarzen Loch zu werden.



aus: Neue Zürcher Zeitung, 23. August 2016.