

# ASCOM

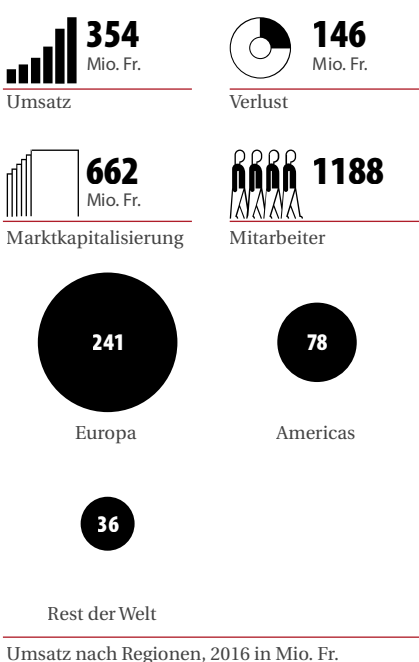
DIE GESCHICHTE



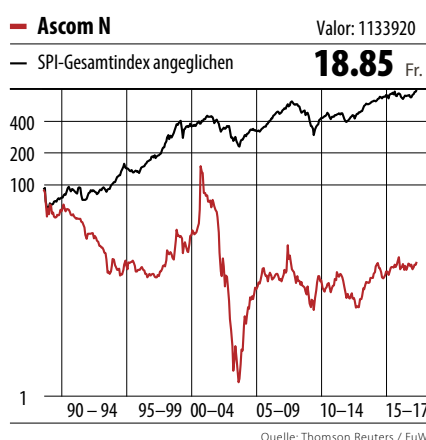
## DIE MEILENSTEINE



## DAS UNTERNEHMEN



## DIE AKTIE



# Ein Grosskonzern geht unter

Ascom zeigt, was aus einem Technologieführer werden kann, wenn er die Zeichen der Zeit verkennt.

MARTIN LÜSCHER

Am 3. Mai 2000 besteigt Ernst Müller-Möhl zum letzten Mal seine Cessna. Mit dem Kleinflugzeug will der Bankier zu einem Termin nach Locarno. Er wählt die Route über den Gotthardpass. Für das steil ansteigende Reusstal vor dem Pass ist seine Flughöhe aber zu niedrig, Abwinde verhindern einen Steigflug. Ein rettendes Manöver misslingt. Die Cessna stürzt auf den schneebedeckten Felsen. Der Grossaktionär von Ascom ist tot.

Nach dem Bekanntwerden seines Ablebens verlieren die Aktien von Ascom 8%. Investoren hatten zuvor viel Hoffnung in Müller-Möhl gesetzt. Seine Vision war es, aus dem trägen Gemischtwarenladen einen schlagkräftigen Technologiekonzern zu formen und damit am Erfolg der Vergangenheit anzuknüpfen.

## So alt wie die Schweiz

Die Wurzeln von Ascom reichen bis zur Geburt des Bundesstaates Schweiz 1848. Nachdem Samuel Morse einige Jahre zuvor den Telegrafen erfunden hatte, plant der Bundesrat 1851 ein landesweites Telegrafennetz. Keine ausländische Gesellschaft reagiert auf die Ausschreibung. Also gründet der Bund die Eidgenössische Telegraphenwerkstätte (ETW). Der Württemberger Uhrmacher Matthias Hipp übernimmt die Leitung und beginnt, einen Telegrafen der Konkurrenz zu kopieren. Schon 1852 stehen in 34 Telegrafbüros bereits 115 Geräte.

Drei Jahre später beginnt Gustav Adolf Hasler bei ETW zu arbeiten. Die Werkstätte entwickelt inzwischen auch meteorologische Messinstrumente und verkauft sie bis nach Peking, Washington und St. Petersburg. 1861 werden 80% der Produktion ins Ausland verlagert. Das missfällt dem Bundesrat, und er verkauft die ETW 1865 an Hasler. Er führt die Werkstätte weiter und profitiert vom guten Ruf. Dieser lockt technisch interessierte Zeitgenossen als Mitarbeiter an, etwa den Schweden Lars Magnus Ericsson, den späteren Gründer des Telefonherstellers Ericsson.

Kommerziell entwickelt sich die Werkstätte vor allem unter Gustav Hasler erfolgreich. Er übernimmt 1900 nach dem Tod seines Vaters die Leitung. 1924 beginnt er mit einer Lizenz von Ericsson, automatische Telefonzentralen zu bauen. Damit begnügt er sich aber nicht und entwickelt eigene Telefonzentralen, die er ab 1931 der PTT verkauft und somit die Grundlage für die Automatisierung des Telefonnetzes schafft. Er bleibt indes kinderlos und bringt seine Aktienmehrheit 1948 in eine Stiftung ein. Dank dieser Hasler-Stiftung kann das Geschäft nach seinem Tod 1952 ohne Bruch weitergeführt werden. Dieser folgt 35 Jahre später.



Telefone des Ascom-Vorgängers Hasler prägten die Schweiz.

In den Achtzigerjahren zeichnet sich die Öffnung des Telecommarktes ab. Die Führung der Hasler AG realisiert, dass sie allein am Weltmarkt nicht bestehen kann. 1987 schliesst sie sich darum mit Autophon und Zellweger Telecommunications zusammen. Die Ascom ist geboren. Die drei blicken auf jahrzehntelange Erfahrung im Telefongeschäft zurück und wollen mit vereinter Kraft der internationalen Konkurrenz die Stirn bieten. Aber sie scheitern kolossal.

## Die Fusion, die keine ist

Ascom ist nur auf dem Papier ein Unternehmen. Die Geschäftsfelder arbeiten weiter unabhängig, Synergien werden nicht genutzt. Die Ascom-Gesellschaften konkurrenzieren sich gar offen am Markt.

Selbst Lieferanten sind überrascht, dass die Gesellschaften zwei Jahre nach der Fusion noch getrennt bestellen. Die Ineffizienzen zeigen sich auch in den Produkten. Technisch sind sie top, aber viel teurer als die der Konkurrenz. Das geht nicht lange gut.

Die Marktliberalisierung trifft Ascom hart. 1992 sinken die Aufträge der PTT um 20%. Beim Verlust von 46 Mio. Fr. spricht Ascom vom «schlimmsten Absturz» – ein grosser Irrtum, wie sich zeigen sollte. Der Konzern streicht die Dividende und restrukturiert. Nur ein Jahr später vervielfacht sich der Verlust auf 337 Mio. Fr. Trotz Bemühungen bleibt Ascom ein Gemischtwarenladen, der dem Markt hinterherrennt und nirgends Marktführer ist. Doch dann kehrt für kurze Zeit die Hoffnung zurück.

Ab 1998 kauft Ernst Müller-Möhl Ascom-Aktien. Getragen von der Dot-Com-Bubble löst der Bankier, der der Thurgauer Mostdynastie entstammt, eine Euphorie aus. Die Aktien verdreifachen sich, die Kapitalisierung beträgt Anfang des Jahres 2000 satte 2,3 Mrd. Fr. Der Gewinn von 67 Mio. Fr. bei einem Umsatz von 3 Mrd. Fr. ist aber bescheiden. Doch Müller-Möhl hat eine Vision. Er sieht in Ascom ein Dornröschen und im Internet aus der Steckdose die Zukunft. Er erkämpft sich einen Sitz im Verwaltungsrat (VR) und fordert die Einheitsaktie. Denn die Hasler-Stiftung kontrolliert mit 22% des Kapitals 54% der Stimmen. Müller-Möhl hält knapp 30% der Stimmen.

In den Statuten von Ascom gibt es jedoch ein Schnürlöcher, das zur Einführung der Einheitsaktie führen kann. Der Showdown ist für die Generalversammlung 2000 geplant, fällt aber aus, weil Müller-Möhl mit seinem Flugzeug tödlich verunglückt. Er hinterlässt ein Chaos. Es gibt keine schriftlichen Notizen zu seinen verzelebten Beteiligungen. Seine Witwe, Carolina Müller-Möhl, zögert aber keinen Moment und führt die Geschäfte ihres verstorbenen Gatten weiter. Sie will das Klumpenrisiko Ascom reduzieren, muss nach dem Platzen der Dot-Com-Bubble aber zuwarten.

## Vor dem Abgrund

2001 schreibt Ascom 396 Mio. Fr. Verlust. Die Nettoschulden belaufen sich auf 631 Mio. Fr. Ascom geht das Geld aus und muss Geschäftsbereiche und Immobilien verkaufen. Da der VR die Dringlichkeit erkennt, fordert Müller-Möhl den Rücktritt der meisten Mitglieder und die Nominierung von Juhani Anttila als Präsidenten. Sie setzt sich durch. Das ist aber nur ein Etappensieg. Wenige Monate später können sich die kreditgebenden Banken nicht auf eine Verlängerung eines Kredits einigen. Nur weil Müller-Möhl eine Garantie ausspricht, wird der überlebenswichtige Kredit verlängert. Nach einer Kapitalerhöhung schreibt Ascom 2004 wieder schwarze Zahlen. Die Hasler Stiftung und Müller-Möhl reduzieren ihre Positionen.

So schlägt die Stunde eines anderen Investors. Am 17. Januar 2006 hält der Österreicher Ronny Pecik, der bereits an OC Oerlikon und Saurer beteiligt ist, 20% an Ascom. Der umstrittene Investor will ein Schweizer Industriekonglomerat schaffen. Ascom-Präsident Anttila kann er nicht überzeugen. CEO Rudolf Hadorn hingegen schon. Pecik soll Hadorn informieren, dass er den VR neu besetzen und Verwaltungsrat Rolf A. Meyer zum Präsidenten machen will. Hadorn spricht mit Meyer. Dieser informiert umgehend den VR, und wenig später erhält Hadorn am Frühstückstisch in den Skiferien die Kündigung. Anttila übernimmt selbst als CEO, was Pecik gar nicht passt. Flankiert von Bodyguards erscheint er in Zürich an der Medienkonferenz, um die Entlassung zu kritisieren. Zur Strategie von Ascom äussert er sich nicht. Mit gutem Grund. Am 1. März wird die ZKB Eigentümerin des Pakets. Pecik ist weg.

Danach kehrt im Aktionariat Ruhe ein. Zum Glanz der Vergangenheit findet Ascom aber nicht zurück. Die Zahl der Geschäftsfelder wird stetig reduziert, der Aufbau von neuen misslingt. Beispielfähig dafür steht das zugekaufte Geschäft für das Testen von Netzwerken, es wird 2016 mit einem Buchverlust von 145 Mio. Fr. verkauft. Heute fokussiert Ascom auf Kommunikationslösungen im Gesundheitsbereich. Aus dem Grosskonzern mit 18 000 Mitarbeitern ist ein KMU mit 1200 Angestellten geworden. Und im Aktionariat findet sich mit Veraison von Gregor Greber wieder ein aktiver Aktionär.

## DIE PERSON GUSTAV HASLER – SCHULABBRECHER MIT WEITSICHT

Am 5. Januar 1900 springt Gustav Hasler ins kalte Wasser. 22-jährig übernimmt er die Führung der Telegraphenwerkstätte G. Hasler, nachdem sein Vater nach einer Lungenentzündung starb. Das Unternehmen zählt fast hundert Mitarbeiter und fabriziert Telefonapparate, -zentralen und Geschwindigkeitsmesser. Für Hasler ist der Sprung nicht ohne Risiko.

In Bern kommt er am 28. Oktober 1877 zur Welt. Mit vierzehn Jahren tritt Hasler ins Gymnasium ein, sehr zur Freude seines Vaters, der sich um die Zukunft seiner Werkstätte sorgt. Die Freude währt aber nur kurz. Wegen gesundheitlichen Problemen muss sein Sohn das Gymnasium abbrechen. Die längeren Kuren in der Höhenluft wirken. Er gesundet. Auch die schmerzhaften Nachwirkungen einer früheren Hirnhautentzündung verschwinden. Die Höhenluft hat noch weiteren Einfluss. 1893 macht er eine Passwanderung von Lauterbrunnen nach Grindelwald. Die Bergwelt fasziniert ihn und wird sein Leben stark beeinflussen.

Als Hasler 1900 das Unternehmen von seinem Vater übernimmt, fehlt ihm die fachliche Ausbildung. Entsprechend wichtig sind erfahrene Mitarbeiter und Haslers ruhiger und umsichtiger Führungsstil. In den ersten Jahren des 20. Jahrhunderts brummt das Geschäft. Der aufkommende Verkehr erfordert Ge-



schwindigkeitsmesser in den Fahrzeugen sowie Sicherungs- und Signalanlagen für Eisenbahnen. Beides stellt das 1909 in eine Aktiengesellschaft umgewandelte Unternehmen her.

Trotz der beruflichen Belastung unternimmt er regelmässige Bergtouren. Die nach ihm benannte Haslerrippe, über die er 1904 als Erster das Aletschhorn im Winter besteigt, zeugt noch heute davon. 1905 lernt er auf einer Tour Marie Hampson Simpson kennen. Drei Jahre später heiratet er die Engländerin, die danach auch im Verwaltungsrat der Hasler Einsitz nimmt. Er

gründet die Alpenclub-Sektion Grindelwald und unterstützt den Bau von mehreren Berghütten finanziell. Er zeichnet sich auch durch seine soziale Ader aus. Zu Weihnachten verschenkt er Ski-ausrüstungen an Kinder und unterstützt die Schule Grindelwald.

Geschäftlich zeichnet sich Hasler durch seine Weitsicht aus. Im Ersten Weltkrieg fokussiert er auf die Produktion von Geschwindigkeitsmessern und Tourenzählern für die Aviatik und im Zweiten Weltkrieg auf Fliegerabwehrbatterien. Um die Nachfolge des Unternehmens zu regeln, gründet Hasler 1948 die Hasler Stiftung. Ihr Ziel ist es, das schweizerische Telefon- und Telegrafennetz zu fördern. Kurz nach dem 100-Jahr-Jubiläum der Hasler AG stirbt Gustav Hasler.

## SERIE, TEIL 21

«Finanz und Wirtschaft» stellt Schweizer Unternehmen und ihre Geschichte vor. Bisher erschienen: [www.fuw.ch/die-geschichte](http://www.fuw.ch/die-geschichte)  
Nächste Folge: Dätwyler