

Interview mit Oswald Müller

Objektyp: **Chapter**

Zeitschrift: **Jahrbuch für Solothurnische Geschichte**

Band (Jahr): **84 (2011)**

PDF erstellt am: **21.09.2024**

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

INTERVIEW MIT OSWALD MÜLLER

«Wir sehen unsere Geräte nicht primär als Mittel zum Zweck, sondern als Inneneinrichtungsgegenstand. Genau gleich, wie Sie Ihren Geschmack durch eine Stereoanlage, durch einen Fernseher oder eine schöne Polstergruppe zeigen, genau so gehört der Kaffeevollautomat in die Küche, und auf diesen Gegenstand soll man stolz sein.»

Oswald Müller trat als Kaufmann bei der Jura ein. Er war ab 1982 deren Verwaltungsratspräsident, Direktor und bis 1998 Delegierter des Holding-Verwaltungsrats.

Herausragende Figur der Jura ist ihr Gründer, Leo Henzirohs. Er hatte Jahrgang 1902 und starb 1984. Er war ein Pionier und musste auch um finanzielle Mittel kämpfen. Wenn sich jemand über ihn erkundigte, gaben der Gemeindeammann oder der Gemeindeschreiber schlechte Auskunft über ihn. Warum? OSWALD MÜLLER Er war ein Wassermanntyp. Er hatte immer die Aura des Geheimnisvollen um sich. Dazu war er ein Tüftler. Er war der Erste, der in Niederbuchsiten ein Auto hatte. Er kaufte ein altes Auto und stellte es wieder her, da er nicht genügend Geld für ein neues hatte. Er brachte den Bauern das elektrische Licht in den Stall und hatte als Erster ein Radio. Er begann früh, Radios zu verkaufen. Er verkaufte Radios bis ins

hintere Thal. Er stellte den Familien das Radio probenhalber zur Verfügung, und sie konnten es ihm in Raten abzahlen. Das war in den Krisenjahren nicht einfach.

War er protestantisch?

O. M. Nein, er war katholisch. Die Konservativen hatten die Mehrheit in der Gemeinde. Er stieg in die Politik ein aus dieser Spannung zwischen den verschiedenen Bevölkerungsgruppen. Er wurde später auch Präsident der FDP, Kantonsrat und 1955 Kantonsratspräsident. Er kandidierte einmal ergebnislos als Nationalrat. Damals waren Urs Dietschi und Willi Arni Nationalräte, auch Karl Obrecht. Man muss heute seine politische Tätigkeit bewundern. Er musste ja ein Geschäft aufbauen und gleichzeitig noch politisieren. Das ist heute kaum mehr möglich.

Wie viele Angestellte hatte Leo Henzirohs?

O. M. Er fing mit drei Männern an. 1931 waren es schon sieben und 1939, beim Kriegsausbruch, bereits 70.

Wie kamen Sie denn zu Leo Henzirohs?

O. M. Nach der Handelsschule mussten wir noch einen Eidgenössischen Fähigkeitsausweis erwerben. Das machte ich auch, denn ich hatte die Absicht, ins Ausland zu gehen. Während des Kriegs war ja alles blockiert. Wir konnten nirgendwo hingehen und hatten so einen ungeheuren Drang in die Ferne, als der Krieg vorbei war. Von der kaufmännischen Stellenvermittlung in Zürich erhielt ich dann ein Angebot für Hongkong. Ich musste noch zwei Monate warten, und für diese Zeit suchte ich mir eine Stelle. Meine Grossmutter sagte dann: «Was willst du auch in Hongkong?» Im Anzeiger sei ein ganzseitiges Inserat von Leo Henzirohs, er suche Leute. Ich meldete mich und konnte mich sofort vorstellen. Der damalige Buchhalter suchte einen Mitarbeiter. Er fragte mich, ob ich in die Buchhaltung wolle. Ich sagte sofort zu und wechselte dann in die Einkaufsabteilung. Und so blieb ich. In den 1950er-Jahren bekam ich zunehmend Kontakt zu Lieferanten und Firmen. So etwa zu Kofmehl in Solothurn, der einer der Hauptaktionäre der Injecta in Teufenthal war. Von ihnen bezogen wir Druckgussteile. Da kam der Kofmehl zu mir und sagte, ich solle doch nach Teufenthal in die Injecta kommen. Er habe einen Leitungsjob für mich. Ich hätte im April 1953

eintreten müssen. Aber im Februar 1953 brannten alle Gebäude der Jura nieder. Wir hatten keine Zeichnungen, keinen Gummi, keinen Bleistift, keinen Schreibartikel, nichts mehr. Das geschah von einem Freitag auf einen Samstag. Dann lud Leo Henzirohs drei, vier von uns am Sonntag zu sich nach Hause ein und fragte uns, ob wir ihm beim Wiederaufbau helfen würden. «Wenn ihr weggeht, dann liquidiere ich, ich habe genug zum Leben.» Wir sagten alle zu. Ich rief den Verantwortlichen der Injecta noch am Sonntag an und sagte ihm, dass ich den Leo Henzirohs nicht im Stich lassen könne. Er hatte volles Verständnis, und so blieb ich in der Jura. Ich konnte mich dann auch beteiligen, wurde Vizedirektor, Direktor und 1982 Verwaltungsratspräsident. Der Übergang von Henzirohs auf eine neue Führung war eine schwierige Zeit und kam recht spät. Henzirohs gründete 1979 mit seiner Frau, weil sie keine Kinder hatten, die Leo und Elisabeth Henzirohs-Studer-Stiftung. Im Erbvertrag legten sie fest, dass die Aktienmehrheit von mindestens 51 Prozent bei dieser Stiftung liegen müsse. An seinem 80. Geburtstag trat Henzirohs als Verwaltungsratspräsident zurück und bestimmte mich zum Nachfolger. Nach seinem Willen wurde ich auch Präsident der Stiftung.

Also 1982 wurden Sie Verwaltungsratspräsident?

O. M. Ja, ich musste aber den Weg mit zwei Söhnen der Schwester von Frau

Henzirohs finden. Wir beschlossen, uns im Präsidium alle drei, vier Jahre abzulösen. Leo starb 1984. Im Stiftungsrat der Henzirohs-Stiftung sassen auch zwei Vertreter der Arbeiterschaft und der Angestellten, für welche die Betriebskommission ein Vorschlagsrecht hatte. Der Präsident wurde von der Revisionsstelle bestimmt.

Was war denn der Stiftungszweck?

O. M. Das ist ja das Verrückte. Der Stiftungszweck war Errichtung und Führung eines Kinderheimes. Leo Henzirohs machte kurz vor seinem Tode eine grosse Investition in Sigriswil. Er wollte noch als Hotelier in die Wirtschaftsgeschichte eingehen wie seinerzeit Hugo Frey von der Kleider-Frey, der in Merligen ein Hotel baute. Wir von der Firma wehrten uns. Wir waren gar nicht einverstanden.

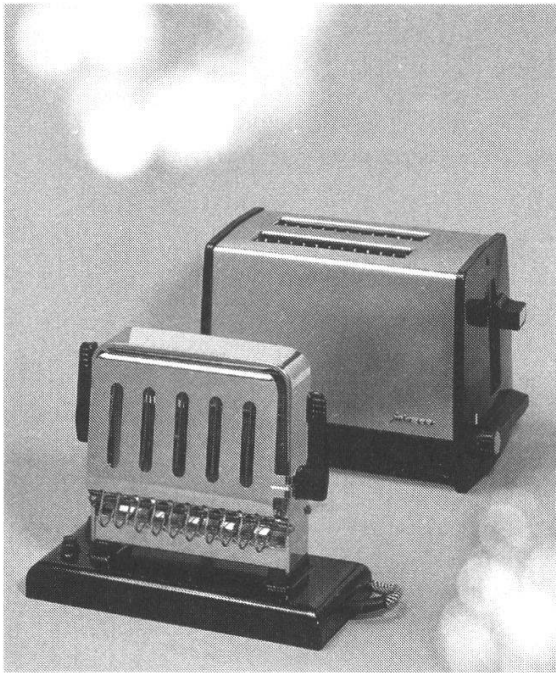
Wie ist er auf diese Idee gekommen? Warum wollte er in Sigriswil ein Hotel errichten?

O. M. Er hatte dort oben ein Ferienhaus. Seine Investition in das geplante Hotel war ein Reinform. Neben grossen Verlusten gab es Prozesse, bei denen ich Leo Henzirohs vor Gericht vertrat. Seine Stiftung wollte er als sein Geheimnis bewahren. Aber mit der Hotelgeschichte musste er alles offenlegen. Da sagte ich ihm, das Ganze sei doch verrückt, er habe immer versprochen, die Firma abzusichern... und jetzt diese Geschichte mit dem Kinderheim! Er meinte, die

Stiftung sei steuerlich von Vorteil. Ich sähe alles viel zu schwarz. Da organisierte ich eine Sitzung mit dem Justizdepartement, der Stiftungsaufsicht, dem Oberamtmann und der Kontrollstelle und legte meine Sicht dar. An der Sitzung wollte der Leo alles wieder rückgängig machen. Das war aber nicht mehr möglich, da in der Zwischenzeit die Mitstifterin gestorben war. Er könne aber noch den Stiftungszweck ergänzen, hiess es. So fügten wir zum ursprünglichen Stiftungszweck noch den Satz «Sorge für Selbständigkeit und Kontinuität der Jura» hinzu. Als ich Präsident dieser Stiftung wurde, kamen die Probleme. Ich sah, welche grosse Nachteile das Stiftungskonstrukt in Zukunft haben konnte, vor allem, wenn diese Stiftung in der Firma mitbestimmen will. Da wird es schwierig, für Kontinuität zu sorgen. Ich befürchtete, die Mitglieder der Belegschaft könnten jederzeit über die Stiftung ins Unternehmen dreinreden. Der Stiftungsrat sollte aber nicht mehr Rechte haben als der Aktionär eines Unternehmens.

Aber es gibt in der Schweiz auch Beispiele, wie zum Beispiel Trisa, wo die Mitarbeiter mitbeteiligt sind an der Unternehmensführung, auch etwa bei dem Planungs- und Architekturbüro Metron in Brugg.

O. M. Ja, aber dort haben die Beteiligten nicht die Mehrheit. Ich kenne auch den Pfenninger von der Trisa gut. Die haben sich dank der Vorzugsaktien die Macht im Unternehmen gesichert.



[28] Jura-Produkt: Toaster aus den 1950er-Jahren.

Das haben wir auch gemacht. Wir haben eine Holding gegründet. Die Stiftung wiederum ist an der Holding beteiligt.

Damit ist eine Ebene mehr zwischen Unternehmen und Stiftung errichtet worden, was die Unternehmensführung unabhängig macht.

O. M. Genau. Die Stiftung ist an der Holding und nicht an der heutigen Jura beteiligt: der Henzirohs Holding AG. Die verschiedenen Betriebsgesellschaften sind angeschlossen. Die Holding wiederum hat einen separaten Verwaltungsrat. Auch die einzelnen Betriebsfirmen haben separate Verwaltungsräte. Das hat sich als grosser Segen erwiesen. Wir hätten die notwendigen Umstrukturierungen nicht so zügig durchführen können. Wir hatten vorher ein ausserordentlich breites Produktsortiment und eine sehr grosse

Fabrikationstiefe. Während und nach dem Krieg wurde einem ja alles, was produziert wurde, aus den Händen gerissen. Bald aber wurde es schwierig. Da machten wir Kühlschränke. Auch nach dem Brand 1953 begannen wir, bald wieder Kühlschränke herzustellen sowie Waschmaschinen für die Migros. Wir wurden zunehmend von den Italienern und den Deutschen bedrängt.

Sie hatten natürlich nie so grosse Stückzahlen wie andere Produzenten, was sich auf den Preis auswirkte ... O. M. Wir hatten nie diese Stückzahlen. Wir waren stark inlandorientiert und machten hier 80 Prozent unsres Umsatzes.

Haben Sie versucht, mithilfe der Normensetzungen die ausländischen Konkurrenten auszubremsen?

O. M. Unsere Techniker waren in diesen internationalen Kommissionen vertreten. Wir sahen also, was auf uns zukam. Wir waren aber auch innovativ. Wir stellten 1955 als Erste auf dem Kontinent ein Dampfbügeleisen her. Damals wurde das Dampfbügeleisen über Jahre zu unserem wichtigsten Verkaufsartikel.

Wie lange konnten Sie diese Vormachtstellung aufrechterhalten?

O. M. Das ging lange. Ich weiss noch gut, wir waren in den 1950er- und 1960er-Jahren die Einzigen an der Messe in Hannover, die ein Dampfbügeleisen zeigten. Heute machen alle Dampfbügeleisen.

Waren Sie oft im Ausland?

O. M. Die ausländischen Messen musste man besuchen. Ich versuchte immer, Muster der Konkurrenz für unsere Techniker nach Hause zu bringen. Unsere Ingenieure meinten jeweils: Wir sind überlegen, aber wir sind auch teurer. Wenn Sie das Gefühl haben, Sie seien die Besten, tut das gut, gleichzeitig muss man vorsichtig sein und aufpassen. Jedenfalls wurden wir je länger, je mehr bedrängt; unsere Zahlen wurden schlechter, was vor allem auf die teure Fertigung zurückzuführen war. In einem Warenhaus erhält man heute ein Bügeleisen für Fr. 9.90. Unsere Materialkosten für ein Bügeleisen waren immer über 30 Franken. Dafür konnten unsere Bügeleisen repariert werden – aber das kostete bald einmal mehr als ein neues von der billigen Sorte. Und nicht nur bei den Bügeleisen, auch bei den Brotröstern, bei den Plattenwärmern, Kochern, Tauchsiedern schmolzen die Deckungsbeiträge, weil wir immer wieder Preiskonzessionen machen mussten. An den Messen sahen wir die grosse Zahl an deutschen Firmen, die Ähnliches produzierten wie wir: Wigo, Ismet, ABC, Krups. Alle machten Bügeleisen, Brotröster und Plattenwärmer. In diesen schwierigen Jahren gab es eine grosse Bereinigung der Branche in Europa. Überall wurde die Fabrikation runtergefahren und wurden Firmen liquidiert. Auch wir verabschiedeten uns von der Produktion. Das war schon hart, wenn man sehen musste,

wie diese Maschinen weggeholt wurden.

Es scheint, als ob Sie einige Schwierigkeiten gehabt hätten.

O. M. Wir hatten ein paar schwierige Jahre mit Verlusten Mitte der 1980er-Jahre. Zu dieser schwierigen Marktsituation kam auch noch die personelle Situation – wir kamen ins Pensionsalter... Da wurde es schwierig für uns. Wir mussten Lehrgeld für die Nachfolgeregelung zahlen. Wir holten Leute an die Unternehmensspitze, intelligente und gut ausgebildete Leute. Die richteten aber die Firma in kurzer Zeit beinahe zugrunde. Wir mussten sie «zum Teufel jagen». Ich kann das nicht anders sagen. Wir hatten in unserem Verwaltungsrat einen jungen Mann, den Sohn des ehemaligen technischen Direktors Probst, Emanuel Probst. Ich weiss noch gut, wie ich bei einem Headhunter in Zürich war und versuchte, einen Geschäftsführer aus dem Hut zu zaubern. Er fragte mich: «Was sucht ihr eigentlich? Wenn ihr jetzt den jungen Probst nicht nehmt – er war noch bei Baxter, einem weltweiten Vertriebsunternehmen der Pharmazeutik- und Medizinalbranche –, so weiss ich euch keinen besseren. Ihn kann ich jederzeit an einem anderen Ort platzieren.» 1991 hat Emanuel Probst hier angefangen. Später ist er mein Schwiegersohn geworden.

Aber wie kamen Sie denn über die schwierigen Jahre hinweg, als die Deckungsbeiträge fielen?

O. M. Zum Glück hatten wir Reserven. Ohne Reserven hätte die Jura nicht überlebt. Wir hatten zum Beispiel ein fast abgeschriebenes Warenlager, dann Maschinen, Immobilien. Alles schrieben wir in den guten Jahren, soweit dies die Steuergesetze erlaubten, ab. Die Steuerpolitik im Kanton Solothurn war immer vernünftig. Der damalige Steuerkommissär Guido von Arx erlaubte großzügige Abschreibungen. Wenn wir diese Abschreibungen in den guten Zeiten nicht hätten machen können, hätten wir die schwierige Zeit nicht überstanden. Wir hatten eine eigene Werkzeugmacherei. Wir hatten nie ein Werkzeug auch nur mit einem Franken in der Bilanz. Die schrieben wir immer direkt über die Betriebsrechnung ab. Wir machten die Werkzeuge zum Stanzen, Ziehen und Pressen selbst. Kunststoffwerkzeug machten wir auch noch. Wir hatten eine Kunststoffpresserei. Wir hatten eine Galvanik. Wir hatten eine Stanzerei. Wir hatten eine grosse Fabrikationstiefe.

Das ist doch sehr kostenintensiv.
O. M. Dazu machten wir ganz kleine Serien. Manchmal waren es praktisch schon Einzelanfertigungen wie etwa Tauchsieder zum Kerzenziehen. Auch mal Blinkleuchten für die Lastwagenanhänger der Armee. Obwohl die Erträge abnahmen, bemühten wir uns immer wieder um neue Absatzkanäle. Wir suchten neue Partner und mussten allmählich realisieren, dass es so nicht mehr

weiterging. Durch die neue Organisation liessen wir dann die Betriebsgesellschaft möglichst selbständig schalten und walten. Emanuel Probst straffte dann das Sortiment. Dadurch fielen die Umsätze zusammen. Wir mussten Leute abbauen. Es gab Spannungen.

Das war Anfang der 1990er-Jahre?
O. M. Das war Ende der 1980er- und Anfang der 1990er-Jahre. Es waren schwierige Jahre. Wir bezahlten 1986 zum Beispiel keine Gratifikation, weil wir einen Verlust machten. Das verstanden die Leute nicht, obwohl die Gratifikation ja kein Lohnbestandteil war und sie nur ausbezahlt wurde, wenn das Geschäft gut lief. Es gab einen Riesenaufbruch. Es wurde sogar in den Zeitungen darüber geschrieben. Bisher hatten wir ja immer ein gutes Verhältnis mit den Angestellten. Wir verstanden uns als Jurafamilie. Aber 1986 waren die Leute enttäuscht. Da legten wir die Zahlen offen und suchten einen Kompromiss. Wir gaben 50 Prozent Gratifikation, aber keine Lohnerhöhung 1987. Und damit waren sie einverstanden. Unter dem Strich fuhren sie mit dieser Lösung aber schlechter. Heute muss ich sagen: Unternehmerisch war es ein Fehlentscheid.

Warum meinen Sie, dass es ein Fehlentscheid war?

O. M. Es war psychologisch falsch. Die Leute wurden einfach mit der Tatsache konfrontiert. Wir hatten sie nicht darauf vorbereitet. Die



[29] 1955: Das erste Dampf- und Trocken-Reglerbügelleisen Kontinentaleuropas war das Produkt, welches das Bild der Jura in den folgenden Jahren prägte.

Gratifikation war quasi ein Gewohnheitsrecht. In jenen Jahren mussten wir uns grundsätzlich überlegen, was wir machen sollten. Bereits 1976 war ein Italiener, Sergio Zappella, zu uns gekommen und hatte mir eine Espressomaschine gezeigt.

Damals hat die Bügeleisenproduktion noch den grössten Teil des Umsatzes ausgemacht.

O. M. Ja, der Umsatz war noch gut. So waren wir 1976 immer noch vorwiegend bügeleisenorientiert. Hingegen machten wir Mitte 1980er-Jahre mit der Kaffeemaschine schon mehr Umsatz als mit den Bügeleisen. Ich war überzeugt, dass der Kaffee Zukunft habe. Ich sah unsere Erfolgchancen bei diesen Espressomaschinen. SAECO war die erste, die für

den Haushalt Maschinen herstellte. Man glaubte ja nie, dass Haushaltmaschinen ähnlich guten Kaffee wie Gastronomiemaschinen machen können. Das zu erreichen, war technisch ein ungeheurer Fortschritt. Die ersten waren Kolbenmaschinen, von denen ich begeistert war. Leo nahm eine nach Hause. Auch Frau Henzirohs fand den Kaffee wunderbar. Aber unsere Marketingleute waren der Ansicht, die seien viel zu teuer. Wir hatten damals noch eine Handelsfirma mit dem Namen «Jura Interelektro». Bei der Interelektro führten wir ein internationales Handelssortiment. Dem Verantwortlichen der Interelektro sagte ich: «Du, Walter, schau mal das «Maschineli» an, das solltest du in dein Programm aufnehmen.» Darauf meinte er: «Ich nehme sie mal übers Wochenende nach Hause.» Auch ihm gefiel die Maschine. Nun vereinbarte ich mit Henzirohs: «Wir streiten nicht mehr mit unseren Juraleuten. Wir geben sie Interelektro.» Die Interelektro führte diese Espressomaschine auf dem Markt ein und hatte bald grossen Erfolg. Wir haben dieses Modell immer wieder vervollständigt und weiterentwickelt. Daneben halfen wir, die SAECO aufzubauen. Unsere heutige Konkurrenz. Die hatten grosse Probleme mit der Qualität.

Warum haben Sie ihr geholfen? Hatten Sie da Beteiligungen bei der SAECO? O. M. Nein, gar nichts, wir waren gar nicht beteiligt.

Was erhielten Sie als Gegenleistung für Ihre Aufbauarbeit?

O. M. SAECO gab uns als Wiederverkäufer die alleinigen Vertriebsrechte für die Schweiz. Die Absicht für die Zusammenarbeit war auch, dass die Qualität stimmte und SAECO uns bezüglich Kaffee-Ambiente unterstützte. Espresso trank man primär in Italien. Da wird Kaffee anders getrunken als hier. Kaffee wird in Italien in Bars getrunken und weniger zu Hause. Zu Hause haben die meisten Italiener immer noch das «Moccakännli» zum Schrauben. Espressomaschinen für den Haushaltbedarf gab es damals noch nicht viele. In diese Lücke wollten wir stossen. Nach einiger Zeit sahen wir allerdings, dass eine weitere Zusammenarbeit mit SAECO schwierig werden könnte. In verschiedenen anderen Ländern traten sie unter anderen Namen auf, und die Gefahr bestand, dass Inhaber Zappella die Firma verkaufte. Wir haben dann einen Partner gefunden, der Kaffeemaschinen für Dritte herstellt und nicht unter dem eigenen Namen Maschinen verkauft, auch nicht am Markt auftrat. Es war die Firma Eugster in Romanshorn. Sie machen Kaffeemaschinen für Braun, für Krups, für AEG, für Bosch, für Siemens und so weiter. Emanuel Probst hat dann mit der Firma Eugster die Abmachung getroffen: Wir übernehmen Entwicklung, Konstruktion, Design und Vertrieb, Eugster die Fertigung. Heute ist das Design zu einem zentralen Element des Verkaufs geworden. Wir

sehen unsere Geräte nicht primär als Mittel zum Zweck, sondern als Inneneinrichtungsgegenstand. Genau gleich, wie Sie Ihren Geschmack durch eine Stereoanlage, durch einen Fernseher oder eine schöne Polstergruppe zeigen, genauso gehört der Kaffeevollautomat in die Küche, und auf diesen Gegenstand soll man stolz sein.