

# Einleitung

## Wie alles begann

„Wenn Moore recht hat, und das hatte er in den vergangenen Jahrzehnten, wird die Rechnerkapazität der Computer weiter rasant wachsen.“ Willibald Dörflinger dachte laut vor sich hin, als er durch die kopierten Seiten des 1965 erschienenen US-Computermagazins „Electronics“ blätterte. Damals las man Computerzeitschriften noch auf Papier. In der Ausgabe vom 19. April prophezeite der Technologie-Pionier Gordon Moore einen Trend, der die gesamte IT-Branche bis zum heutigen Tag prägen sollte: Moore sagte voraus, dass sich die Zahl der Schaltkreise auf einem Computerchip jährlich verdoppeln werde.

Zehn Jahre später hatte es zwar „nur“ neun und nicht zehn Verdoppelungen gegeben, die Branche war dennoch überrascht, dass Moores scheinbar verrückte Prognosen eingetroffen waren. Daraus wurde ein Gesetz, „Moore’s Law“, das in den darauffolgenden Jahrzehnten und bis heute seine Gültigkeit behielt. Moore hat es später nur etwas korrigiert: Die Verdoppelung werde nicht jährlich, sondern alle 18 Monate stattfinden.

Die Rechner wurden nicht nur schneller und leistungsfähiger, sie wurden auch kleiner. Diese Entwicklung verfolgte auch Willibald Dörflinger. „Wir müssen auf die Miniaturisierung unserer Leiterplatten setzen“, sagte er 1994 zu seinem damaligen Co-Geschäftsführer Helmut Zoidl, „das ist zwar eine Entscheidung gegen den Markt, aber die anderen haben noch nicht erkannt, dass alles kleiner wird. Glaub mir. Und glaub Gordon Moore!“

Dörflinger vertraute Moore – und das sollte sich später für AT&S bezahlt machen: Moore hatte drei Jahre nach seinem berühmtem Arti-

kel im „Electronics“ ein Unternehmen gegründet, das die IT-Branche bis heute prägt und mit dem AT&S Jahrzehnte später eng zusammenarbeiten würde – Intel. Bis heute gilt der weltweit größte Halbleiterhersteller aus den USA als einer der digitalen Trendsetter. Das Moore'sche Gesetz prägt den Konzern nach wie vor. Bei fast jedem neuen Chipdesign wird stolz darauf verwiesen.

Im Jahr 2003 trat Gordon Moore bei einer Pressekonferenz in San Francisco auf und antwortete auf die Frage, wie lange sein Gesetz noch Gültigkeit haben werde: „Etwa zehn Jahre.“ Er irrte sich. Selbst heute noch gelingt es der Industrie, sein Gesetz einzuhalten. Es scheint so etwas wie der geheime Treiber von Innovationen im Halbleiter- und Leiterplattenbereich zu sein.

Daher war es eine richtige, wahrscheinlich sogar bahnbrechende Entscheidung, dass Dörflinger und Zoidl Mitte der 1990er-Jahre auf die Miniaturisierung setzten. Es muss eine Mischung aus Mut und Weitsicht gewesen sein, die die beiden damals antrieb. Denn Computer, Internet und Handy waren zu der Zeit alles andere als populär und weit verbreitet. Dieser Pioniergeist sollte sich lohnen.

In Großbritannien war inzwischen ein Meilenstein gesetzt worden, der bald eine entscheidende Rolle in der Erfolgsgeschichte von AT&S spielen würde: Der Computerwissenschaftler Tim Berners-Lee hatte am 12. März 1989 seinem Arbeitgeber CERN ein Projekt vorgeschlagen, das den weltweiten Austausch von Informationen sowie die Aktualisierung von Daten zwischen Wissenschaftlern vereinfachen sollte, aufbauend auf dem Prinzip des Hypertexts, der – so war Berners-Lee überzeugt – weltweit funktionieren könnte. Er entwickelte die Seitenbeschreibungssprache HTML, das Transferprotokoll HTTP, die URL (dieser Name entstand allerdings erst später), den ersten Browser WorldWideWeb sowie den ersten Webserver CERN httpd unter dem Betriebssystem NeXTStep. Betrachtet man all das zusammen, so war es der Ursprung des World Wide Web.

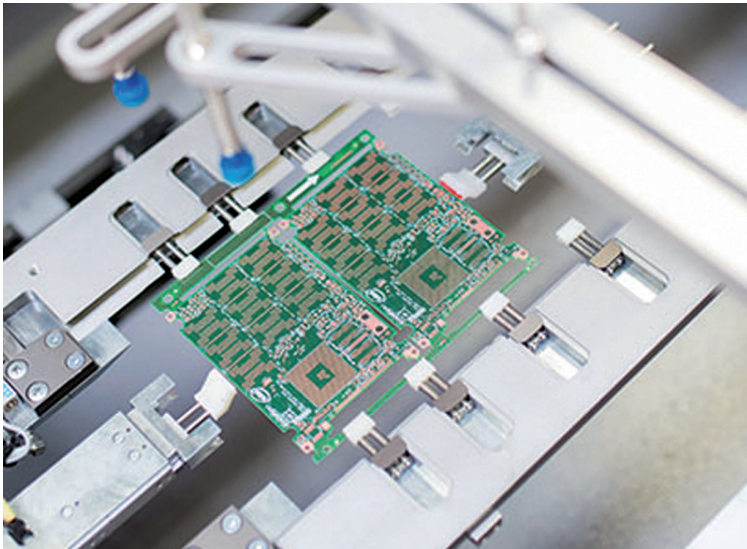
1992 ging Berners-Lees Seite <http://info.cern.ch> das erste Mal „online“. Die Adresse ist übrigens bis heute aktiv. Sie bietet Links zu spannendem Hintergrundwissen, und über einen Simulator bekommt man Original-Eindrücke davon, wie die erste Website der Welt ausgesehen hat.

Ein Jahr später gab es den ersten Webbrowser namens „Mosaic“, damit auch Nicht-Wissenschaftler das WWW nutzen konnten. Berners-Lee widerlegte damit eindrucksvoll Thomas Watson, jenen ehemaligen IBM-Vorsitzenden, der Mitte der 1940er-Jahre prophezeit hatte: „Ich denke, dass es weltweit einen Markt für vielleicht fünf Computer gibt.“ Dank des WWW verhalf IBM dem PC schließlich zum Durchbruch und machte diesen gemeinsam mit Microsoft zu einem Massenprodukt.

Willibald Dörflinger – immer schon fasziniert von Technik – war einer der Ersten, die das WWW für sich entdeckten. In seinem Freundeskreis galt er deshalb als Exot und musste sich wohl dezent belächeln lassen, denn kaum jemand konnte sich Mitte der 1990er-Jahre vorstellen, dass das Internet unser gesamtes Leben verändern würden. Dies wurde jedoch noch beschleunigt durch eine weitere Entwicklung: die Revolution in der Telekommunikation. Mobiltelefone, einst zehn Kilogramm schwer und etwa so handlich wie ein mittlerer Aktenkoffer, wurden tatsächlich mobil – so klein, dass man sie mitnehmen, in eine Tasche stecken konnte. Der Mobilfunkstandard GSM (Global System of Mobile Communication) wurde erfunden. Und ab dem Zeitpunkt sollte die Mobilkommunikation unser Leben verändern – technisch ebenso wie gesellschaftlich. Kein Stein blieb auf dem anderen.

Nur wenige Vordenker hielten es damals für möglich, dass das Handy der Zukunft, das spätere Smartphone, binnen weniger Jahre den Alltag bestimmen würde, dass es nicht nur Kommunikationsgerät, sondern Informationstool und digitaler Assistent sein würde. Willibald Dörflinger glaubte daran. Er war einer dieser Visionäre.

Etwa zu dieser Zeit beginnt der Aufstieg von AT&S zum Global Player auf dem Leiterplattenmarkt. Anfang der 1990er-Jahre erfolgt die Privatisierung des bis dahin staatlich geführten Unternehmens. Die Zeiten sind schwierig für die Republik Österreich: Nachdem die ehemalige „verstaatlichte Industrie“ und spätere ÖIAG in den 1980er-Jahren große Verluste eingefahren hat und auch noch bekannt wird, dass zu ihr gehörige Handelsfirmen enorme Summen bei Spekulationsgeschäften verloren haben, setzt sich über Parteigräben hinweg die Ansicht durch, dass es Zeit sei, die großen staatlichen Betriebe zu privatisieren. AT&S ist einer jener Betriebe, die in einer ersten Welle in den privaten Sektor übergeführt werden sollen.



*Die Leiterplatte: Herzstück jedes elektronischen Geräts*

Nur wenige glauben zu dem Zeitpunkt an eine Erfolgsgeschichte für das Unternehmen. Und niemand ahnt, dass AT&S mittelfristig die digitale Zukunft weltweit mitgestalten wird. Das Unternehmen ist Anfang der 1990er-Jahre in keiner guten Verfassung. In den drei zu AT&S gehörenden Betrieben werden mit etwa 1200 Mitarbeitern Leiterplatten hergestellt. Der Schuldenstand beläuft sich auf rund 600 Millionen Schilling, das entspricht heute etwa 43 Millionen Euro. Die Auftragslage ist alles andere als ermutigend. Vor diesem Hintergrund regt sich bei Belegschaft und Betriebsrat Widerstand gegen die geplante Privatisierung. Unsicherheit breitet sich aus. Man fürchtet, es werde zum Abbau von Arbeitsplätzen kommen. Wer die Firma übernehmen soll, ist völlig offen.

Wie so oft in Phasen des Umbruchs, nähren Gerüchte die Verunsicherung. Meldungen tauchen auf, wonach Konkurrenzunternehmen angeblich bereits Übernahmeangebote legen, um von der misslichen wirtschaftlichen Lage bei AT&S zu profitieren. Einige Mitbewerber sollen sich sogar erhoffen, den Betrieb für den sprichwörtlichen symbolischen Schilling erwerben zu können. Aber dazu kommt es nicht. Denn in dieser unsicheren Situation steht plötzlich die Idee eines Management-Buyouts im Raum, einer Übernahme des Unternehmens durch die Firmenleitung unter Beteiligung der Angestellten. Anfangs lehnt der Betriebsrat dies ab. Doch das Konzept gewinnt mangels Alternativen zunehmend an Bedeutung.

1994 wendet sich auch wirtschaftlich das Blatt für AT&S: Bei einem Besuch des damals für die verstaatlichten Betriebe zuständigen Ministers Viktor Klima überrascht die Betriebsleitung mit einem Rekord-Auftragsstand. Die seit den 1970er-Jahren konstant wachsende Informations- und Kommunikationstechnik-Industrie zieht das Leiterplattengeschäft mit, als sich ihre Entwicklung in den 1980ern exponentiell zu beschleunigen beginnt.

1981 bringt IBM seinen ersten Computer mit der Bezeichnung „Personal“ auf den Markt. Das leitet den Siegeszug des modernen

PC ein. Ende der 1980er-Jahre präsentiert Intel die ersten 80386-, beziehungsweise 80486-Prozessoren, die in der ersten Hälfte der 1990er-Jahre in vielen Heimrechnern zu finden sind. Und mit dem Entstehen erster digitaler Mobilfunknetze erlebt auch die Halbleiterindustrie einen Boom. Die Nachfrage nach Leiterplatten wächst und wächst. Die Anzahl der global vernetzten Geräte überschreitet schon Anfang der 1990er-Jahre erstmals die Millionengrenze.

Der Markt ist bereit. Aber ist auch AT&S bereit für den Erfolg? Ist das Unternehmen inmitten aller Zerschlagungsgerüchte stark genug, die vollen Auftragsbücher abzuarbeiten, der ständig wachsenden Zahl an Kunden ein verlässlicher Partner zu sein?

Die aufstrebende Entwicklung auf dem Leiterplatten-Sektor entgeht auch der Politik nicht. Und so verspricht Viktor Klima, sich für den Fortbestand der drei Werke von AT&S einzusetzen. Die Variante einer Zerschlagung nach der Übernahme durch einen Konkurrenten ist damit vom Tisch. Und tatsächlich gibt der ÖIAG-Vorstand noch im November 1994 bekannt, dass die beiden AT&S-Geschäftsführer Helmut Zoidl und Willibald Dörflinger gemeinsam mit dem ehemaligen SPÖ-Finanzminister Hannes Androsch den Zuschlag für die Übernahme erhalten.

Bereits Anfang 1994 ist Helmut Zoidl bei Hannes Androsch vorstellig geworden, um dessen Rat für einen geplanten Management-Buyout einzuholen. Doch die Pläne änderten sich binnen weniger Monate: Mitte des Jahres ist Androsch nicht länger in beratender Funktion tätig, sondern als Partner mit an Bord. Die größte Hürde, die das Team zu diesem Zeitpunkt zu nehmen hat, ist die Beschaffung der erforderlichen finanziellen Mittel. Androsch, Dörflinger und Zoidl wollen ein Angebot über 90 Millionen Schilling legen, doch keiner der Beteiligten verfügt über die jeweils erforderlichen 30 Millionen (in heutiger Währung etwa 2,2 Millionen Euro).

Androsch schafft es schließlich, Ludwig Scharinger, den damaligen Generaldirektor der Raiffeisen-Landesbank Oberösterreich, von sei-

ner Vision zu überzeugen. Alle drei an dem Plan beteiligten Männer sollen Kredite bei der Bank in Höhe von jeweils 30 Millionen Schilling bekommen. Aber werden die Sicherheiten reichen? Die persönliche Haftung, die jeder der drei übernehmen muss, fällt schließlich mit je drei Millionen Schilling relativ gering aus. Dieses Entgegenkommen dürfte vor allem auf das gute Verhältnis zwischen Androsch und Scharinger zurückzuführen sein.

Die beiden Männer haben einander bei einem Empfang der tschechischen Botschaft in Wien persönlich kennengelernt. Kurz danach kontaktiert Androsch den Raiffeisen-Landeschef, um diesem sein Anliegen vorzutragen. Die beiden vereinbaren die Kreditmodalitäten in einem persönlichen Gespräch, das, wie sich Scharinger erinnert, „von gegenseitiger Wertschätzung getragen war“. Der Vorstand von Raiffeisen Oberösterreich segnet die Kreditvergabe innerhalb weniger Tage ab. Ein wichtiger Schritt zur Stabilisierung von AT&S ist damit geschafft.

Androsch, Dörflinger und Zoidl können jetzt ihr Angebot legen. Doch ein weiteres Problem bereitet ihnen Kopfzerbrechen: Der 600-Millionen-Schilling-Schuldenberg des Unternehmens. Für die staatliche AT&S hat die Republik Haftungsgarantien ausgegeben. Die Gläubiger-Banken, unter anderem die Bank Austria und die damalige Creditanstalt, sind nicht erfreut, als sie die sicheren staatlichen Garantien gegen jene der neuen Eigentümer eintauschen sollen. Auch diesmal ist es Androsch, dem es gelingt, die Kreditinstitute zu überzeugen.

Das endgültige Offert gibt das Triumvirat schließlich mittels eines Kuriers bei der ÖIAG ab. Da die Verhandlungen an einem Freitag stattfinden, das notariell beglaubigte Angebot jedoch spätestens am darauffolgenden Tag zu Mittag abgegeben werden muss und der Notar die ganze Nacht durcharbeitet, kommt ein postalischer Weg der Zustellung nicht in Frage. So erfolgten entscheidende Schritte, die

AT&S den erfolgreichen Aufbruch ins digitale Zeitalter ermöglichen sollten, auf höchst analogem Weg: zu Fuß.

Der Übernahme steht schließlich nichts mehr im Weg. Am 7. November 1994 wird in der ÖIAG der Aufsichtsratsbeschluss gefasst. Bis heute haben Androsch & Co übrigens nie offiziell erfahren, dass sie den Zuschlag bekommen haben – das wurde ihnen vom damaligen Fohnsdorfer Betriebsratsvorsitzenden bei Eumig, Karl Lierzer, mitgeteilt, dem die Info wiederum von seinen Gewerkschafter-Freunden im Aufsichtsrat zugetragen worden war. Zuerst wurden nämlich die Betriebsräte, mit denen es immer eine gute Zusammenarbeit gegeben hat, von der Entscheidung in Kenntnis gesetzt.

Auf diesem Weg erfährt auch Geschäftsführer Zoidl, dass sein Angebot den Zuschlag erhalten hat. Hannes Androsch wird die Botschaft von seiner Sekretärin übermittelt – diese ruft ihm aus dem Fenster seines Büros am Wiener Opernring quasi „quer über die Kärntnerstraße“, wie er sich später erinnert, zu, dass er gewonnen habe.

Ab diesem Zeitpunkt gehören 99,95 Prozent von AT&S der Androsch, Dörflinger und Zoidl GmbH (ADZ), die verbleibenden 0,05 Prozent gehen in den Besitz der Androsch International Management Consulting GmbH über. Mit der Übernahme verpflichten sich die neuen Eigentümer, einen Teil der Gesellschaft an die Mitarbeiter zu verkaufen. Durch die Privatisierung ist die neue AT&S gegründet und der Weg vom „schwarzen Raben“, wie Viktor Klima das Unternehmen 1989 einmal genannt hat, zum späteren global Player erfolgreich eingeschlagen. Von 1994 bis 2016, innerhalb von 22 Jahren, wurde aus drei Firmen, die quasi pleite waren, ein renommiertes, global tätiges Unternehmen mit 9000 Mitarbeitern und 760 Millionen Euro Umsatz.