

Zeitschrift: Schweizer Pioniere der Wirtschaft und Technik
Herausgeber: Verein für wirtschaftshistorische Studien
Band: 117 (2020)

Artikel: Der Energiepapst : Wirken, Werk und Werte von Michael Kohn (1925-2018)
Autor: Lüönd, Karl
Kapitel: 4: Unternehmerische Operationen
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-1095725>

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>



IV UNTERNEHMERISCHE OPERATIONEN

Diversifikation als Treiber für die Übernahme
der Mobag und den Flirt mit der Alusuisse

Michael Kohn als
«Fotomodell» für ein
Wirtschaftsmagazin.

Die hektischen Jahre 1974–1985: Die Abenteuer Mobag und Alusuisse

Störche leben gefährlich, weil sie nur auf einem einzigen Bein stehen – und Motor-Columbus war, wirtschaftlich gesehen, ein Storch. Die gesamte Geschäftstätigkeit der Firma war auf die Energiewirtschaft konzentriert und damit auf zunehmend langwieriger werdende Planungsverläufe, auf unberechenbare politische Einflüsse und auf internationale Verbindungen. Energiewirtschaft war ein langfristig solides, aber kapitalintensives und schwerfälliges Geschäft.

Am Übergang von der alpinen Wasserkraft zu den Kernkraftwerken lag die Idee einer besseren Risikoverteilung für Motor-Columbus besonders nahe. Als der erste Sturm des Ölshocks vorüber war, im Mai 1974, liess Michael Kohn, Delegierter des Verwaltungsrates von Motor-Columbus, die Katze aus dem Sack. Für rund 104 Millionen Franken übernahm Motor-Columbus von der Walter Haefner Holding AG 60 Prozent des Aktienkapitals des Generalunternehmens Mobag. Bezahlt wurde zu 70 Prozent mit Motor-Columbus-Aktien, die durch eine Kapitalerhöhung unter Ausschluss der Bezugsrechte der Altaktionäre beschafft wurden.

An der Pressekonferenz trat der grösste Unbekannte unter den erfolgreichsten Schweizer Unternehmern ausnahmsweise persönlich auf: Walter Haefner (1910–2012), der Mann, der sonst grundsätzlich nie mit den Medien sprach, der grösste Autohändler des Landes (Amag), international erfolgreicher Computer-Unternehmer, Pferdezüchter, Selfmade-Milliardär. Den Verkauf begründete Haefner mit der fehlenden Nachfolge. Wörtlich sagte er: «Auch die Betrachtung der vor uns liegenden Jahre gibt keinen Anlass anzunehmen, dass die kommenden Geschäftsergebnisse der Mobag einen entscheidenden Rückschlag erleiden müssten.» Es sollte ganz anders kommen. Einstweilen half die Mobag als zweitgrösste Generalunternehmung hinter Göhner (☞ 49, Ernst Göhner), den «elektrischen» Umsatzanteil von Motor-Columbus unter 60 Prozent zu drücken.

Walter Haefner blieb nicht lange Grossaktionär von Motor-Columbus. Im September des gleichen Jahres erwarb die Alusuisse 100 000 Aktien, das heisst 38 Prozent des gesamten Kapitals von Motor-Columbus teils von Haefner, teils von den Banken, vor allem von der SBG. Da wunderte sich niemand, dass die Wirtschaftspresse von einer de facto-Übernahme von Motor-Columbus durch die Alusuisse sprach. Auch der als unnahbar geltende Alusuisse-Konzernchef Emanuel Meyer (1918–2004) begründete diesen Kauf mit der nötigen Diversifikation. Er nannte die internationale Ingenieur-Tätigkeit – vor allem in Richtung der reichen Erdölländer – als Hauptmotiv für die Beteiligung, daneben auch die Erschliessung des Schweizer Baumarktes für vorfabrizierte Bauelemente und Leichtmetallsysteme. Michael Kohn seinerseits kündigte an der Pressekonferenz

an, Motor-Columbus werde künftig mit über 1000 Mitarbeitenden im Engineering-Bereich auftreten. Im Zuge dieser Zusammenarbeit wurde Michael Kohn zum Generaldirektor der Alusuisse ernannt, verantwortlich für die Konzernbereiche Dienstleistungen und Energie.

Diese Funktion übernahm Michael Kohn zusätzlich zu seinen Pflichten bei Motor-Columbus – und dies zu einer Zeit, da der Widerstand gegen sein gefährdetes Projekt Kaiseraugst wuchs, während es in den bundesamtlichen Prüfverfahren faktisch stillstand. Zur gleichen Zeit wurde das Kernkraftwerk Gösgen gebaut, wo Kohn ebenfalls als Verwaltungsratspräsident gefordert war, genau wie bei der Atel, der Emosson SA, der Sopracenerina und Motor-Columbus Ingenieurunternehmungen AG. Und im gleichen Sommer bat Bundesrat Willi Ritschard seinen Freund Michael Kohn, den Vorsitz der Kommission für die Gesamtenergiekonzeption zu übernehmen. Dies sollte fortan zwei Arbeitstage pro Woche in Anspruch nehmen. Kohn war, äusserlich gesehen, an der Schwelle seines 50. Lebensjahres auf dem Höhepunkt seines Wirkens und seiner von den Kernkraft-Gegnern misstrauisch beobachteten Macht angekommen, wohl auch am Rand seiner Kapazitäten.

1975 glitt der extrem zyklische Alusuisse-Konzern in die roten Zahlen, der Umsatz fiel von 5,12 auf 3,39 Milliarden Franken. Der Plan für eine luxuriöse Konzernzentrale in Meilen wurde aufgegeben, nachdem dort ein junger Dorfpolitiker namens Christoph Blocher die Opposition organisiert hatte. Dem für seine Verschlossenheit bekannten Konzernchef Meyer gelang es, den Verkauf von 10 Prozent der Aktien am Kernkraftwerk Gösgen an die Atel geheim zu halten. Bei der Vorbereitung eines Jahresabschlusses war er gefährlich nahe an die Verlustzone geraten und brauchte dringend Geld. Da bot er das Paket seinem neuen Partner Michael Kohn an. An der Börse war die Alusuisse-Aktie damals um 500 Franken wert. Meyer gab sie für 450 Franken ab, es musste schnell gehen.

Kurze Zeit später geriet Emanuel Meyer wegen seiner Verbindung zum kriminellen indischen Mönch Swami Omkarananda ins Gerede. Zugleich war 1976 erneut ein schlechtes Jahr für die Alusuisse. Kohn berief den populären Politiker und Anwalt Bruno Hunziker (1930–2000), vormals aargauischer Regierungsrat, zum Leiter des gemeinsamen Energiesektors der Alusuisse und von Motor-Columbus. Als er 1977 in den Nationalrat gewählt wurde, entfernte ihn die Alusuisse überraschend aus der Linienfunktion, worauf Hunziker das Unternehmen verliess.

CVP UND LANDESRING WOLLTEN KOHN ALS NATIONALRAT

Zweimal wurde Michael Kohn aufgefordert, für den Nationalrat zu kandidieren – das erste Mal interessanterweise ausgerechnet von der aus dem politischen Katholizismus hervorgegangenen Christlich-Demokratischen Volkspartei des Kantons Zürich bzw. von deren unkonventionellem Abgesandten Anton Killias (1930–2016), einem Versicherungsdirektor, der später das Amt eines Europadelegierten des Kantons Zürich übernahm. Die gleiche Idee hatte schon früher der damalige Zürcher Stadtpräsident Sigmund Widmer (1919–2003), der Michael Kohn für den Landesring der Unabhängigen zu gewinnen versuchte. Das hatte eine zwingende Logik. Schon Gottlieb Duttweiler (1888–1962; ☞ 72, Gottlieb Duttweiler), der charismatische Gründer der Migros und des Landesrings, hatte den grössten Erfolg mit Mitstreitern, die in ihren zum Teil politikfernen Gebieten besonderes geleistet hatten, zum Beispiel dem ersten Swissair-Direktor Balz Zimmermann (1895–1937), dem Arzt und Ernährungsreformer Franklin Bircher (1896–1988), dem Anwalt Walter Bächli (1909–1989), dem Schriftsteller Felix Moeschlin (1882–1969) und anderen. Sigmund Widmer, der seine Position als Stadtpräsident von Zürich während über zwanzig Jahren trotz schwacher politischer Basis halten konnte, setzte ebenfalls auf die Kraft der Persönlichkeiten und bearbeitete Michael Kohn bei mehreren Gelegenheiten intensiv, auf die Nationalratsliste des Landesrings zu kommen. Widmer betonte, der Landesring lasse seinen Parlamentariern die uneingeschränkte inhaltlich-politische Freiheit. Michael Kohn lehnte ab, weil ihm eine gewisse parteipolitische Distanz seinen damaligen wirtschaftlichen Zielen dienlicher schien. Erst 1999 wurde er eingeschriebenes Mitglied einer Partei, nämlich der FDP.

Die Tücke der vielen Funktionen

Nun bekam Michael Kohn die Tücke seiner zahlreichen Funktionen zu spüren. Die sozialdemokratische «Basler AZ», eines der immer gut informierten Sprachrohre der AKW-Gegner, titelte: «Aktienverkauf macht den Atomstrom teurer» und argwöhnte «Geschäfte auf Kosten von Kleinaktionär und Konsument». Das Blatt vermutete ausserdem, Michael Kohn sei der Kronprinz für die Nachfolge des angeschlagenen Emanuel Meyer als Alusuisse-Konzernchef und opfere deshalb die Interessen der Atel-Kunden und der Kleinaktionäre von Motor-Columbus, um die geldhungrige Alusuisse mit flüssigen Mitteln zu versorgen. Deshalb habe die Alusuisse ihre Beteiligungen an den Kernkraftwerken Gösgen und Leibstadt verkauft, ausgerechnet an die reiche Motor-Columbus-Tochter Atel, die damit zur massgebenden 35-Prozent-Aktionärin von Gösgen wurde.

Weil sie immer noch dringend Geld brauchte, um ihre Bilanz zu verschönern, stieg die Alusuisse schon Mitte 1976 – fast unbeachtet von der Öffentlichkeit – auch bei Motor-Columbus wieder aus. Nun bekam auch diese ernste Probleme. 1976 musste der Energiekonzern, der seit Jahrzehnten auf eine ausgewogene und ruhige Dividendenpolitik geachtet hatte, die Ausschüttung von 11 auf 6 Prozent zu reduzieren, nachdem der Konzerngewinn wegen der massiven Verluste der Mobag in der Schweiz um die Hälfte eingebrochen war.

Erstmals seit Ende des Zweiten Weltkriegs herrschte Rezession in der Schweiz. Die Substanzwerte schwanden dahin; Motor-Columbus wurde zu massiven Wertberichtigungen auf den Landreserven gezwungen. Die rund 500 unverkauften Eigentumswohnungen erforderten eine «Lagerfinanzierung» in Form eines Bankenkredits von 120 Millionen, den die Muttergesellschaft zur Hälfte verbürgen musste. Immerhin blieb die Ertragskraft der Motor-Columbus-Industriebeteiligungen intakt, und das Engineering-Unternehmen konnte seine Auslandsaufträge verdreifachen. In diesem Bereich wurde zusätzlich das Berner Spitalplanungs-Unternehmen Itten + Brechbühl übernommen. Doch die Flaute auf dem Schweizer Baumarkt hielt an.

Wie andere auch wich Motor-Columbus ins Ausland aus. Der «Storch» stand zwar nicht mehr auf einem einzigen Bein. Aber sein Ausflug in ferne Länder sollte beinahe mit einem Absturz enden. Am 21. Oktober 1981, nachdem alles schief gegangen war, blendete Michael Kohn in seiner Ansprache vor den Motor-Columbus-Aktionären zurück in die Zeit, da die folgenschweren Entscheidungen fielen:

«Die Organe der Mobag standen im Jahre 1976 vor folgender Situation: Die Mobag hatte in der Schweiz wegen der Baurezession schwere Verluste erlitten, die Erdöl exportierenden OPEC-Staaten hatten nach der Energiekrise 1973 einen ungeahnten

Aufschwung erlebt. Der Iran wurde favorisiert. Bauleistungen waren gefragt. Der Auftraggeber, das heisst die iranische Militärorganisation, galt als potent und solvent. Ein grosser Anschlussauftrag wurde in Aussicht gestellt. Die Bauzeit war überblickbar. Wäre die Mobag in einer solchen Lage untätig geblieben, hätte man ihr vorgeworfen, gute Chancen zur Kompensation des rezessionsgeplagten Schweizer Geschäfts zu verschlafen.»

In der Tat folgte Michael Kohn mit Motor-Columbus nur dem damaligen Trend. Das iranische Kaiserreich war stabil, die Banken gewährten ihm freizügig Kredite. Der oft in St. Moritz weilende Schah wurde von Wirtschaftsministern und Exponenten der westlichen Finanzwelt umschwärmt. Schweizerische Bundesräte suchten ihn auf, europäische und schweizerische Firmen tätigten grosse Geschäftsabschlüsse, schweizerische Spitzenfunktionäre und Wirtschaftsmissionen pilgerten nach Teheran. Mit einem Zusammenbruch des Schah-Regimes, das die stärkste Armee des Mittleren Ostens besass, rechnete niemand, zumal die Bauzeit des Mobag-Projekts nur zwei Jahre dauern sollte.

Zwei Wochen nach der Vertragsunterzeichnung überwies Teheran das erste Viertel der Projektsumme in gutem Geld. Mobag nahm 35 Subunternehmer und Lieferanten unter Vertrag und legte los. Technisch war es so, dass die Mobag den riesigen Auftrag nicht selber hereingeholt hatte, sondern in ein bestehendes Vertragsverhältnis zwischen der iranischen Bauherrschaft und einem deutschen Generalunternehmer eingetreten war. Das erhöhte später den Komplikationsgrad bei der Bereinigung der immensen Schäden und bei der Abklärung der Haftungsfragen. Eine schweizerische Exportrisikogarantie für dieses Geschäft sei deshalb nicht erhältlich gewesen, erklärten die Organe von Motor-Columbus später.

Wirren im Iran, Turbulenzen in der Schweiz

Im Herbst 1978 begannen im Iran die politischen Wirren, die zum Sturz des Schah-Regimes führten. Auf einmal waren dessen Projekte in Verruf geraten. In den Häfen und bei der Zollverwaltung wurde gestreikt. Die Einfuhr von Baumaterialien kam praktisch zum Erliegen. Im Februar 1979 flüchtete der Schah aus dem Land, und die Anhänger von Ayatollah Khomeini übernahmen die Macht. Die Mobag hatte, wie bei solchen Projekten fast unvermeidlich, massive Vorleistungen erbracht, doch in den revolutionären Wirren stritten sich neue Behörden um die Zuständigkeit für das Projekt. Auf der Baustelle wurden die Mobag-Mitarbeiter bedroht; das schlimmste sei die ewige Ungewissheit gewesen, sagte Michael Kohn später.

Walter Haefner, der 40 Prozent an der Mobag behalten hatte, mochte die laufenden Verluste nicht weiter mittragen. Er machte sich aus dem Staub, in-

GROSSES THEMA DIVERSIFIKATION

Diversifikation entsprach dem unternehmerischen Zeitgeist der sechziger und siebziger Jahre und gehörte zu den bevorzugten Wachstumsstrategien mancher Konzerne. Es war die Zeit, da der Pharmakonzern Roche auch noch Haarwasser und Pflanzenschutzmittel vermarktete und sich Sandoz mit Knäckebrötchen und Hustenbonbons abgab.

Elektrowatt war diesbezüglich gegenüber seinem ewigen Rivalen Motor-Columbus im Vorsprung und baute unter anderem mit den Marken Cerberus und Staefa Control System in der Feuerschutz- und Sicherheitstechnik ein starkes industrielles Bein auf. 1971 drang Elektrowatt ausserdem überraschend ins Geschäft der Generalunternehmer vor, indem sie vom kinderlosen Gründer die Göhner-Gruppe (☐ 49, Ernst Göhner) erwarb.

Kaum hatte Michael Kohn 1969 die oberste Führungsverantwortung bei Motor-Columbus übernommen, wurde deren Ingenieurabteilung ver selbstständigt. Sie bewarb sich weltweit um Planungsaufträge für Infrastrukturprojekte auch ausserhalb der Energiewirtschaft. Dann kam es zu den ersten touristischen Beteiligungen (Zentrumsüberbauung San Bernardino, Obersaxen, Roca Llisa auf Ibiza, Reisebüro Kuoni). Motor-Columbus engagierte sich auch in einer 130-Millionen-Überbauung in Münchenstein. Die verstärkte Aktivität der Gesellschaft blieb an der Börse nicht un bemerkt. Die Motor-Columbus-Aktie, die eigentlich immer als konservatives Papier gegolten hatte, stieg zwischen Juli und Oktober 1972 um 14 Prozent. Übernahmegerüchte kitzelten den Appetit der Spekulanten.

Zehn Jahre später, nach dem verlustreich beendeten Mobag-Abenteuer im Iran, nutzte Motor-Columbus ihre wieder gewonnene finanzielle Freiheit sogleich für den Einstieg in Tätigkeitsgebiete, die damals vielversprechend erschienen. So beteiligte sich Motor-Columbus an der Refindus Holding, einer Finanzgesellschaft, die sich der Erhaltung von zukunftsorientierten kleinen und mittleren Unternehmen mit Nachfolgeproblemen widmen wollte. Es gehe darum, sich «ein Guckfenster zu sichern, um später einmal gut vorbereitet und mit Umsicht in neues Gelände vorzustossen», wie es Michael Kohn formulierte.

dem seine Careal-Holding ihre Mobag-Aktien dem Hauptaktionär Motor-Columbus überliess und noch einen Sanierungsbeitrag in der Grössenordnung von 40 Millionen Franken leistete.

Unendlich mühsame Verhandlungen zwischen der Schweiz und Teheran waren die Folge, auch Prozesse mit Subunternehmern und Vertragspartnern. An der Generalversammlung von Motor-Columbus 1981 übte der streitbare Zürcher Rechtsanwalt Hans Heinrich Schmid heftige Kritik am Motor-Columbus-Management und verlangte die Einsetzung eines Kommissärs, was Michael Kohn, spürbar genervt, ablehnte. Einmal mehr obsiegte er dank seiner beim Hosenverkauf an der Langstrasse erlernten Kommunikationsgabe. Gemäss Protokoll führte er vor der Generalversammlung aus:

«Das wäre ein Fressen für die Iranis! Die Mobag versucht in ständigem Bemühen, die Kontakte mit den iranischen Behörden weiterzuspinnen, um die Bereinigung der Pendenzen zu erreichen. Jeder Anlass wird von der Gegenseite gern benützt, um zu verzögern. Unsere Position würde unterminiert. Auch gegenüber den wenigen noch übrig gebliebenen Nachunternehmern, mit denen sich Mobag auseinandersetzt, wäre die Einsetzung eines Kommissärs der Verhandlungsposition der Mobag äusserst abträglich. Sich das vorzustellen braucht wirklich nicht viel Phantasie. Da wäre dann ein derart öffentlich sanktioniertes Misstrauen gegenüber unserer Geschäftsführung Wasser auf die Mühlen der Gegenseite. (...) Sie (und damit wandte er sich direkt an den Antragsteller Schmid) kommen mir vor wie einer, der die Feuerwehr auf dem Brandplatz anödet, weil sie russige Gesichter bekommen hat und weil die Schläuche nicht ordentlich aufgerollt sind. Und nun wollen Sie noch jemanden schicken, der, statt zu helfen, den Feuerwehrleuten auf die Füsse tritt!»

Rechtsanwalt Schmid behauptete auch, es seien für das Iran-Geschäft «Schmiergelder in Höhe von 30 Millionen Franken» an eine schweizerische Deckadresse bezahlt worden. Auf diesen Vorwurf ging Kohn in der geharnischten Antwort mit keinem Wort ein. In einem anderen Zusammenhang sprach er von «üblichen Beraterhonoraren, denen Gegenleistungen von lokalen Geschäftspartnern gegenüberstanden. Der Beizug von Beratern ist in jenen Ländern eine Notwendigkeit, und die Honorare entsprechen der Usanz sowie der Art und dem Umfang der vertraglichen Leistungen.» Die Generalversammlung der Aktionäre lehnte den Antrag auf Einsetzung eines Kommissärs ab.

Gegen Ende der 70er Jahre erholte sich in der Schweiz die Konjunktur, mit ihr auch der Bau- und Immobilienmarkt und die Mobag. Der Energiesektor lieferte wie immer zuverlässig seine Beiträge, die jedoch wegen der hohen Risiken des Kernkraftwerk-Projekts Kaiseraugst für Rückstellungen und Reserven benötigt wurden.

- a| Walter Haefner (1910–2012), der Mann hinter der Mobag.
- b| Emanuel Meyer (1918–2004), Konzernchef der Alusuisse von 1963 bis 1986.



b



a

«DIE SCHWEIZ MUSS ZUM DENKPLATZ WERDEN!»

Dass er im Herzen immer der forschende, erprobende Ingenieur geblieben war, liess Michael Kohn in seiner Präsidentialadresse von 1982 erkennen, als er erklärte: «Was wir in der Schweiz brauchen, ist eine Aufwertung des Schöpferischen, des Kreativen, des Beweglichen. Was wir wieder lernen müssen, ist die geistige Flexibilität, alte Denkwege aufzugeben und neue Richtungen einzuschlagen. Zu viele haben sich bei uns auf das Machbare konzentriert und das Denkbare vernachlässigt. Wir haben in der Schweiz Gedanken und Ideen durch betriebsame Aktivität substituiert und haben uns in der Pausenlosigkeit erschöpft. Die Aufwertung des enormen schweizerischen Potenzials von 60 000 Ingenieuren und Technikern sehe ich in verstärkten innovativen Tätigkeiten, vor allem in den Anwendungen der Mikroelektronik, der Leitertechnik und der Computersteuerung in der Industrie und in Kraftwerken. Die Schweiz ist als Finanz- und Werkplatz bekannt; sie muss noch mehr zum Denkplatz werden.»

Ausstieg mit beträchtlichen Opfern

Unternehmerischen Erfolg hatte Michael Kohn dagegen mit seiner Idee, Motor-Columbus als internationales Engineering-Unternehmen aufzustellen. Im Geschäftsjahr 1979/80 erzielten die rund tausend Ingenieure und Techniker für Motor-Columbus eine Honorarsumme von 80 Millionen Franken, davon nur zehn Prozent mit konzernerneigenen Aufträgen. Über Jahre hinweg war ihr Gewinnbeitrag zur Konzernrechnung von Motor-Columbus prozentual weit grösser als ihr Umsatzanteil. 80 Prozent des Umsatzes kamen aus dem Ausland. Das Engineering-Unternehmen von Motor-Columbus verfügte am Stichtag über ein beruhigendes Auftragspolster von 130 Millionen Franken, das für etwa eineinhalb Jahre ausreichte. Die Motor-Columbus Ingenieurunternehmungen AG wurde zu einem «Global player» in der Szene der unabhängigen Infrastruktur-Planer. Zugleich war das Engineering der Talentschuppen des Unternehmens und ein Ort, an dem junge technische Kader spannende Aufgaben vorfanden und einen Sinn darin erblickten, sich auf die Dauer mit dem Motor-Columbus-Konzern zu verbünden.

Das änderte nichts an der Tatsache, dass Motor-Columbus wegen der Mobag-Lasten ihren Aktionären während fünf Jahren keine Dividende bezahlen konnte. Am Ende des Geschäftsjahres 1982/83 setzte Motor-Columbus dem Leiden an der Mobag ein Ende, indem sie in einem einzigen Gewaltakt die gesamte überschuldete Beteiligung an der Mobag International AG abschrieb. Diese Position stand noch mit 71 Millionen Franken in den Büchern. Zusätzliche 15 Millionen Franken wurden für weitere Ansprüche zurückgelegt. Finanziert wurde dieser ungewöhnlich hohe Sonderaufwand mit dem Verkauf von Beteiligungen an der Kraftwerke Zervreila AG und an der Engadiner Kraftwerke AG sowie von langfristigen Energierechten, die an die finanzstarke Tochtergesellschaft Aare-Tessin (Atel) gingen – an wen denn sonst? Ausserdem wurden offene Reserven aufgelöst. Für das Geschäftsjahr 1983/84 wurde wieder eine Dividende von 5 Prozent ausgerichtet. An der Bilanzpressekonferenz erklärte ein sichtlich erleichterter Michael Kohn: «Motor-Columbus ist wieder bei den Leuten!»

Mit der Rückkehr zur Normalität sah Kohn seine Aufgabe bei Motor-Columbus erfüllt. Zur Generalversammlung 1985 trat er vom Präsidentenamt zurück, um sich fortan vor allem der Atel und dem gefährdeten Projekt Kaiseraugst zu widmen.