

Zeitschrift: Jahrbuch für Solothurnische Geschichte
Herausgeber: Historischer Verein des Kantons Solothurn
Band: 84 (2011)

Artikel: Die Krise und ihre Bewältigung : jüngste Wirtschaftsgeschichte des Kantons Solothurn, dargestellt anhand von Interviews
Autor: Hafner, Wolfgang
Kapitel: Interview mit Walter Aebi und Johannes Zaugg
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-325274>

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: 07.04.2026

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

INTERVIEW MIT WALTER AEBI UND JOHANNES ZAUGG

«Texas Instruments waren damals die ersten, die brauchbare Schaltungen mit digitaler TTL-Technik herstellten. Die Ingenieure dieser Firma teilten uns mit, wir sollten ihnen nur sagen, was wir benötigten, sie würden dann Schaltungen nach unseren Bedürfnissen entwickeln und uns zur Verwendung liefern. Autophon kaufte zu jener Zeit mehr integrierte Schaltungen bei Texas Instruments als alle deutschen Unternehmen zusammen.»

Walter Aebi, geboren 1943, Ing. HTL, war seit 1967 in der Autophon AG tätig, hatte verschiedene leitende Funktionen in der Autophon und später Ascom, unter anderem als Leiter der Entwicklungsabteilung Haustelefonzentralen, im Stab der Konzernleitung der Autophon, als Leiter der Einheit Hörgeräte (Bernafon) und schliesslich im Stab der Konzerngruppe Service Automation der Ascom.

Johannes Zaugg, geboren 1940, El. Ing. ETH, war seit 1966 in der Autophon AG, hatte verschiedenste leitende Funktionen in der Autophon und später Ascom, unter anderem als Leiter einer Entwicklungsabteilung, Leiter Produktbereich Telefonie, stellvertretender Leiter der Konzerngruppe 1, später Leiter Unternehmensplanung im Konzernstab der Ascom.

Wann und warum begannen Sie bei der Autophon zu arbeiten? Wie war die Autophon damals positioniert?
WALTER AEBI Ich machte meine Lehre bei der Autophon. Die Autophon war Ende der 1950er-Jahre in der Region die beste Firma, bei der man die Lehre machen konnte. Um als Lehrling aufgenommen zu werden, musste man eine Prüfung absolvieren. 1961 ging ich ans Technikum. 1967 trat ich erneut als Ing. HTL in die Autophon ein.

JOHANNES ZAUGG Ich begann 1966 als ETH-Ingenieur bei der Autophon zu arbeiten. Ein halbes Jahr später wurde ich bereits zum Gruppenchef befördert. Es bestand damals eine grosse Wachstumseuphorie, und ich konnte für Entwicklungen Leute anstellen. Wir erhielten in jener Zeit von der PTT den Auftrag für eine

Gesprächszeitregistrierung in Amtszentralen für internationalen Verkehr. Das war damals neu, dass eine Firma wie die Autophon, die auf Haustelefonzentralen und kleine Endgeräte spezialisiert war, einen Auftrag für ein so komplexes System erhielt, wie es eine Amtszentrale darstellt.

W. A. Es gab offenbar niemanden anders, der die Aufgabe hätte übernehmen wollen.

J. Z. Ja, und wir konnten das Problem preisgünstiger lösen als die anderen, da wir eine der ersten Firmen in der Schweiz waren, die mit integrierten Schaltungen arbeitete.

Warum war die Autophon in diesem Bereich führend?

J. Z. Als junger ETH-Ingenieur interessiert man sich für das Allerneueste. Nach dem Studienabschluss wollte ich eigentlich zur IBM, aber dann rief mich Rudolf Streit an und bat mich, zur Autophon zu kommen: Ich könne eine neue Hauszentrale mit integrierten Schaltungen entwickeln. Das lockte mich als jungen Ingenieur. Es kam aber alles ganz anders...

W. A. Ja, die erste vollelektronische Hauszentrale konnte ich dann entwickeln...

J. Z. Die Gesprächszeitregistrierung war eine Einrichtung, die aus den Amtszentralen die Informationen herausaugte, die für die Abrechnung benötigt wurden. Wir mussten die Gesprächszeit und die Richtung, in die das Gespräch im Ausland ging, aufzeichnen, was wir mit einem digitalen Magnetband taten.

Bereits Mitte der 1960er-Jahre?

Da gehörten Sie aber zu den Pionieren beim Einsatz digitaler Datenaufzeichnungsgeräte!

W. A. Wir hatten alle die Einrichtungen und Bestandteile, die zuvorderst an der Front benötigt wurden. Das war auch der Grund, warum das Ganze zum Laufen kam, obwohl wir auch Schwierigkeiten hatten, da es immer starke Störungen auf den Signalleitungen in den Amtstelefonzentralen gab.

Heute ist das schwer vorstellbar: Da gab es eine mehr oder weniger verschlafene Stadt im schweizerischen Mittelland, und in ihr entwickelte sich so etwas wie ein kleines Silikon Valley in den 1970er-Jahren. Warum war das möglich?

J. Z. Bei uns liess man den Mitarbeitern grosse Freiheit. Bei Hasler, als Gegenbeispiel, gab es ältere Herren, die als technologische Chefideologen bestimmten, welche Technologie man zu verwenden hatte. Bei uns war es der junge Ingenieur, der gerade als Gruppenchef zu arbeiten begonnen hatte, der entschied, welche Technologie eingesetzt werden sollte.

W. A. Zwischen den Vertretern der damals nicht mehr aktuellen Relais-technik und uns als Vertretern einer auf integrierte Schaltungen ausgerichteten jungen Ingenieurgeneration bestanden grosse Unterschiede – andere Welten! Ich sehe uns noch heute in der PTT-Zentrale in Zürich, als der oberste Chef, ein Vertreter der Relais-technik-Generation, kam



[18] Autophon um 1968.

und uns des Langen und Breiten Vorträge über diese Technik hielt und dabei mit seinem Kittel immer wieder den LötKolben berührte. Wir sahen beide, wie es rauchte – mein damaliger Chef Zaugg und ich –, wir sahen uns in die Augen, und als der Kittel ein Loch hatte, ging der Mann und kam nur noch ganz selten.

Und Sie erhielten jeweils die nötigen Ressourcen zur Verfügung gestellt?
W. A. Ja, wir waren auch in einem grösseren Zusammenhang führend. Texas Instruments waren damals die ersten, die brauchbare Schaltungen mit digitaler TTL-Technik herstellten. Die Ingenieure dieser Firma teilten uns mit, wir sollten ihnen nur sagen, was wir benötigten, sie würden dann Schaltungen nach unseren Bedürfnissen entwickeln und uns zur Verwendung liefern. Autophon kaufte zu jener Zeit mehr integrierte Schaltungen bei Texas

Instruments als alle deutschen Unternehmen zusammen.

War der Spielraum für Neues in allen Abteilungen der Autophon gross?

J. Z. Es gab Unterschiede.

W. A. Die einzelnen Abteilungen besaßen ein starkes Eigenleben. Hier und da besprach man sich, aber der Austausch war nicht sehr rege.

J. Z. Erst mit der Entwicklung der schnurlosen Telefone Anfang der 1980er-Jahre begannen wir mit den Ingenieuren des Bereiches Funk vermehrt zusammenzuarbeiten.

W. A. Wir waren eine Gruppe, die gut harmonierte, die vieles auch realisierte. Den grossen Freiraum verdankten wir vor allem dem damaligen Direktor Rudolf Streit.

J. Z. Zwischen Direktor Streit und uns war noch Markus Zahnd, unser Laborchef, der von der modernen Technik etwas weniger verstand. Er war aber ein guter Organisator

und unterstützte uns immer bestens.

W. A. Er konnte uns auch sagen, wie bestimmte Schaltungen früher mit Relais gebaut worden waren. Etwas, das wir nicht mehr wussten und nicht mehr gelernt hatten. Dies war für die Entwicklung der Gesprächszeitregistrierung recht bedeutsam.

J. Z. Ja, das war wichtig. Denn bei den Amtszentralen gab es natürlich noch immer Relais. Entscheidend war: Wir waren frei in der Wahl der Mittel; Hauptsache, die Anlage funktionierte.

W. A. Meine Abteilung entwickelte die ersten Haustelefonzentralen, in der keine Relais mehr vorhanden waren, sondern nur vollelektronische Koppelpunkte für die Durchschaltung der Telefongespräche eingesetzt wurden. Unser Patent wurde nicht weltweit eingetragen, weil das damals noch wenig üblich war. Es wäre auch in der Schweiz unmöglich gewesen, das Patent den andern PTT-Lieferanten vorzuenthalten. So integrierte etwas später Hasler im Auftrag der PTT unseren Koppelpunkt als integrierte Schaltung für eine grössere Haustelefonzentrale. Die PTT hatte damals das Sagen, und die Autophon hatte keine Möglichkeit, etwas dagegen zu unternehmen. Auch wurde die erstmals von uns angewandte Technik bald von anderen Unternehmen im Ausland übernommen.

J. Z. Die PTT war damals unser grösster Einzelkunde. Wenn sie uns mitteilte, wir hätten unser Know-how Hasler gratis zur Verfügung zu stellen, so hatte man das einfach zu akzeptieren.

Wie wirkte sich die Krise in den 1970er-Jahren auf die Autophon aus? J. Z. 1974, bei der Ölkrise, wären wir schon in Schwierigkeiten geraten, wenn es Rudolf Streit nicht gelungen wäre, die von der PTT zuerst zugesagten und anschliessend wieder verweigerten Entwicklungsgelder schliesslich trotzdem zu erhalten. Wir entwickelten in dieser Zeit die neuen Produkte auf unsere eigenen Kosten. Die PTT sicherte uns aber zu, dass sie uns bei der Bestellung der Serie die Entwicklungskosten rückvergütete, falls sie das Produkt wirklich einzusetzen gedenke. Ein gewisses Risiko lag also bei uns. Trotzdem waren es immer noch «goldene Zeiten»!

Bis wann übernahm die PTT die Entwicklungskosten für neue Geräte? J. Z. Die Finanzierung der entwickelten Geräte durch die PTT war bis zum Jahr 1980 klar: Sie bestellte die Produktentwicklungen und bezahlte diese später. Mit der Entwicklung des Tritels (neue Telefonapparate-Generation) im Jahr 1980 begann sich die Situation zu ändern, und die PTT vergütete nicht mehr die vollen Kosten. Als die PTT die Kosten noch voll übernahm, kam jeweils eine Preiskontrolle, die untersuchte, ob die verrechneten Stunden auch tatsächlich geleistet worden waren. Tagelang waren die Leute im Betrieb und machten Stichproben. Wir wussten dies so zu organisieren, dass immer noch (sehr) gute Gewinne möglich waren.

Wie wurde produziert? Gab es eine Kostenkontrolle?

W. A. Wir begannen Anfang der 1970er-Jahre mit den ersten Bestückungsautomaten zu arbeiten und sahen damals die weitere Entwicklung voraus. Ich musste in dieser Zeit einmal nach Japan wegen Faxgeräten. Da sah ich die erste vollautomatische Fabrik. Es war ein grosses Gebäude fast ohne Licht, mit voll automatisierter Produktion, aber ohne Menschen. Vorne lieferte man das Material an und hinten wurden die fertigen Geräte ausgestossen.

J. Z. Die Entwicklung wurde schon früh mit einer zentralen EDV-Anlage von IBM überwacht. Es gab für jede Entwicklung einen Entwicklungsauftrag mit einer bestimmten Nummer. Über diese Nummer wurde alles abgewickelt: Ingenieursstunden, Material und so weiter. Auch in der Fertigung wurden die Kosten so überwacht. Aber dies war bereits in vielen Firmen so.

Aber in der Uhrenindustrie, die zum Teil auch sehr modern eingerichtet war, erfolgte die Kostenkontrolle relativ spät!

W. A. Die Uhrenindustrie befand sich immer in einer speziellen Situation, da sie weltweit ausser den Japanern relativ wenig Konkurrenten hatte. Wir hingegen mussten jeweils gegen deutsche Telekom-Unternehmen antreten, wenn wir einen Auftrag in Deutschland wollten. Autophon lieferte beispielsweise die grossen

Anzeigetafeln im Flughafen Frankfurt, die mit einem Klappenmechanismus funktionierten, aber auch Anzeigetafeln für die italienische und französische Börse. Wir lieferten grosse Funknetze nach Italien, ebenfalls grosse Teile des Funknetzes für die französischen Bahnen SNCF.

Wie war die Autophon im internationalen Kontext organisiert, wenn doch die Märkte stark national ausgerichtet waren? Was konnte überhaupt ins Ausland geliefert werden?

W. A. In der Schweiz hatten wir eine starke Verkaufsorganisation mit zahlreichen Zweigniederlassungen. Daneben bestand eine internationale Verkaufsorganisation, die in Zürich domiziliert war. Wir hatten auch verschiedene Firmen im Ausland, die weitgehend selbständig waren. Später, bei der Ascom, gab es drei Fabriken, die Telefonapparate produzierten. Man hätte damals die Produktion von Telefonen in Frankreich konzentrieren müssen, aber das war unmöglich. Es war bis weit in die 1980er-Jahre sehr schwierig, die Produktion zusammenzufassen und an einem Standort zu vereinigen.

J. Z. Die einzelnen Staaten hätten es für Telefonieprodukte nie erlaubt, dass grenzüberschreitend produziert worden wäre. Es gab überall nationale Firmen, die nahezu Monopole hatten. So war es unmöglich, Standardtelefone in ein anderes europäisches Land zu liefern. Wir konnten damals bloss einzelne Spezialitäten im Ausland absetzen. Für uns kam

ein gewisser Durchbruch erst mit den schnurlosen Telefonen, die wir in grossen Stückzahlen nach Deutschland exportieren konnten. Später wurden noch ISDN-Apparate exportiert.

Beinflusste die Liberalisierung und die damit verbundene Veränderung der Rolle der Staatsbetriebe, wie etwa der PTT, den Telekommunikationsmarkt stark?

J. Z. Die Liberalisierung des gesamten Telekommunikationsmarktes setzte mit der Liberalisierung des Marktes für Endgeräte ein. Grossbritannien war bei dieser Entwicklung für viele Länder wegweisend. Als wir diese Entwicklung bemerkten, kaufte die Autophon – ich glaube, es war im Jahr 1984 – ein Unternehmen in Grossbritannien, um diese Veränderungen aus nächster Nähe verfolgen zu können. Gleichzeitig kauften wir eine Firma in Frankreich, wo sich eine ähnliche Entwicklung unter dem Druck der EU (damals noch EWG) anbahnte. Wir wollten frühzeitig mit der Liberalisierung unsere Erfahrungen sammeln. Wir gelangten auch zur Auffassung, dass wir, wenn wir im Sektor der Endgeräte und der kleinen Hauszentralen überleben wollten, nur dann dazu fähig seien, wenn wir in jedem grösseren europäischen Land mindestens einen Marktanteil von 20 Prozent erreichten.

W. A. Bis zum Beginn der Liberalisierung war die Telekom-Industrie überall praktisch ausschliesslich national orientiert, das heisst auf den Heim-

markt ausgerichtet. Alle mussten sich dann umstellen. Immerhin begannen wir relativ rasch, Geräte zu produzieren, die dem modernen Trend entsprachen. Da wir auch im Sektor Funk engagiert waren, stellten wir schon früh, das heisst Ende der 1970er-Jahre, tragbare Mobiltelefone her. Uns war klar, in welche Richtung die zukünftige Entwicklung gehen würde und dass drei eigenständige schweizerische Firmen im Telekom-Sektor kaum eine Überlebenschance hatten, da mit der Liberalisierung viel grössere, zusammenhängende attraktive Märkte entstanden.

Wir hatten bereits eine Firma in Rom. Dann kauften wir eine weitere Firma in Mailand, obwohl es in Italien besonders schwierig war, im Telefonie-Markt Fuss zu fassen, da die italienische Geschäftskultur sehr anders war. Die Hasler hatte ebenfalls eine Tochterfirma in Rom.

J. Z. Wir konnten früher in Italien fast nur Funkprodukte an Bergbahnen, Elektrizitätswerke und so weiter verkaufen.

W. A. In Italien erhielten wir auch Staatsaufträge. Aber um diese Aufträge zu erhalten, mussten wir praktisch für jeden einzelnen der höheren Staatsangestellten ein ganz persönlich angepasstes Telefon herstellen. Denn eine Voraussetzung für Staatsaufträge war die Befriedigung der persönlichen Bedürfnisse der entscheidenden Personen. Aber Probleme mit dem Export von Produkten hatten wir nicht nur in Italien. Es gab sie praktisch überall in Europa.

1982 konnten wir etwa in Paris drei Mustergeräte für Gesprächsdatenaufzeichnung liefern und installieren. Dann hiess es aber bald einmal, sie benötigten keine weiteren Geräte mehr. Zwei Jahre später stellte eine französische Firma genau gleiche Geräte her und verkaufte sie an die französische PTT. Es war relativ einfach, unsere Geräte nachzubauen, da wir unsere Schemas hatten abliefern müssen.

J. Z. Wir hatten damals das Prinzip der Erfassung von Informationen aus mechanischen Telefonzentralen mittels elektronischer Einrichtungen weit entwickelt. Statt dass man eine einzige elektronische Messung machte, nahmen wir eine Serie von zehn Messungen vor, und wenn von den zehn Messungen sechs das Resultat eins ergaben, definierten wir: Es ist eins. Es war im Prinzip eine Art Signalintegration, und man konnte dieses Prinzip mit sehr wenig Hardware-Komponenten realisieren. Auf eine Leiterplatte wurden etwa 80 Eingangssignaldrähte geführt. Dann wurden darauf alle Signale digital verarbeitet, verdichtet und dann auf einen Mikroprozessor weitergeleitet.

Es scheint, dass die Autophon damals ein starkes Eigenleben führte, weitgehend abgeschlossen von der Umgebung, die sie kaum verstand. Wie orientierte sie sich dann? Wusste man in Solothurn, was die Autophon macht?

J. Z. Wir waren weltweit tätig. Schon seit Ende der 1970er-Jahre waren

Alarmanlagen wichtig. Wir verkauften sogar den Israeli unsere Systeme, damit sie zivile und militärische Alarme rasch über das Telefonnetz weiterleiten konnten. Auch ein System, mit dem bei uns Feuerwehrleute aufgeboten werden (SMT), konnten wir der israelischen PTT verkaufen. Bei einem Alarm tönnte das Telefon in einer bestimmten Art, und wenn der Angerufene den Hörer abhob, so erhielt er seine Einsatzbefehle. Wir wussten natürlich, dass die Anwendung hauptsächlich für das Militär interessant war.

W. A. Technisch gesehen war die damalige Autophon in ihren Gebieten an vorderster Front, wobei das fachliche Know-how zum Teil von der ETH und den HTL bezogen wurde. Aber bauen mussten wir unsere Anlagen und unsere Produkte ja selbst.

J. Z. Die Idee hinter dem Zusammenschluss von Autophon, Hasler, Gfeller und Zellweger zu einer neuen Firma Ascom war die Absicht, den Schweizer Markt vollständig und ohne Doppelspurigkeiten zu bearbeiten. Aber nötig wären Abstriche am Sortiment und die Fokussierung auf die erfolgversprechendsten Tätigkeiten gewesen. Diese notwendigen Massnahmen geschahen leider nie. In den 1970er-Jahren war es üblich, dass man sich vor allem auf das nationale Beziehungsnetz abstützte. Daher spielten auch im Verwaltungsrat Politiker und Rechtsanwälte eine entscheidende Rolle. Jemanden wie Daniel Müller etwa, der Nationalrat und Mitglied der Militärkommission war, benötigte man im Verwaltungsrat

(noch der Autophon) wegen seiner Beziehungen zum Militär.

W.A. Das war wirklich unser zentrales Problem: Im Verwaltungsrat gab es kaum jemanden, der etwas von neuen Technologien verstand. Vielleicht verstand es der Professor XY aus Deutschland ein wenig, oder auch ein bekannter Ingenieur und Unternehmer, dessen Spezialgebiet aber Mechanik war.

Das heisst konkret, es war nicht möglich, den Verwaltungsrat zeitgemäss zu erneuern und entsprechend den Bedürfnissen umzugestalten. Warum war das nicht möglich? Warum konnte das oberste Kader nicht mehr Druck ausüben?

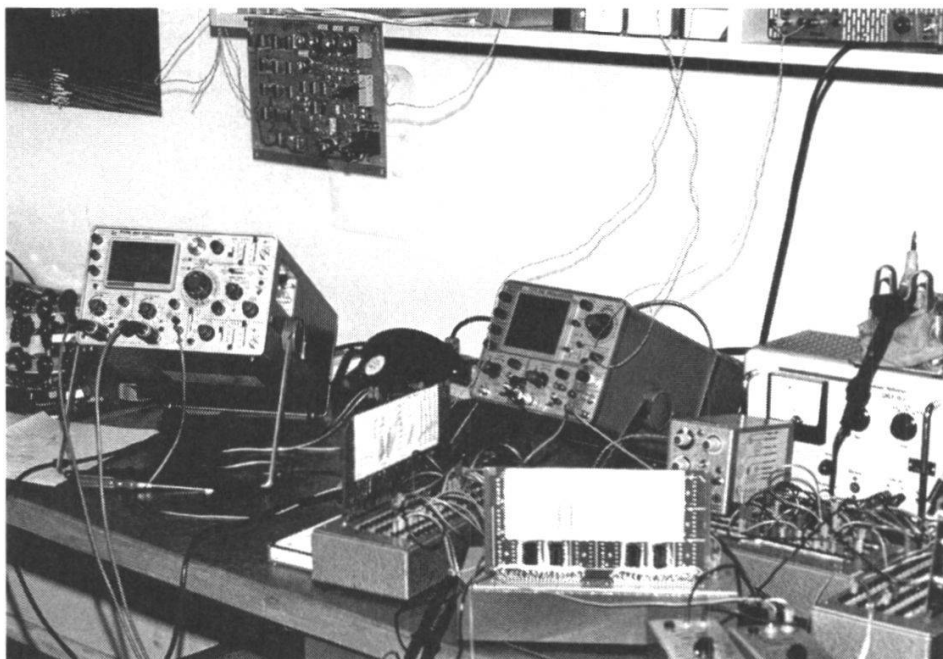
J.Z. Welches Mitglied eines Verwaltungsrats wird schon sagen: Ich bin eigentlich nicht die Idealbesetzung für dieses Amt? Damals, in den 1970er-Jahren, waren in den Geschäfts-

leitungen unserer und ähnlicher Firmen schon mehrheitlich Ingenieure tätig, selbstverständlich ergänzt mit Finanzfachleuten. Aber in den Verwaltungsräten waren damals das benötigte technische Fachwissen und vor allem die Kenntnisse über die zu bearbeitenden Märkte fast nicht vorhanden.

Aber übten die oberen Kader über ihr Gesellschaftsnetz, die Rotarier, den Lionsclub, die freisinnige Partei, zum Beispiel über die Medien Druck auf die Aktionäre aus, damit die Wahl in die Verwaltungsräte entsprechend ausfiel?

J.Z. Die Einflussmöglichkeiten der Direktoren waren damals gegenüber dem Verwaltungsrat relativ klein.

Sie hatten eine Strategie, hatten Vorstellungen bezüglich Liberalisierung und zielten europaweit auf Marktanteile



[19] Entwicklungslabor Autophon um 1968.

von 20 Prozent. Wer dachte sich denn diese Strategien aus?

J. Z. Die sind von relativ weit unten, die sind von uns gekommen, weil sich der Verwaltungsrat kaum mit wichtigen strategischen Fragen befasste.

W. A. Ich erlebte die Entscheidungsprobleme des Verwaltungsrats bei den Hörgeräten. Ich leitete diesen Geschäftsbereich und sah, dass wir mit unserer Grösse weltweit kaum eine Überlebenschance hatten, und wollte daher mit einem amerikanischen Unternehmen fusionieren. Aber der Verwaltungsrat sah dies nicht so und lehnte den Antrag ab. Er stellte einen neuen Mann an die Spitze dieses Geschäftsbereiches in der Meinung, er könne profitabler arbeiten. Aber nach einem Jahr mussten sie die Hörgeräte dann an ein dänisches Unternehmen verkaufen. Dieses Unternehmen gibt es noch immer, und es floriert bestens.

Wie veränderte sich die Situation beim Zusammenschluss der drei Unternehmen zur Ascom?

W. A. Alles wurde eher schlimmer und schwerfälliger. Man fokussierte sich zu wenig und fasste gleiche Tätigkeiten nicht schnell genug zusammen (beispielsweise bei den Haustelefonzentralen erst nach zehn Jahren). Es bestand ein Generationengefälle. Doch es war nicht möglich, Einfluss auf den Verwaltungsrat zu nehmen. Wir wurden damals als «Technofreaks» betrachtet, und wir bedachten nach Ansicht des Verwaltungsrats nicht alle Aspekte. Wenn

wir daran etwas hätten ändern wollen, hätten wir die Stelle wechseln müssen.

Warum geschah dies nicht?

J. Z. Durch das starke Wachstum in den 1970er- und 1980er-Jahren machten wir natürlich sehr schnell Karriere: Ich war schon mit 40 Technischer Direktor. Warum hätte ich da wechseln sollen?

W. A. Ja, als Nokia noch Fernseher baute, produzierten wir bereits gute Handys und verkauften sie weltweit. Aus Autophon hätte auch eine Nokia werden können!

J. Z. Nokia fokussierte sich und gab das Geschäft mit den Fernsehern auf...

W. A. Auch unsere finanziellen Mittel hätten auf weniger Marktsegmente fokussiert werden müssen. Wir sprachen oft darüber...

J. Z. Im Verwaltungsrat standen zu viele persönliche und firmenpolitische Aspekte im Vordergrund...

Es gibt nur wenige Fusionen, die gut ausgehen. Verschlif man den Ausbau des Marketings?

J. Z. Ich kam in den Jahren 1968/69 von Kanada zurück. Ich hatte dort für den grossen Telekom-Konzern Northern Telecom gearbeitet und gesehen, wie die neueste Generation von Telefonapparaten aufgrund von Marktstudien entstanden. Diese neue Serie von Apparaten wurde nach den Bedürfnissen der Kundschaft entworfen. Als ich zurückkam, eröffnete ich als Erstes im damaligen

Produktbereich Telefonie – ich war da auch für den Vertrieb Richtung PTT zuständig – eine Marketing-Abteilung. Der oberste Chef der damaligen Autophon verbot mir das aber wieder. Neumodisches «Marketing» brauchen wir nicht, hiess es damals. Ich behielt die Leute und taufte die Gruppe in «Produktplanung» um!

W. A. Auch später bei der Ascom gab es zu wenig Marketing.

J. Z. Aus reinen Technikgeräten wurden die Telefone zu Konsumgütern. Früher konnte man die Telefonapparate nicht auswählen. Die PTT bestimmte, wie die Telefone aussehen: Alle mussten schwarz sein (wie das T-Modell von Ford). Später wurde dann noch die Farbe Grau zugestanden.

W. A. Zu Beginn des Handyzeitalters waren unsere Handys ziemlich gross und etwas lang. Ich besuchte damals die Messe in Hannover, und an dieser Messe gab es bereits sehr kleine Handys aus Japan. Damals lachten alle und meinten, so würden die Handys nie ...

Die Frage ist ja, ob man den Übergang von den Einheitsprodukten à la PTT auf einen konsumorientierten Markt schafft.

W. A. Intern hatte die PTT die gleichen Probleme bezüglich Marketing zu bewältigen, wie wir sie hatten. Die PTT hatte eine sehr starke Prüf-Abteilung mit eigenen Vorstellungen. Beispielsweise das «Swisstel», das kleine Einstück-Telefon, das man unten krümmen kann – das Design

stammte vom Stararchitekten Zaugg aus Derendingen, der später auch das Swatch-Design schuf –, wollten wir flach produzieren. Dies war technisch einfacher, und das Gerät konnte weitgehend vollautomatisch mit Bestückungsautomaten produziert werden, was kostengünstiger war. Das flache Gerät gefiel aber der Prüf-Abteilung der PTT überhaupt nicht. Ihrer Meinung nach musste das Telefon einen Knick haben, damit das Mikrofon direkt vor den Mund gehalten wird. Um dem Wunsch der Prüf-Abteilung nachzukommen, stellten wir ein Gerät mit einem Gelenk her. Die PTT hatte dann sogar das «Format», ein Telefon zu akzeptieren, das zwar flach war, aber das man zum Mund hin krümmen konnte. Man konnte bereits Kompromisse aushandeln. Dazu: Mit dem Design allein ist es nicht getan. Wir mussten auch Produkte schaffen, die es dem Benutzer ermöglichten, selbst etwas damit zu unternehmen, damit er es kaufte.

J. Z. Als man die Tritel-Serie Anfang der 1980er-Jahre entwickelte, wurden erstmals Marketing-Techniken breit eingesetzt. Das Tritel wurde aufgrund von grossen Umfragen so gestaltet, dass es den Kundenbedürfnissen entsprach.

W. A. Es gab auch Lustiges. Ein Telefon wurde gar aus Holz gemacht. Ich war nicht für Holz. Ich erkundigte mich trotzdem, wie viel ein Telefon aus Holz kosten würde, und es wurde dann auch entsprechend teurer angeboten. Dieses Gerät wurde trotz des Aufpreises sehr gut gekauft.

Man versuchte damals vieles auf den Markt zu bringen.

J. Z. Die englische Tochterfirma funktionierte relativ gut, weil sie British Telecom eine Spezialität, ein Nischenprodukt, verkaufen konnte. Es war ein Zwischenprodukt zwischen einem normalen Telefon und einem ISDN-Apparat, ein Modem, mit dem man schnelle Daten übertragen konnte. Das war zeitweise eines der rentabelsten Unternehmen der Ascom-Gruppe. Aber solche Entwicklungen fanden relativ zufällig statt.

Gab es auch Ansätze zu neuen Tätigkeitsfeldern in der Ascom?

W. A. Wir hatten versuchsmässig zusammen mit selbständigen ETH-Ingenieuren und der Migros ein Elektromobil entwickelt. Die Migros stellte uns das Kapital zur Verfügung, und wir wollten dieses Auto in der Schweiz zusammen mit der ABB produzieren. Da hiess es im Verwaltungsrat: Das kann man nur mit der Autoindustrie machen. Daher musste ich im Auftrag des Verwaltungsrats zu BMW und zu Fiat und versuchte, da eine Zusammenarbeit in Gang zu bringen. Bei BMW sagte man mir, sie seien selbst daran, so etwas zu entwickeln.

J. Z. Es fehlte in unserem Verwaltungsrat am notwendigen Mut. Aber wahrscheinlich war auch damals einfach die Zeit noch nicht reif für so etwas.