

«Wir stehen nicht unter Druck»

Jeannine Pilloud, VR-Präsidentin und CEO von Ascom, sieht 2020 wieder Wachstum für den ICT-Spezialisten und fordert das Vertrauen der Aktionäre.

Seit drei Monaten ist Jeannine Pilloud Konzernchefin beim Spezialisten für Spitzalkommunikation Ascom. Sie trat die Nachfolge von Holger Cordes an, der nach drei Jahren Transformation und mehrmalig verfehlten Finanzziele das Unternehmen verlassen musste. Im Gespräch mit «Finanz und Wirtschaft» erläutert die ehemalige SBB-Managerin Pilloud, wohin die Reise für Ascom geht und wie viel Geduld die gebeutelten Ascom-Aktionäre noch brauchen werden.

Frau Pilloud, Sie sind CEO und Präsidentin in Doppelrolle. Wie lange soll das gehen?

So lange wie nötig, so kurz wie möglich. Wir prüfen zurzeit, wie es mit Ascom weitergeht. Also, ob wir uns auf eine Beteiligung einlassen oder strategische Partnerschaften eingehen wollen. Abhängig davon wird in den nächsten Wochen entschieden, wie es mit dem Unternehmen und meiner Doppelrolle weitergeht.

Wissen wir am Investorentag mehr?

Eher nein. Das können wir ja nicht allein entscheiden. Es hängt auch von den Entscheidungen anderer ab.

«Unser Kapital ist die Kundenbasis und das Know-how. Wir sind keine Fabrik.»

Ein Verkauf von Ascom ist also vom Tisch?

Alle Optionen sind offen. Alle drei Wege sind gleich valide, aber keiner hat sich bisher als der richtige aufgedrängt.

Es gibt gar keine Kaufinteressenten.

Das kann ich nicht bestätigen. Es gibt Interesse, aber keine konkreten Angebote.

Ascom ist in dem Fall nicht so attraktiv.

Ascom ist attraktiv. Uns geht es darum, die beste Lösung für das Unternehmen zu finden. Unser Kapital ist die Kundenbasis und das Know-how. Wir sind keine Fabrik.

Der Aktivist Veraison fordert den Verkauf.

Sie haben nie gesagt, ein Verkauf sei alternativlos. Sie unterstützen einen Verkauf nur zu vernünftigen Bedingungen. Ascoms Geschäft muss unabhängig von der gewählten Option besser laufen als bisher. Und die Aktionäre müssen eine faire Entscheidung erhalten.

Gibt es Fortschritte beim Ausbau strategischer Partnerschaften?

Es geht nicht darum, das Produktportfolio auszubauen. Wir wollen unsere Lösungen vermehrt zusammen mit anderen in die Spitäler bringen. Wir wollen weiter in bestehende Partnerschaften investieren.



Wie läuft das Geschäft in diesem Quartal?
Insgesamt läuft es nicht schlecht. Wir stecken aber noch inmitten der Transformation und mussten mancherorts Tempo herausnehmen.

Verlässt sich Ascom erneut auf ein stärkeres zweites Semester, auf einen Endsput?

Viele unserer Kunden vergeben ihre Aufträge Ende Jahr, bevor im neuen Jahr ein neuer Investitionszyklus beginnt. Und natürlich brauchen wir einen Schlusssput im Dezember, um die Ziele, die wir im August für 2019 dem Markt versprochen haben, zu erreichen.

«Wir haben immer noch Ressourcen, die es so nicht braucht. Die Ascom-Organisation ist zu komplex.»

Welchen Anteil der Ausschreibungen gewinnt Ascom derzeit?

Bei Grossprojekten sind wir meist in Konsortien engagiert. Wenn wir für Grossprojekte direkt eine Offerte unterbreiten können, gewinnen wir sehr häufig. Bei ganzheitlichen Lösungen haben wir meistens keine direkten Konkurrenten. Nur bei kleineren Aufträgen, etwa für Patientenrufsysteme, spüren wir teilweise starke Konkurrenz.

Mit der Leistung der Verkaufsteams sind Sie nicht zufrieden. Was unternehmen Sie?

Wir wollen die Kompetenzen innerhalb der Verkaufsorganisation differenzieren. Denn wir bieten sowohl komplexe Lösungen als auch einfachere Hardware an. Nicht alle Frontleute müssen alles verkaufen können. Diese neue Herangehensweise in der Marktbearbeitung setzen wir jetzt um. Gleichzeitig steigt die Nachfrage nach immer grösseren, komplexeren Lösungen, was die Verkaufszyklen verlängert. Heute betragen sie zwölf bis achtzehn Monate. Auch damit müssen unsere Verkaufsleute umgehen können.

Setzen Sie stärker auf direkten Vertrieb?

Im Lösungsgeschäft führt kein Weg an direktem Vertrieb vorbei. In den USA werden wir weiter in diesen investieren. Auch sonst machen wir dort Fortschritte. Wir setzen zusammen mit GE ein Projekt bei der grössten US-Spitzalkette HCA um. Das hilft uns, das Lösungsgeschäft dort besser zu verankern. Diese Marktbearbeitungsmodelle müssen in allen Ländern stehen, damit wir nicht bei jedem Grossprojekt wieder von vorne anfangen.

Sie wollen den Vertrieb stärken, aber auch Kosten sparen. Wo machen Sie Abstriche?

Die Abschaffung der divisionalen Konzernstruktur hat viele Redundanzen auf-

Jeannine Pilloud sagt, dass der Konzern auch allein mehr als überlebensfähig sei.

Kann eine alleinstehende Ascom mehr als nur überleben?

Selbstverständlich, Ascom ist ein profitables Unternehmen. Wir stehen nicht unter Druck. Und das ist der beste Moment, um strategische Optionen zu prüfen. Der einzige Druck, unter dem wir stehen, ist, dass wir wachsen müssen. Wir haben deshalb das Geschäftsmodell durchleuchtet und entsprechende Massnahmen ergriffen.

Welche denn?

Wir brauchen eine solide Basis wiederkehrenden Umsatzes. Sonst müssen wir jedes Jahr wieder von vorne beginnen. Derzeit steht dieser Anteil bei 26%. Den müssen wir auf über die Hälfte erhöhen, um mit dem Marktwachstum komfortabel mithalten zu können.

Wie wollen Sie den Anteil erhöhen?

Wir sind kein Start-up. Unser Vorteil ist die grosse Kundenbasis. Ascom-Systeme sind in rund 12000 Spitälern verbaut, über 100000 Schwesternrufsysteme sind weltweit installiert. Wenn wir nur schon einen Bruchteil davon in wiederkehrenden Umsatz wandeln, haben wir einen effektiven Wachstumsbeschleuniger.

Setzt Ascom künftig stärker auf ein Subskriptionsmodell?

Wir haben Unterhaltsverträge, den Kundenservice sowie den IT-Support. Wegen der wachsenden Systemkomplexität können die Spitäler immer weniger selber machen. Diese Lücke wollen wir schliessen. Auch den Bereich «Software as a Service» werden wir ausbauen.

Ascom: Wird Pilloud mit der Geschichte brechen?

Die Erwartungen der Investoren waren hoch, als sich Ascom Ende 2016 strategisch neu ausrichtete. Zu hoch. Mit der Beschränkung auf nunmehr ein einziges Geschäftsfeld (Wireless Solutions) sollte der ehemalige Gemischtwarenladen für Kommunikationstechnik zu einem fokussierten Anbieter von ICT-Lösungen für den Spitalbereich werden. Die Anleger jubelten und schickten die Aktien bis Ende 2017 auf über 25 Fr. Doch der damalige CEO, Holger

Cordes, der die Transformation vorantreiben sollte, verstand es schlecht, die Erwartungen des Marktes im Zaum zu halten. Die Wandlung zu einem ICT-Spezialisten erweist sich als zäh und langwierig. Die Projektzyklen im Spitalumfeld sind lang, die Volumen eher klein. Hinzu kamen Vertriebsprobleme im wichtigen US-Markt.

Cordes versuchte wiederholt, die Anleger zu verströmen, doch er verfehlte Finanzziele mehrmals, was die Aktien ab 2018 in den

beschleunigten Sinkflug schickte. Das ursprünglich für das Jahr 2020 anvisierte Umsatzwachstum von 7 bis 10% bei einer Ebitda-Marge von 20% erwies sich als Makulatur. Nach einer erneuten Gewinnwarnung und miserablen Halbjahreszahlen mussten CEO Holger Cordes und die Finanzchefin Anfang August schliesslich den Hut nehmen. Die Aktien stürzten auf 9.60 Fr. ab. Damit sind sie gut 60% weniger wert als Ende 2017.

Cordes' Job übernahm Jeannine Pilloud, seit April die VR-Präsidentin. Die ursprünglichen Jahresziele 2019 – Umsatzwachstum von 3 bis 5% und eine Ebitda-Marge von 13,2 bis 14,2% – hob sie auf. Neu soll die Marge nur noch im «hohen einstelligen Bereich» stehen, der Umsatz mit 300 Mio. Fr. rund 3% unter Vorjahr liegen. Mittelfristig soll eine Ebitda-Marge von 20% nach wie vor realistisch sein (vgl. Grafiken). Ab 2020 soll Ascom auch wieder wachsen.

Längerfristig wird Wachstum im Gleichschritt mit dem Marktwachstum in Aussicht gestellt, also rund 5%. Und das nur, wenn es gelingt, den Anteil wiederkehrenden Umsatzes markant zu steigern (vgl. Interview). Mit einem für 2020 geschätzten Kurs-Gewinn-Verhältnis von 16 sind die Valoren trotz Kurskontraktion nicht günstig. Bevor nicht Anzeichen einer operativen Verbesserung zu erkennen sind, drängt sich der Einstieg nicht auf. Auch ein konkretes Kaufangebot für das Unternehmen scheint derzeit nicht aktuell.

Alle Finanzdaten zu Ascom im Online-Aktienführer: www.fuw.ch/ASC



INTERVIEW: EFLAMM MORDELL

