

Zeitschrift: Schweizer Pioniere der Wirtschaft und Technik
Herausgeber: Verein für wirtschaftshistorische Studien
Band: 116 (2020)

Artikel: Versuch, Erfolg, Irrtum : Telekomindustrie von Hasler zu Ascom
Autor: Lüönd, Karl
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-1095727>

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: 27.04.2026

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

**VERSUCH
ERFOLG
IRRRTUM**

*Telekomindustrie
von Hasler zu Ascom*

Schweizer **PIONIERS** der Wirtschaft und Technik

Karl Lüönd



EUROPEAN TELEGRAPH



PHENWERKSTATT



Die Belegschaft der Telegraphen-
werkstätte mit ihren Inhabern
Heinrich Albert Escher und
Gustav Adolf Hasler (1. und 2.
stehend von rechts), 1868.

Schweizer Pioniere der Wirtschaft und Technik
Band 116

Karl Lüönd

VERSUCH, ERFOLG, IRRTUM

Telekomindustrie von Hasler zu Ascom

INHALT

06 Auftakt

I

08 Gustav Adolf Hasler (1830–1900)

Wurzeln und Wachstum

Der Staat als Industriepionier – Marktlücke entdeckt, Gehilfen gesucht – Kindheit und Jugend von Gustav Adolf Hasler – Erfolg weckt Neid und Bedenken – Wegen grossen Erfolgs verdächtig – Der Bund verkauft den Betrieb, die Beziehungen bleiben erhalten – Jeder kennt jeden, die Hasler-Kultur – Breites Sortiment als Folge des Arbeitsmangels – Dank Telefonie zur Industrie – Ein Familienbetrieb mit Schicksalsschlägen

II

32 Gustav Hasler (1877–1952)

Von der Werkstätte zur Industrie

Aufgebaut auf den Werten des Alpinismus – Hasler jun. übernimmt und trifft kluge Entschiede – Wachstum mitten im Ersten Weltkrieg – Telefonzentralen als grosses Geschäft – Zwecks Auslastung auch Frankiermaschinen – Technik erhöht den Telefon-Komfort – Das Hochgebirge als Trainingslager für die Hochfrequenztechnik – Brand verzögert den Kurzwellensender Schwarzenburg – Mengenkonzunktur auf dem Monopolmarkt – Hasler im Aktivdienst – Hasler im Ausland – Fachkräfte dringend gesucht, Dezentralisierung der Hasler-Fabrikation

III

62 **Neue Trägerschaft, neue Horizonte und eine grosse Fusion**

Die patronal geführte Firma wird zum Konzern – Stilprägende Bescheidenheit: Gründung der Hasler Stiftung – Stiftungszwecke: Fürsorge und Bildung – «Gemischtwarenladen» aus unternehmerischer Vorsicht – Innovationen am laufenden Band – Riesiger Markt, schwacher Wettbewerb – IFS: die Geschichte eines Scheiterns – Liberalisierung zwingt zu Grösse – Die PTT orchestriert das Fernmeldewesen – Jeder mit jedem, jeder gegen jeden – Ja was denn nun? Ein bisschen heiraten? – Radikal, doch nicht radikal genug

IV

92 **Turbulenzen und Neustarts**

Die Liberalisierung der Telekommärkte trifft Ascom hart – Wandel als Dauerzustand – «Der komplizierteste Konzern der Schweiz» – Timeplex, eine verfehlte Übernahme – Ernst Müller-Möhl: Störfaktor und Visionär – Zukunftshoffnungen und Widerstände – Investor? Risikokapitalist? Raider? – «Ein Fuss bleibt immer auf dem Boden!» – Ascom als Wendepunkt im Leben des Financiers – Als Ascom durch die Hölle ging – Vor dem Abgrund: Fokussierung und nochmals Fokussierung – Erneut im Fokus von Finanzinvestoren – Vom Hoffnungsträger zum Sorgenkind: Mobile Network Testing – Es bleiben die Spitäler, Ascom wird zur «One company» – Auch dem Tüchtigen wird nichts geschenkt!

V

118 **Nachwort: die Hasler Stiftung**

ANHANG

122 **Bibliographie**

123 **Bildnachweis**

124 **Dank**

125 **Donatoren**

126 **Buchreihe**

128 **Impressum**

Der Autor

Der Publizist und Buchautor Karl Lüönd (*1945) hat seit 1998 über sechzig Biographien und Sachbücher zu wirtschafts- und medienhistorischen Themen publiziert. Zuvor war er als Chefredaktor (Züri Leu, Züri Woche), zeitweise auch als Verleger sowie als Dozent und Berater vielfältig tätig. Lüönd wohnt in Winterthur.

AUFTAKT

« *Herr Hasler hat zwar vor einiger Zeit, um sich bei einem industriellen Etablissement in seiner Vaterstadt zu beteiligen, die Entlassung von seiner Stelle nachgesucht und erhalten; es ist jedoch nach den vorläufig gepflogenen Unterredungen mit ihm und unter Zusicherung eines angemessenen Gehaltes Hoffnung vorhanden, denselben für die vakante Stelle zu gewinnen und diesen ebenso tüchtigen als pflichtbewussten Beamten der Eidgenossenschaft zu erhalten.* »

Bericht des Finanzdepartements
an den Bundesrat vom 26. August 1860

Die Hoffnung wurde erfüllt, aber nicht für lange. Denn der tüchtige Beamte Gustav Adolf Hasler führte die Telegraphenwerkstätte so erfolgreich, dass der Betrieb fünf Jahre später privatisiert wurde; wegen zuviel Erfolg, wie hier darlegt wird. Ein einmaliger Vorgang und der Beginn einer äusserst erfolgreichen Firmengeschichte! Nachdem bereits der Vater neue Tätigkeitsbereiche erschlossen hatte, vor allem die Telefonie, setzte der Sohn Gustav Hasler ab 1900 neue Massstäbe. In den grössten Krisenzeiten der Weltkriege baute er Fabriken und vervielfachte den Personalbestand. Und auch nach seinem Tod 1952 ging das Wachstum weiter. In der Fusion der Hasler AG mit Zellweger Telekommunikation und Autophon zur Ascom sollte dann 1987 internationale Konkurrenzfähigkeit erlangt werden. Doch es kam anders, die Liberalisierung und die Digitalisierung schritten in einem Tempo voran, dem die an geschützte Märkte gewöhnten Schweizer nicht folgen konnten. Eine schrittweise Konzentration und stete Neuausrichtung waren die Folgen. Es mangelte dabei nicht an Führungspersonen, die sich der Situation stellten und mit neuen Visionen antraten. Doch auf den Weg des nachhaltigen Erfolgs kehrte die Ascom bislang nur in Teilgebieten zurück.

Bereits 1963 erschien in dieser Reihe eine Biographie über die Haslers, geschrieben vom langjährigen Hasler Mitarbeiter Walter Keller (📖 14, **Dr. G. A. Hasler und Gustav Hasler**). Das Buch ist einerseits vergriffen, andererseits selbst zu einer Quelle geworden. Es erscheint deshalb und angesichts der spannenden Geschichte von Hasler und Ascom angezeigt, die bald 170-jährige Geschichte neu zu beleuchten. Der Autor Karl Lüönd porträtiert damit nicht nur Pioniere und ihr Wirken, sondern auch einen Abriss der Schweizer Telekomgeschichte.

Clemens Fässler, Geschäftsführer




GUSTAV ADOLF HASLER^I
(1830–1900)
**WURZELN UND
WACHSTUM**

Gustav Adolf Hasler.

In den 1850er Jahren ereignete sich in der Schweiz eine wirtschaftshistorische Kuriosität. Eine Hilfswerkstätte der Bundesverwaltung wurde zum privaten Unternehmen, weil sie zu schnell zu viel Erfolg hatte!

Der Staat als Industriepionier

Die Bundesverfassung von 1848 erklärte das Postregal zur Bundessache. In den Jahren zuvor, im Gleichschritt mit der Entwicklung des Eisenbahnwesens und der Schifffahrt, wurde die zeitnahe Nachrichtenübermittlung als wichtige Voraussetzung für den Betrieb dieser neuen Systeme erkannt. Deshalb entwickelten viele Erfinder in Deutschland, England und Amerika fast zeitgleich Systeme für die Fernübermittlung von Textsignalen auf elektrischem Wege. Doch der Bundesrat hatte damals andere Sorgen als die Regulierung der internationalen Telegraphieszene. Führende Handelshäuser hingegen, die sich von der schnellen Nachrichtenübermittlung Wettbewerbsvorteile versprachen, beobachteten die erfolgreichen Telegraphen-Versuche in Preussen zwischen Berlin und Frankfurt genau und machten mit dringlichen Bittschriften Druck für die baldige Einführung des Telegraphensystems in der Schweiz. Die Landesregierung befand, das Telegraphenwesen gehöre eigentlich unter das Postregal und sei fortan Bundessache. So schrieben es die Eidgenössischen Räte in das Telegraphengesetz von 1851. Für die Netzplanung wurde mit dem Physiker und Apparatebauer Carl August von Steinheil (1801–1870) ein europäisch führender Experte ernannt. Die zur Monopolverwalterin berufene Eidgenössische Obertelegraphendirektion entschied sich für das System des Amerikaners Samuel Finley Breese Morse (1791–1872), der einen einfachen Code erfunden hatte. Jeder Buchstabe des Alphabets wurde in eine Folge von maximal vier kurzen und langen Signalen übersetzt. Ziffern bekamen fünf, Sonder- und Satzzeichen maximal sechs Signale.

Kaum war das Gesetz unter Dach, schrieb die Eidgenossenschaft die Lieferung von 140 Reliefschreibern nebst Relais und Tastern aus. Doch aus der Schweizer Industrie kam kein Angebot und auch aus Deutschland nur ein einziges. Da riet Professor Steinheil dem Bundesrat, eine staatliche Werkstätte für den Bau von Telegraphenapparaten zu errichten, was in unüblichem Tempo geschah. Schon am 22. März 1852 wählte der Bundesrat den württembergischen Uhrmacher Matthias Hipp (1813–1893 |  12, Matthias Hipp) zum «Werkführer» der Eidgenössischen Telegraphenwerkstätte, zunächst auf Probe für drei bis vier Monate gegen ein Taggeld von zehn Franken, dann, ab Juli, zu einem Jahresgehalt von

2100 Franken und mit der ausdrücklichen Ermächtigung, nebenher auf eigene Rechnung arbeiten zu dürfen.

Marktlücke entdeckt, Gehilfen gesucht

Matthias Hipp startete mit sechs Mitarbeitern an der Ecke Speichergasse-Waisenhausplatz in Bern, wo heute das Kulturzentrum Progr steht. Schon nach kurzer Zeit zog die Werkstätte wegen Platzmangels an die Metzgergasse um. Hipp legte ein scharfes Tempo vor; bald zählte seine Belegschaft dreissig Mann. Später, als Hipp schon wieder weg war, fand der Betrieb an der Vannazhalde unterhalb des Bundeshauses ein neues Domizil mit grösseren Räumen.


Hipp baute die Morse-Apparate um und vereinfachte sie. Damit füllte er eine Marktlücke, denn viele andere europäische Staatsverwaltungen hatten die gleichen Beschaffungsschwierigkeiten wie die Schweiz. Das staatliche «Startup» zu Bern wurde förmlich geflutet mit Bestellungen aus Sardinien, Piemont, Sizilien, Deutschland, Frankreich und der Türkei, auch von Eisenbahngesellschaften. Schon nach dem ersten Betriebsjahr konnte die kleine Bude einen Profit ausweisen. 1856 betrug der Gewinn schon annähernd 7000 Franken.

Der vielbeschäftigte Matthias Hipp brauchte dringend einen sachkundigen Stellvertreter, der das Tagesgeschäft in Gang hielt. Auf die Ausschreibung im Bundesblatt meldete sich Gustav Adolf Hasler (1830–1900) aus Aarau. Selbstbewusst schloss er sein Bewerbungsschreiben «mit dem Wunsche, dass Sie meine Anmeldung berücksichtigen mögen und dass dem Schweizer eine angemessene Stelle in seinem Vaterland zu Theil werde».

Kindheit und Jugend von Gustav Adolf Hasler

Gustav Adolf Hasler, in anderer Schreibung auch «Hassler», hat in der siebzigjährigen Spanne seines Lebens den gewaltigen und zeitweise gewalttätigen Wandel von der biedermeierlichen Idylle zur gründerzeitlichen Hektik mitgemacht. Sein Start ins Leben war begünstigt durch seine bürgerliche Herkunft. Vater Johannes Hasler (1801–1854) war promovierter Jurist und arbeitete zunächst als Fürsprecher. Von 1834 bis 1841 war er Schreiber am Bezirksgericht Aarau und wurde 1848 zu dessen Präsidenten gewählt. Von 1832 bis 1839 gehörte er auch dem Grossen Rat des Kantons Aargau an, doch missfiel ihm der damals ziemlich raue politische Betrieb, so dass er sich wieder auf sein Fach zurückzog. 1851 wurde er zum Präsidenten des Obergerichts gewählt, trat aber den Posten nicht an, aus Rücksicht auf ältere Kollegen, die sonst wegen der damals beschlossenen Reduktion der Richterstellen ihre Arbeit verloren hätten. 1851 eröffnete Johannes Hasler wieder ein Anwaltsbüro; schon 1854 starb er.

Die Familie hatte fünf Kinder; Gustav Adolf war das zweitälteste. In den Lebensläufen spiegeln sich Vielfalt und Turbulenz des 19. Jahrhunderts. Hermann Hasler (1828–1878), der älteste, studierte die Rechte und wurde Beamter im Eidgenössischen Militärdepartement. Julie (1831–1832) starb schon vor ihrem ersten Geburtstag. Johannes (1835–1868) wird gemäss einer im Aargauer Bürgerregister erhaltenen Notiz als «gewesener Pedell der Kantonsschule» bezeichnet. Sein Sterbeort Nashville (USA) lässt auf eine Auswanderung schliessen. Der jüngste Bruder Heinrich Alfred (1839–1878) wurde Mechaniker und arbeitete später in der Telegraphenwerkstätte von Gustav Adolf.

Gustav Adolf wandte sich der Technik zu und erlernte den Beruf des Feinmechanikers beim berühmten Aarauer Instrumentenbauer Jakob Kern (1790–1867 |  **33, Jakob Kern**), einer erstklassigen Adresse. Kerns «Werkstätte für mathematische Instrumente aller Art» wurde früh berühmt für ihre Vermessungsgeräte und Kreisteilmaschinen. Später war sie für Generationen von Schülern und Studenten das Markenzeichen für Reisszeuge und Zirkel. Der Erfindergeist und Jungunternehmer Jakob Kern war das berufliche Vorbild Gustav Haslers, der an den Abenden und Sonntagen wissenschaftliche Instrumente und Werkzeugmaschinen zeichnete. Dies zahlte sich aus, als er 1855 die Leitung der Eidgenössischen Telegraphenwerkstätte übernahm. Statt von fremden Lieferanten abhängig zu sein, war er in der Lage, seine eigenen Drehbänke und Fräsmaschinen zu bauen und zu warten.

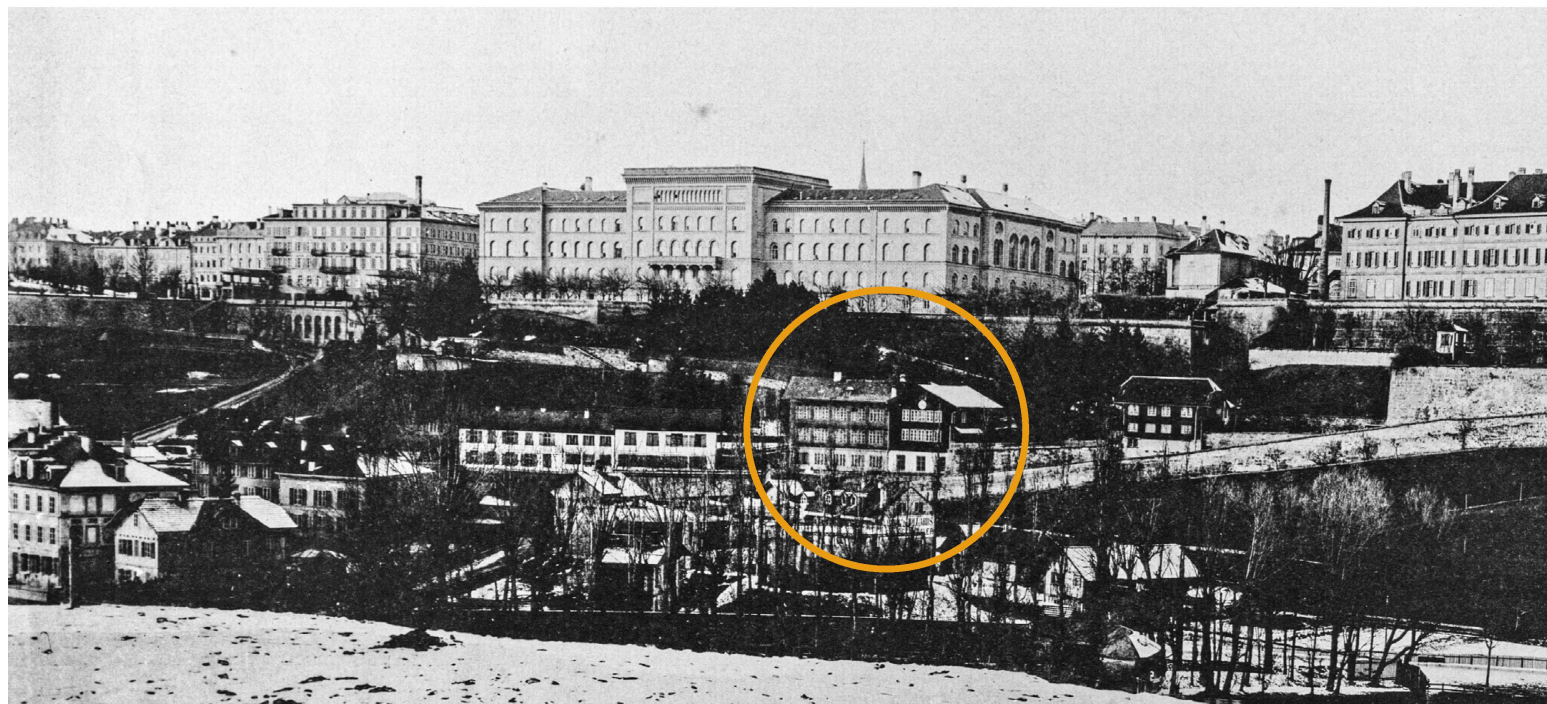
Die damals obligaten Wanderjahre führten den jungen Hasler nach Wien, Berlin, Hamburg und Genf. Dort, in der Werkstätte des Adam Jundzill, war er für den Bau des grossen Repetitions-Theodoliten für die Pariser Weltausstellung von 1855 verantwortlich. Im selben Jahr stiess er auf die Ausschreibung der Obertelegraphendirektion. Das Anforderungsprofil passte genau auf ihn. Mit Morseschen Telegraphenapparaten hatte er schon in der Werkstätte von C. E. Kraft in Wien gearbeitet. Daneben fertigte er Instrumente für Mathematik, Physik, Geodäsie und Astronomie. Das alles ermutigte den 24-Jährigen, sich um die Stelle bei der Eidgenossenschaft zu bewerben, die bescheiden als «Gehilfe des Werkleiters» bezeichnet war. Er erhielt den Zuschlag und liess zwei andere Bewerber hinter sich. Am 11. Januar 1855 wurde Gustav Adolf Hasler vom Post- und Baudepartement provisorisch zum Gehilfen des Werkführers der Eidgenössischen Telegraphenwerkstätte gewählt. Schon zwei Wochen später fing er in Bern an. Die bundesrätliche Bestätigung, die damals für jede neue Bundesstelle nötig war, folgte am 30. Mai.



a

a| Werkstätte in den Anfangsjahren an der Metzgergasse 46 in der Berner Altstadt.

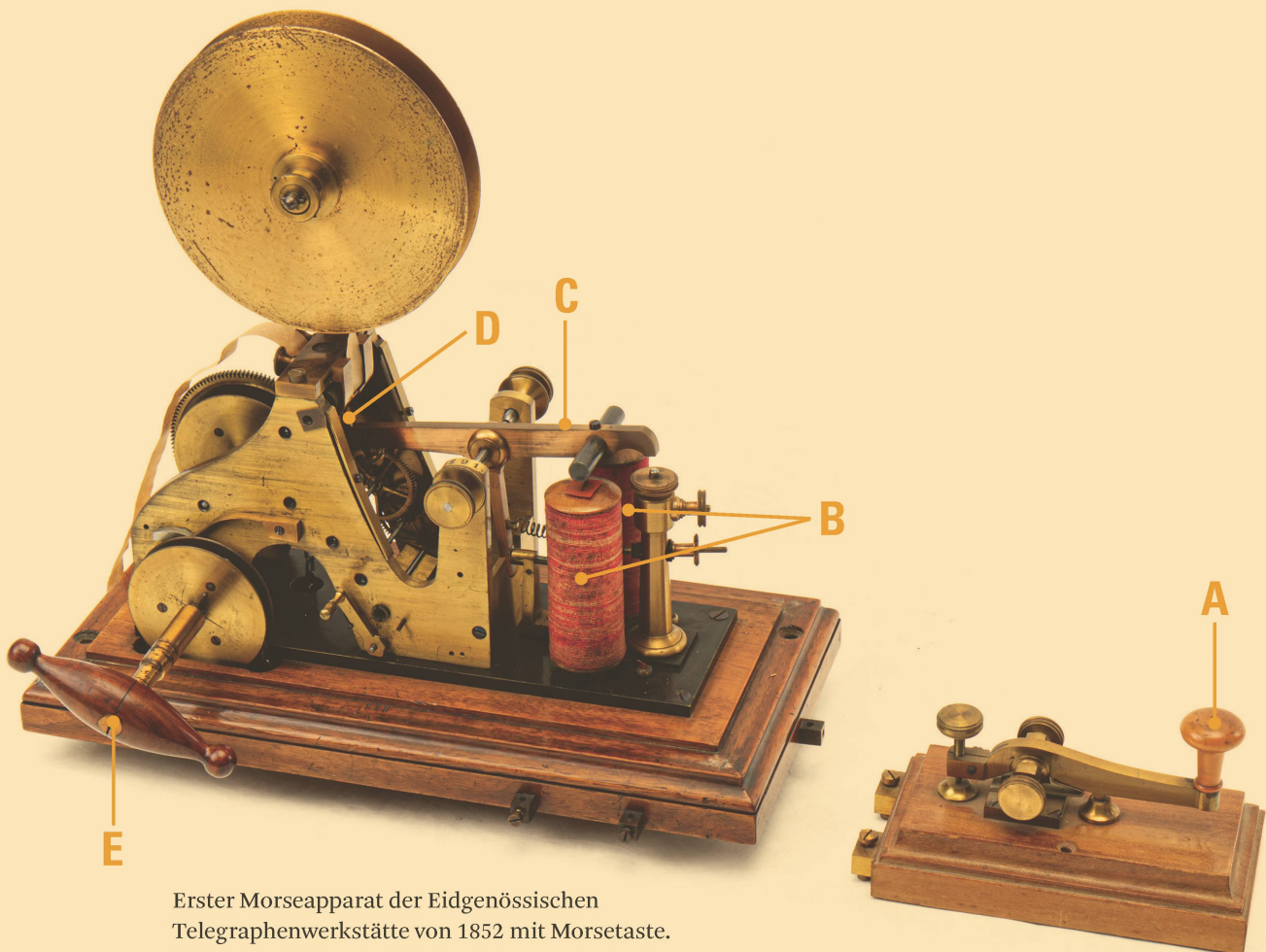
b| Von 1860 bis 1896 diente das Haus an der Vannazhalde unterhalb des Bundeshauses als Werkstätte.



b

DAS MORSEPRINZIP

*Drückt der Sender die Morsetaste **A**, schliesst sich der Stromkreislauf. Der elektrische Impuls bewirkt, dass beim Empfängergerät ein Elektromagnet **B** den Schreibstift **C** anzieht. Dessen Spitze drückt sich gegen einen Papierstreifen **D**, der sich gleichmässig fortbewegt. Je nach Dauer des elektrischen Impulses ergeben sich kurze oder lange Striche, die gemäss dem Morsealphabet in Buchstaben und Ziffern dekodiert werden können. In den ersten Jahren der Eidgenössischen Telegraphenwerkstätte wurden die Schreibstifte in das Papierband gedrückt, was zu einer Reliefschrift führte. Bereits in den 1860er Jahren wurde aber auf die Farbschrift gewechselt. Mit dem Schlüssel **E** wird das Räderwerk aufgezogen. Daran sind die Antriebsgewichte durch ein Loch im Tisch hindurch aufgehängt.*



Erster Morseapparat der Eidgenössischen Telegraphenwerkstätte von 1852 mit Morsetaste. Nicht abgebildet sind die Gewichte sowie der Stromkreislauf mit den Batterien.

Erfolg weckt Neid und Bedenken

In den ersten Jahren des Bundesstaates war fast jede neue Stelle in der Verwaltung ein Politikum. Die schon vorhandenen Bundesbeamten sahen den Zuzug nicht gern. Im Fall der Eidgenössischen Telegraphenwerkstätte war der schnelle Erfolg manchen Politikern unheimlich, weil die Auslastung des Betriebs trotz der lebhaften Nachfrage unregelmässig blieb und die Nachfrage vor allem aus dem Ausland kam. Dass Matthias Hipp sich, im Vertrauen auf die Abmachung mit dem Bundesrat, wenig um die Trennung zwischen Amts- und Privatgeschäften kümmerte, missfiel den Beamten in der Bundesverwaltung. Sicher nicht ganz neidlos errechneten sie, dass der tüchtige Telegraphenchef dank Provisionen und Lizenzgebühren bald dreimal so viel verdiente wie ein Bundesrat. Und das erst noch als Ausländer!

Erfolg hin oder her: Hipp und sein Betrieb waren im Gerede, und der Bundesrat stand wegen der angeblich auswuchernden Bundesverwaltung ohnehin unter Dauerdruck der misstrauischen Parlamentarier. Der in finanziellen Dingen sehr vorsichtige Bundesrat sah dies mit Sorge und bewilligte die Lieferung von Apparaten ins Ausland, sofern darunter der normale Dienst nicht litt. Zugleich unterstellte er den Betrieb der Aufsicht des Finanzdepartements. Damit war Matthias Hipp seiner Führungsfunktionen enthoben, so dass er kündigte und sich selbständig machte. Als Begründung gab er an, «ein Etablissement auf eigene Rechnung zu gründen». Praktisch zeitgleich hatte auch der junge Gustav Adolf Hasler die Nase voll. Er kündigte die so mühsam errungene Bundesstelle, um mit seinen Brüdern einen eigenen Betrieb aufzubauen. Dafür kauften die Haslers gleich einmal eine Landparzelle in Aarau. Sie waren keine armen Leute!

Der Bundesrat liess zunächst beide «in allen Ehren und unter Verdankung der geleisteten Dienste» gehen. Bald aber kam das Finanzdepartement fast auf den Knien auf Hasler zurück. So froh die Beamten waren, den eigenmächtigen Hipp los zu sein, so sehr war ihnen am weiteren geordneten Betrieb der Telegraphenwerkstätte gelegen. Am 26. August konnte das Departement dem Bundesrat Meldung erstatten, wonach Gustav Adolf Hasler im Alter von nur gerade 30 Jahren zum jüngsten Chef eines Bundesbetriebs wurde:

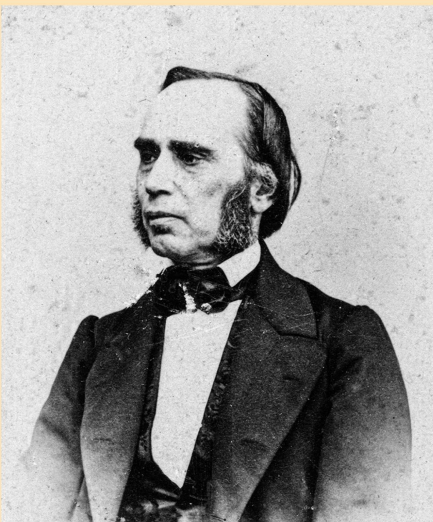
«Herr Hasler hat zwar vor einiger Zeit, um sich bei einem industriellen Etablissement in seiner Vaterstadt zu beteiligen, die Entlassung von seiner Stelle nachgesucht und erhalten; es ist jedoch nach den vorläufig gepflogenen Unterredungen mit ihm und unter Zusicherung eines angemessenen Gehaltes Hoffnung vorhanden, denselben für die vakante Stelle zu gewinnen und diesen ebenso tüchtigen als pflichtbewussten Beamten der Eidgenossenschaft zu erhalten.»

VOM BEAMTEN ZUM ERFINDER & UNTERNEHMER

Matthias, stellenweise auch Matthäus, Hipp (1813–1893) aus Blaubeuren am Fuss der Schwäbischen Alb war ein technisches Genie, aber ein problematischer Chef. Manchmal wurde er «der schweizerische Edison» genannt, aber im Kaufmännischen war er nicht immer so geschickt wie der berühmte Amerikaner. Seine unnachgiebige Strenge war im Betrieb gefürchtet; zuweilen war er hochfahrend und ungeduldig. Hipps besonderer Kampf galt dem damals weit verbreiteten «blauen Montag».

Nach seinem Abschied aus Bern 1860 gründete er in Neuenburg die «Fabriques de télégraphes et d'appareils électriques». Die Uhrenindustriellen empfingen ihn mit offenen Armen; nicht wenige beteiligten sich am Unternehmen, das ebenfalls Telegraphen- und andere feinmechanische Apparate herstellte. 1927 kam dieses nach einer bewegten Firmengeschichte unter das Dach des Hasler-Konzerns und trug fortan den Namen «Favag».

Dank den Erfindungen des gelernten Uhrmachers Hipp gelang es, ab 1863 die Uhrzeit telegraphisch zu übermitteln, ein elektrisches Uhrennetz zu errichten und in der Sternwarte in Neuenburg eine astronomische Uhr zu entwickeln. Hipp erfand auch zahlreiche Präzisionsinstrumente: das Chronoskop und den Chronographen, das Gyroskop, das Mikrophon, einen Wind-, Wasserstand- und Erdbebenmesser, einen Feuermelder und einen Geschwindigkeitsmesser für Lokomotiven. Zeitweise beschäftigte die Favag SA über tausend Menschen.



Matthias Hipp.

1889 schied Matthias Hipp, 76 Jahre alt, aus seinem Betrieb aus, der von zwei erfahrenen Ingenieuren weitergeführt wurde. Er zog nach Zürich, beschäftigte sich weiterhin mit seinen Erfindungen und starb 1893. Er wurde mit Medaillen, Diplomen und Orden aus aller Welt überhäuft; die liebste aber sei ihm, wie seine Angehörigen bestätigten, das 1875 verliehene Ehrendoktorat der Universität Zürich gewesen. (📖 12, Matthias Hipp).

Wegen grossen Erfolgs verdächtig

Schon 1856 unterbreiteten nicht näher bezeichnete «Finanzleute» dem Bundesrat ein Angebot zur Übernahme des Betriebs, das aber nicht berücksichtigt wurde. Ab 1860 geriet die Berner Werkstätte unter Konkurrenzdruck, denn nun bewarb sich auch der frühere Chef Hipp mit seinem Neuenburger Betrieb um die gleichen Aufträge. Misstrauische Volksvertreter gaben zu bedenken, dass durch die Gründung von Hipps «Fabriques de télégraphes et d'appareils électriques» die Daseinsberechtigung der Eidgenössischen Telegraphenwerkstätte dahingefallen sei. Andere Parlamentarier kritisierten, der Betrieb sei zu stark vom Ausland abhängig. Bundesrat Jean-Jacques Challet-Venel, ein vorsichtiger Genfer Finanzfachmann, hörte genau hin, denn zugleich drangen die Eidgenössischen Räte auf die Stabilisierung der Bundesfinanzen und den Abbau der Schulden. Es braucht wenig Phantasie, sich vorzustellen, dass schon damals Lobbyisten gegen den Staatsbetrieb zu Felde gezogen sind. In diesem Sinne berichtete 1863 die «Schweiz. Eisenbahn- und Handelszeitung», es herrsche in den eidgenössischen Münz- und Telegraphen-Werkstätten «vollständige Arbeitslosigkeit, so dass man sich mit der Idee befasst, in beiden Anstalten Gewehre und Gewehrbestandteile anfertigen zu lassen». Das Blatt folgerte: «Unserer bescheidenen Einsicht würde es viel zweckmässiger erscheinen, der ganzen Staatsindustrie ein Ende zu machen.»

Ein Jahr darauf schlug die nationalrätliche Budgetkommission in einem Postulat vor: «Der Bundesrat wird eingeladen, die Frage zu begutachten, ob nicht die Eidg. Telegraphenwerkstätte als Staatsanstalt aufzuheben und dieser Zweig der Verwaltung der Privatindustrie zu überlassen sei.» Der Ständerat war dagegen, der Nationalrat dafür. Hier votierte der mächtige Alfred Escher (📖 114, Alfred Escher) aus Zürich für die Privatisierung, da die Werkstätte ja nur zu einem Viertel für den Bund arbeite. Trotzdem schwenkte der Nationalrat bei der zweiten Lesung um und lehnte das Postulat ab, nachdem Bundesrat Challet-Venel, inzwischen Chef des Post- und Baudepartements, eine gründliche Untersuchung versprochen hatte. Am 16. Dezember 1864 wurde das Postulat abgeschrieben.

Der Bund verkauft den Betrieb, die Beziehungen bleiben erhalten

Doch die Wege der eidgenössischen Politik waren schon damals verschlungen. Mit Wirkung ab 1. Januar 1865 ging die Eidgenössische Telegraphenwerkstätte an Gustav Adolf Hasler und an Heinrich Albert Escher (1828–1879) über. Hatte Gustav Adolf Hasler inzwischen Kapital gefunden? Kam das Geld vom neuen Teilhaber, der nun plötzlich in Erscheinung trat? Und wie hoch war überhaupt der Kaufpreis gewesen? Die Akten geben keine Antwort. Wie Heinrich Albert Escher

«INDUSTRIESPION» AUF WANDERSCHAFT

Der grosse schwedische Erfinder und Unternehmer Lars Magnus Ericsson (1846–1926) verbrachte dreieinhalb Jahre seines Lebens auf der Wanderschaft, mitten in der Zeit, da die Elektrotechnik in der ganzen westlichen Welt einen grossen Aufschwung nahm und kurz bevor Alexandre Graham Bell sein Telefon zum Patent anmeldete. Ericsson kam aus einfachsten Verhältnissen. Er arbeitete zuerst als Bergmann wie sein Vater, bis er genug Geld hatte, um nach Stockholm zu ziehen, wo er eine Stelle als Mechaniker bei einem Instrumentenbauer annahm. Dort wurden auch Telegraphenapparate hergestellt. Ericsson stellte sich dabei so geschickt an, dass er mit staatlichen Stipendien reisen konnte, zuerst nach Berlin zu Siemens & Halske. Dort lernte er während zwei Jahren die damals modernste Fertigungsstätte für Fernmeldegeräte kennen. Dann zog er weiter nach München, zu Professor Carl von Linde am dortigen Technologischen Institut.

Bei Hasler in Bern machte sich der junge Schwede auch mit dem Instrumentenbau vertraut. Auch bei Hipp in Neuenburg machte er Station. «Mein Gehalt in Bern war gering, aber weil ich vor allem von Milch und Brot lebte, reichte es schliesslich für eine Fahrkarte 4. Klasse nach Karlsruhe. Dort betrieb ein Herr Schwerd eine Fabrik für Telegraphengeräte, die vor allem bei den Badischen Eisenbahnen eingesetzt wurden. Es war genau das gleiche Gebiet, das Siemens in Berlin bearbeitete. So konnte ich Herrn Schwerd den einen oder anderen nützlichen Hinweis geben. Als ich im Herbst 1875 weiterzog, hatte er Tränen in den Augen und zahlte mir einen kleinen Bonus aus.» Noch selten ist Industriespionage eleganter umschrieben worden!

Im folgenden Jahr ging Lars Magnus Ericsson nochmals für sechs Monate nach Deutschland. An allen Stationen seiner Wanderfahrt erhielt er verlockende Angebote. Siemens wollte ihn zum Chefingenieur einer neuen Fabrik in Smyrna (heute Izmir, Türkei) machen. Linde bot ihm die Position eines Ingenieurs an seinem Hochschulinstitut an. Die Badische



Lars Magnus Ericsson.

Eisenbahn lockte mit der Berufung zum Telegrapheningenieur und ein deutscher Instrumentenhersteller mit der Leitung seiner neuen Niederlassung in Stockholm. Lars Magnus Ericsson lehnte alle Angebote höflich ab und eröffnete 1876 in Stockholm sein eigenes Unternehmen – gerade rechtzeitig, um am ersten Boom der Telefonapparate teilzuhaben. Heute ist der Ericsson-Konzern in 180 Ländern der Erde aktiv und beschäftigt mehr als 109 000 Mitarbeitende.

Mehrmals im Lauf der Firmengeschichte war Ericsson auch Lizenzgeber für Hasler, so für die erste Landtelefonzentrale, die 1925 in Winkeln bei St. Gallen erstellt wurde. Die Beziehungen zwischen Bern und Schweden blieben über die Jahrzehnte hinweg freundschaftlich. Am vorläufigen Ende stand die Übernahme von TEMS, eines Geschäftsbereichs, der Ascom 2009 den Aufbau des Network Testings erlaubte. Auf lange Sicht erfüllten sich die Hoffnungen, die Ascom in diesen Geschäftsbereich setzte, aber nicht, da die Telekomgesellschaften in aller Welt auf die Kosten drückten und Ascom diesem harten Wettbewerb auf die Dauer nicht gewachsen war.

auf Gustav Adolf Hasler gestossen ist, wird nirgends überliefert. Fest steht, dass die beiden Techniker und Unternehmer bestens zueinander passten. Möglicherweise hat Escher auch Kapital für den Erwerb der Firma beigesteuert. Mit dem grossen Zürcher Staats- und Wirtschaftsmann Alfred Escher war er aber nicht verwandt, wie der Escher-Biograph Joseph Jung auf Anfrage mitteilt. Aus sekundären Quellen geht lediglich hervor, dass Heinrich Albert Escher als Leiter der Eisenwerke Bellaluna bei Filisur und Bellefontaine im Jura industrielle Erfahrung gesammelt haben soll; ausserdem sei er als Mineningenieur in Spanien tätig gewesen. 1859 wurde er zum Direktor der Eidgenössischen Münzstätte in Bern gewählt, die damals auch noch für die Briefmarken zuständig war. Deshalb waren dem Betrieb eine Fertigung für Briefumschläge und eine Markendruckerei angegliedert. Es gibt Hinweise darauf, dass Escher – analog zu Hipp – gestattet wurde, diesen Teilbereich auf eigene Rechnung zu betreiben.

Hasler und Escher waren kluge Köpfe. Sie garantierten ihren an Budgets gebundenen und auf Kostensicherheit bedachten Kunden in der Verwaltung für fünf Jahre unveränderte Preise. Im Gegenzug verpflichtete sich die Telegraphenverwaltung, für mindestens 20 000 Franken im Jahr Ware zu bestellen. Von der Privatisierung war im Betriebsalltag nichts zu spüren, wie im Geschäftsbericht der Telegraphenverwaltung für 1865 anerkennend betont wurde. Auch die an sich misstrauischen Politiker, die mit der Prüfung der Geschäfte vertraut waren, sahen keinen Anlass zum Eingreifen. Mit der damaligen pragmatischen Arbeitsteilung entstand ein charakteristischer Wesenszug der Haslerschen Unternehmenskultur, der in den folgenden Jahrzehnten auch in der Telefonie und in der drahtlosen Nachrichtenübertragung Bestand hatte: die enge, vor allem auf persönlichen Kontakten und gemeinsamer Ausbildung beruhende Verbindung zwischen den Verantwortlichen des eidgenössischen Monopolbetriebs und seines wichtigsten Lieferanten.

Jeder kennt jeden – die Hasler-Kultur

Diese beinahe genetische Prägung der Hasler-Unternehmung – die Nähe zwischen Hauptlieferant und Monopolbetrieb – beruhte auf Gemeinsamkeiten der beruflichen Ausbildung und dem Militärdienst in der Milizarmee. Die Kleinheit des Schweizer Marktes brachte eine starke Konzentration der jungen Telegraphen- und Telefonbranche auf den Grossraum Bern und die dortigen Betriebe und Hochschulinstitute mit sich. Wer das Fach erlernen wollte, traf sich zwangsläufig in den gleichen Firmen, Schulen, Kursen und nicht zuletzt auch im Militär. Jeder kannte jeden. Dieses Phänomen prägte die Hasler-Firmengeschichte während Jahrzehnten.

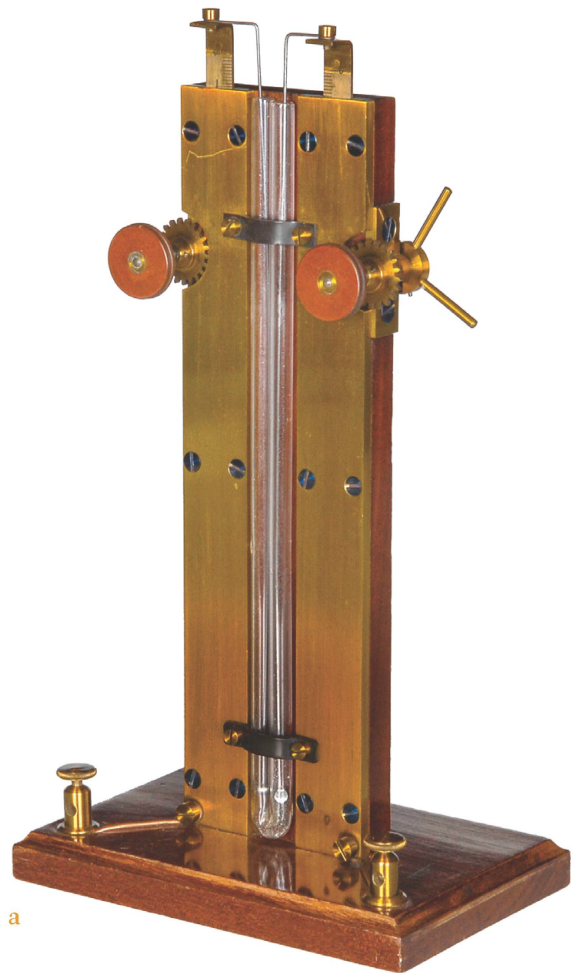


Pflege des Betriebsklimas in der Belle Epoque: Ab und zu wurde ein «Blauer Montag» eingeschaltet. Hier eine Abteilung der Hasler-Belegschaft beim Picknick im Zehndermätteli (Montag, 18. Mai 1891).

Da die Branche nicht so viele Unternehmen umfasste, war lebenslange Betriebstreue die Regel. Wohl gab es manchmal einen Wechsel zwischen Industrie und Verwaltung. Gemeinsames oberstes Ziel des verwaltenden Monopolbetriebs wie der zuliefernden Industriebetriebe blieb aber die Funktionssicherheit des Systems. «Heimatschutz» in Form der Berücksichtigung inländischer Anbieter war selbstverständlich. Von Preis- und Konditionenwettbewerb war selten die Rede. Im 1963 erschienenen Pionierband über die beiden Hasler schreibt der Autor Walter Keller:

«Es ist nicht möglich, die Zahl der Fachleute zu nennen, die nach ihrer Ausbildung oder nach einigen Jahren beruflicher Tätigkeit bei Gustav Hasler in den Dienst des Bundes, besonders der PTT, getreten und dort zu hohen Stellen aufgestiegen sind. Während Jahrzehnten wird die praktische Ausbildung ihres technischen Nachwuchses weitgehend der Industrie überlassen. Es können bis heute eine ganze Reihe von Telephondirektoren und Chefbeamten der PTT genannt werden, die einmal als Lehrlinge oder als Techniker bei Hasler gearbeitet haben. Auf diese Zeiten geht die erfreuliche, gegenseitig befruchtende Zusammenarbeit zwischen Verwaltung und Industrie zurück.»

- a) Der Flüssigkeitsrheostat mit einer Quecksilbersäule von 1898 diente zur Messung des Leitungswiderstandes in der Telegraphie.
- b) Postfachanlagen von 1876. Sie wurden zu einer Spezialität von Hasler.



a



b

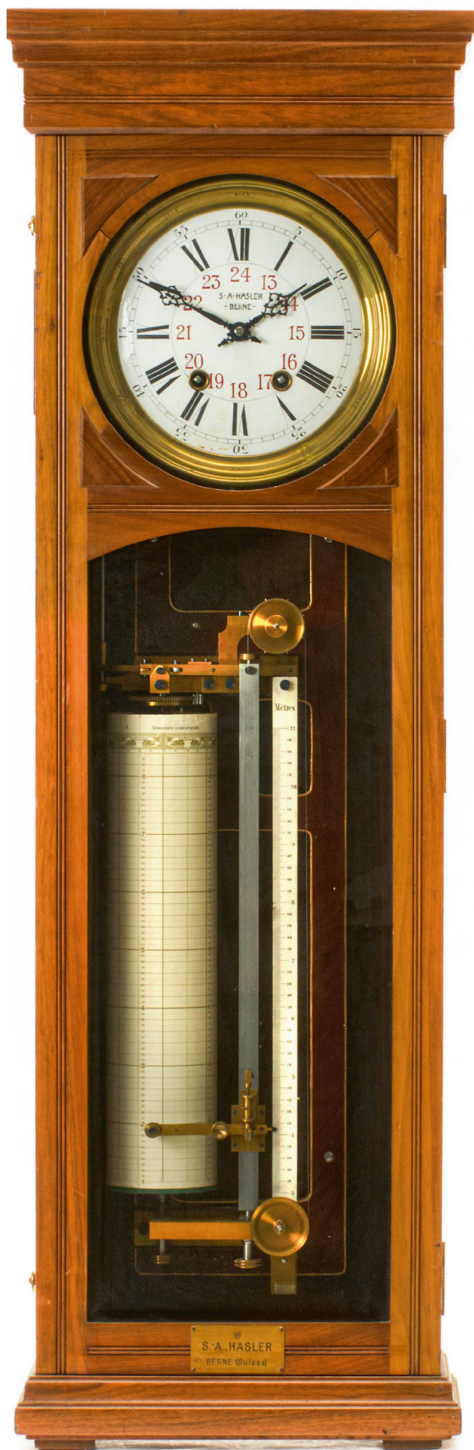
Breites Sortiment als Folge des Arbeitsmangels

Noch immer schwankte die Auslastung des Betriebs, zeitweise herrschte Arbeitsmangel. Regelmässige Beschäftigung und verlässliche Einnahmen waren aber wichtig für das unterfinanzierte Start-up. Der neu eingesetzte eidgenössische Fabrikinspektor notierte 1879 in einem Bericht: «Das Geschäft geht sehr schlecht; die meisten Arbeiten werden im Vorrath gemacht.»

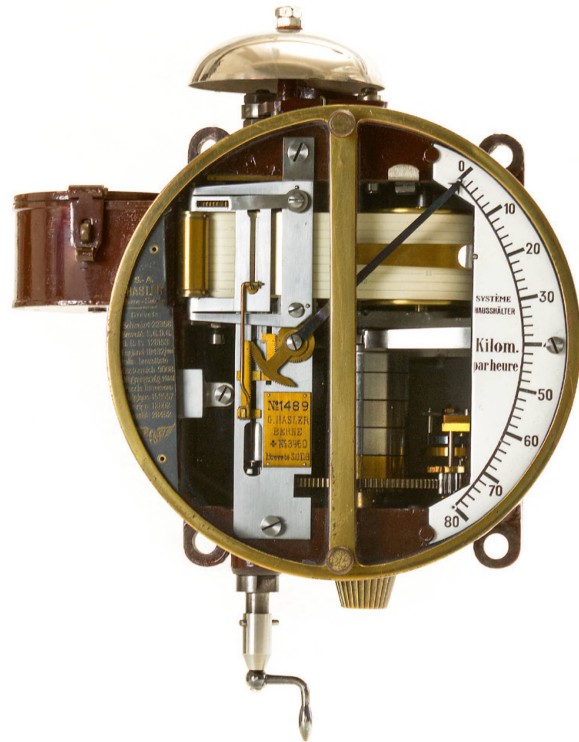
Gustav Adolf Hasler begann deshalb mit dem Bau von Postfachanlagen und von telegraphischen Wasserstandsanzeigern, die nicht nur für die Überwachung von wilden Gewässern nützlich waren, sondern auch in den Hafenanlagen der Welt zur Messung von Ebbe und Flut eingesetzt wurden. Sodann entstanden Geräte mit geringem Wartungsbedarf für die Langzeitaufzeichnung von meteorologischen Daten im Gebirge. Gustav Adolf Hasler wurde in wissenschaftlichen Kreisen ein geachteter Mann. Zugleich gewann sein Betrieb den Ruf einer ausgezeichneten Ausbildungsstätte. Die Verleihung des Ehrendokortitels durch die Universität Bern 1875 an den erst 45-jährigen Fachmann war ein viel beachtetes Zeichen der Anerkennung. Sicher half aus Gefälligkeit auch Professor Wild im Hintergrund nach, aber eigentlich war eine solche Ehrung äusserst unüblich für einen Nicht-Akademiker. Man kann den Ehrendoktor für den Feinmechaniker und Erfinder Gustav Adolf Hasler auch als frühes Zeichen einer modernen Auffassung von Erfinderarbeit lesen: Preiswürdig ist nicht nur, wer die theoretischen Grundlagen eines Apparats erarbeitet, sondern auch der erfinderische Handwerker, der aus dem Konzept dreidimensionale Wirklichkeit macht und den Apparat zum Laufen bringt.

Als Hasler vom angestellten Betriebsleiter zum risikotragenden Unternehmer aufgestiegen war, besorgte sein Partner Heinrich Albert Escher die kaufmännische und finanzielle Leitung des Betriebs im Nebenamt. Zu dieser Zeit erwarb sich Hasler auch einen internationalen Ruf als Erbauer selbstregulierender meteorologischer Instrumente, vor allem für die Ausrüstung von Sternwarten. Sicher war die Diversifikation – ein deutliches, Generationen übergreifendes Merkmal der Hasler-Geschichte – auch willkommen, um den jungen Betrieb auszulasten. Der Erfolg blieb nicht aus. Stolz vermeldet die Jubiläumsschrift von 1927:

«In der Folge lieferte die Werkstätte für die meisten ausländischen Observatorien die registrierenden Barometer, Wind- und Regenmesser, ferner Metallthermometer, vielfach in Verbindung mit Hygrometern. In Verbindung mit dem Eidg. hygrometrischen Bureau (Dr. Epper) wurden ferner Instrumente für Anzeige und Registrierung des Wasserstandes von Flüssen und Seen konstruiert, welche bald nicht nur in der Schweiz, sondern auch im Ausland grosse Verbreitung fanden.»

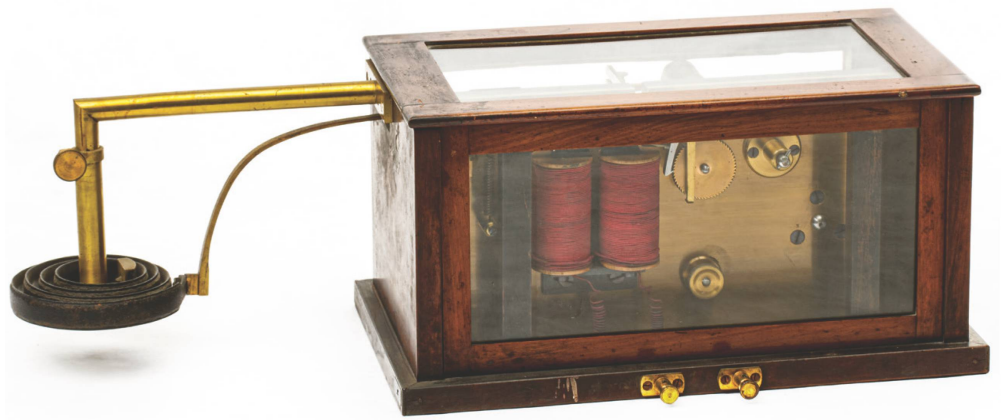


a



b

- a) Registrierender Wasserstandsmelder von ca. 1900, ursprünglich mit einem Pendel versehen.
- b) Erster brauchbarer Geschwindigkeitsmesser für Eisenbahnzüge, mit einer Registriereinrichtung versehen, nach 1880.
- c) 1861 erbaute Gustav Adolf Hasler auf Anregung von Professor Heinrich Wild von der Universität Bern diesen registrierenden Thermographen.
- d) Mit der Kontrolluhr von 1870 konnte die Zugsgeschwindigkeit von der Station aus gemessen und registriert werden.



c



d

«DÜSENTRIEBS» DES JUNGEN BUNDESSTAATS

Als hätte Walt Disney seine «characters» schon im 19. Jahrhundert platziert: Matthias Hipp und Gustav Adolf Hasler waren wie Disneys Daniel Düsentrieb: unermüdliche, immer optimistische Tüftler und Erfinder. Diesen Ingenieuren war nichts zu schwer! Wer immer ein Problem mit Elektrotechnik oder Feinmechanik hatte, fand den Weg zum jungen, bundeseigenen High-Tech-Betrieb in der Berner Altstadt. Hipp und Hasler halfen, auch wenn das Problem nichts mit Telegraphie zu tun hatte.

1857 statteten sie zum Beispiel das neue «Bundes-Ratshaus», den Westflügel des heutigen Bundeshauses, mit elektrischen Glockenzügen aus. Später folgten eine Uhrenanlage für den Bahnhof Bern, ein elektrisches Läutwerk für die Deputiertenkammer des Königreichs Sardinien in Turin und ein Chronograph für das Observatorium Neuenburg. Im Geschäftsbericht der Telegraphenverwaltung für 1859 steht mit vorwurfsvollem Unterton: «Im Jahre 1859 lieferte die Werkstätte 182 vollständige Telegraphenapparate, wovon nur 15 für die eidgenössische Verwaltung bestimmt waren; im gleichen Jahre verwendete die Werkstätte einen grossen Teil ihrer Tätigkeit auf elektrische Uhren und Glockenzüge sowie physikalische Apparate; Dinge, die mit der schweizerischen Telegraphie in keinem Zusammenhang stehen.»

Während sich Matthias Hipp immer stärker vom Bundesbetrieb entfernte und, die bundesrätliche Bewilligung exzessiv ausnützend, seinen eigenen Projekten und Geschäften nachging, rückte Hasler in die Chefposition vor. Sein frühester und bester Kunde war Heinrich Wild (1833–1902), Professor der Physik und Direktor der Berner Sternwarte, wo er die meteorologischen Daten der Beobachtungsstationen sammelte. Wild wollte diesen Datenfluss automatisieren; Hasler baute für ihn einen Thermographen mit Bimetall-Thermometer, später auch Geräte für die Messung von Wind und Regen. Professor Wild war des Lobes voll über den jungen Ingenieur, und als er einen Ruf nach Petersburg annahm, konnte Hasler seine Instrumente auch nach Russland verkaufen.

Hasler, ein unermüdlich forschender Handwerker, lernte als selbständiger Unternehmer auf die Wünsche seiner Kunden zu hören und technische Probleme individuell zu lösen. Auch als die Telegraphenwerkstätte längst ein privates Unternehmen war, wirkte das «Düsentrieb»-Geschäftsmodell der Gründerzeit nach: Was immer gebraucht wurde – Hasler erfand und baute es!

In der zweiten Hälfte der 1870er Jahre, als die durch den deutsch-französischen Krieg vorübergehend belebte Nachfrage nach Telegraphengeräten abflaute, hatte das Unternehmen erneut Beschäftigungsprobleme. Wie gerufen kam im April 1880 die Epoche, als die Telefonie in der Schweiz eingeführt wurde, nämlich durch den Bundesratsbeschluss, der «Zürcher Telephongesellschaft» die Konzession für ein Netz in der Stadt Zürich zu erteilen. Anfänglich bezog diese Gesellschaft alle Apparate aus Amerika. Bald stellte sich ein Mengenproblem ein, das nur durch einheimische Produktion gelöst werden konnte. Unverzüglich war Hasler zur Stelle. Er gründete auch eine eigene Installationsabteilung für den Platz Bern, die Telefonzentralen und -apparate montierte. Zugleich nahm der geschickte Unternehmer wiederum Kundenwünsche entgegen, die ihm eine erneute Risikostreuung gestatteten. Ab 1887 stellte Hasler auch Geschwindigkeitsmesser für Lokomotiven, Trams und später für Automobile und Flugzeuge her. Er brauchte mehr Platz und kaufte Land im Mattenhof, nahe am Berner Hauptbahnhof. Im November 1895 wurden dort neue Werkstätten bezogen.

Dank Telefonie zur Industrie

Tüftler und Erfinder in mehreren Ländern hatten jahrelang an der Idee gearbeitet, das Prinzip der elektrischen Zeichenvermittlung auch auf die Übertragung von Tönen und Sprachsequenzen auszudehnen. Charles Bourseul (1829–1912), ein französischer Telegraphenbeamter, beschrieb 1854 – zehn Jahre nach der Einführung der ersten Morsetelegraphen in Nordamerika – seine einschlägigen Versuche. Der schottische Taubstummenlehrer Alexander Graham Bell (1847–1922) und der deutsche Physiklehrer Johann Philipp Reis (1834–1874) entwickelten unabhängig voneinander Apparate zur Übertragung der menschlichen Stimme. Bell erlangte 1876 das US-Patent Nr. 174465 und damit einen für die industrielle Auswertung entscheidenden Vorsprung.

1878 überliess die deutsche Generaltelegraphendirektion in Berlin der Schweizer Telegraphenverwaltung zwei Musterapparate. Sie wurden zuerst zwischen der Hochwacht auf dem Berner Münsterturm und der Stadtpolizei als Ersatz für die Telegraphenleitung eingesetzt. Spätere Versuche betrafen die Strecken zwischen Bern und Thun sowie Bern und Interlaken. Inzwischen hatte sich im Fernmeldewesen eine junge und hungrige Industrie etabliert, die dem Bund das angestrebte Monopol streitig machte. Der bundesrätliche Standpunkt setzte

sich durch, obwohl in Zürich bereits eine Privatgesellschaft ein erstes Telefonnetz errichtet hatte. Immerhin behielt sich der Bundesrat die Möglichkeit eines Rückkaufs vor. In schnellem Takt folgten lokale Telefonnetze in Basel, Bern, Genf und Lausanne; ab 1882 auch in kleineren Siedlungen wie Winterthur, St. Gallen, Herisau und Thalwil, unschwer zu erkennen als Standorte wichtiger Firmen des internationalen Handels sowie der Maschinen- und Textilindustrie. Bereits 1885 wurde das von der privaten Konkurrenz errichtete Zürcher Netz zurückgekauft, und bis 1891 entstanden rund hundert Telefon-Ortsnetze, die nach und nach zu einem nationalen Netz zusammenwuchsen. Die Verbindungen wurden von den «Fräuleins vom Amt» manuell hergestellt.

Hasler stieg in den frühen 1880er Jahren in die Telefonie ein. Als Beweis wird der Bericht eines Professor Webers angeführt, der aus Anlass der Landesausstellung von 1883 in Zürich die Firma Hasler als Lieferantin von Telefonapparaten erwähnte. Nach dieser Quelle soll Hasler zu der Zeit schon 1500 selbst konstruierte Telefonstationen geliefert haben. Auch in einem aus dem Jahr 1886 erhaltenen Katalog wird nicht nur eine Telefonstation abgebildet, sondern auch auf zahlreiche für den Telefonverkehr nötigen Bestandteile hingewiesen: Wechselgestelle für Zentralstationen für 25 und 50 Teilnehmeranschlüsse, ausserdem Zusatzglocken, Linienwechsel, Fallklappen und Blitzschutzplatten.

Von 1890 bis 1900 stieg die Zahl der Telefonabonnenten in der Schweiz von 3800 auf 9500 und die der Zentralen von 92 auf 318. Einmal mehr verfolgte Hasler eine breit angelegte Sortimentspolitik. Er baute nicht nur Telefonapparate, sondern auch Zentralen und Verteilanlagen. Und weil das Unternehmen nicht ein dicht besiedeltes Land bediente, konzentrierte es sich zunächst auf kleine, dezentrale Lösungen. Erfolgreich waren diese aber erst Jahre später, als sichergestellt war, dass die Nachbarn nicht mithören konnten und das Gesprächsgeheimnis bewahrt blieb. Dies im Gegensatz etwa zu den USA, wo die sogenannten «party lines» sehr beliebt waren.

Ein Familienbetrieb mit Schicksalsschlägen

Erst spät dachte der vielbeschäftigte Gustav Adolf Hasler ans Heiraten. Am Bollwerk in Bern lag damals eine Speisewirtschaft, in der der rastlose Unternehmer häufig seine Mahlzeiten einnahm. Die Wirtstochter hiess Elisabeth Jaumann und wurde 1875 Frau Hasler. «Schön und lebhaft» sei sie gewesen, wird von Zeitgenossen überliefert. 1877 wurde dem Ehepaar ein Sohn geboren, der nach dem Vater ebenfalls Gustav Adolf genannt wurde. Wenige Wochen nach der gut verlaufenen Geburt starb der Bruder des Firmeninhabers, Heinrich Alfred, noch nicht einmal vierzig Jahre alt. Er war einer der wichtigsten Mitarbeiter von Gustav Adolf gewesen. Kurze Zeit später starb mit Hermann das älteste der



a



b

a | Vermittlerschrank für 50 Teilnehmer von ca. 1885.

b | Telefonapparat mit Lokalbatterie von 1884.

«FLAT RATE» 1880: MINDESTENS EIN MONATS-LOHN PRO JAHR

Um 1880, als das Telefon in der Schweiz eingeführt wurde, betrug die Abonnementsgebühr für eine einfache Station 150 Franken pro Jahr, Ortsgespräche inbegriffen. Was heute als «flat rate» bezeichnet würde, kostete also bei Tagelöhnen von etwa 4 Franken (Textilarbeiter) bis 6 Franken (Typographen) ein bis eineinhalb Monatsgehälter! Die Gebühren waren im voraus am 1. Januar und am 1. Juli zu bezahlen. Die Installation im Umkreis von 2 Kilometern zur Telefonzentrale war gratis, doch musste sich der Abonnent für 2 Jahre verpflichten. Bei vorzeitigem Rücktritt wurde eine der Zeitdauer entsprechende Entschädigung berechnet. Für Abonnenten ausserhalb der Gratiszone musste für die Mehrdistanz ein Zuschlag von 3 Franken pro 100 Meter Drahtleitung entrichtet werden, und die Garantiezeit wurde, je nach Mehrdistanz, auf 3 bis 5 Jahre verlängert. Für den Bau eines Netzes wurden mindestens 20 Abonnenten benötigt. Kleinere Siedlungen konnten mit wenigstens 10 Abonnenten mit einer Umschaltstation an das Hauptnetz angeschlossen werden. Die Zentralen waren nach verschiedenen Systemen gebaut, die deutliche Leistungsunterschiede zeigten: In Basel wurden für die Vermittlung von 1260 Gesprächen pro Tag 7 Telefonistinnen benötigt, in Genf zur gleichen Zeit für 1192 Verbindungen nur deren 5.

Hasler-Geschwister; auch er wurde mit knapp 50 Jahren früh abberufen. Das gleiche Schicksal ereilte Heinrich Albert Escher, Haslers Kompagnon; er wurde mit 51 Jahren dahingerafft. Eine lange, schwere Krankheit zwang Escher zur Aufgabe der Berufstätigkeit. Ende 1879 übertrug er, sein sicheres Ende vor Augen, seine Anteile an Gustav Hasler. Es heisst, die beiden Partner hätten sich freundschaftlich getrennt. Fortan trat das Unternehmen unter dem Namen «Telegraphenwerkstätte von G. Hasler» auf. Im Familienbetrieb wirkte auch der Sohn von Hermann, Emil Hasler (1866–1893), mit. Er durchlief bei seinem Onkel eine Mechanikerlehre. Doch auch Emil Hasler war kränklich und erlag bereits 1893 einem Lungenleiden. Die Menschen starben jung damals.

Der Arbeitsalltag dieses «Familienbetriebes» gestaltete sich typisch für jene Zeit. Noch fast jeden Tag legte der Inhaber in seinem Betrieb selbst mit Hand an. In den Büros wie in den Werkstätten wurde heftig geraucht. Die Arbeitszeit dauerte im Sommer von 7 bis 12 und von 13.30 bis 18 Uhr, im Winter von 7.30 bis 12.30 und von 14 bis 19 Uhr. Nachher hatten die Lehrlinge noch die Maschinen zu reinigen. In den Arbeitspausen waren Bier und andere Alkoholika durchaus nicht verpönt. Auch «blaue Montage» kamen vor, so jeweils am ersten Montag nach dem Übergang von der Winter- zur Sommerarbeitszeit. Die Belegschaft feierte den sogenannten «Lichtblauen» jeweils mit einem gemeinsamen Ausflug in eine Beiz am Stadtrand oder in der näheren Umgebung.



Werkstätten an der Schwarztorstrasse im Berner Mattenhof, bezogen 1895.



II
GUSTAV HASLER
(1877–1952)
VON DER WERKSTÄTTE
ZUR INDUSTRIE

Porträt von Gustav Hasler,
1915–1925.

Aufgebaut auf den Werten des Alpinismus

Gustav Adolf jun. wurde am 28. Oktober 1877 in einen Familienbetrieb hineingeboren. Nicht nur sein Vater hatte sich, wie für Pionierpersönlichkeiten üblich, ganz seiner beruflichen Tätigkeit verschrieben; auch sein Onkel und sein Cousin wirkten in der «Telegraphenwerkstätte von G. Hasler» mit. So verwundert es nicht, dass die Technikbegeisterung auch auf den Sohn übersprang. Bereits als Knabe soll Gustav Hasler jun. mit einem Schnurtelefon sein Zuhause mit der Wohnung einer Gespielin schräg gegenüber verbunden haben. Und auch in der Schule wurden die technischen Fächer zu den bevorzugten. Nach dem Besuch einer Privatschule erfolgte 1888 der Übertritt ins städtische Progymnasium und schliesslich 1892 in die Realabteilung des Gymnasiums. Auf dem für ihn wenig fordernden Weg zur «technischen» Maturität kam ihm aber seine schwächelnde Gesundheit in die Quere. Gustav, der unter anderem an den schmerzhaften Nachwirkungen einer überstandenen Hirnhautentzündung litt, musste die Schule abbrechen. Die sorgenden Eltern schickten den Jungen zur damals verbreiteten Kur, unter anderem auch in die Berge. Die erhoffte Wirkung blieb nicht aus. Hasler entwickelte nicht nur eine kräftige Gesundheit, sondern wurde recht eigentlich zu einem Spitzensportler.

Denn quasi nebenher entdeckte er während der Höhenkuren seine Leidenschaft für diese Berge. Erstmals 1893 erlebte er auf einer Passwanderung von Lauterbrunnen nach Grindelwald die Schönheit der alpinen Welt. Sie liess ihn nicht mehr los und insbesondere die Hochalpen des Berner Oberlandes wurden zu einer zweiten Heimat für ihn. Wie im Beruf erzielte er auch auf den 4000ern Spitzenleistungen. Hasler gelang die erste Winterbesteigung des Aletschhorns. Dass er eine Ausnahmeerscheinung unter den Alpinisten des Berner Oberlandes war, lässt sich auf jeder Landkarte nachlesen. Nach ihm sind die «Haslerrippe» und eine Hütte in der Gegend benannt. Er förderte das Bergsteigen durch den Bau von Clubhütten, er ermöglichte Himalaya-Expeditionen und unterstützte die Schweizerische Stiftung für alpine Forschung. 1907 gründete er die Sektion Grindelwald des Schweizerischen Alpenclubs mit und wurde deren erster Präsident. Und in den Bergen fand er auch seine Lebensgefährtin, die Engländerin Marie Rosalind Hampson Simpson, die er 1908 heiratete.

Frau Hasler teilte mit ihrem Mann nicht nur die Leidenschaft für den Bergsport, sondern nahm auch am geschäftlichen Leben Anteil. Immer wieder trat sie mit fürsorglichen und generösen Gesten an das Personal und dessen Familien hervor. Während des Aktivdienstes lud das Ehepaar Hasler jedes Jahr die Kinder von mobilisierten Mitarbeitern zu Ferienaufenthalten nach Grindelwald ein, und zu Weihnachten erhielten bedürftige Kinder in Grindelwald Skis und Stöcke geschenkt. Marie und Gustav Hasler unterhielten in Grindelwald auch ei-



Gustav Hasler mit seiner Gattin Marie Rosalind geb. Simpson im Jahre 1914.

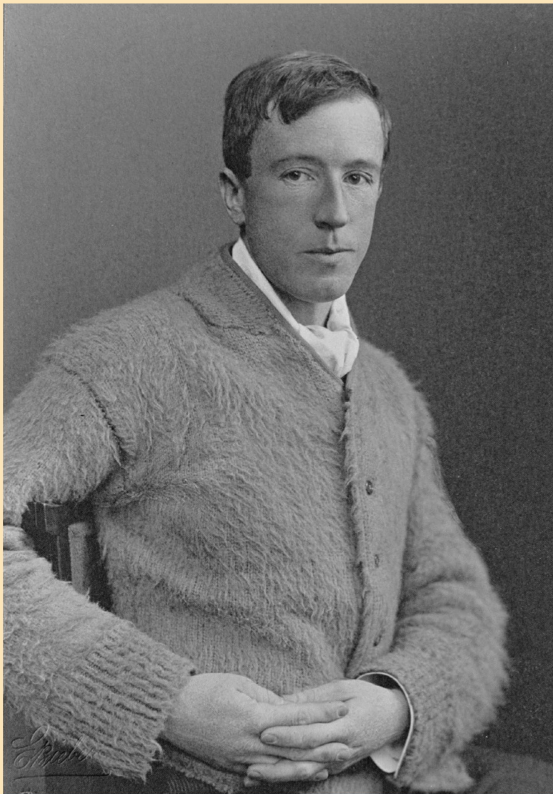
nen Fonds für Anschaffungen, die im Schulbudget keinen Platz gefunden hatten. Marie Hasler stiftete den «Hasler-Cup» für die Firmenfussballer und organisierte die Jubilaren- und Veteranentagungen, an denen die treuen langjährigen Mitarbeiter geehrt und beschenkt wurden. Dutzende von Arbeiterkindern lud sie zu Ferien nach Grindelwald ein. Marie Rosalind Hasler starb 1943 überraschend während eines Gangs ins Hasler-Werk. Sie wollte an diesem Tag gerade für eine Lehrstelle für eins ihrer Ferienkinder sorgen. Zu ihrem Andenken wurde die Marie Hasler-Ferienstiftung gegründet, die in den Folgejahren immer etwa siebzig Kindern ab fünf Jahren kräftigende Ferien im Berner Oberland ermöglichte.

Gustav Hasler jun. hatte nie eine Führungs- oder Management-Schule besucht, aber er tat instinktiv das Richtige, um mit motivierten Mitarbeitern auch in schwierigen Zeiten aussergewöhnliche Ergebnisse zu erzielen. Schon in den ersten Jahren seiner Direktion schuf er – vor allem durch sein persönliches Vorbild – eine Betriebskultur, die stark auf den Werten des Alpinismus aufbaute, den er in der Freizeit leidenschaftlich als Hochleistungssport betrieb: Gemeinschaftssinn, Solidarität und gegenseitige Hilfe.

EIN PIONIER ALS HOCHLEISTUNGSSPORTLER

Als der Knabe Gustav Hasler auf einer Wanderung erstmals vom Anblick der majestätischen Eiswände der Jungfrau ergriffen wurde, waren die meisten 4000er der Schweiz bereits bezwungen. In der Geschichte dieser Erstbesteigungen vereinigten sich kulturgeschichtlich bemerkenswerte Aspekte. Nachdem zunächst naturwissenschaftliche Interessen im Vordergrund gestanden hatten, ging es im 19. Jahrhundert mehr und mehr darum, die steilsten Berge wie Trophäen zu sammeln. Der entscheidende Impuls kam von Grossbritannien, wo der Alpinismus zum Hochleistungssport avancierte. Wie bei der Eroberung von Kolonien wurde die Eroberung von Berggipfeln zum nationalen Projekt. Doch die wohlhabenden Engländer stiessen nicht alleine in die lebensfeindliche Eislandschaft vor. Zumeist urchige Schweizer aus armen Verhältnissen wurden als Führer angeheuert. Aus ihnen entstand in zweiter und dritter Generation eine neue, mitunter eigenwillige Berufsgattung, deren Vertreter selber zu hochgeachteten Profis wurden: die Bergführer. Für sie stand das Geldverdienen im Vordergrund, war doch der Führerberuf eine – wenn auch beschwerliche und gefährliche – Möglichkeit, die ökonomische Situation ihrer Familien und Dörfer zu verbessern. Verbindendes Element zwischen den weltgewandten Engländern und den einheimischen Berglern war die Faszination für die Berge und die sportliche Herausforderung.

Als Ende des 19. Jahrhunderts die höchsten Alpengipfel bezwungen waren, richtete sich das Augenmerk vermehrt auf besonders anspruchsvolle Routen und Gipfel. In diese Zeit ist auch Gustav Hasler zu verorten. Er repräsentierte dabei einen dritten Typ Bergsteiger, indem für ihn die sportliche Herausforderung an erster Stelle stand. Weder musste er die Gipfel für sein Palmarès oder zum Ruhme seiner Nation erstürmen, noch ging es ums Geld. Davon hatte er genug, so dass er es sich leisten konnte, jedes Jahr während Wochen mit verschiedenen Bergführern quer durch die Alpen zu touren. Bemerkenswert dabei: Gleichzeitig wurden in seiner Firma neue Unternehmensgebiete erschlossen, neue Firmenkomplexe schossen in die Höhe, aus der Werkstätte wurde eine AG, und die Belegschaft



Der Alpinist Gustav Hasler um 1903.

wuchs unaufhörlich. Der Chef aber weilte mehrere Monate pro Jahr in Grindelwald und war bereit, wenn ihm beispielsweise sein Freund und Bergführer aus Chamonix telegraphierte: «Kommen Sie sofort!» Der Blick auf die alpinistischen Leistungen legt Eigenschaften Haslers dar, die im Hinblick auf seine unternehmerische Tätigkeit aufschlussreich sind. Sie zeigen Charakterzüge, die für die Pioniere der Wirtschaft und Technik oftmals typisch waren.

Pioniere sind Meister ihres Fachs. Gustav Hasler war nicht einfach ein Hobby-Alpinist, auch wenn er den Alpinismus als Freizeitbeschäftigung ausübte. Er war ein Spitzensportler, der mit

den besten seines Fachs mithalten konnte. Die wohl schwierigste Erstbesteigung machte Hasler 1904 zusammen mit Fritz Amatter am Finsteraarhorn. Von der Grimsel herkommend, biwakierten sie am Fusse des höchsten Berner Gipfels, bevor sie am folgenden Tag die über 1000 Meter hohe Ostwand in Angriff nahmen. Über zwölf Stunden standen sie in der Wand, von der es im SAC-Tourenführer von 2013 heisst: «Diese Routen zählen auch heute noch zu den entlegensten und ernsthaftesten Wanddurchstiegen im ganzen Alpenraum.» Dabei kann man die heutige Ausrüstung, von Pickel und Steigeisen über die Bekleidung bis hin zum Proviant, in keiner Weise mit derjenigen vor 116 Jahren vergleichen! Zu den unbestrittenen technischen Meisterleistungen gehörten auch seine Erstbesteigungen von zehn Klettergipfeln der Engelhörner.

Pioniere zeigen Ausdauer. Beispielhaft für Haslers Leistungsfähigkeit war die erste Winterbesteigung des Aletschhorns über die Nordwand. Von Grindelwald führte die Tour in 19 Stunden zur Berglöhütte auf über 3200



Metern über Meer. Nach einer kurzen Nachtruhe folgte via Unteres Mönchsloch die Abfahrt zum Konkordiaplatz. Wenig später folgte vom Aletschfirn her der Einstieg in die markante Rippe, deren Besteigung alleine fünf Stunden in Anspruch nahm. Erst am späten Nachmittag standen Hasler und sein Begleiter auf dem Gipfel. Bei Mondschein kletterten sie zurück zum Skidepot auf dem Aletschfirn, und von dort gelangten sie schliesslich zur Konkordiahütte, die sie spät nachts erreichten. Insgesamt waren sie innerhalb von rund 50 Stunden über 40 Stunden unterwegs, meistens in einer Höhe von über 3000 Metern über Meer. Die markante Rippe in der Nordwand des Aletschhorns heisst seither Hasler-Rippe.

Vertrauen ist grundlegend. Wer sich im alpinen Gelände bewegt, muss in seine Gefährten vollständiges Vertrauen haben. Am offensichtlichsten ist es, wenn eine Seilschaft gebildet wird, wie es auf Gletschern und im steilen Fels üblich ist. Othmar Gurtner, der 1953 über Hasler als Bergsteiger schrieb, stellte eine Szene der erwähnten Erstbesteigung am Finsteraarhorn wie folgt dar: «Hasler muss [seinen Gefährten] Amatter seitlich in ein vereistes Schneeband hinunterseilen, und er wird nun Zeuge einer Plattenklettere Amatters, bei der es wirklich um das Letzte geht. Nach dieser Glanzleistung, elf Stunden nach dem frühen Aufbruch, hat Hasler die ganze Plattenflucht selber auszukosten, und als er Amatter erreicht, wird ihm klar, dass ihre Verbindung durch das Seil eine wahre Schicksalsgemeinschaft darstellt. Denn es gibt keine Sicherung.»

Aus heutiger Sicht sind Touren unter solchen Bedingungen schlicht tollkühn. Doch die Menschen von damals lebten in einer anderen, grundsätzlich gefährlicheren Welt, was sich entsprechend auf ihr Risikoverhalten auswirkte. Unabhängig davon gilt festzuhalten, dass Pioniere Risiko auf sich nahmen. Ob die heutige Risikoaversion nicht die eine oder andere Pionierleistung verhindert?

Die 1000 Meter hohe Ostwand des Finsteraarhorns, die Gustav Hasler und Fritz Amatter als erste direkt über die nordöstliche Rippe durchstiegen (gestrichelte Linie). Foto von ca. 1940.

Hasler jun. übernimmt und trifft kluge Entscheide

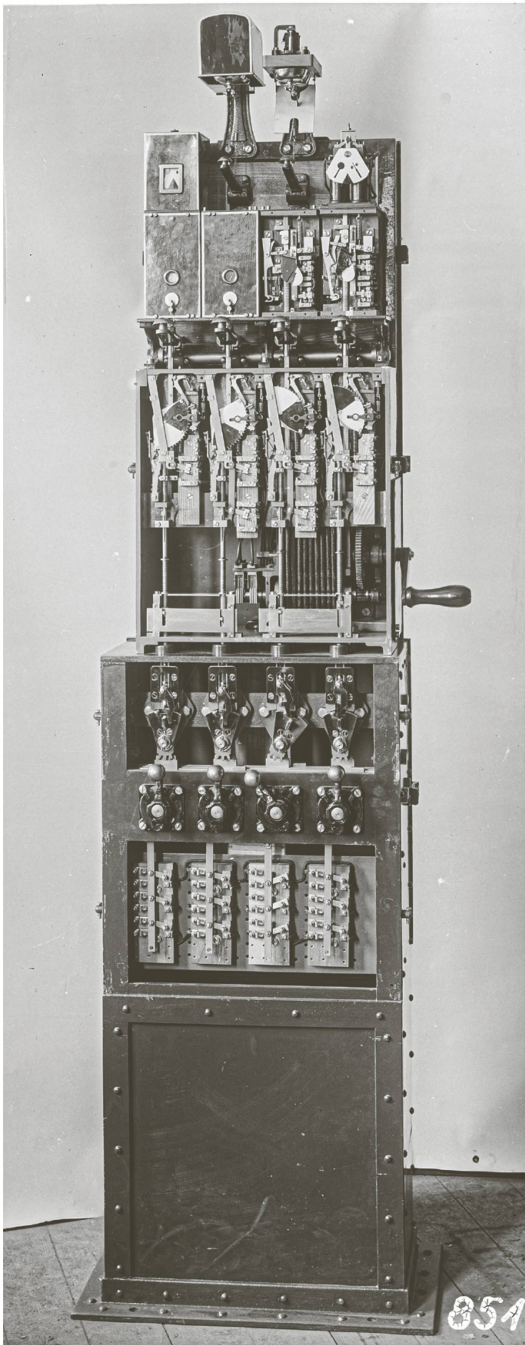
Fünf Jahre nach dem grossen Ausbausritt in Richtung Industrie, dem Bezug der neuen Werkstätten im Mattenhof, starb der erste Patron Gustav Adolf Hasler im Alter von 70 Jahren an einer Lungenentzündung. Sein Sohn Gustav Hasler musste mit 22 Jahren ohne höhere technische Ausbildung und mit wenig praktischer Erfahrung die Firmenleitung übernehmen.

Der junge Hasler, unterstützt von einem erfahrenen und loyalen Kader, entwickelte bemerkenswertes unternehmerisches Geschick. So gelang es ihm, die durch den technischen Fortschritt und die über Jahre hinweg starke Nachfrage bedingte Sonderkonjunktur der Branche voll auszunützen. Schon 1907 war der Betrieb doppelt so gross wie bei seinem Amtsantritt sieben Jahre zuvor. Klugerweise band Hasler die wichtigsten Leistungsträger unter den Kadermitgliedern, auf die er als junger Mann angewiesen war, dauerhaft an die Firma, indem er ihnen eine finanzielle Beteiligung ermöglichte und einige von ihnen in den Verwaltungsrat berief. Deshalb wurde 1909 die Einzelfirma in die «Hasler A.G. in Bern, vorm. Telegraphenwerkstätte von G. Hasler» umgewandelt. Dass Gustav Hasler die Aktienmehrheit und damit die Kontrolle über das Unternehmen behielt, versteht sich von selbst.

In den Jahren 1907 und 1910 antwortete Hasler auf vorübergehende Konjunkturerinbrüche erneut mit einer Diversifikation, dieses Mal mit dem Einstieg in den Bau elektrischer Sicherungseinrichtungen für Eisenbahnen. Das war schwieriger als erwartet. Die Festschrift von 1927 spricht offen von «vielen Misserfolgen und schwerer Konkurrenz seitens der leistungsfähigen ausländischen Firmen». Zugleich wird die Hilfe der schweizerischen Behörden im Inland hervorgehoben. Mit anderen Worten: Lange vor der Erfindung des Kartellrechts hat Hasler – nicht nur in diesem Bereich, wohl überall – vom engen, schon in den Ausbildungszeiten geknüpften Beziehungsnetz zu den Fachleuten in den eidgenössischen Behörden und Regiebetrieben profitiert.

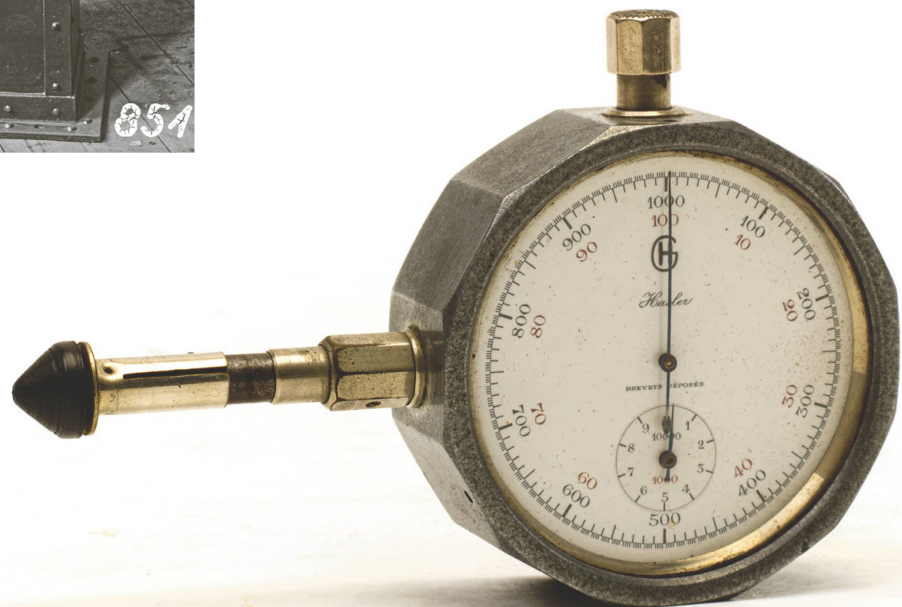
Wachstum mitten im Ersten Weltkrieg

An der Landesausstellung von 1914 in Bern präsentierte Hasler stolz die ganze Kollektion seiner technischen und wissenschaftlichen Produkte. Doch kaum war der Sommer vorbei, brach der Erste Weltkrieg aus, und mit der Hochblüte der Industrie war es vorübergehend zu Ende. Damals zählte Hasler 400 Mitarbeitende. Doch das Unternehmen hatte zwei Probleme: (Zu) viele Schweizer Mitarbeiter fehlten infolge Militärdienst am Arbeitsplatz; zugleich wurden die vielen auf Wanderschaft befindlichen Ausländer von ihren Militärbehörden zurückgerufen; die meisten von ihnen befolgten den Befehl. Wie viele andere schweizerische



a

- a) Streckenblock und Stellwerk für elektrische Signalstellung in der Station Bever der Rhätischen Bahn von 1914.
- b) Ein Erfolgsprodukt: Haslers Universal-Handtourenzähler von 1914.

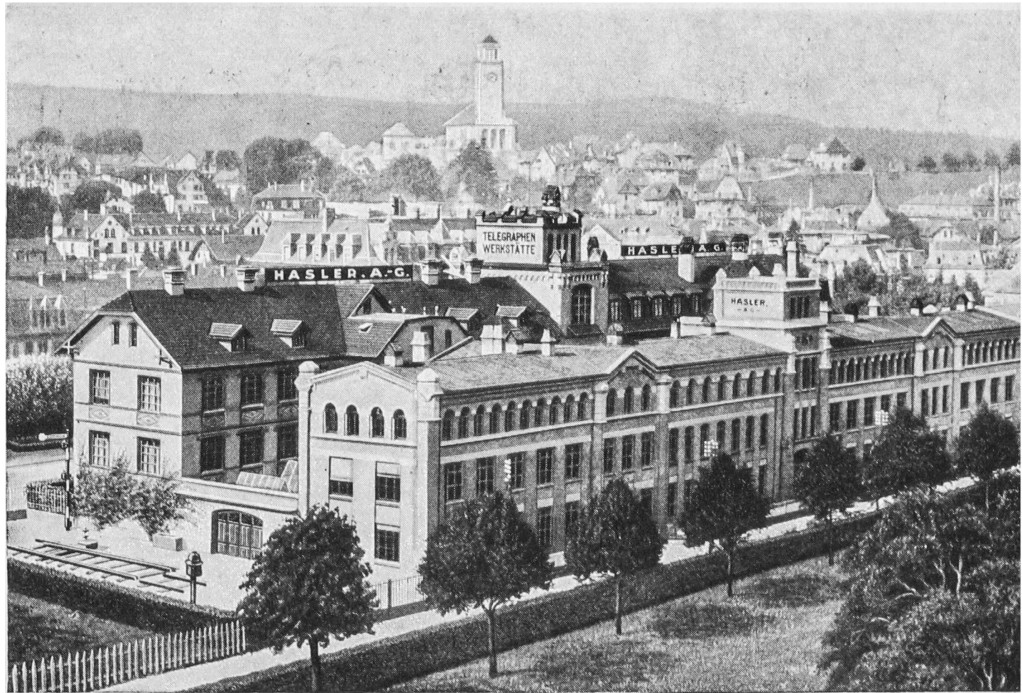


b

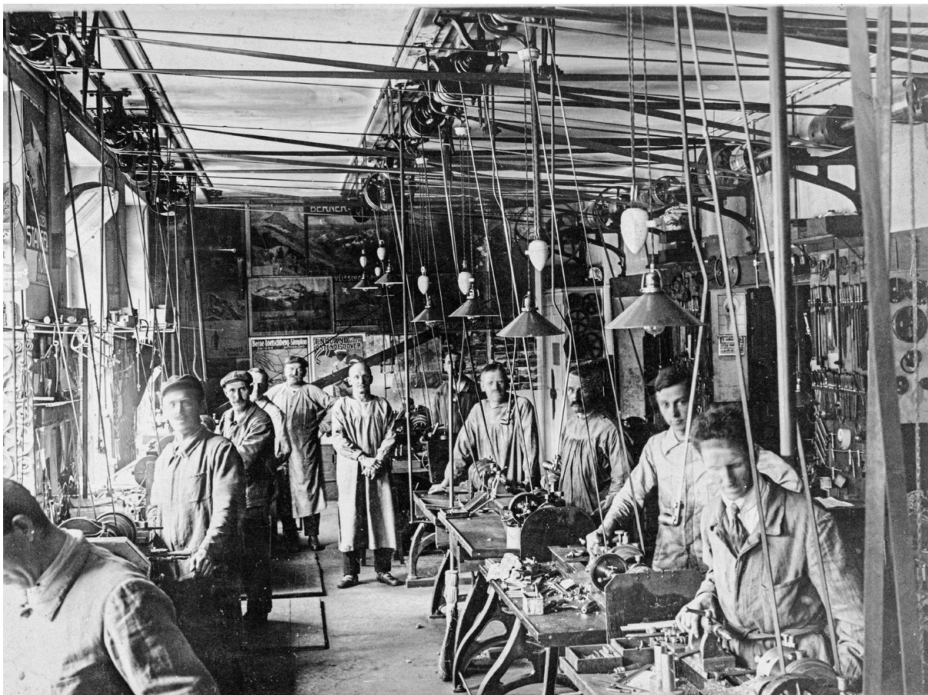


a

- a| Hasler-Stand an der Schweizerischen Landesausstellung 1914 in Bern.
- b| Fabrik an der Schwarztorstrasse nach der Erweiterung im Ersten Weltkrieg.
- c| Werkstattbild von 1924.



b



c

Betriebe, etwa in der Uhrenindustrie, nützte Hasler die durch den Krieg grundlegend veränderte Nachfrage aus und stellte in fliegender Eile auf Militärprodukte um. Zwar wurden am Anfang des Ersten Weltkriegs viele Bestellungen aus dem Ausland annulliert, doch war dies nur eine vorübergehende Erscheinung. Der Bedarf der Armeen, der eigenen und der ausländischen, nach Telegraphen- und Telefonapparaten stieg; ausserdem waren die in Bern gefertigten Geschwindigkeitsmesser, vor allem der ab 1914 gebaute Handtourenzähler, in der Militäraviatik so populär, dass sie international nur «Hasler» genannt wurden. Die enorme Nachfrage war der Grund für einen Fabrikausbau im Jahre 1916 – eine viel bestaunte antizyklische Bewegung in einer Wirtschaftswelt, in der Verunsicherung und Krisenangst herrschten. Bis 1918 wurde die Fläche der Fabrikationsgebäude glatt verdoppelt. Parallel zum Gebäudetrakt an der Schwarztorstrasse entstand an der oberen Villettenmattstrasse (ab 1941: Hasler-Strasse) ein neues Fabrikgebäude. Das damals sehr wichtige Holzlager wurde nach Ostermundigen verlegt. Schon 1914 wurde im grenznahen Montbéliard eine französische Zweigfabrik mit etwa fünfzig Arbeitsplätzen errichtet.

Ebenfalls im Kriegsjahr 1916 entstand der erste Norm-Arbeitsvertrag. Gearbeitet wurde von 7 bis 12 und von 14 bis 18 Uhr, am Samstag war um 17 Uhr Feierabend, was eine 55-Stunden-Woche bedeutete. Es wurde eine Arbeiterkommission geschaffen, welche die Interessen der Belegschaft vertrat. Bezahlte Ferien wurden nun nach Dienstjahren abgestuft. Nach dem Generalstreik von 1918 wurde die 48-Stunden-Woche eingeführt.

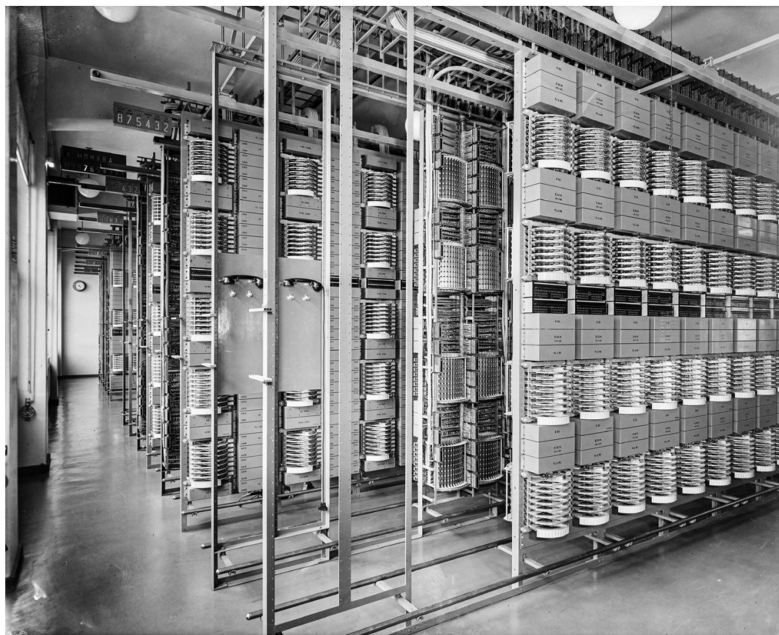
Telefonzentralen als grosses Geschäft

Parallel zu den «amtlichen» Zentralen bot Hasler aber den Firmen, Hotels und Behörden auch Hauszentralen an. Die technische Weiterentwicklung der Angebote geschah – wir reden von den Jahren zwischen 1890 und 1910 – «on the job» und musste komplizierte Probleme lösen, vor allem die gerechte Erfassung der Gebühren, die damals ja noch von der Länge der Telefonverbindung abhängig waren. Handvermittelte Telefonie war teuer und spielte im Alltagsleben der einfachen Leute nur eine Rolle bei ausserordentlichen Ereignissen. Entsprechend wenig dynamisch sah zunächst die Verbreitung des Telefons aus. Zwischen 1880 und 1920 wurden 100 000 Abonnenten angeworben. In den folgenden 30 Jahren bis 1948 verfünffachte sich diese Zahl. Das hatte vor allem mit der Automatisierung des Telefonverkehrs zu tun, aber auch mit intensiver Werbetätigkeit durch die Vereinigung «Pro Telephon».

Die lockere Besiedelung der Schweiz zwang die Fernmeldetechniker ebenso wie die amtlichen Verwalter des Telefonmonopols, Rücksicht auf die ländliche Bevölkerung zu nehmen und unter anderem kleine Zentralentypen zu




a



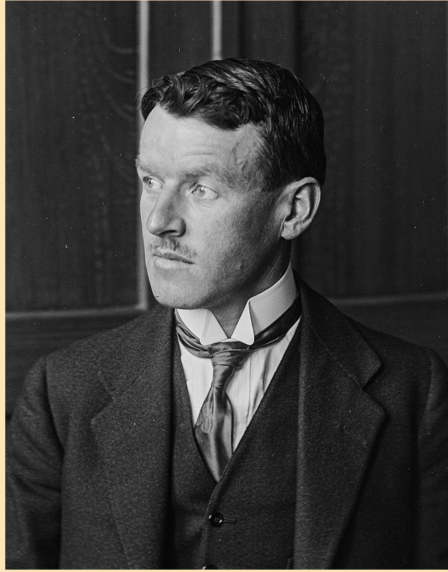
b

- a| Anlässlich des Eidgenössischen Schützenfestes 1924 in Aarau wurde die erste Zentralbatterie-Universalzentrale mit über 1000 Abonnenten in Betrieb genommen.
- b| Automatische Telefonzentrale in Luzern, gebaut 1934. Die grösste bis dahin von Hasler konstruierte Zentrale.

KARL BRETSCHER: LAUFBAHN EINES PIONIERS

Einen wesentlichen Anteil an der erfolgreichen Transformation der Firma Hasler vom handwerklich-technischen zum industriellen Format hatte der aus Zürich stammende Elektroingenieur Karl Bretscher (1883–1966 |  19, Drei Zürcher Pioniere). Nach einer Mechanikerlehre besuchte er das Technikum Winterthur. Seine Wanderjahre führten ihn zu Bell nach Antwerpen, für die er in Bern 1908 die erste manuelle Zentrale mit Zentralbatterie montierte. Der damalige Bell-Kunde, die Eidgenössische Telephonverwaltung, fand Gefallen am jungen Landsmann und warb ihn kurzerhand ab. 1911 unternahm er auf eigene Kosten eine einjährige Studienreise in die USA. Bei der Western Electric Co. und der New York Telephone Co. konnte Bretscher nicht nur die technischen Einzelheiten von Grossbetrieben studieren, sondern sich auch mit Fragen des Betriebs, namentlich des Störungsdienstes, sowie des Marketings und der Werbung vertraut machen. Wieder zu Bell nach Antwerpen zurückgekehrt, führten ihn zahlreiche Auslandseinsätze unter anderem nach Spanien, Frankreich, Budapest und ins heimische Zürich, wo er die Inbetriebnahme der halbautomatischen Telefonzentrale Hottingen leitete.

1918 wechselte er zur Hasler AG nach Bern. In der Folge war Bretscher führend beim Aufbau der unabhängigen Schweizer Telefonindustrie beteiligt. Die Telephonverwaltung war damals frustriert durch die Tatsache, dass viele der mit Zentralbatterien betriebenen Telefonzentralen, die mangels eigener Fabrikation aus dem Ausland bezogen werden mussten, nicht einwandfrei funktionierten. Bretscher, der bei Bell genau auf diesem Gebiet gearbeitet hatte, sorgte in der Folge dafür, dass auch grosse Bestellungen der PTT für Zentralen nicht mehr automatisch ins Ausland gingen, sondern zu Hasler. Mit 38 Jahren wurde er 1921 Verwaltungsratsdelegierter bei Hasler (bis 1941), ein Jahr darauf Alleindirektor, bis 1935 die Führung der stark gewachsenen Firma erweitert wurde. Unermüdlich arbeitete Karl Bretscher an der Stärkung und Verselbständigung der technischen Position von Hasler, was nicht ohne



Karl Bretscher, 1919.

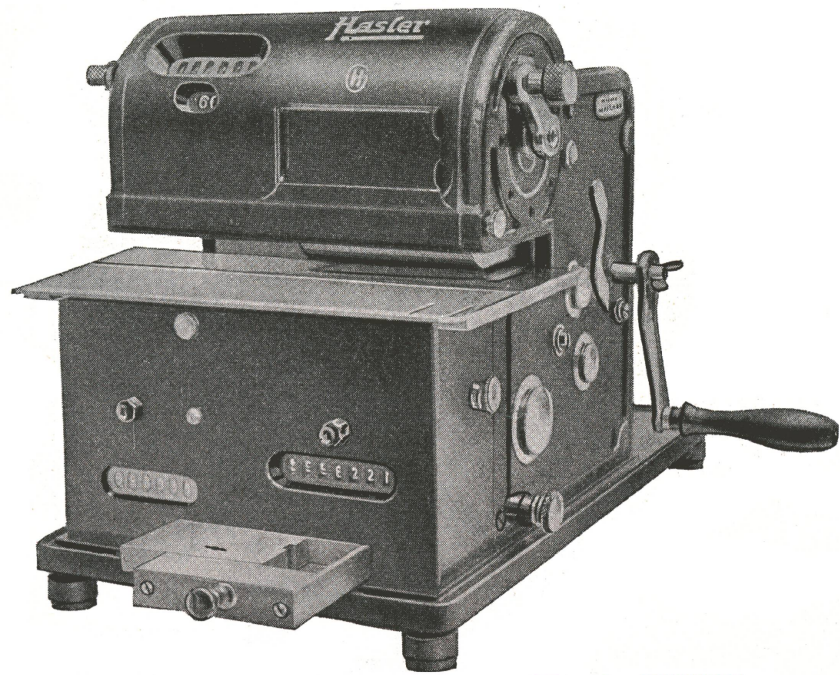
langwierige Patentstreitigkeiten und Konkurrenzmanöver vor sich ging.

1923 baute Bretscher beim Berner Kohlenhändler Hirter die erste vollautomatische Hauszentrale ein. Dann kam es zu einem Lizenzabkommen mit Ericsson für 25 bis 50 interne Anschlüsse. Für das Berner Tiefenau-Spital lieferte Hasler eine solche Zentrale, die mit einer Personensuchanlage kombiniert war. Einmal mehr antwortete Hasler damit auf einen individuellen

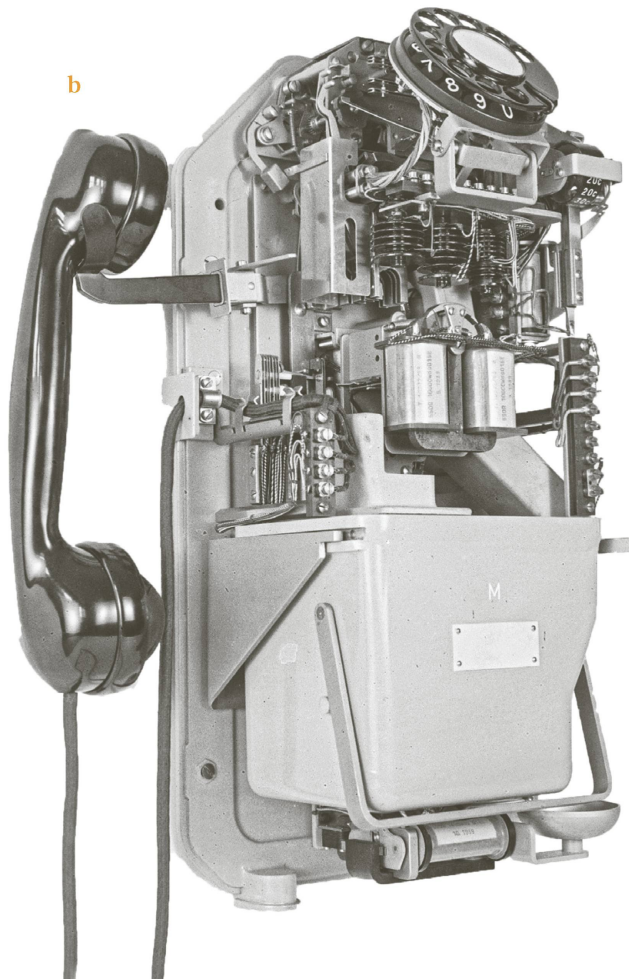
Kundenwunsch, der den Spitalbetrieb wesentlich erleichterte. Unter Bretschers Führung wurde auch das von ausländischen Lizenzen unabhängige «System Hasler 31» für städtische Grosszentralen entwickelt.

Besondere Verdienste erwarb sich der Telefonpionier als Begründer und Präsident der «Pro Telephon» (1927–1932), einer Werbeorganisation für die Förderung der Telefonie, die er nach amerikanischen Mustern aufzog. Karl Bretscher machte sich auch um die Förderung der Hochschulbildung in seinem Fach verdient. 1930 war er Initiant des Lehrstuhls für Schwachstromtechnik an der ETH Zürich, 1933 unterstützte er die Errichtung einer Professur für technische Physik an der ETH.

*1941 übernahm Karl Bretscher die schwierige Aufgabe, die 1904 gegründete Berner Maschinenfabrik Winkler, Fallert & Cie. (📖 108, **Führende Köpfe der Maschinenfabrik Wifag**) zu sanieren, die für ihre Hoch- und Tiefdruck-Rotationsmaschinen bekannt war, aber in ernsten finanziellen Schwierigkeiten steckte. Mit der Hasler AG blieb Bretscher bis zu seinem Tod als Mitglied des Verwaltungsrates eng verbunden.*



a



b

- a) Frankiermaschine mit Datumsstempel, konzessioniert in Norwegen, Schweden, Italien und Dänemark.
- b) Münz-Kassierstation aus dem Jahre 1939.

bauen. So entwickelte Hasler auch einen Selektor, der unter Wahrung des Gesprächsgeheimnisses in schwach bevölkerten Gegenden bis zu zehn Abonnenten durch eine einzige Leitung mit der Zentrale verbinden konnte. Da diese schlaue Schaltung auch Gespräche zwischen zwei beliebigen Teilnehmern auf der gleichen Leitung zuließ, waren alle Anforderungen erfüllt, um auch entfernteste Teilnehmer ohne diskriminierende Zusatzkosten ans Netz anzuschliessen. Ein wichtiger Entwicklungsschritt kam 1920. Seither konnte Hasler nicht mehr nur die kleinen LB-Apparate und -Zentralen (Lokalbatterien), sondern auch Zentralbatterie-Apparate und -Zentralen liefern, die zuvor aus dem Ausland hatten bezogen werden müssen. 1925 konnte Hasler, noch mit einer Ericsson-Lizenz, in Winklen bei St. Gallen die erste Landtelefonzentrale in Betrieb nehmen. 1928 folgte in der Neuenburger Landschaft die erste vollautomatische Netzgruppe für den lokalen Gesprächsverkehr; der Fernverkehr lief weiterhin über das Vermittleramt. Schritt für Schritt konnte so die Abhängigkeit von ausländischen Lizenzgebern abgebaut werden.

Zwecks Auslastung auch Frankiermaschinen

Zugleich herrschte aber in den 1920er Jahren erneut ein empfindlicher Arbeitsmangel. Hasler überwand die Krise einmal mehr mit seiner durch die Kundenwünsche forcierten breiten Sortimentspolitik. Als 1921 der internationale Postkongress in Mailand die Einführung von Frankiermaschinen erlaubte, begann Hasler, solche Maschinen zu bauen, die sogleich zu einem Exporterfolg wurden. Als die Krise vorbei war, musste Hasler die Fabrikanlagen erweitern. Inzwischen war das angestammte Gelände zwischen Schwarztor- und Haslerstrasse zugebaut – bis auf die Dachgeschosse, die eilig in Büros, Laboratorien und Versuchswerkstätten umgewandelt wurden.

Die ständig wachsende Telefonie und der Bedarf an Zentralen führte zu einem neuerlichen Erweiterungsschritt an den südlichen Stadtrand. 1925 wurde an der Gemeindegrenze zu Köniz im Liebefeld ein bestehendes Gebäude erworben, in dem neben mechanischen Fertigungsstätten die Lehrlingsausbildung untergebracht wurde. Schon damals bildete Hasler die Lehrlinge mit spezialisierten Lehrmeistern nach eigenem System aus. 1926, am Vorabend der grossen Weltwirtschaftskrise, zählte Hasler 900 Mitarbeitende.

1927 wurde die «Fabriques de télégraphes et d'appareils électriques» in Neuenburg, die Matthias Hipp 1860 gegründet hatte, übernommen und unter der Marke Favag SA als Fertigungsbetrieb in die Hasler-Organisation eingegliedert. Damit gab es am Berner Stammsitz nun Platz für das nächste grosse Projekt: die Eigenentwicklung einer Grosszentrale. Ein Prototyp wurde 1931 erfolgreich in Hasle-Rüegsau in Betrieb genommen. Im folgenden Jahr trat Hasler mit diesem



a

- a) Tisch-Station mit Lokalbatterie von 1900.
- b) Tisch-Station für Zentralbatterie von 1913 in für damals schlichtem Design.
- c) 1927 von Hasler entwickelt, wurde diese Tisch-Station von der Obertelegraphendirektion als Normaltyp eingeführt und in den folgenden Jahrzehnten zu Hunderttausenden verbreitet.
- d) Druckknopflinienwähler A II/5 von 1923.



b



c



d

Produkt, das den militärisch kurzen Namen «HS 31» erhielt und erstmals im Hauptamt Olten für 2000 Anschlüsse installiert wurde, in neue Dimensionen ein. 1934 folgte Luzern mit 8000 Abonnenten nebst Fernamt sowie nach und nach die ganze Netzgruppe mit rund 19000 Abonnenten. So ging die Zeit der «Fräuleins» von den Zentralen langsam, aber sicher zu Ende. Am laufenden Band brachte Hasler parallel zur Entwicklung der Automatik neue Produkte hervor, wie etwa Impulsschreiber, Gebührenmelder, Anrufumleiter, Programmwähler für den ab 1931 eingeführten und sofort erfolgreichen Telefonrundspruch.

Technik erhöht den Telefon-Komfort

Zum populärsten Mitglied der schweizerischen Telefon-Produktefamilie wurde die legendäre Hasler-Tisch-Station mit der runden Wählscheibe (erstes Baujahr 1927). Sie wurde von der Obertelegraphendirektion zum Normaltyp erklärt; in der Folge gelangten mehrere hunderttausend Stück davon in die Schweizer Haushalte. Schon 1923 hatte Hasler ausserdem das erste Münztelefon entwickelt und 1931 ein verbessertes Modell auf den Markt gebracht; ab 1939 konnten die Benützer automatisch zum Nachzahlen aufgefordert werden, wenn die auf drei Minuten begrenzte Gesprächsdauer abgelaufen war.

Die Kernkompetenz der stark wachsenden Firma Hasler war die Präzisionsmechanik; die Tradition und die öffentliche Wahrnehmung des Unternehmens waren gekennzeichnet durch ein äusserst breites Sortiment. Kriegs- und Krisenjahre bedeuteten für Hasler nicht Stillstand, im Gegenteil! Während die Telegraphengeräte im Lauf der Zeit an Bedeutung verloren, wurden neben den Telefonapparaten und -zentralen, den Stammgeschäften, Geschwindigkeitsmesser für den Bahnverkehr und die Aviatik gebaut; letztere wurden 1937 in eine besondere Firma, die Peravia AG, ausgelagert, die als Handelsbetrieb auch die Erzeugnisse anderer Hersteller vermarktete. Hasler stellte nun auch Signalanlagen her für die Regelung der Bahnsignale und der Ampelanlagen für den Strassenverkehr. Hasler baute Geschwindigkeitsmesser für Strassenfahrzeuge, Fahrten-schreiber für Trolleybusse, dazu Konferenz-Telefonanlagen, Steuerungsanlagen für Eisenbahnstellwerke, Fernsteuerungen für Luftseilbahnen und vieles mehr. Stolz präsentierte das Unternehmen seine vielseitigen Marktleistungen an der Landesausstellung von 1939, zu deren Besuch das Unternehmen sämtliche Mitarbeitenden samt Ehegatten einlud. Die stete Bereitschaft, Kundenbedürfnisse zu befriedigen und dafür auch Entwicklungsaufwand in Kauf zu nehmen, gehört zu den besonderen Merkmalen der Firma Hasler. Dies galt auch für die Rüstungstechnik, die in den kommenden Jahren auch für Hasler wichtiger wurde.

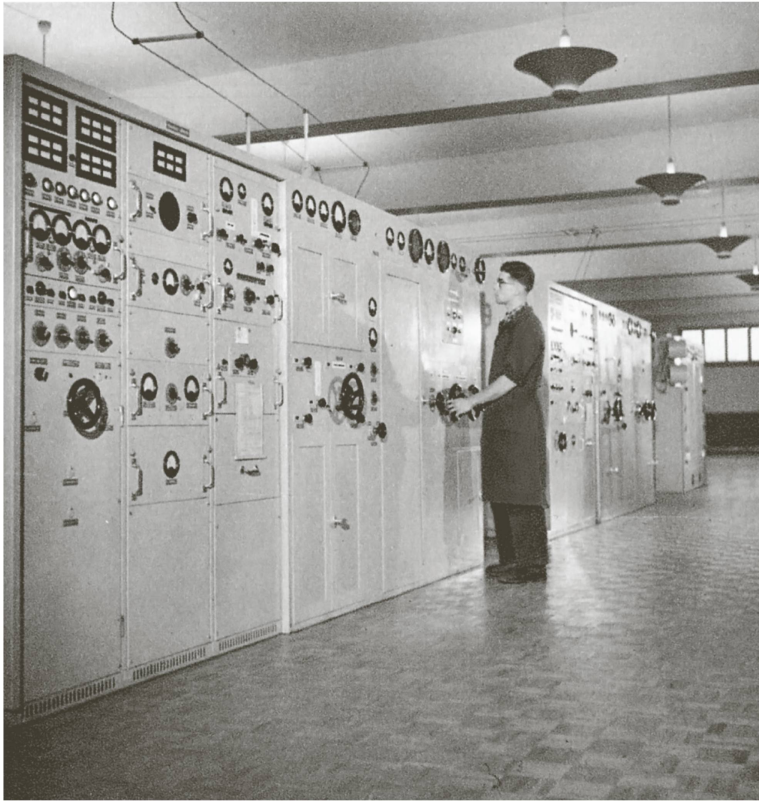


a

- a) Drahtloser Telefonanschluss auf dem Faulhorn 1948.
- b) Hasler begutachtet zusammen mit seiner Frau 1937 in Grindelwald die ersten Versuche für drahtlose Verbindungen mit SAC-Hütten.



b



a

- a| Die Stimme der Heimat für Auslandschweizer in aller Welt: der Kurzwellensender Schwarzenburg 1941.
- b| Das Sendegebäude in Schwarzenburg brennt 1939 kurz vor der Eröffnung.



b

Das Hochgebirge als Trainingslager für die Hochfrequenztechnik

Die Bergwelt und der Alpinismus gehörten zu Gustav Hasler. Da lag es nahe, dass der Patron manches Entwicklungsprojekt seiner Firma vorübergehend in die Höhe mitnahm und unter den harten Bedingungen der Bergwelt erprobte. Schon vor dem Zweiten Weltkrieg führte Hasler im Hochgebirge erste Versuche mit dem Hochfrequenz-Rundspruch durch. Damals wären die Verantwortlichen in vielen Klubbütten froh gewesen um einen Telefonanschluss, etwa bei Unglücksfällen. Leitungen kamen aber aufgrund der hohen Kosten nicht in Frage. 1937 probierte die Firma Hasler im Gebiet von Grindelwald und Jungfraujoche den drahtlosen Telefonverkehr aus. Ab 1939 waren die ersten Anlagen mit dem öffentlichen Netz verbunden. Und kurz vor dem Ausbruch des Zweiten Weltkriegs konnte Hasler an einer internationalen Bergsteigertagung in Zermatt Telefonverbindungen zwischen der Monte-Rosa-Hütte und der Konkordia-Hütte demonstrieren. Ein Problem blieben die Stromquellen, weil die Trockenbatterien während der Kriegsjahre immer schlechter wurden.

Ohne die Anforderungen und den materiellen Rückhalt des Militärs wären solche Innovationsprojekte allein für den Hüttenverkehr wirtschaftlich nicht tragbar gewesen. 1947 wurden die Versuche unter besseren Bedingungen fortgesetzt. Seither gab es in den Walliser, Berner und Bündner Alpen sowie im Säntisgebiet einwandfrei funktionierende drahtlose Telefonanlagen von Hasler.

Brand verzögert den Kurzwellensender Schwarzenburg

Wichtig ist bei erfolgreichen Firmen immer auch, was sie bewusst nicht gemacht und anderen überlassen haben. Eigentlich war das Radio in der Schweiz ja eine beispiellose Erfolgsgeschichte. 1937 gab es im Lande schon 500 000 Gebühren zahlende Radiohörer, 1950 waren es bereits 1 Million. Trotz dieser beispiellosen Verbreitung hat sich Hasler nie mit dem Bau von Rundfunkempfängern beschäftigt. Man scheute das Vermarktungsrisiko und wohl auch die Konkurrenz in dieser technisch wenig attraktiven, auf Massenproduktion ausgerichteten Sparte.

Dafür beschloss die Geschäftsleitung schon 1936, in die Hochfrequenztechnik einzusteigen, ein technologisch anspruchsvolles Zukunftsgebiet mit hohen Risiken. Aufgrund der unübersichtlichen Patentsituation wurde ein Lizenzabkommen mit der Firma Marconi abgeschlossen. Als bedeutendstes Projekt wurde der legendäre Kurzwellensender Schwarzenburg mit einer Leistung von 25 Kilowatt gebaut, der auch für den Rundspruch und die Überseetelefonie eingesetzt werden sollte. Pünktlich zur Eröffnung der Landesausstellung 1939 war der Sender fertig. Doch kurz bevor die täglichen Radiosendungen für die Ausland-

schweizer ausgestrahlt werden konnten, brannte die Senderanlage samt dem Holzbau, in dem sie untergebracht war, in einer Gewitternacht aus bis heute nicht geklärter Ursache nieder. Sofort erteilte die PTT den Auftrag für den Wiederaufbau; die zweite Anlage wurde 1940 in Betrieb genommen.

Parallel dazu erfüllte Hasler mit der gebotenen Diskretion auch Spezialwünsche des Militärs im Bereich der drahtlosen Telefonie, wobei erstaunliche Leistungen erzielt wurden. Stolz wies das Berner Unternehmen etwa auf die mit 0,3 Watt Antennenleistung arbeitende Sendeanlage hin, die sogar bei Schneesturm ein einwandfreies Telefongespräch zwischen Chasseral und Säntis, also über eine Distanz von mehr als 160 Kilometern, erlaubte. Schon in diesen Kriegsjahren entstanden auch die ersten tragbaren UKW-Senderempfänger, die unter anderem von den Blaulicht-Organisationen sowie von den Unterhaltsdiensten des Strassenwesens und der Elektrizitätswirtschaft dankbar angenommen wurden. In diesen Zusammenhang gehörten auch die von Hasler entwickelten Bordsender für die zivile und militärische Fliegerei sowie Peilgeräte. Ausserdem entstand eine nur wenige hundert Gramm wiegende Radiosonde zur Erforschung der meteorologischen Verhältnisse in höheren Luftschichten. Sie wurde mit einem Ballon in Position gebracht, während ein kleiner Sender die Daten an die Bodenstation übermittelte.

Mengenkonjunktur auf dem Monopolmarkt

Erste Priorität hatte aber in all den Jahren die ständige technische Verfeinerung des Hasler-Angebots an Telefon- und Hauszentralen und deren flexible Anpassung an die sehr unterschiedlichen Grössenordnungen auf dem Markt. Damit einher gingen laufende Verbesserungen des Benutzerkomforts. Ab 1931 konnten Gespräche unbegrenzt lange geführt werden; zuvor war die Gesprächsdauer auf zwölf Minuten begrenzt gewesen. Die vielen Einzelschritte führten schliesslich zum Zentralentyp HS 31. Mit der Einschaltung der automatischen Zentrale Olten 1932 wurde der Erfolg des neuen Zentralentyps endgültig bestätigt. Fortan konnte die erfolgreiche Arbeitsgemeinschaft Hasler/PTT an der Grösse der Zentralen arbeiten und damit der ständig steigenden Nachfrage genügen. Schon das 1934 in Betrieb genommene Hauptamt Luzern stiess hinsichtlich Mengenleistung und Komplexität in eine neue Dimension vor: zuerst 8000, dann 10000 Teilnehmer, Fernamt, Unterzentralen, acht Knoten- und über zwanzig Endämter! In schnellem Takt folgten analoge Ausbauten in Rapperswil, Winterthur, Zug, St. Gallen, Baden, Langenthal, Neuenburg, Lugano, Solothurn, Delsberg, Sitten, Schaffhausen, Glarus, Thun und Chur.

Der Laden brummte, die Hasler-Werkstätten in Bern sowie die reisenden Montage-Equipen waren überbeschäftigt. Anfangs 1942, beim Eintritt ins

90. Jahr seit der Gründung, hatte die Hasler AG rund 600 öffentliche Telefonzentralen mit 150 000 Anschlüssen sowie rund 1300 automatische Haustelesonanlagen mit 40 000 Anschlüssen gebaut.

Hasler im Aktivdienst

Der Personalmangel zufolge Militärdienstpflicht begleitete das Unternehmen durch den ganzen Zweiten Weltkrieg. Im Schnitt war immer etwa ein Drittel der männlichen Belegschaft im Aktivdienst. Deshalb wurden auch in den Montagewerkstätten vermehrt Frauen eingesetzt. Zeitweise war zudem der Verkehr mit den Zweigwerken im Liebefeld und in Neuenburg (Favag) so prekär, dass wieder Pferdegespanne eingesetzt werden mussten.

Doch insgesamt erfreute sich Hasler auch während des Zweiten Weltkriegs einer Sonderkonjunktur. Nicht der Mangel an Aufträgen war das Problem; vielmehr war in den Werkstätten und Büros die Enge allgegenwärtig. Erneut wurde deshalb mitten im Krieg wieder gebaut, dieses Mal im Liebefeld, wo zum allgemeinen Erstaunen der Öffentlichkeit ausgerechnet im heiklen Kriegsjahr 1941 ein neues fünfstöckiges Gebäude hochgezogen wurde – ein viel beachtetes Zeichen der Prosperität und des Selbstbewusstseins! Das voll beschäftigte und in teilweise geschützten Märkten tätige Unternehmen hatte auch kein Problem damit, auskömmliche Preise durchzusetzen. Mit anderen Worten: Hasler ging es



Ein Kommandogerät Hasler für eine 7,5 cm Fliegerabwehr-Batterie aus dem Jahr 1956.



a



b

- a | Gustav Hasler, 1942.
- b | Marie Hasler, 1939.
- c | Das Werk Bern-Liebefeld, ca. 1950.



c

auch in Krisen- und Kriegsjahren gut! Eine stolze Mitarbeiterschaft, inzwischen 1300 Menschen, arbeitete sich im Bewusstsein der Kriegswichtigkeit ihrer Arbeit an den überreichlich vorhandenen Aufträgen ab. Das Jubiläumsbuch von 1952 weiss zu vermelden:

«Die Mobilisation setzt das Räderwerk der Fabrik zuerst fast still. Militär und Luftschutz rufen ihre Leute. Die Betriebsfeuerwehr verwandelt sich in einen Betriebsluftschutz, der Hasler-Turm dient zeitweise als Posten für die Fliegerabwehr. Alte und veraltete Telefone werden ans Licht und wieder zu Ehren gezogen. Je nach der militärischen und politischen Lage stösst man da und dort auf einen bewaffneten älteren Mitarbeiter, der der Betriebswehr zugeteilt ist und voll Stolz wieder ein Gewehr mit scharfer Munition gefasst hat.»

Zweimal besuchte General Henri Guisan die kriegswichtigen Werke in Bern, die in Friedenszeiten nicht selten von Regierungsräten, Botschaftern oder ausländischen Wirtschaftsdelegationen besichtigt wurden. Der Alltag brachte den Hasler-Mitarbeitenden, die nicht zum Militärdienst eingezogen wurden, zusätzliche Pflichten. Im Rahmen der vom Agronomen und späteren Bundesrat Friedrich Traugott Wahlen ausgerufenen «Anbauschlacht» wurden auf brach liegendem Boden der Firma in Bern und Umgebung Kartoffeln, Getreide und Gemüse angepflanzt. Die heranwachsende Jugend wurde zum Landdienst verpflichtet. An der ersten Kriegsweihnacht kümmerte sich Marie Rosalind Hasler, die aus England stammende Frau des Patrons, um die Kinder der Beschäftigten.

Die Firma Hasler war aber auch rüstungstechnisch für die Eidgenossenschaft tätig. Zusammen mit Spezialisten der Eidgenössischen Waffenfabrik konstruierten Hasler-Ingenieure schon 1937 ein Kommandogerät für die neu beschafften 34-mm-Fliegerabwehrkanonen. Ab 1939 wurden auch Kommandogeräte für die schwere Flab gebaut, teils nach dem Vorbild ungarischer Instrumente des Systems Gamma-Juhasz, wobei die Schweizer vor allem den elektrischen Teil der ungarischen Vorbilder umkonstruierten. Solche Geräte wurden in der Folge noch bis in die 1950er Jahre hinein unter anderem nach Italien exportiert.

Hasler im Ausland

In diesen Zusammenhang gehört ein kurzer Überblick über die Auslandsgeschäfte von Hasler in früher Zeit. Telegraphen- und Telefongeräte wurden vor allem von staatlichen Monopolbetrieben beschafft, also war allenthalben mit der Diskriminierung von Importeuren und dem Ruf nach Kompensationsaufträgen zu rechnen. Hasler gründete schon 1914 eine Tochtergesellschaft in Frankreich (Hasler S.A.), die sich aber während der Kriegsjahre nicht entwickeln konnte. 1919 wurde

sie in die «TEL S.A.» umgewandelt, ab 1922 mit Sitz in Paris. Das Unternehmen überlebte den Zweiten Weltkrieg und konnte 1950/51 erweitert werden. Ähnlich erging es einer 1928 in Rom errichteten Montagewerkstätte, die zwei Jahre später nach Mailand verlegt wurde. Auf Druck der staatlichen Abnehmer musste anstelle von importierten Gütern in Mailand fabriziert werden, was zum Ausbau der «Società Anonima Telefoni ed Apparecchi di Precisione» (SATAP) im Jahre 1933 führte. 1937 verkaufte Hasler diesen Betrieb an die Italiener und schloss mit ihnen Lizenzabkommen ab. Ebenfalls 1933 siedelte Hasler eine Verkaufsorganisation in den Niederlanden an.

Da während des Krieges aus dem Ausland keine Senderöhren mehr geliefert wurden, begann Hasler 1943 in einer früheren Schlosserwerkstatt am Sitz der Favag SA in Neuenburg mit der Regeneration von ausgebrannten Röhren. Das Projekt war von Erfolg gekrönt und führte 1947 zur Gründung der Hasler Tubes Electroniques SA in Neuenburg. Der erste grosse Auftrag kam von der PTT, welche für die SRG die technische Seite des Radiobetriebs betreute: Die Lieferung von Röhren für den neuen Sender auf dem Monte Ceneri, der ebenfalls von Hasler stammte.

Fachkräfte dringend gesucht, Dezentralisierung der Hasler-Fabrikation

Schneller als andere Branchen erholten sich das Fernmeldewesen und die mit ihm verbundene Präzisionsmechanik von der kriegsbedingten wirtschaftlichen Erstarrung. Die Konjunktur zog kurz nach dem Kriegsende an, und sogleich litt die Hasler AG unter dem Mangel an Fachkräften. Die Firmenleitung beschloss, den Facharbeitern nachzureisen und Stützpunkte in entfernteren Regionen zu errichten. Dies führte schon 1946 zur Gründung einer neuen Betriebsstätte in Bellinzona. Auch in Cousset bei Payerne wurde eine kleinere Werkstätte eingerichtet, die später nach Payerne verlegt wurde. 1948 folgte die Übernahme einer Fabrikliedenschaft beim Bahnhof von Estavayer-le-Lac, wo kleinere Apparate wie Alarmsicherungen, Gesprächszähler und dergleichen hergestellt wurden. Immer grösser wurde der Anteil von Ausländern und Frauen am Werkstättenpersonal. Zeitweise zählte Hasler in den Nachkriegsjahren rund 200 italienische Mitarbeitende. Das Hasler-Stammland, die früher locker überbaute Villengegend im Mattenhof, unweit vom Hauptbahnhof Bern, wurde zunehmend baulich verdichtet. Anstelle der Villa Neher an der Belpstrasse entstand ein grosses Bürogebäude, das im Mai 1949 bezogen wurde. Der Ostflügel an der Haslerstrasse wurde aufgestockt; die neue, 90 Meter lange Fabrikhalle diente der Montage der automatischen Telefonzentralen.



III
NEUE TRÄGERSCHAFT,
NEUE HORIZONTE UND
EINE GROSSE FUSION

Montage von Suchern am
Fließband in der Favag, 1953.

Die patronal geführte Firma wird zum Konzern

In den ersten hundert Jahren ihrer Geschichte hatte die Werkstätte und spätere Industriegruppe, die ab 1860 nach ihrem Haupteigentümer Hasler benannt wurde, nur gerade drei Chefs. Matthias Hipp, der vom Bund berufene erste Leiter der Eidgenössischen Telegraphenwerkstätte, verliess die Stelle schon 1860, um sich selbständig zu machen. Sein Stellvertreter Gustav Adolf Hasler sen. wurde, gerade dreissig Jahre alt, zum Nachfolger berufen. Er übernahm den Betrieb, zunächst mit einem Partner, von der Eidgenossenschaft und wurde dann alleiniger Eigentümer-Unternehmer. Er starb 1900 an den Folgen einer Lungenentzündung. Damals zählte die Hasler-Firma rund hundert Beschäftigte. Sohn Gustav Hasler war gerade 22 Jahre alt und mit seiner Ausbildung noch nicht fertig, als ihn die Umstände zwangen, die Verantwortung für den Betrieb zu übernehmen.

In seiner Zeit vollzog Gustav Hasler jun. die grössten Entwicklungsschritte der Firmengeschichte. 1909 wandelte er das Unternehmen in eine Aktiengesellschaft um, die «Hasler AG vormals Telegraphenwerkstätte von G. Hasler in Bern». Das Aktienkapital betrug die für damalige Verhältnisse stolze und Vertrauen erweckende Summe von 1 Million Franken. Zugleich liess der junge Hasler seine Fabrikmarke schützen. In den folgenden Jahren gab er seinen wichtigsten Mitarbeitern die Gelegenheit, sich als Aktionäre an der Firma zu beteiligen. Damit konsolidierte er sein oberstes Kader.

Stilprägende Bescheidenheit: Gründung der Hasler Stiftung

Gustav Haslers zurückhaltendes, bescheidenes Wesen war stilprägend für das Unternehmen, das zu seiner Zeit von der präzisionsmechanischen Werkstätte mit etwas mehr als 100 Beschäftigten zum international tätigen Konzern mit rund 3000 Angestellten heranwuchs. Obwohl die Hasler AG in seinem Todesjahr zu den bedeutendsten Industriebetrieben und Arbeitgebern des Kantons Bern zählte, verbat er sich eine öffentliche Abdankungsfeier. Am 12. Juli 1952 nahmen seine engsten Freunde und Mitarbeiter im Berner Krematorium still von ihm Abschied. Seinem Wunsch entsprechend wurde die Asche in der Umgebung seiner alpinistischen Wahlheimat Grindelwald verstreut.

Gustav Hasler war noch nicht einmal fünfzig Jahre alt, als er sich Gedanken über seine Nachfolge machte. Er hatte keine Kinder; auch gab es keine anderen direkten Nachkommen von der väterlichen Seite her. Was sollte mit dem Betrieb geschehen? In aller Stille verfasste der umsichtige Unternehmer schon 1927 ein Testament, in dem er seine starke Aktienmehrheit der Eidgenössischen Post- und Telegraphenverwaltung vermachte. Damit, so seine Überlegung, wäre eines Tages seine Hauptkündin für das Schicksal des Betriebs verantwortlich.



Gustav Hasler 1947, kurz bevor er seine Firma verschenkte.

Diese zeigte trotz der ungewöhnlichen Grosszügigkeit und Uneigennützigkeit Haslers wenig Begeisterung für das Vermächtnis. Hasler war klug genug, den Plan, der wahrscheinlich politisch heikel geworden wäre, für sich zu behalten. Aber er hielt an der Grundidee fest, seinem Unternehmen die grösstmögliche Unabhängigkeit zu erhalten. 1948 war die Lösung reif. Gegründet wurde die «Stiftung Hasler-Werke». Ihr vermachte Gustav Hasler in einem neuen Testament den grössten Teil seines Vermögens, das in den Mehrheitsbeteiligungen an sämtlichen Hasler-Gesellschaften bestand.

«HANDY», JAHRGANG 1950, ODER DER ZEIT WEIT VORAUS ...

«*Im Jahre 1950 gelang der Hasler AG eine neue Anwendung der Trägerfrequenztelefonie. Auf zwei modernisierten und auf elektrischen Betrieb umgebauten Nebenbahnen im Neuenburger Jura (La Chaux-de-Fonds – Les Ponts-de-Martel und Le Locle – Les Brenets) wurde eine Trägerfrequenz-Telefonanlage eingerichtet. Über den Fahrdraht sind die einzelnen Züge und alle Stationen trägerfrequent miteinander verbunden. Mit dieser Anlage können zwischen den Stationen, zwischen einer Station und einem fahrenden Zug oder auch zwischen zwei Zügen Telefonverbindungen hergestellt werden. Die Anlagen bewähren sich sehr gut und bieten eine Verbindung, die in Bezug auf Verständlichkeit und Geräuschfreiheit wesentlich besser ist als die alte Drahttelefonanlage. Es ist gute Aussicht vorhanden, solche Anlagen auch für elektrische Vollbahnen bauen zu können. Damit wäre dann ein Telefonverkehr vom Zug aus für das reisende Publikum möglich.*»

aus: Hasler 1852–1952, 1952.

Stiftungszwecke: Fürsorge und Bildung

Zwei Stiftungszwecke legte der Patron fest. Mit den Kapitalerträgen sollte mit einem Teil die Personalfürsorge der Hasler AG und der Favag SA gestärkt werden; der andere, wesentlich grössere Teil sollte «zur Förderung des schweizerischen Telephon- und Telegraphenwesens» verwendet werden. Der nach Haslers Tod eingesetzte Stiftungsrat befolgte die Weisung des Stifters, indem er Beiträge an die Anschaffung von Apparaten und die Einrichtung von Laboratorien für die technischen Fach- und Hochschulen leistete und Entwicklungsprojekte aller Art förderte. Nicht nur die ETH Zürich und die EPUL Lausanne kamen in den Genuss namhafter Zuwendungen, sondern auch die damals neu gegründeten, heute als Fachhochschulen etablierten höheren technischen Lehranstalten wie das Abendtechnikum in Bern oder das Zentralschweizerische Technikum in Luzern.

Innert weniger Jahre wurde die Hasler Stiftung zum wichtigsten privaten Treiber der Aus- und Weiterbildung im Schweizer Fernmeldewesen. Sie richtete auch Stipendien für unbemittelte Studierende sowie Beiträge für die Teilnahme an Fachtagungen und Lehrgängen im Ausland aus. Dem Stiftungsrat wurde eine beratende Fachkommission vorgeschaltet, welche die Gesuche prüfte und Anträge erarbeitete. Sodann entstand auf Initiative der Hasler Stiftung die «Arbeitsgemeinschaft für elektrische Nachrichtentechnik». Insgesamt hat die 1948 gegründete Stiftung nach eigenen Angaben bis Mitte 1961 rund 4,9 Millionen Franken verteilt und 253 Beitragsgesuche berücksichtigt.

Neben zahlreichen weiteren Projekten hat sich die Stiftung später unter anderem für den Aufbau der Software-Schule Schweiz engagiert, die Erarbeitung des IDEA-Verschlüsselungsverfahrens gefördert und als Mitbegründerin des Institut Eurécom massgeblich zum Aufbau einer der bedeutendsten Studienrichtung der ETH Lausanne beigetragen: Systèmes de communications, heute Faculté Informatique et Communications (School of Computer and Communication Sciences). (→ S. 118)

«Gemischtwarenladen» aus unternehmerischer Vorsicht

Zugleich war der Stiftungsrat zusammen mit dem Verwaltungsrat für die unternehmerische Führung des Konzerns verantwortlich, der zu Beginn der 1960er Jahre schon über 6000 Mitarbeitende zählte. Laufende Erweiterungsprojekte an den Fabrikationsgebäuden in Bern-Bümpliz und Neuenburg legten Zeugnis ab von der Expansionsfreude der Unternehmensleitung. Sie wagte sich in neue Geschäftsgebiete vor. Zu den wichtigsten gehörten die Registrierkassen und der Vorstoss in die Halbleitertechnik, den die Hasler Stiftung durch den Erwerb einer Transistor-Lizenz und durch die Forschungsfinanzierung schon in den 1950er

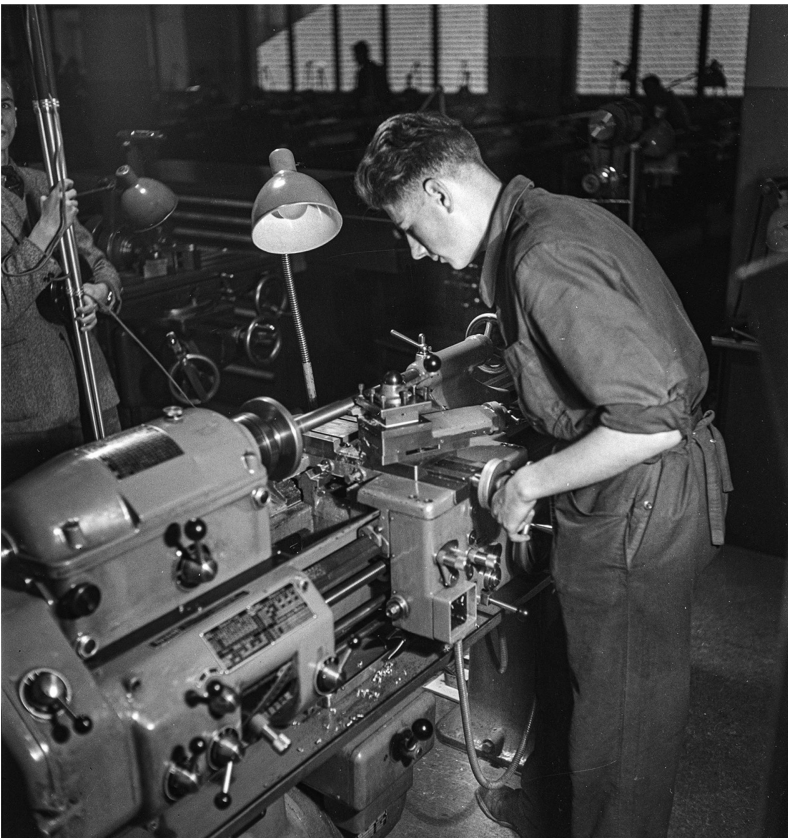
Auf die Ausbildung der Lehrlinge wurde bei Hasler viel Wert gelegt. Mit sichtbarem Stolz erledigen die jungen Berufsleute ihre Arbeit, sei es an einer Telefonanlage **a**), beim Zeichnen **b**) oder an der Drehbank **c**). Aufnahmen von 1948.



a



b



c

Jahren entscheidend gefördert hatte. Auch drahtlose Personensuchanlagen und elektronische Fehlerkorrektursysteme für Fernschreibverbindungen fanden Aufnahme ins Hasler-Produktionsprogramm.

Am Vorabend der grossen Wandlung in Gesellschaft und Industrie zur Informations- und Kommunikationstechnologie und der weltweiten Privatisierung des Fernmeldewesens blieb Hasler seinem alten, vorsichtigen Prinzip der breit angelegten Sortimentspolitik treu. Spätere Generationen sollten diese Unternehmenspolitik dereinst als zu wenig fokussiert, als «Gemischtwarenladen» tadeln. Für die Pragmatiker, die in den 1960er und 1970er Jahren die Verantwortung trugen, war diese Strategie ein Ausdruck unternehmerischer Vorsicht. 1963 wurde zwischen den Stiftungsrat und die Hasler-Unternehmungen eine Holding geschaltet. 1972 wurde der Höchststand von 8000 Mitarbeitenden erreicht.

Innovationen am laufenden Band

Unter den Fabrikanten im strikt regulierten Schweizer Telekommarkt der Nachkriegszeit hatte Hasler immer einen Marktanteil von rund 50 Prozent bei sehr auskömmlichen Margen. Der Hauptkunde, die monopolistische PTT, erhob über Jahrzehnte hinweg übersetzte Gebühren. Die hohe Rentabilität ermöglichte Hasler, zeitweise 20 Prozent des Umsatzes in Forschung und Entwicklung zu investieren und eine hohe Betriebssicherheit zu gewährleisten, die ihren Hauptkunden wichtiger war als niedrige Preise. Diese komfortable Position und der über Generationen anerzogene Hang zu Gründlichkeit und Genauigkeit förderte bei Hasler ein gemächliches Betriebstempo. Dieweil vollzog sich in der internationalen Telekommunikation unter dem Druck neuer und ehrgeiziger Kundenbedürfnisse eine gewaltige Dynamisierung. Harten Preis- und Konditionenwettbewerb gab es erst ab den 1960er Jahren, und auch damals vorerst nur im Bereich der Telefonzentralen. Nicht dass Hasler wesentliche Trends, allen voran die Digitalisierung, verschlafen hätte! Alle, auch unabhängige Zeitzeugen bescheinigen Hasler und der PTT, alle wesentlichen Entwicklungen mehr oder weniger angemessen mitvollzogen zu haben. Aber beim Versuch, die extrem stark gewachsene Komplexität der Vorgänge auf dem Telekommarkt zu managen, erlitten Hasler und andere Schweizer Firmen empfindliche Rückschläge, zuerst beim Scheitern des gemeinschaftlichen Grossprojekts IFS (→ S. 81).

Die Telekommunikation war eine der wichtigsten Grundlagen für das Gedeihen der Wirtschaft, für die Internationalisierung der Absatzmärkte sowie für den Übergang von der Industrie- zur Informations- und Dienstleistungswirtschaft. Rudolf Trachsel, der spätere Präsident der Generaldirektion der PTT und ehemalige Direktor des Fernmeldedepartements schätzte das weltweite Produktionsvolumen der Telekommunikation in den 1990er Jahren auf 700 Milliarden



a

- a) Bandmontage von Registrierkas-
sen 1963.
- b) Das imposante Hasler-Werk Bo-
denweid in Bümpliz 1970.



b

TELEKOMMUNIKATION IN DEN 1950ER JAHREN – EINE MOMENTAUFNAHME

Rudolf Trachsel (1927–2017) war Präsident der Generaldirektion der PTT von 1989 bis 1992. In seine Amtszeit fiel die Umstrukturierung und Neuausrichtung der PTT-Betriebe im Hinblick auf die Liberalisierung der Telekommunikation sowie die Einführung wichtiger neuer Dienste: Satellitenkommunikation, Natel, Telepac, Videotex und digitale Netze. 1952 wanderte Trachsel vorübergehend nach Chicago aus, um sich weiterzubilden. Aus dieser Zeit stammt die Momentaufnahme über den Stand der damaligen Telekommunikation und deren Nutzung, die er in seinem Buch «Ein halbes Jahrhundert Telekommunikation in der Schweiz» festhielt:

«Während des anderthalbjährigen Aufenthalts wurde nie nach Hause telefoniert. Ein Telefongespräch hätte gleichviel gekostet wie ein halber Wochenlohn; zudem hätte man durch einen Telefonanruf aus den USA seine Angehörigen gewiss erschreckt. Überseegespräche waren für wichtige geschäftliche Ereignisse oder für Meldungen besonderer Art reserviert.

1950 genügten fünf Telefonleitungen, um die Schweiz mit den USA zu verbinden. Ein Dreiminuten-Gespräch kostete einen Tageslohn. Besonders zur Tageszeit war die Gesprächsqualität miserabel (drahtlose Kurzwellenverbindungen). Zu dieser Zeit waren Fernsehen, UKW-Radio, Telefax, Natel, Videotex, Datenkommunikation, Videokonferenzen usw. noch unbekannt. Doch auch damals wussten sich die Menschen zu helfen. Da die elektronische, d.h. unmittelbare Bildübertragung in die Wohnstube noch nicht möglich war, begnügte man sich damit, die Aktualitäten mittels Filmwochenschauen in den Kinos zu verbreiten. Mit einer Terminverzögerung von wenigen Tagen standen die Aktualitäten in Ton und Bild zur Verfügung. Damals kostete ein Kinoplatz zwischen Fr. 1.15 und 2.30.»

Dollar jährlich und das jährliche Wachstum auf 5 bis 7 Prozent. Auch die Wachstumswahlen für die Schweiz waren eindrücklich: 1950 hatte es hier nur 574 000 Telefonhauptanschlüsse gegeben. 1992 waren es 4,18 Millionen.

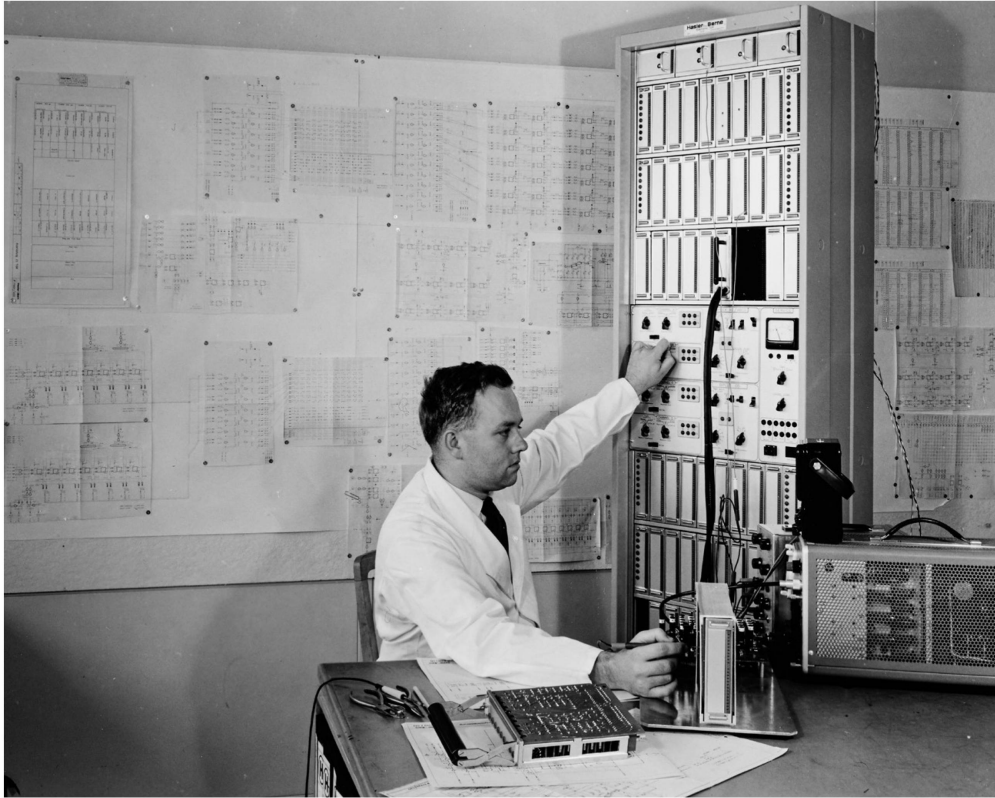
Zugleich wurden in schnellem Takt neue Erfindungen marktreif gemacht und als Dienste angeboten: in den 1950er Jahren der UKW-Funk (Radio, drahtlose und mobile Kommunikationsdienste) und die Fernsehübertragung. Das Telefonnetz wurde automatisiert und interkontinental vernetzt durch Unterwasser-Telefonkabel (ab 1956) und Satelliten (ab 1965). Ab 1970 kam eine Vielzahl von neuen Diensten hinzu, zum Beispiel die Satellitenkommunikation, das erste Mobiltelefonnetz Natel, das Telepac-Netz zur Datenkommunikation (1983), das Bildschirmsystem Videotex (1987) sowie das digitale Netz SwissNet 1989, mit dem 1992 die ersten ISDN-Telefone auf den Markt kamen.

Das schweizerische Fernmeldewesen profitierte noch in den 1950er Jahren wie viele andere Wirtschaftszweige davon, dass die Schweiz vom Krieg verschont geblieben war. Rudolf Trachsel schreibt es in seinem offiziösen Werk «Ein halbes Jahrhundert Telekommunikation in der Schweiz» von 1993 so:

«Unseren Nachbarn war damals ein Dach über dem Kopf wichtiger als das Telefonieren. In der Schweiz aber konnten die finanziellen und personellen Mittel für den Ausbau der Fernmeldesysteme immer zur Verfügung gestellt werden. Diese Voraussetzung und die Unversehrtheit des Landes führten zu einem gewaltigen Vorsprung auf dem Gebiet der Telekommunikation. Jahre später sollte sich jedoch die Kehrseite dieser glänzenden Medaille zeigen. Im Wohlstand und in der Tatsache, dass nach dem Krieg Netze in Vorkriegstechnologie übernommen werden konnten, lagen nämlich die Wurzeln einer späteren kritischen Situation: In den 70er und anfangs der 80er Jahre ging in der Schweiz die Umgestaltung von der Analog- zur Digitaltechnik nur zögernd voran.»

Riesiger Markt, schwacher Wettbewerb

Es ging um sehr viel Geld! Gemäss Trachsels Angaben wurden in der Schweiz zwischen 1950 und 1992 allein für öffentliche Zentralen pro Jahr zwischen 300 und 800 Millionen Franken investiert. Diesen Kuchen teilten sich drei Unternehmen: Hasler, Standard Telephon und Radio AG Zürich (ab 1987 Alcatel) sowie Albiswerk AG Zürich (ab 1971 Siemens-Albis). Die Marktanteile blieben über Jahre hinweg fast unverändert. 1959 zum Beispiel hatte Hasler mit 580 000 Telefon-Teilnehmerschlüssen 46 Prozent, Standard kam auf 36 Prozent und Albiswerk auf 18 Prozent. Sechzehn Jahre später, bei inzwischen mehr als verdoppelten Teilnehmerzahlen, wurden die Aufträge der PTT fast unverändert aufgeteilt: 42 Prozent der



a

- a) Ein Hasler Mitarbeiter prüft 1959 eine Elek-TOR (Teletype over Radio) Anlage.
- b) Erreichbarkeit unabhängig vom Standort: Ein Bauarbeiter mit Natel C in den 1980er Jahren.
- c) Auf einer Polizeistation in der Innerschweiz wird 1966 das neue UKW-Funknetz demonstriert.



b



c

Umsätze gingen an Hasler, 38 Prozent an Standard und 20 Prozent an Siemens-Albis. Offenherzig bekennt Rudolf Trachsel in seinem «Lebensbuch»:

«Das Albiswerk belieferte die Netzgruppen Bern, Biel und Lausanne und die Standard die grossen Netzgruppen Zürich, Basel und Genf. Alle anderen Netzgruppen wurden der Hasler zugesprochen. Durch diesen Beschluss, der noch vor dem Zweiten Weltkrieg gefasst wurde, war jede Konkurrenz im Bereich der öffentlichen Vermittlungstechnik unterbunden. (...) Erst in den sechziger Jahren setzte eine namhafte Belegung des Wettbewerbs ein, als die PTT für die Beschaffung zahlreicher Fernämter den Wettbewerb eröffneten. Aus diesem Verfahren ging das Albiswerk als Sieger hervor; es drang in die Standard-Hochburgen Zürich, Genf und Basel sowie in die Hasler-Bereiche St. Gallen und Luzern ein. Dank dieser Wettbewerbssituation wurden die Investitionskosten für die PTT markant gesenkt. Von Hasler wurde stets besonders die schweizerische Eigenständigkeit betont. Daraus wurde während langer Zeit ein «Recht» abgeleitet, mindestens 50 % der öffentlichen Vermittlungsanlagen zu liefern.»

Zwischen 1950 und 1992 hat die PTT insgesamt über 50 Milliarden Franken in Fernmeldeanlagen investiert und sich dabei «stets wohlwollend verhalten», wie es Trachsel ausdrückt. Die weitgehende Abwesenheit von Wettbewerb wurde auch durch militärische Argumente gerechtfertigt:

«In der Feldtelegrafien- und Feldtelefonverordnung ist festgehalten, dass die PTT-Netze im Kriegsfall der Armee unterstellt werden, was bedingt, dass es auch bei geschlossenen Grenzen möglich sein muss, Ersatz- und Ausbaumaterial im Inland zu beschaffen.»

Kritisch wurde es für den kleinen Kreis der auserwählten Lieferanten, allen voran für Hasler, erst, als in den 1990er Jahren das Fernmeldemonopol zu wanken begann und zugleich GATT, EFTA und vor allem die EG Druck machten für eine liberale Wettbewerbsordnung mit obligatorischen internationalen Ausschreibungen. Die Liberalisierung des Telekommunikationsmarktes wurde 1998 durch die Aufteilung der staatsmonopolistischen Post-, Telefon- und Telegrafienbetriebe (PTT) in die Schweizerische Post AG sowie die börsenkotierte Aktiengesellschaft Swisscom vollzogen, freilich mit gebremstem Schaum. Gemäss Telekommunikationsunternehmungsgesetz (TUG) musste der Bund weiterhin die Mehrheit an Kapital und Stimmen der Swisscom behalten.

Schon die 1960er Jahre hatten enorme technische Umwälzungen gebracht: Durchbruch der Digitaltechnik, Satelliten-Nachrichtensysteme, die starke Expansion des Fernsehens oder die Anfänge des Farbfernsehens. Die Normal-

verbraucher hatten freilich andere Sorgen mit dem Fernmeldewesen. Zeitweise mussten gegen 50 000 Haushalte auf den Telefonanschluss warten. Die Sicherheit der Fernmeldeanlagen wurde zum öffentlichen Thema, als 1969 ein frustrierter Hauswart Feuer an die Telefonzentrale Zürich-Hottingen legte. Bis zu 40 000 Anschlüsse waren tagelang unerreichbar. Die PTT stellte in Schulhäusern Nottelefonanlagen auf. Übermittlungstruppen der Schweizer Armee legten Notleitungen für Spitäler und Polizeiwachen. Schlaglichtartig führte das Schadenfeuer die Verletzlichkeit der technischen Grossanlagen öffentlich vor, aber auch die Abhängigkeit der ganzen Zivilisation vom reibungslosen Fernmeldebetrieb. Telekommunikation wurde zum grossen öffentlichen Dauerthema.



Die Vereinigung «Pro Telephon» warb offensiv für die Möglichkeiten des Telefons. Werbeplakat von 1951.

LANGSAM GING ES MIT DEM MONOPOL ZU ENDE

Die 1970er Jahre: Seit dem Ende des Koreakriegs, das heisst seit zwei Jahrzehnten blüht die Konjunktur. Die Schweiz hat eigentlich nur zwei Sorgen: das sogenannte Ausländerproblem, das im allgegenwärtigen Arbeitskräftemangel begründet war – und die Teuerung, die zu politischen Programmen zur «Konjunkturdämpfung» führte. Die Löhne und deren Kaufkraft stiegen von Jahr zu Jahr. Nun konnten sich auch Normalverdiener leisten, was früher als Luxus galt: Haushaltmaschinen, Autos, Auslandsreisen ...

1967 erfand Hans Imholz die Städteflüge, etwas später begann das IATA-Kartell zu bröckeln, und es gab billige Charterflüge in alle Welt. Zehntausende machten davon Gebrauch. Sie lernten die Welt kennen und damit auch die Errungenschaften in anderen Ländern, zum Beispiel die Fortschritte der Telefonie in liberalisierten Märkten. Als die PTT ihren Kunden noch die schwarzen Einheits-Wandstationen aufs Auge drückte, gab es zum Beispiel in USA längst Adapter, mit denen Patienten über Telefonleitungen ihre Herzschrittmacher kontrollieren lassen konnten.

Ab 1959 entstanden, zuerst in der Westschweiz, die Konsumentenorganisationen. Die Leute lernten selbstbewusst zu werden und faire Gegenleistungen für ihr Geld zu fordern. Auch die Schlüsselbranchen der Wirtschaft wurden ungeduldig, vor allem gegenüber den in der Schweiz noch allgegenwärtigen Monopolen und Kartellen. 1974 entstand die Organisation der Telekommunikationsnutzer ASUT (Association Suisse d'usagers de télécommunications), «da die Generaldirektion der PTT für den einzelnen Abonnenten praktisch unerreichbar war», wie deren Präsident Martial Salm schrieb. Für das Jahr 1976 notierte er: «Abonnenten wollen informiert sein. Kundendienst im heutigen Sinne gibt es keinen. Also greifen wir zur Selbsthilfe.» Zuerst verboten die Tempelwächter des wettbewerbsfreien Monopols bei der PTT ihren Fernmelde-Kreisdirektoren noch die Teilnahme an ASUT-Seminaren. Doch nach kurzer Zeit sahen die meisten ein, dass die Nutzer von Telefon und Telegraph eigentlich Kunden waren, die gepflegt werden wollten. 1978 sprach eine Delegation

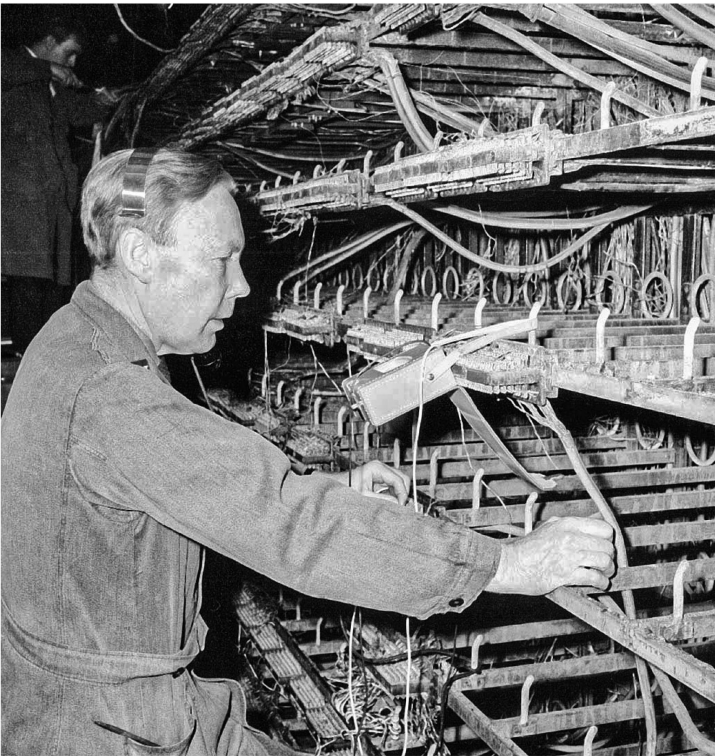
des Verbandes bei Bundespräsident Willi Ritschard vor, um sich über die im Vergleich zum Ausland viel zu hohen Gebühren zu beklagen.

Ritschard äusserte Verständnis, aber sonst kam von der Politik wenig Unterstützung. Sie hatte sich an die hohen Gewinne gewöhnt, die die PTT alljährlich an die Bundeskasse ablieferte (1981: 410 Millionen Franken). Typisch war der Diskussionsbeitrag eines Ständerates: «Wer nach Amerika telefonieren kann, soll ruhig bezahlen. Ausserdem verlangt ja gar niemand Tarifsenkungen; den Hausfrauen, die den ganzen Tag herumtelefonieren, sind die heutigen Tarife jedenfalls nicht zu hoch.»

Mit der Zeit wurde das Gesprächsklima zwischen PTT und ASUT entspannter, aber an den zu hohen Tarifen, welche die Wirtschaft im internationalen Wettbewerb benachteiligten, änderte sich nichts. 1986 lieferte die PTT 554 Millionen Gewinn ab und wurde in der Presse als «Golden Girl» gelobt. Zugleich beklagte sich der ASUT, dass der Monopolbetrieb technisch hochstehende Telefonvermittlungsanlagen nicht zulasse, weil man die Schweizer Telekomindustrie unter «Heimatschutz» stellen wolle. Schliesslich führte der Druck des weltweiten Wettbewerbs zur Liberalisierung des Fernmeldemarktes. 1998 trat das neue Fernmeldegesetz in Kraft. Mit Rücksicht auf die Grundversorgung auch der dünn besiedelten Gebiete wurde der Postmarkt nur mit Einschränkungen geöffnet. Post und Telekommunikation wurden getrennt und die Swisscom gegründet. Damit wurden die Rahmenbedingungen für die Schweizer Telekomindustrie von Grund auf neu geschrieben.



a



b

- a) Eine T 202 Anlage des Integrierten Fernmeldesystems IFS, 1975.
- b) Bau der ersten Notleitungen nach dem Brand in der Telefonzentrale Zürich Hottingen, 1969.

IFS: die Geschichte eines Scheiterns

Schon zu Monopolzeiten wurden der PTT unter dem Druck der rasanten technologischen Entwicklung und der ständig steigenden Anforderungen der Geschäfts- und Privatkunden die Risiken dieses enormen Wachstumsgeschäfts vor Augen geführt. Die Rede ist von einem gross angelegten, am Ende aber gescheiterten Projekt zur Einführung der Digitaltechnik auch im Vermittlungsbereich. Der Grossversuch IFS (Integriertes Fernmeldesystem) dauerte von 1969 bis 1983 und kostete rund 220 Millionen Franken. Das Ziel war, vereinfacht gesagt, die bestehenden zwölf verschiedenen Vermittlungssysteme durch ein einziges System abzulösen. Die Projektleitung übernahm die PTT, ihre Hauptlieferanten Hasler, Standard Telephon und Radio sowie Siemens-Albis wurden eng miteinbezogen. Die erste Phase verlief, wenn auch mit stark erhöhtem Budget und einer massiven zeitlichen Verzögerung, positiv, wie Peter Bachofner (Siemens-Albis), der letzte von fünf Projektleitern, in einem Beitrag zu Trachsels Buch berichtete:

«Mit einer Verzögerung von zwei Jahren war es 1976 dann soweit: Während drei Monaten übernahm die IFS-Pilotanlage Mattenhof Echtverkehr von 50 Transitdurchgängen. Obwohl ein «Baby-Sitting» durch die Entwickler nötig war, konnte dieser Versuch als Erfolg angesehen werden, dies auch im Vergleich zum Entwicklungsstand im Ausland. Nach dem Pilotversuch wurde der Personalbestand von etwa zehn Mitarbeitern im Jahre 1969 auf ungefähr 70 Ingenieure erhöht.»

Die Fachleute lernten schnell, dass viele Module der Hardware, aber vor allem die Software neu entwickelt werden mussten, wenn man die Anforderungen der PTT erfüllen wollte. Peter Bachofner bestätigt, dass eine transparente Überwachung der Projektschritte nicht mehr gegeben war. Inzwischen arbeiteten rund 100 Ingenieure an dem Projekt, das wiederholt von aussenstehenden Beratern überprüft wurde. In den Jahren 1980–1983 stieg der Personalbestand auf 300 Köpfe. Als sich eine neuerliche Verschiebung des Roll-outs der IFS-Transitzentralen auf 1986 abzeichnete und der vierte Projektleiter verschlissen war, musste man sich eingestehen, dass die Technologie im Vergleich zum Ausland inzwischen veraltet war. Im Mai 1983 zog die Spitze der PTT den Stecker. Peter Bachofner bekennt offenherzig:

«Wesentliche Ursachen und Gründe für das Scheitern der IFS-Eigenentwicklung waren die Unterschätzung der Aufgabe, die mangelnde Erfahrung bei komplexen Softwareprojekten sowie die falsche und kollektive Projektverantwortung. Aus einer guten Startposition führte dies nach einer 14jährigen Projektdauer zum Überho-

DIE WICHTIGSTEN PLAYER IM KURZDURCHLAUF

Autophon, gegründet 1922 von Solothurner Industriellen, war spezialisiert auf mobile Funkgeräte, Gemeinschaftsantennensysteme, Haustelefonzentralen, Linienwähler und Telefonapparate. Das Unternehmen erschloss auch früh Exportmärkte in Südamerika und Afrika und war offen für originelle technische Nischenprodukte, zum Beispiel für das Lawinen-Verschüttetensuchgerät Barryvox.

Autelca war Spezialist für Münzkassierstationen und wurde 1963 von Hasler übernommen.

Gfeller begann 1896 mit dem Bau von Bahn-Signalglocken und gründete 1924 eine Apparatefabrik mit Standort in Flamatt, später in Bümpliz. Sie hatte grosse Markterfolge, unter anderem mit Telefonautomaten nach dem Prinzip des Kreuzpunktjäblers oder mit dem ersten elektronischen Einstück-Telefon. 1984 wurde Gfeller von Autophon übernommen.

Hasler als ältestes und grösstes Fernmeldeunternehmen der Schweiz trat mit einer selbst entwickelten Amtszentrale hervor und deckte damit schon in den 1950er Jahren über 50 Prozent der Vermittlungskapazität der Schweiz ab. Hasler zeichnete sich immer durch ein breites Sortiment aus, war zeitweise führend in Messtechnik und Feinmechanik sowie im Bau von Fernschreibern und Telexzentralen. Auch das erste Local Area Network (LAN) stammte von Hasler.

Albiswerk Zürich (ab 1971 Siemens-Albis) war spezialisiert auf Haustelefonzentralen und öffentliche Ortvermittlungsanlagen sowie auf Fernwahl- und Fernamttechnik.

Standard Telephon und Radio AG Zürich (später Alcatel STR AG) baute in der «Roten Fabrik» in Zürich-Wollishofen, ab 1959 in Au (ZH) technische Komponenten für die zivile und militärische Kommunikation. Das Unternehmen war der Pionier bei der Einführung von Videotex.

Zellweger Telekommunikation profilierte sich ursprünglich mit dem Bau von Funkstationen für die Armee. Ab 1975 konzentrierte sich die Firma auf Telefonapparate (Tritel) und Datenvermittlungssysteme (Telepac), teils mit amerikanischer Lizenz.

len durch ausländische Entwicklungen und zur nicht mehr gegebenen Konkurrenzfähigkeit bezüglich Leistung und Kosten.»

Der letzte Projektleiter zog unter anderem folgende Schlüsse: Die PTT hätte den Lead viel früher an die Industrie abgeben müssen. Die drei Firmen – erbitterte Konkurrenten! – hätten sich finanziell stärker engagieren müssen; dabei wäre immer noch unsicher geblieben, ob sie sich zu einer gemeinsamen Marschrichtung hätten zusammenraufen können. Die Mitarbeiter aus den drei Firmen und der PTT hatten unterschiedliche Arbeitsstile und Anstellungsbedingungen. Mit anderen Worten:

«Vor allem in Grundsatzfragen konnten auch wegen der auf Konsens ausgerichteten Projektstruktur keine klaren und raschen Entscheide gefällt werden. (...) Es fehlte die Erfahrung zur Konzeption und zur Abwicklung von Grossprojekten.»

Sechs Jahre später startete ein weiteres, noch radikaleres Grossprojekt: die Fusion der teilweise konkurrierenden Firmen Hasler, Autophon und Zellweger zur Ascom. Standard Telephon und Radio (STR) wurde Teil der Alcatel, und Siemens-Albis Teil der Siemens-Gruppe. Beide blieben Konkurrenten der Hasler und später der Ascom. Wie sich bald zeigen sollte, fehlte es dort weiterhin an Erfahrung und an Problemlösungstechniken.

Liberalisierung zwingt zu Grösse

Spätestens nach dem Scheitern des langjährigen Grossprojekts IFS mussten sich die wichtigen Player in der Schweizer Telekomindustrie eingestehen: Wir sind zu klein, zu zersplittert und international zu wenig geschäftsfähig, um die gewaltigen Herausforderungen der Zukunft zu bestehen, als da sind: Neuentwicklungen und neue Dienste am laufenden Band und in einem unerhörten Tempo, das von den kapitalkräftigen und forschungsstarken Grosskonzernen, von Siemens über die amerikanischen Riesen bis zu den unberechenbaren Japanern angeschlagen wurde. Die Liberalisierung des Fernmeldemarktes war unter dem Druck der Welt handelsorganisationen und der Europäischen Gemeinschaft absehbar; mit den auskömmlichen Margen der Monopolzeit war es vorbei, also stiegen die Risiken einer Industrie, die, wie Hasler zu den guten Zeiten, 20 Prozent ihres Umsatzes in Forschung und Entwicklung investiert hatte. Wenn ein kleines Industrieland wie die Schweiz in diesem tumultuösen Welttheater eine Rolle spielen wollte, dann half nur ein gemeinschaftliches Vorgehen. Mit anderen Worten: Aus Konkurrenten mussten Partner, ja Freunde werden.



Die Zeichen stehen in den 1980er Jahren auf Veränderung, auch bei der Farbe: Frankiermaschine 1987.

Die Bilanz der schweizerischen Monopolwirtschaft war ja nicht wirklich schlecht. Die Schweizer Telekommunikationsbranche, dieses manchmal undurchschaubare Geflecht aus dem auftraggebenden Monopolherrn und den zur Kooperation verdammt konkurrierenden Lieferanten aus der Industrie hatte in den nun bald fünfzig Jahren seit Ende des Zweiten Weltkriegs nichts wesentliches verpasst. In den Fächern Automatisierung, Digitalisierung, Netzintegration und Breitbandkommunikation war die Schweiz gut bis sehr gut, wenn auch nicht immer unter den Schnellsten. Auch in der Halbleiter-, Glasfaser- und Satellitentechnik war sie bei den Leuten. Vom Internet sprach noch niemand, und dass bei der Organisation komplexer Projekte noch Lernbedarf bestand, war den Verantwortlichen seit der peinlichen IFS-Affäre auch klar. Das massgebende Urteil stammt zwar von Rudolf Trachsel, dem Mann, der von 1989 bis 1992 für entscheidende Entwicklungsschritte verantwortlich war, der aber in der ganzen Branche hohes Ansehen genoss: «Der technische Stand der Fernmeldeanlagen in der Schweiz darf als gut bezeichnet werden.»

Die PTT orchestriert das Fernmeldewesen

Nebst Hasler als dem ältesten und grössten Fernmeldeunternehmen der Schweiz profilierte sich ein halbes Dutzend weitere Unternehmen auf dem Telekommarkt (→ S. 82). Teils standen sie sich als direkte Konkurrenten gegenüber, teils betätigten sie sich in Nischenbereichen oder geographisch eigenen Räumen. Alle diese

Firmen hatten es mit drei Hauptkunden zu tun: den Schweizerischen Bundesbahnen (SBB), der Gruppe für Rüstungsdienste (GRD) und vor allem mit den Post-, Telefon- und Telegrafengebührenbetrieben (PTT). Immer wieder führte die mit sachkundigen Experten reichlich versehene PTT Regie. Manchmal arrangierte sie sogar Lizenzabkommen zwischen den zur Kooperation verurteilten Konkurrenten und griff tief in die operative Arbeit ihrer Lieferanten ein. Dafür liess die PTT auskömmliche Margen zu, was ihr nicht schwerfiel, weil sie die Gebührenhoheit fast uneingeschränkt ausübte. Das Arbeitsklima der 1970er Jahre umschrieb Fred Sutter, als Chef der Zellweger Telekommunikation und später stellvertretender Konzernpräsident der Ascom ein intimer Kenner der Verhältnisse, wie folgt:

«Schützend hält die PTT die Hand über die Fernmeldeindustrie, aber sie kann damit auch befehlen und spielt die Hoflieferanten untereinander weidlich aus. Wer nicht nach der Geige der Herren von der Speichergasse tanzt, muss womöglich Abstriche bei den Aufträgen in Kauf nehmen. Wer will das schon?»

Im übrigen liess sich die PTT für ihre Dienste üppig bezahlen, wie auch frühe Abmachungen mit der SRG zeigen. Zum Beispiel bezog die PTT vom ebenfalls monopolistischen Radiobetrieb zeitweise für ihre technischen Übermittlungsdienste nicht etwa eine auf Kostennachweise gestützte Vergütung, sondern einen Prozentsatz der ständig steigenden Konzessionseinnahmen, der zeitweise rund die Hälfte betrug. Wie die Entwicklung nach der Liberalisierung zeigte, wurden diese unverhältnismässigen Belastungen der Konsumenten und Bürger im Klima des freien Wettbewerbs massiv abgebaut.

Jeder mit jedem, jeder gegen jeden

In den 1980er Jahren wurde immer deutlicher, dass ein neuer Technologieschub auf die Telekomindustrie zukam: von der Elektromechanik zur Elektronik, von analog zu digital. Jeder, der die Branche gründlich betrachtete, merkte: Der Entwicklungsaufwand würde gewaltig werden, zu gross für die einzelnen Firmen. Die Erfahrungen mit dem gescheiterten Langzeitprojekt IFS hatten einen Vorgesmack hinterlassen. Jede der am Kartell beteiligten Firmen sondierte bei den ausländischen Riesen. Die zu Weltkonzernen heranwachsenden Siemens, Alcatel STR und Philips hatten über ihre Schweizer Ableger längst den Löffel in der Suppe. Fred Sutter beschrieb die Schweizer Telekommunikations-Landschaft in der ersten Hälfte der 1980er Jahre, am Vorabend des grossen Zusammenschlusses, wie folgt:

DIE BAUMEISTER DER ASCOM-FUSION

Folgende drei ungewöhnliche Schweizer Unternehmer-Persönlichkeiten standen an der Wiege der neuen Ascom und regelten die Dinge auf höchster Unternehmensebene:

***Hans Ulrich Baumberger** (geb. 1932) für Hasler: Der gelernte Betriebswirtschafter war einer der ersten Berufs-Verwaltungsräte in der Schweizer Wirtschaft: branchenfremd und gerade deshalb hilfreich, weil er unbefangen die richtigen Fragen stellte und schwierige Situationen überwinden half. Zugleich stellte er als FDP-Nationalrat (1971–1975) und Ständerat (1975–1983) des Kantons Appenzell Ausserrhoden die Verbindung zur Politik her.*

***Hans Bechtler** (1904–1998) für Zellweger. Der Elektroingenieur war ein Industrieller durch und durch, vertraut mit betrieblichen wie finanziellen Belangen. Er hatte mit seinem Bruder Walter die Luwa AG gegründet und war langjähriger Präsident von Zellweger Uster (☞ 28, Alfred Zellweger), ausserdem verbunden mit der Georg Fischer AG (☞ 74, Vier Generationen Fischer), Rieter (☞ 62, 200 Jahre Rieter) und dem Schweizerischen Bankverein. Bechtler war er ein bedeutender Sammler zeitgenössischer Kunst und Präsident der Alberto-Giacometti-Stiftung.*

***Willy Emch** (1916–2013) für Autophon war Bauingenieur und Mitbegründer von Emch + Berger, eines der grössten Ingenieurbüros der Schweiz. Zugleich war er eng mit seiner Heimatstadt Solothurn verbunden, welche die Autophon AG, führende Herstellerin von Funkgeräten, immer auch als wichtigen Pfeiler des solothurnischen Wirtschaftsstandorts verstanden hatte. Emch wurde als aussenstehende und wirtschaftlich wie politisch hoch erfahrene Persönlichkeit gebeten, das Präsidium des Verwaltungsrats zu übernehmen. Während 20 Jahren sass er im Solothurner Kantonsrat, den er 1971 präsidierte.*

«Bei Zellweger fragte man sich ernsthaft, ob man weiterfahren sollte wie bisher oder aber aus dem Telecom-Geschäft aussteigen wollte. Ob man mit einem Ausländer – Nixdorf oder Olivetti – fusionieren könnte oder der Zusammenschluss mit einem Schweizer Partner die Lösung wäre. Zellweger wählte das letztere Szenario. Aber auch das reine Familienunternehmen Gfeller sucht nach einem Weg, die Zukunft zu meistern. Autophon wiederum setzt auf Vorwärtsstrategie und etabliert sich verstärkt im Ausland, führt aber immer wieder Gespräche mit Siemens zwecks einer engeren Zusammenarbeit. Hasler schliesslich sichert sich nach dem Scheitern der IFS-Entwicklung mehrere Lizenzen für Amtszentralensysteme und grosse Hauszentralen (...) Zusammenschlüsse liegen in der Luft. Gfeller und Zellweger erwägen eine Fusion. Bei schon weit fortgeschrittenen Verhandlungen macht Autophon ein besseres Angebot, dem die Gfeller-Aktionäre zustimmen. Zellweger ist verärgert, lässt die Hasler AG sich mit 30% an der Zellweger Telecommunications beteiligen. Die Schweizer Fernmeldeindustrie teilt sich in zwei Lager, und man ist böse zueinander: Hasler/Zellweger und Autophon/Gfeller.»

Gegen die Übernahme von Gfeller durch Autophon erwirkte Zellweger bei einem Einzelrichter eine superprovisorische Verfügung. Eine Zweierdelegation von Zellweger, der immerhin schon 10 Prozent der Gfeller-Aktien besitzt, wur-



Am 22. Dezember 1986 gaben die Spitzen von Hasler, Autophon und Zellweger die Entstehung der Ascom bekannt; für Hasler VRP Hans Ulrich Baumberger (späterer VRP der Ascom) und CEO Wolfgang Marti, für Autophon VRP Willy Emch und CEO Heinz Frey (ganz links; späterer CEO der Ascom) sowie für Zellweger VRP Anton H. Bucher und CEO Hans Hagenbuch.



a



b



c

Die Treiber hinter der Ascom-Fusion: Hans Ulrich Baumberger **a**, Willy Emch **b** und Hans Bechtler **c**.

de in Bümpliz vor die Tür der Generalversammlung von Gfeller gesetzt und mit einer Klage auf Hausfriedensbruch bedroht.

Auf höchster Ebene und unter grösster Vertraulichkeit fanden «Friedensgespräche» statt. Nach mehreren Anläufen siegte die Vernunft. Es war der 14. Mai 1984. Zum ersten Mal trat eine «Association Suisse de Communication» (abgekürzt: Ascom) in Erscheinung und veröffentlichte ein Communiqué mit gewundenen Sätzen. Bekanntgegeben wurde der Abschluss einer «Grundsatzvereinbarung» zwischen Autophon, Gfeller, Hasler und Zellweger Uster «zur optimalen Koordination und Ausnützung des Entwicklungspotentials und der Fabrikationskapazität». Die finanzielle und führungsmässige Situation der Vertragsfirmen ändere sich aber nicht, und jedes Unternehmen trete weiterhin selbständig auf.

Ja was denn nun? Ein bisschen heiraten?

Es folgten zweieinhalb hektische Jahre der wechselseitigen Verhandlungen, in denen alles vorkam: Misstrauen und Einsicht, Annäherung und Abgrenzung, Rechnen und Verlautbaren, Rechthaben und Einlenken. Das Resultat war der Zusammenschluss der Firmen Autophon/Gfeller, Hasler und Zellweger Telekommunikation zur Ascom mit Wirkung ab 1987. Die führenden Köpfe waren Hans C. Bechtler und Anton H. Bucher für Zellweger, Willy Emch für Autophon und Hans-Ulrich Baumberger für Hasler. Alle waren erfolgreiche Unternehmer mit vertiefter politischer Erfahrung. Hans Bechtler hatte mit seinem Bruder Walter 1935 die Luwa AG (Luft und Wärme) gegründet und diese unter dem Dach der Familienholding Hesta zu einer weltweit führenden Spezialistin für Textilluft- und Klimatechnik entwickelt. 1993 ging sie in die Zellweger Luwa AG über. Willy Emch, Mitbegründer des bekannten Ingenieurunternehmens Emch & Berger, war in den 1970er Jahren auch an prominenter Stelle aktiv in der Solothurner Kantonspolitik; 1971 präsidierte er das kantonale Parlament (Kantonsrat). Hans-Ulrich Baumberger schliesslich war Nationalrat (1971–1975) und Ständerat (1976–1983) seines Heimatkantons Appenzell Ausserrhoden. Auf Verwaltungsratsebene war Baumberger für Firmen wie SIG, Swissair, Vontobel und Helvetia tätig. Er wurde zum ersten Präsidenten des Verwaltungsrats der neu formierten Ascom gewählt.

Mit 11 000 Mitarbeitenden und einem Jahresumsatz von zwei Milliarden Franken gehörte Ascom zwar nach internationalen Massstäben noch immer zu den kleineren Telekommunikationskonzernen. Man würde aber «dank flexibler Strukturen in der Lage sein, die Chancen im weltweit rasch wachsenden Telekommunikationsmarkt besser wahrzunehmen», wie es im Communiqué hiess, das am 16. Dezember 1986 veröffentlicht wurde. Im Juni 1987 stimmten die Aktionäre der Autophon AG und eine ausserordentliche Generalversammlung der Hasler Holding AG dem Zusammenschluss zu.

Radikal, doch nicht radikal genug

Der Zusammenschluss der vier Traditionsmarken wurde in der Schweizer Öffentlichkeit als radikaler Schritt aufgefasst. In der historischen Rückschau zeigt sich, dass der Schritt bei weitem nicht radikal und konsequent genug war. Die Organisation des neuen Konzerns wurde entlang der hergebrachten Strukturen aufgebaut und von den gleichen Leuten vollzogen, die zuvor verantwortlich gewesen waren. Es wurde ein Planungsausschuss gebildet, bestehend aus Hans-Ulrich Baumberger (ex Hasler, Vorsitz), Willy Emch (ex Autophon) und Wolfgang Marti (Vizepräsident und Delegierter des Verwaltungsrates der früheren Hasler AG). Diese drei Persönlichkeiten wurden zugleich an die Spitze des Verwaltungsrates der neuen Ascom AG berufen. Oberster exekutiver Chef wurde Heinz Frey, vormals Delegierter des Verwaltungsrates und Präsident der Konzernleitung der Autophon AG. Die Konzernorganisation spiegelte im wesentlichen die alte Struktur. Man wollte keine Marktanteile verlieren durch Fokussierung auf besonders erfolgreiche Sparten. Gemäss der nachträglichen Darstellung von Fred Sutter, dem zweiten Mann im Management hinter CEO Frey, habe man eben «das politisch Machbare realisiert». Und weiter:

Zwei Captain-Natel um 1987 mit Symbolcharakter: Trotz der grossen Fusion ändert sich im Kern nichts.



«Damit kämpften alle Ascom-Firmen um ›ihren‹ eigenen Marktanteil. So ist es zu Anfang unvermeidbar, das zum Beispiel auf dem Sektor Hauszentralen gleich drei Konzernbereiche ihre Produkte der PTT anbieten.»

Es war beinahe wie früher. Nur auf dem Papier war Ascom ein einheitliches Unternehmen. Die Geschäftsfelder arbeiteten unabhängig voneinander, Synergien wurden nicht genutzt. Lieferanten waren überrascht, dass die Ascom-Gesellschaften auch zwei Jahre nach der Fusion noch getrennt bestellten. Die Ineffizienzen zeigten sich auch in den Produkten. Technisch waren sie gut, aber viel teurer als die der Konkurrenz. Das funktionierte nicht lange. Während noch interne Kämpfe ausgetragen und die strategischen Positionen der einzelnen, kulturell unterschiedlichen Bereiche ausgehandelt wurden, vollzog sich der Übergang von der Elektromechanik zur Elektronik, von analog zu digital. Digital gab viel weniger zu tun; früher wichtige Zulieferfirmen wurden geschlossen. Ascom musste wirtschaftlicher werden. Schon 1991 kam es zur Ablösung an der Führungsspitze. Leonardo E. Vannotti übernahm die Unternehmensleitung, Heinz Frey trat an die Spitze des Verwaltungsrats.



ascom

alora
EMAG
com
nsionskasse
ostAuto
DIE POST
inance
DIE POST
37

TURBULENZEN UND NEUSTARTS

IV

Der Ascom-Hauptsitz an der
Belpstrasse 37 in Bern, 2008.

Die Liberalisierung der Telekommärkte trifft Ascom hart

In einer Mitte 1993 erschienenen Zwischenbilanz fünf Jahre nach dem grossen Zusammenschluss wurde zunächst ein positives Bild gezeigt. Gemäss der Darstellung von Fred Sutter wies Ascom trotz Preiszerfall auf den internationalen Märkten für diese Periode eine Umsatzsteigerung von 43 Prozent aus. Der Auslandanteil der einst – mit Ausnahme von Autophon – aufs Inland konzentrierten Produktionseinheiten betrug nun ansehnliche 44 Prozent. Allerdings war die Ascom in dieser Zeit nie besonders profitabel. In den Jahren 1988 bis 1991 erwirtschaftete die Gruppe EBIT-Margen von 3 bis 4 Prozent, 1992 und 1993 kam es bereits zu erheblichen Verlusten. Die folgenden Jahre bis zur Jahrtausendwende zeigten ebenfalls geringe EBIT-Margen bis maximal 4 Prozent oder zum Teil wiederum Verluste. Trotz einer hervorragenden Marktstellung angesichts der Monopolsituation kamen die Ergebnisse nicht vom Fleck. Im gleichen Text fasste Fred Sutter die Unternehmensziele von Ascom für die anbrechende Zeit vor Internet wie folgt zusammen:

«Ascom hat sich zum Ziel gesetzt, als ‹Challenger› in ausgewählten Bereichen der Telekommunikation schwergewichtig in Europa zu arbeiten. Der Bereich Corporate Networks (Enterprise Networks, TVA, Cordless, Paging, PMR, d.h. professionelle Betriebsfunksysteme) soll zum zentralen Business entwickelt werden. In der Dienstleistungsautomation – neben Telecom das zweite Standbein des Konzerns – will Ascom global wachsen. Generell soll der Umsatzanteil ausserhalb der Schweiz bis zum Jahr 2000 rund 70 % ausmachen.»

1995 betrug der Ascom-Umsatz gegen drei Milliarden Franken. Um neue Märkte rascher zu erschliessen, wurden Niederlassungen und Tochterfirmen im Ausland vermehrt oder, soweit schon vorhanden, verstärkt. Fred Sutter:

«Ascom nutzt die Chancen auf dem Markt der Europäischen Gemeinschaft. Dem Konzern eröffnen sich neue Möglichkeiten auch in Mittel- und Osteuropa, insbesondere in den fünf neuen deutschen Bundesländern, der CSSR, Ungarn und der GUS. Ausserhalb Europas sind die USA ein immer wichtigerer Markt im Bereich Dienstleistungsautomation und Enterprise Networking. Ascom hat aber längst auch schon in Hongkong, Australien, Neuseeland, Singapur, Kolumbien und Ecuador Fuss gefasst. Ascom hat die Weichen für die Zukunft gestellt. Wesentlich zum Ertrag des Konzerns trägt aber auch weiterhin der Schweizer Markt mit nationalen Pfeilergeschäften bei: Amtszentralen, Standardtelefone, militärische Kommunikation, Übertragungstechnologie und -einrichtungen, Kabelfernsehen, Schwachstrom-Installationen.»

Wirklichkeit oder Wunschbild? Die schweizerische Anlegerzeitung «Finanz & Wirtschaft» fasste am 20. Mai 2017 zusammen: «Die Marktliberalisierung trifft Ascom hart. 1992 sanken die Aufträge der PTT um 20 %. Beim Verlust von 46 Mio. Fr. sprach Ascom vom «schlimmsten Absturz» – ein grosser Irrtum, wie sich zeigen sollte. Der Konzern strich die Dividende und restrukturierte. Nur ein Jahr später vervielfachte sich der Verlust auf 337 Mio. Fr. Trotz Bemühungen blieb Ascom ein Gemischtwarenladen, der dem Markt hinterherrannte und nirgends Marktführer war. Doch dann kehrte für kurze Zeit die Hoffnung zurück.»

Gegen Ende der 1990er Jahre geriet Ascom in den Fokus aggressiver Finanzleute. Sie sahen das Potential an Wissen und technischer Fertigkeit aus den drei Traditionsfirmen. Seit 1995 war das Internet ein grosses neues Thema. Nicht nur in der Phantasie der Spekulanten verknüpften sich die Produkte und Ideen im Ascom-Portefeuille mit den Potentialen des Internets. Ab 1998 kaufte der Zürcher Privatbankier Ernst Müller-Möhl Ascom-Aktien im grossen Stil. Und er tat es überwiegend mit eigenem Geld.

Wandel als Dauerzustand

Seit ihrer Gründung im Jahre 1987 als Fusion der Telekommunikationsfirmen Hasler, Zellweger und Autophon/Gfeller befand sich Ascom ununterbrochen im Umbau. Das Thema war eigentlich immer dasselbe: Aus einem technologielastigen Industriekonglomerat sollte ein bewegliches, marktgängiges Gebilde werden: gross genug, um sich im Haifischbecken der globalen Telekommunikationskonzerne zu behaupten; zugleich aber so klein und schlank, um wendig zu bleiben und lohnende Nischen schnell zu besetzen, für welche die ganz Grossen zu dick waren.

Auf diesem kurvenreichen Weg hat Ascom so ziemlich alle denkbaren Stationen absolviert, vom Börsenliebling bis zum Pflegefall. Bei allen Einschränkungen liegt eine gewisse mentale Analogie zur Swissair auf der Hand. Auch der Name Ascom stand und steht für eine grosse, mit schweizerischem Nationalstolz aufgeladene wirtschaftliche Tradition und Leistung. In hunderttausenden von Haushalten und Betrieben ist die heutige Ascom immer noch präsent durch Telefon-Endgeräte und -Zentralen, die überwiegend von Hasler stammen. Armee, Polizei, Verkehrsbetriebe und Rettungsdienste verwendeten Funkgeräte der 1922 gegründeten, in der Ascom aufgegangenen Autophon. Die stolze Geschichte von Hasler, eines Industriebetriebs, der ein ganzes Stadtviertel prägte, war ein wichtiger Bestandteil des bernischen Selbstwertgefühls.

«Der komplizierteste Konzern der Schweiz»

In den 1990er Jahren sei die Ascom zu einem unglaublich komplexen Gebilde herangewachsen (oder gewuchert), «dem kompliziertesten Konzern der Schweiz», wie Verwaltungsratspräsident Fred Rüssli gegenüber der «NZZ am Sonntag» einmal freimütig zugab. Durch Zukäufe kamen Bereiche in die Ascom, die eigentlich nicht zu ihr passten. Im Frühjahr 2000 war Ascom in nicht weniger als zwölf Divisionen tätig. Noch im Jahresbericht 2001 wurden 101 Konzerngesellschaften konsolidiert; eine Ansammlung vieler, zum Teil wertvoller Teilbereiche, die alle – geschichtlich und mentalitätsmässig bedingt – gewohnt waren, nur für sich zu sorgen, und die auf die Belange der Gesamtgruppe kaum Rücksicht nahmen.

Als wertbeständige Kernwährung des Unternehmens wurde lange dessen unbestrittene technologische Kompetenz betrachtet, die ein Image ergab, das meist weit besser war als die Geschäftsergebnisse. Noch in der ärgsten Krisenzeit reihten die Studenten der ETHs von Zürich und Lausanne in einer Umfrage Ascom unter den begehrtesten Arbeitgebern der Schweizer Wirtschaft ein.

Timeplex, eine verfehlte Übernahme

In ihrem Kerngeschäft scheiterte dann ein weiteres Projekt kläglich: die Übernahme der amerikanischen Timeplex. Mit dieser Übernahme hatte sich Ascom – eine weitere Parallele zu Swissair – in einer kostspieligen «Hunter-Strategie» verannt. Zum Preis von 271 Millionen Franken glaubten sich die Schweizer kurz nach dem grossen Zusammenschluss den Eintritt in die moderne Netztechnologie gesichert zu haben. Die übernommene amerikanische Gesellschaft Timeplex beschäftigte sich früh mit Netzwerk-Knotenprodukten wie Routers, Bridges etc. Ihre Haupttrivalen waren Konzerne wie Cisco und Newbridge, die sich auf den Märkten schliesslich durchsetzten und in der Internet-Hausse der späten neunziger Jahre ihren Börsenwert vervielfachten.

Timeplex dagegen verlor im rasant wachsenden Markt noch Umsatz, musste Stellen abbauen und wurde 1997 mit hohem Verlust verkauft. Die «Berner Zeitung» zitierte einmal den Präsidenten der Hasler Stiftung Heinrich Steinmann mit der Aussage, das Timeplex-Abenteuer habe Ascom zwischen 600 Millionen und 1 Milliarde Franken gekostet und den Konzern um fünf Jahre zurückgeworfen. Ascom-Chef Urs T. Fischer bezweifelt die letztere Aussage, bestätigt aber, dass durch Timeplex für ein oder zwei Jahre Management-Kapazität gebunden wurde, die man besser anderswo eingesetzt hätte. Wer in der Firmenchronik genau nachschaut, erkennt: Steinmann war beim Kauf von Timeplex Mitglied des Verwaltungsrates, und beim Antritt von Fischer war Timeplex grösstenteils bereits verkauft.



Ascom Timeplex an der Interop Fachmesse und Konferenz für Informationstechnik in San Francisco 1993, einer der führenden IT-Messen der Welt.

Scheinbar waren die Konkurrenten Timeplex und Cisco zur Zeit der Übernahme von Timeplex durch Ascom technologisch etwa gleichauf. Während Cisco jedoch streng marktorientiert handelte und ein starkes Marketing aufbaute, glaubten bei Ascom die Ingenieure, von Bern aus die rasante Entwicklung steuern zu können. So stellt sich Timeplex in der Rückschau eher als verpasste Chance denn als grundsätzlich falsche Strategie dar.

Ernst Müller-Möhl: Störfaktor und Visionär

Ende 1999 traten der damalige CEO Hans-Ulrich Schroeder und im Frühling darauf der langjährige Verwaltungsratspräsident Felix Wittlin zurück. Ascom litt unter der Globalisierung und Internationalisierung des Telekommunikationsmarktes. Das auf die Schweiz fokussierte Geschäftsmodell geriet unter starken Druck. Ascom war international nicht besonders wettbewerbsfähig und hatte zu diesem Zeitpunkt kaum eigene Produkte und Lösungen, sondern verkaufte vieles in Lizenz. Der Ascom ging es schlecht. Doch ein junger Mann traute es sich zu, das schwerfällige Gebilde Ascom in die digitale Zukunft zu führen – Ernst Müller-Möhl. Mit ihm begann ein einmaliger Abschnitt in der Ascom-Geschichte. Einmalig deshalb, weil innerhalb von Monaten jahrzehntealte Strukturen und Gewissheiten Makulatur wurden. Der behäbige Grosskonzern wurde durchgeschüttelt. Aus der Rückschau bietet der kurze Auftritt von Ernst Müller-Möhl ein



Ernst Müller-Möhl, der Mann, der nach Ascom griff.

spannendes und lehrreiches Kapitel Schweizer Wirtschaftsgeschichte, das detailliert darzustellen sich lohnt.

Ernst Müller-Möhl war noch nicht einmal vierzig Jahre alt und auch sonst eine Ausnahmerecheinung im schweizerischen Finanzwesen. Bei Martin Ebner hatte er schnell gelernt, wie man in kurzer Zeit reich und mächtig werden konnte: den Kunden zuhören, das Udenkbare denken, nicht nur hart arbeiten, sondern das Unerwartete auch wirklich tun, und zwar schneller als andere. Die Nerven behalten, abräumen – und nach jedem Erfolg sofort weiterdenken und das nächste Ziel ansteuern. Mit 35 Jahren war dieser Ernst Müller-Möhl ein reicher Mann ohne Geld, denn sein Vermögen bestand in den Aktien an der BZ-Bank, die er mitnahm und belehnen liess, um zusammen mit anderen die eigene «Bank am Bellevue» zu gründen. Nach seinem Ausscheiden aus dieser Bank 1997 gründete er die A&A Actienbank.

1998 wurde bekannt, dass Ernst Müller-Möhl ein Grossaktionär der Ascom war. Zum Mitglied des Verwaltungsrates wurde er am 18. Mai 1999 mit deutlichem Mehr, aber auffallend vielen Gegenstimmen gewählt; diese stammten namentlich von misstrauischen Klein- und Mitarbeiteraktionären. Auch die Hasler Stiftung als massgebende Aktionärin blockte den jungen Finanzmann und seine Pläne ab. In der alarmierten und von Müller-Möhl mit PR-Nachrichten reichlich versorgten Öffentlichkeit wurde Ascom zum nationalen Wirtschaftsthema.

Zukunftshoffnungen und Widerstände

Als Ernst Müller-Möhl im Mai 1999 in den Verwaltungsrat gewählt wurde, war Ascom ein weltweit operierender Konzern mit einem Umsatz von 3,14 Milliarden

Franken und 11 334 Mitarbeitenden. Zumindest am Anfang seines Engagements war Müller-Möhl von riesigen Potentialen in zwei Ascom-Bereichen überzeugt: der Timeplex-Beteiligung in Amerika, die er immer mit Cisco verglich, und Powerline, dem System der Datenübertragung durch Stromnetze. Beide Hoffnungen haben sich, wie später klar wurde, nicht erfüllt.

Getragen von der Dotcom-Blase, löste der Bankier eine Euphorie aus. Der Gewinn von 67 Millionen Franken bei einem Umsatz von 3 Milliarden Franken im Jahr 2000 blieb aber bescheiden. Doch Müller-Möhl hatte eine Vision. Er sah in Ascom ein Dornröschen und im «Internet aus der Steckdose» die Zukunft. Er skizzierte sich wohl einen Kommunikationskonzern, in dem er verschiedene vorhandene oder angestrebte Beteiligungen verknüpfen würde: das (privatisierte) Schweizer Stromnetz, die Ascom mit ihren innovativen Netzwerk-Lösungen, den Hardware-Handel (mit seiner Beteiligung an COS Computer Systems), die Verknüpfung nach China (via den Welthändler DKSH und seinen engen Freund, den ehemaligen Schweizer China-Botschafter Uli Sigg), Mediendienstleistungen (unter dem Siegel der von ihm durchgesetzten Gratiszeitung «20 Minuten»).

Müller-Möhl erkämpfte sich einen Sitz im Verwaltungsrat der Ascom und forderte die Einheitsaktie. Denn die Hasler Stiftung kontrollierte mit 22 Prozent des Kapitals 54 Prozent der Stimmen. Müller-Möhl hatte knapp 30 Prozent der Stimmen. Diese Stimmrechtsaktien waren geschaffen worden, um den Führungsanspruch der Stiftung auch nach der Fusion im Jahr 1987 zu schützen. Es gab einerseits Namenaktien zu nominal 100 Franken und andererseits Inhaberaktien zu nominal 500 Franken. Damit kontrollierte die Hasler Stiftung die Ascom Holding AG, obwohl sie keine Kapitalmehrheit hatte und operativ auch keinen aktiven Führungsanspruch geltend machen konnte. Die Hasler Stiftung war im Verwaltungsrat in der Regel mit einem Mitglied vertreten (zu dieser Zeit Stiftungsratspräsident Heinrich Steinmann), dem bei wichtigen Fragen sozusagen ein Vetorecht zukam. Diese Konstellation hemmte die Entwicklung der Ascom. Andererseits wollte die Hasler Stiftung gemäss Steinmann keine operative Führungsverantwortung übernehmen und den Verwaltungsrat nur kontrollieren. Die damaligen Statuten sahen auch vor, dass nur die Hasler Stiftung mit allen Aktienstimmen durfte, während für die anderen Aktionäre eine 5-Prozent-Klausel galt.

Nachdrücklich forderte Ernst Müller-Möhl sowohl die Einführung der Einheitsaktie als auch die Abschaffung des Privilegs der Namenaktionäre. Die Hasler Stiftung, vertreten durch ihren Präsidenten Heinrich Steinmann, wehrte sich entschieden gegen diese Entmachtung. Müller-Möhls Ziel war es, mit der Stiftung einen Aktionärbindungsvertrag abzuschliessen, um die neue Strategie mit einer soliden Mehrheit abzusichern. Daran wurde lange gearbeitet, doch kam der Vertrag schliesslich nicht zustande, weil Müller-Möhl die geforderte Prämie für den Verzicht auf das Namenaktien-Privileg nicht bezahlen wollte. Die

EINE BEISPIELOSE KARRIERE

Wenige Schweizer Financiers haben in einem so kurzen Leben so viel bewegt wie Ernst Müller-Möhl, geboren 1958 in die bekannte Thurgauer Familie, deren Markenzeichen auf Millionen von Apfelsaft-Flaschen prangt. Er studierte Nationalökonomie und die Rechte an der Universität St. Gallen und trat, geschmückt mit zwei akademischen Titeln (Dr. oec. und lic. iur.) mit 27 Jahren als Partner in Martin Ebners BZ-Bank ein. Das Eintrittsgeld für die Beteiligung, rund eine Million Franken, liess ihm zum grösseren Teil die Thurgauer Kantonalbank, nur zum kleineren Teil kam es aus dem Familienkreis.

Bei Ebner half er, bald als Nummer 2 in der Hierarchie, die Schweizer Finanzwelt aufzumischen. Das Konzept, mit dem die BZ-Bank einen Trendbruch auslöste, baute auf einer sehr einfachen Grundlage auf: auf der Entdeckung des Kunden, vor allem des institutionellen Grosskunden, und seiner gewandelten Bedürfnisse, auf welche die streng kartellierte Schweizer Bankenwelt noch keine Antwort hatte. Eine andere wichtige Voraussetzung für den Erfolg – neben den guten Beziehungen und den soliden Kenntnissen – war die strikte Konzentration auf ein schmales, aber einträgliches Kerngeschäft: Handel mit schweizerischen Top-Aktien für institutionelle Anleger, vor allem für Ausländer. Schon im ersten Jahr bei Ebner durchlief Müller-Möhl eine Weiterbildung an der University of Chicago, wo Milton Friedman die finanzwirtschaftliche Lehre prägte.

1993 verabschiedete sich Müller-Möhl – «ohne Streit», wie beide Seiten betonten – von Martin Ebner und gründete die Bank Bellevue (Bellevue Group). Ihre Geschäftstätigkeit umfasste die Vermögensverwaltung und -beratung für institutionelle Kunden, Brokerage, das Research Schweizer Aktien und Corporate Finance-Aktivitäten. Überaus erfolgreich war die Bellevue Bank mit ihren Beteiligungsgesellschaften für Biotechnologie und vielversprechende Industriewerte, wobei Müller-Möhls Idee einer Fusion von Saurer und Rieter nicht zustande kam.

Ende 1997 schied Müller-Möhl nach Meinungsverschiedenheiten mit den Partnern aus und gründete, damals schon mit einem persönlichen

Vermögen in zweistelliger Millionenhöhe, die A&A Actienbank. Sie war darauf spezialisiert, attraktive Unternehmen auszuspähen, die für Beteiligungen offen waren, entweder aufgrund einer strukturellen Veränderung oder zur Finanzierung des Wachstums. Die Beteiligungsvehikel von A&A arbeiteten getreu dem von Ebner erstmals realisierten Modell rein erfolgsorientiert. Ab einer Minimalrendite (in der Regel von sechs Prozent) kassierten sie einen Fünftel des Wertzuwachses, was in Zeiten steigender Börsen enorme Gewinne ergab.

«Mein Ziel ist es, verschlafene Potenziale in Bewegung zu setzen,» vertraute er der «Handelszeitung» einmal an. Einen Monat vor seinem Unfalltod veröffentlichte die «Handelszeitung» eine Übersicht über die wichtigsten Beteiligungen von Ernst Müller-Möhl:

- **Finanzdienstleistungen / Investment Banking:** A&A Holding (58 %), BZ Gruppe Holding (ca. 5 %), Bellevue Holding (15 %)
- **Informatik-Hardware:** Ascom (20 %, richtig: 27 %)
- **Pharmazeutik:** Siegfried (keine Angabe, gemäss einer unautorisierten Quelle 5 %)
- **Computerhandel:** COS Computer Systems (18,2 %)
- **Metall- und Maschinenbau:** Arbonia-Forster (20 %)
- **Welthandel:** Siber Hegner, später DKSH Holding (keine Angabe, nach unautorisierten Quellen ca. 20 %)
- **Textil:** Heberlein (keine Angabe)
- **Gesundheitswesen:** Klinik Breitlen Hombrechtikon (100 %)
- **Freizeitartikel:** Sigg Frauenfeld (keine Angabe; nach externen Quellen 20 %)
- **Beratungsdienstleistungen:** Research Partners USA (20 %)

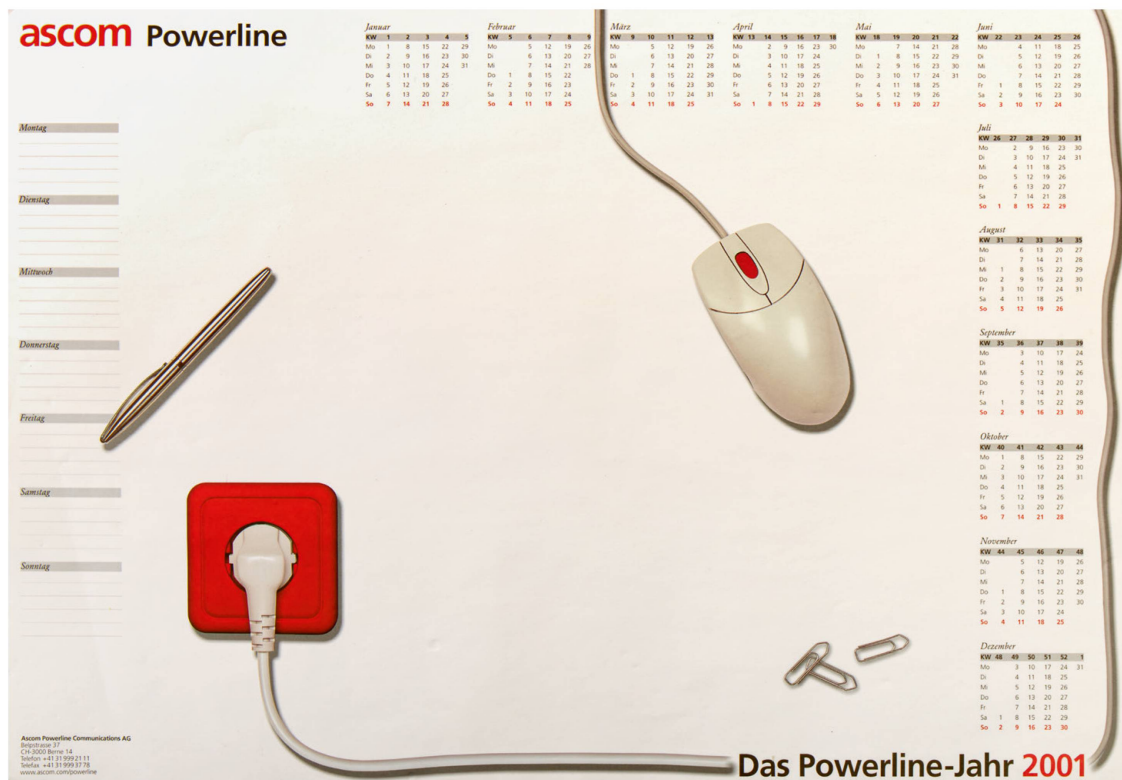
Direkt oder indirekt kontrollierte Müller-Möhl ausserdem Beteiligungsgesellschaften für kleine und mittlere Firmen, Liegenschaften, Unternehmen für neue Technologien, Elektrizitätsgesellschaften und Kommunikationsfirmen, so zeitweise auch wesentliche Anteile an der internationalen Holding der Gratiszeitungs-Gruppe «20 Minuten».

Hasler Stiftung sah sich in der Öffentlichkeit «als graues, unbewegliches Monster diffamiert» (Heinrich Steinmann), machte aber keine Anstalten, ihrerseits offensiv über ihre nicht gerade komfortable Lage zu informieren.

Investor? Risikokapitalist? Raider?

Urs T. Fischer, CEO von Ascom bis Anfang 2003, hatte Müller-Möhl nicht gekannt und war erst zehn Monate nach dessen Tod, vom Telekommunikationsanbieter Sunrise kommend, zum Konzern gestossen. Umso unbeschwerter ist sein Urteil über die langfristige Wirkung des Ascom-Engagements von Müller-Möhl:

«Im Jahr 2000, einem der besten Jahre der Telekommunikation überhaupt, erzielten wir gerade noch einen Kapitalgewinn, aber keine operative Marge. Das spiegelte den wahren Zustand des Unternehmens. Die ganze Branche war im Steigflug, nur die Ascom verlor Marktanteile. Da waren die industriellen Ziele und die privaten Gewinninteressen des Investors durchaus deckungsgleich. Die Vehikel, die Müller-Möhl einzusetzen gedachte, waren die Einheitsaktie, ein dynamischer Verwaltungsrat und ein neues Management. Er war derjenige, der das möglich machte. Bei den Mitarbeitern hat er damit zunächst eine grosse Unruhe ausgelöst. Eigentlich ist eine



Schreibunterlage mit Werbung für Ascom Powerline im Jahr 2001.

solche Unruhe heilsam, aber die Leute haben sie eben nicht so gern. Wir hatten in diesem Unternehmen keine Change-Kultur. Dazu kam, dass Müller-Möhl ein Ausenstehender war. Es gab offenbar wenige Leute, die seine Ankunft begrüsst haben. Aber es gab sie auch.»

Für Müller-Möhl war Ascom nicht nur wegen der Internationalität und der industriellen Grössenordnung Neuland, sondern auch wegen der enormen sozial- und gesellschaftspolitischen Tragweite der geforderten Entscheide. Diese wurde vor allem an den ohnehin schon krisengeschüttelten Standorten Bern und Solothurn sichtbar. Entsprechend frostig wurde der neue Grossinvestor von der Mehrheit des Verwaltungsrats, vom Management und von den Mitarbeitern begrüsst. An den unternehmerischen Zielen, die Müller-Möhl mit diesem Pflegefall der Schweizer Industrie verfolgte, konnte es nicht liegen. Es lag vielmehr an der Glaubwürdigkeit seiner Person, die bis dahin – je nach Standpunkt – als Financier, als Risikokapitalist oder als Raider wahrgenommen worden war, nur nicht als zukunftsorientierter und langfristig denkender industrieller Unternehmer.

Vor allem die im Schweizerischen Metall- und Uhrenarbeiterverband (SMUV) organisierten Gewerkschafter unter den Ascom-Beschäftigten erblickten in Müller-Möhls Einstieg eine Kampfansage des rücksichtslosen Shareholder-Kapitalismus an die arbeitende Klasse. «Müller-Möhl setzt auf jeden Fall auf eine «Rentabilisierung» des Konzerns, was nichts anderes als Arbeitsplätze- und Kapazitätsabbau bedeutet», schrieb die Gewerkschaft. Neben dem Abbau von Arbeitsplätzen und Sparten sowie dem Verkauf ganzer Sparten wurde ihm als drittes Strategie-Szenario das Streben nach einer Grossfusion unterstellt:

«Wenn Müller-Möhl nicht beabsichtigt, längerfristige Industrieaktivitäten zu halten und zu verfolgen, sucht er nach der Rentabilisierung und Erhöhung des Shareholder Value eine Gelegenheit für eine Grossfusion mit einem anderen Telekommunikationskonzern im Ausland, eventuell verbunden mit einer Kapitalbeteiligung.»

Hintergrund dieser Vermutungen war auch der Strukturwandel in der Schweizer Industrie, der in den 1990er Jahren verschiedene Traditionsunternehmen, wie die ABB (☞ 55, **Gründer eines Weltunternehmens**), die Algroup, Rieter (☞ 62, **200 Jahre Rieter**) oder Sulzer (☞ 40, **Gründer der Gebrüder Sulzer**) betraf. Die damalige Gewerkschaftspräsidentin Christiane Brunner fasste die Stimmungslage der gewerkschaftlich organisierten Arbeitnehmer so zusammen:

«Die Schweiz erlebt derzeit einen gewaltigen Kahlschlag gegen die industrielle Substanz. Wir leben in einer Schweiz, in der ein einzelner Spekulant mit fremdem Geld und blosser Gewinnabsicht über das Schicksal von Unternehmen mit tausenden von

Arbeitsplätzen entscheiden kann – auch wenn er in diesem Unternehmen noch nie den Fuss in eine Werkhalle gesetzt hat. Wir erleben ein Wirtschaftssystem, das stolze Unternehmen zum Spielball von Shareholder-Strategen macht. Mit fragwürdigen Tricks werden erfolgreiche Industriefirmen verschachert, umstrukturiert, demontiert und ans Ausland verscherbelt.»

«Ein Fuss bleibt immer auf dem Boden!»

Der Streit zwischen Ernst Müller-Möhl und der Hasler Stiftung ging weiter. Der grosse Showdown war für die Generalversammlung 2000 geplant, fiel aber aus, weil Müller-Möhl Anfang Mai 2000 mit seinem Flugzeug am Gotthard tödlich verunglückte. Er hinterliess ein Chaos. Es gab keine schriftlichen Notizen zu seinen verzettelten Beteiligungen. Seine Witwe, Carolina Müller-Möhl, zögerte aber keinen Moment und führte die Geschäfte ihres verstorbenen Gatten tapfer und erfolgreich weiter. Zwei Wochen nach seinem Unfalltod lehnte die Generalversammlung der Ascom-Aktionäre die Einführung der Einheitsaktie im Verhältnis 69 zu 31 ab. Unverzüglich kündigten die Rechtsvertreter von Carolina Müller-Möhl an, sie würden diesen Beschluss vor Gericht anfechten. Zugleich gaben sie der Hoffnung Ausdruck, «dass der Streit nicht bis vor das Bundesgericht gezogen werden müsse», was einer Aufforderung zu erneuten Verhandlungen gleichkam. In der Tat war man in den Wochen zuvor von einer einvernehmlichen Lösung nicht mehr weit entfernt gewesen. Der Präsident der Hasler Stiftung liess gegenüber der Wirtschaftspresse durchblicken, dass es wahrscheinlich eine Einigung gegeben hätte, wenn Müller-Möhl nicht verunfallt wäre.

Sämtliche Beteiligten wussten: Je länger der Rechtsstreit dauerte, desto schlechter für das Unternehmen und für dessen Aktienkurs. Zwei Wochen später kam, was kommen musste. Die Hasler Stiftung und die Aktionäre A&A/ Erbgemeinschaft Müller-Möhl einigten sich auf die Einführung der Einheitsaktie. Den Ausschlag hatte gegeben, dass Carolina Müller-Möhl schliesslich einer Abgeltung an die Hasler Stiftung zustimmte. Über die Höhe dieser Zahlung wurde offiziell nichts bekannt; in der Presse wurde über eine Grössenordnung von 20 Millionen Franken spekuliert – deutlich weniger als der ursprünglich verlangte Paketzuschlag. In Interviews liess Heinrich Steinmann durchblicken, die Stiftung und der Ascom-Verwaltungsrat hätten von der Gegenseite zufriedenstellende Zusicherungen erhalten, wonach die Investoren aus Zürich die Ascom weder mehrheitlich übernehmen noch ausschachten würden. Beide Parteien äusseren sich erleichtert darüber, dass sich das Unternehmen jetzt wieder auf das Wesentliche konzentrieren könne, nämlich auf die Sicherung seiner Zukunft.

Ascom als Wendepunkt im Leben des Financiers

In der Rückschau wird klar, dass das Projekt Ascom in mehrfacher Hinsicht auch einen Wendepunkt in der Laufbahn von Ernst Müller-Möhl markierte. Es war mit Abstand seine grösste Beteiligung, nicht nur finanziell, sondern auch bezüglich der Zahl der betroffenen Beschäftigten. Dies wiederum führte in einem zuvor nie erlebten Ausmass zur Konfrontation mit sozial- und standortpolitischen Fragen, wie auch zum direkten Konflikt mit bisher unbekanntem Einflussgruppen, vor allem den Gewerkschaften. Möglicherweise – darüber sind sich die Gewährsleute nicht einig – bedeutete Ascom für Ernst Müller-Möhl auch den Schritt vom Finanzingenieur zum langfristig denkenden und verantwortlich handelnden Industriellen und Unternehmer. Doch wie lange ist «langfristig» im Denken eines Mannes wie Müller-Möhl? Gesprächspartner von damals erinnern sich, Ernst Müller-Möhl habe sich lange vor einer Antwort gedrückt und sich dann vorsichtig auf vier Jahre festgelegt.

Irritiert hat dabei immer die Tatsache, dass Müller-Möhl schliesslich bei einer Beteiligung unter 30 Prozent verharrte und den nächsten logischen Schritt nicht vollzog, nämlich ein öffentliches Kaufangebot zu unterbreiten. Müller-Möhl, der bei Aktienkursen von 1500 bis 1800 Franken eingestiegen war und die Ascom-Aktie vorübergehend bis auf 2800 Franken hochtrieb, suchte, noch während der Online-Boom anhielt, angestrengt und in der ganzen Welt Beteiligungspartner, die bei 3100/3200 Franken einsteigen sollten (später gab es einen Split der Aktien im Verhältnis 5:1, was Vergleiche zu heutigen Kursen schwierig macht). Dies misslang jedoch. Hatte er am Ende ein Objekt ins Visier genommen, das auch für ihn zu gross war? Offensichtlich war der Kapitalmarkt vor allem misstrauisch wegen der verwirrenden Vielfältigkeit des damals in zwölf Divisionen arbeitenden Konzerns, den Wirtschaftsjournalisten mitunter als «Gemischtwarenladen» bezeichneten.

Als Ascom durch die Hölle ging

Am Stammsitz der früheren Autophon in Solothurn, wo einst 3500 Menschen in Lohn und Brot standen, wurde der Betriebsfunk an Bosch verkauft; später ging dieser an Motorola. Im April 2000 wurde die Produktion von Terminals und PBX-Hauszentralen abgestossen. 2001 und 2002 wurden mit hohen Verlusten die Bereiche Frankiermaschinen und Bancomaten devestiert. Es kam zu mehreren Entlassungswellen. 2001 schrieb Ascom 396 Millionen Franken Verlust, im Jahr 2002 einen Verlust von weiteren 281 Millionen Franken. Die Nettoschulden beliefen sich auf 631 Millionen Franken. Dem Unternehmen drohte das Geld auszugehen; es kam bei den Banken in die Abteilung für Problemfälle, musste Ge-

schäftsbereiche und Immobilien verkaufen. Carolina Müller-Möhl forderte den Rücktritt der meisten Mitglieder des Verwaltungsrates und die Nominierung von Juhani Anttila als Präsidenten. Sie setzte sich durch. Der Verwaltungsrat wurde 2002 unter Juhani Anttila neu formiert. Die Hasler Stiftung war fortan nicht mehr vertreten. Damit war die von Gustav Hasler aufgegleiste Kooperation zwischen Unternehmen und Hasler Stiftung weitgehend beendet. Die Hasler Stiftung betrieb auch keinen Vertreter der Ascom mehr in ihren Stiftungsrat. Bereits zum 1. März 2001 wurde Hans-Ulrich Schroeder als CEO durch Urs T. Fischer ersetzt. Dieser setzte den Wandel des Unternehmens vom breit aufgestellten, diversifizierten Hersteller zum Nischen-Player durch und wurde Ende 2002 überraschend durch den Verwaltungsratspräsidenten Juhani Anttila ersetzt.

Ascom stand 2002 vor einem Schuldenberg von fast 1 Milliarde Franken bei negativem operativem Geschäft. Neben den Bankschulden stand auch noch eine öffentliche Anleihe von 200 Millionen Franken aus, die zurückbezahlt werden musste. Nach langen Verhandlungen einigten sich die Banken mit dem Management unter Juhani Anttila auf ein Stillhalte-Abkommen. Allerdings wollte die Basler Kantonalbank als einzige Bank nicht mitmachen, was das ganze Abkommen gefährdet hätte. Schliesslich übernahm das Family Office Müller-Möhl diese Position, so dass das Abkommen wie verhandelt vollzogen werden konnte. Mit anderen Worten: Von 2001 bis 2003 ging Ascom durch die Hölle. Erst 2004 konnte der Konzern wieder ein positives Gesamtergebnis ausweisen.

Vor dem Abgrund: Fokussierung und nochmals Fokussierung

Bereits unter dem Druck des neuen Grossaktionärs Müller-Möhl Group wurde eine Reduktion der Komplexität auf vier Divisionen und eine Verkaufseinheit durchgeführt und die Organisation führbar gemacht. Nicht mehr als Technologieunternehmen, sondern als «internationaler Lösungsanbieter für sichere und hochverfügbare Sprach- und Datenübertragung» wollte sich das Unternehmen positionieren und seine Anstrengungen seien fortan auf profitable internationale Nischenmärkte gerichtet, hiess es. Die vier verbleibenden Kernbereiche waren: integrierte Sprach- und Datenkommunikation, Netzwerklösungen, Sicherheitssysteme sowie vernetzte Gebühren-Einzugssysteme für den öffentlichen und den privaten Verkehr. Hier wollte man, wie betont wurde, die Wertschöpfung in Richtung Unterhalt und Betrieb von Systemen erweitern. Vorläufig festgehalten wurde an der grossen Hoffnung Powerline, zumal die Technologie inzwischen in sechzig Pilotprojekten getestet worden war. Doch schon 2004 konzentrierte sich Ascom auf die beiden Bereiche Wireless Solutions (Arbeitsplatz-Telefonie mit einem Schwergewicht Gesundheitswesen) und Security Solutions (spezialisierte



a



b

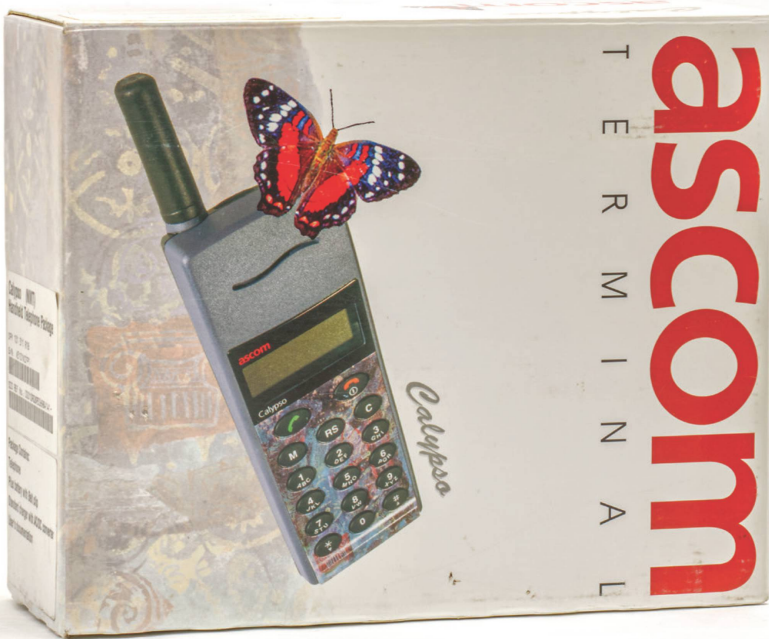


c

- a | Carolina Müller-Möhl, als Erbin von Ernst Müller-Möhl Grossaktionärin von Ascom.
- b | Heinrich Steinmann, Präsident der Hasler Stiftung.
- c | Juhani Anttila, langjähriger Präsident und zeitweiliger CEO von Ascom.



a



b



c



d

Ascom-Produkte, die den Restrukturierungen nach 2000 zum Opfer fielen:

- a| Frankiermaschine Ascom PowerPost von 2002.
- b| Ein Ascom Mobiltelefon: «Calypso» von ca. 1994.
- c| Avena 233 plus aus dem Jahr 2002.
- d| Ascom Modem VOO:DOO von ca. 1996.

Sicherheitssysteme). 2006 konnte das Devestitionsprogramm, wenn auch mit hohen Buchverlusten, abgeschlossen werden.

Bei allen Restrukturierungsmassnahmen unter dem Einfluss von Ernst Müller-Möhl (1999–2000) und Carolina Müller-Möhl (2000–2006) war es um das gegangen, was im Managerdeutsch «Fokussierung» genannt wird: Konzentration auf die Kerngebiete, die am besten beherrscht werden und die zugleich am meisten Profit oder Wachstum versprechen. Dies bedeutete aber automatisch auch die Trennung von unrentablen oder überreifen Bereichen. Das musste nun ausgerechnet in einem immer schlechter werdenden Wirtschafts- und Beschäftigungsklima geschehen, als die IT-Unternehmen weltweit tief in den Erdlöchern hockten und ihre Schwäche an ihre Technologie-Lieferanten weitergaben. Ascom musste fortwährend Ballast abwerfen. Zugleich war Ascom durch die Öffnung der Märkte gezwungen, das Umsatzverhältnis Inland-Ausland von ursprünglich 80 zu 20 umzukehren.

Die eingeleiteten Massnahmen zeigten ihre Wirkung und ab dem Jahr 2004 konnte wiederum eine Dividende ausgeschüttet werden. Für das Jahr 2007 konnte erstmals wieder ein Umsatzwachstum um 6,9 Prozent auf 490 Millionen Franken gemeldet werden. Wegen der aus der Vergangenheit resultierenden einmaligen Aufwendungen, Abschreibungen und Rückstellungen von ca. 70 Millionen Franken resultierte nochmals ein Konzernverlust von 48,1 Millionen Franken, doch konnte Ascom eine solide Bilanzstruktur ausweisen. Der Konzern war schuldenfrei, die Eigenkapitalquote betrug 32,8 Prozent.

Erneut im Fokus von Finanzinvestoren

Bereits im Dezember 2003 fand eine Kapitalerhöhung statt. Die neuen Aktien übernahm die durch Tito Tettamanti kontrollierte Sterling Investment, die in der Folge zum dominierenden Aktionär wurde. Die Müller-Möhl Gruppe reduzierte ihre Position und schied 2006 auch aus dem Verwaltungsrat aus. Die Hasler Stiftung verringerte ihr Engagement ebenfalls, zuletzt auf 7,5 Prozent im Jahr 2007. Im Herbst 2006 setzte Tito Tettamanti mit Unterstützung des Zürcher Bankiers Thomas Matter eine Nennwertrückzahlung von 180 Millionen Franken an die Aktionäre durch. So musste die Ascom ihr in den Jahren nach dem Turnaround erwirtschaftetes Geld an die Aktionäre zurückgeben und konnte es nicht in die Firma investieren. Am 16. Januar 2007 verkaufte Tettamanti sein Paket an Victory. Die von Ronny Pecik gehaltene Industrieholding wollte mit russischer Unterstützung ein Schweizer Industriekonglomerat schaffen und beteiligte sich auch an Sulzer und OC Oerlikon. Wie Tettamanti später in einem Geschäftsbericht von Sterling festhielt, war die Ascom-Beteiligung eines seiner erfolgreichsten finanziellen Engagements.

So schien vorübergehend die Stunde eines anderen Investors geschlagen zu haben. Am 17. Januar 2007 hielt der Österreicher Ronny Pecik, der bereits an OC Oerlikon und Saurer (☞ 48, **Drei Generationen Saurer**) beteiligt war, 15,1 Prozent der Aktien sowie Call-Optionen von 5 Prozent an Ascom. Der umstrittene Investor schien ein Schweizer Industriekonglomerat schaffen zu wollen. Ascom-Präsident Anttila und den Verwaltungsrat konnte er nicht überzeugen, den damaligen CEO Rudolf Hadorn schon eher. Pecik soll Hadorn informiert haben, dass er den Verwaltungsrat erneuern und Rolf A. Meyer zum Präsidenten machen wolle. Hadorn sprach daraufhin mit Meyer. Dieser informierte umgehend den Verwaltungsrat, der dieses Vorgehen als schweren Vertrauensmissbrauch wertete. Er setzte einen Interim-CEO ein und wenig später erhielt Hadorn am Frühstückstisch in den Skiferien die Kündigung, was Pecik gar nicht passte. Flankiert von Bodyguards erschien er in Zürich an der Medienkonferenz. Doch zur Strategie von Ascom äusserte er sich nicht. Mit gutem Grund. Victory hatte die Ascom-Aktien bei der Zürcher Kantonalbank verpfändet. Am 1. März 2007 übernahm die Zürcher Kantonalbank aufgrund von öffentlichem Druck auf den damaligen Bankpräsidenten Hans F. Vögeli das Paket und hielt damit 26,8 Prozent an Ascom. Ronny Pecik verschwand von der Bildfläche.

Der Auftritt von Victory und die damit verbundene Phantasie eines grossen Industriekonglomerats verschaffte der Ascom-Aktien zwischenzeitlich einen Hype. Die Frage war damals, was die Hasler Stiftung mit ihrem Aktienpaket von 7,5 Prozent machen wollte. Ende Januar 2007 verkaufte der damalige Stiftungsratspräsident Max Gsell das Paket an die Bank Bellevue, von wo es zu Victory gelangte. Allein der Verkauf dieses Ascom-Paketes zu einem guten Preis brachte der Hasler Stiftung eine Summe von 44 Millionen Franken ein. Insgesamt verdiente die Hasler Stiftung am Verkauf der Ascom-Aktien über 70 Millionen Franken. Seit dem Verkauf der Aktien gab es keine Kontakte zwischen der Hasler Stiftung und der Ascom mehr.

Vom Hoffnungsträger zum Sorgenkind: Mobile Network Testing

Ab 2006 fokussierte sich Ascom auf drei Geschäftsfelder: Wireless Solutions, Network Testing und Security Communication. Der Bereich Network Testing sollte mit dem Zukauf der Ericsson-Tochtergesellschaft TEMS im Jahr 2009 aufgewertet werden. Im Jahresbericht wurde stolz vermeldet:

«Mit der Akquisition von TEMS gelang 2009 ein strategisch bedeutender Entwicklungsschritt unseres Unternehmens, und innerhalb von 18 Monaten konnte dank den drei gezielten Zukäufen und der bereits vorhandenen Kompetenz die neue Division Network Testing etabliert werden. Ascom hat damit rasch und proaktiv an der Kon-



b



a

- Produkte des Bereichs Security-Communication:
- a| Telefonstation «Systeme» für den Bahnbetrieb, 2002.
 - b| ISDN Sprechstelle Mod. Secura, 2002.

solidierung der Telekommunikations-Nische «Mobile Network Testing» mitgewirkt und dadurch in diesem Bereich einen Weltmarktführer geschaffen.»

Bei Ascom ging man davon aus, dass die Datenexplosion im Mobilfunknetzbetrieb auch zu einer hohen Nachfrage nach Leistungen zur Optimierung von Mobilfunknetzen führen würde. Diese Strategie ging allerdings nicht auf, wie sich später zeigen sollte. Denn der Aufwärtstrend im operativen Geschäft von Ascom sollte sich nicht als nachhaltig erweisen. Dem stand der hohe Wettbewerbsdruck und die Dynamik der Telekombranche entgegen. Die Netzwerkbetreiber setzten primär auf den Preis und dämpften ihre Investitionen.

Das Ergebnis 2009 wurde freilich durch den Bereich Wireless Solutions getrübt. Dieser wichtigste Bereich ging konjunkturbedingt um 6,7 Umsatzprozente zurück. Die Zahl der Beschäftigten stieg hier um 16 Prozent auf 2162, wovon 77,2 Prozent im Ausland arbeiteten. Mit dem Geschäftsjahr 2010 folgte nochmals ein wesentlicher Schritt vorwärts: Der Konzernumsatz stieg um 9,5 Prozent. Der neu geschaffene Bereich Network Testing vermochte sein Geschäft sogar um 11,1 Prozent zu steigern. Da die Profitabilität deutlich gestiegen war, konnte Ascom in diesem Jahr erstmals wieder eine Dividende zahlen. In den Jahren 2004 bis 2017 zahlte Ascom insgesamt 315 Millionen Franken an ihre Aktionäre aus.

Gegenwind kam 2011 auf, einerseits durch die sich verschärfende Verschuldungskrise beidseits des Atlantiks, andererseits durch beträchtliche Währungsturbulenzen und eine allgemeine konjunkturelle Unsicherheit. Wireless Solutions erwies sich als der robustere Bereich, dieweil Network Testing währungsbereinigt um 6,9 Prozent zurückfiel. Im folgenden Jahr wurde die kleinste Division, Security Communication, aufgegeben. Dort flachte das traditionelle Geschäft im Inland immer mehr ab und eine Expansion ins Ausland war kaum möglich. Ihr grösster Teil, der Geschäftsbereich Defense, wurde an die bundeseigene Schweizer Rüstungsfirma Ruag abgetreten.

Für das Geschäftsjahr 2012 meldete Ascom für die Division Network Testing, welche die weltweiten Sparanstrengungen der Telekomgesellschaften zu spüren bekam, einen «erfolgreichen Turnaround im zweiten Halbjahr». Die Division erhob offiziell den Anspruch, «für die Mobile-Industrie die unabhängige Autorität in der Validierung der Netzwerk-Leistungen» und damit in Zukunft auch wieder profitabel zu werden. 2013 brachte die Bestätigung dieses Turnarounds; insgesamt war das Ergebnis von Ascom besser als in all den Jahren zuvor, so dass die Dividende erhöht werden konnte. Für ihr Paket von 26,9 Prozent der Ascom-Aktien fand die Zürcher Kantonalbank bestehende und neue Aktionäre, die insgesamt 120 Millionen Franken in das Unternehmen investierten.

Es bleiben die Spitäler – Ascom wird zur «One company»

Doch in den beiden folgenden Jahren hörte das mit Umsatzrückgängen und Ertragsproblemen belastete Leiden der Division Network Testing nicht auf. Vor allem nordamerikanische Mobilfunk-Anbieter reduzierten oder verschoben ihre Aufträge. 2016 beschlossen Verwaltungsrat und Konzernleitung, sich ausschliesslich auf die profitablen ICT-Lösungen für die Kommunikation in Spitälern und ähnlichen Einrichtungen zu konzentrieren und die Division Network Testing abzustossen. Inzwischen waren weltweit über 100 000 Schwesternrufsysteme von Ascom für über 1 Million Spitalbetten installiert. Dieser Schritt führte zu einem ausserordentlichen Buchverlust von 145 Millionen Franken.

Kernstück der heutigen Ascom, die 95 Prozent ihres Umsatzes im Ausland erwirtschaftet, sind spezifische Kommunikationslösungen im Bereich Gesundheitswesen und Industrie. Das Geschäft hat sich in den letzten Jahren insgesamt stabil entwickelt und in der Regel eine Profitabilität von über 10 Prozent EBITDA-Marge ausgewiesen, was viel höher ist als in früheren Jahren. Die Aktien sind heute schwergewichtig bei aktivistischen Investoren, wie Veraison, Funds von UBS, Pictet und Credit Suisse, sowie verschiedenen Investoren aus dem In- und Ausland, wie dem norwegischen Staat, platziert.

Der einstige «Gemischtwarenladen» Ascom soll die Zukunft als One-Company-Organisation mit strenger Konzentration auf die Kommunikation in grossen Gesundheitsinstitutionen in Angriff nehmen. Der Jahresumsatz 2017 betrug 324 Millionen Franken, gerade noch etwa ein Zehntel soviel wie zwanzig Jahre zuvor. Dass aber auch der Weg zur angestrebten Position «als Best-in-Class-Anbieter für Healthcare-ICT und Workflow-Lösungen», wie es in der Managersprache ausgedrückt wurde, steinig werden würde, zeigte schon das nächste Jahr 2018 mit seinen praktisch stagnierenden Zahlen und einem rückläufigen Reingewinn. Jeannine Pilloud, die erste weibliche Unternehmensleiterin von Ascom, trat ihren Posten im August 2019 unter denkbar schwierigen Umständen an.

Auch dem Tüchtigen wird nichts geschenkt!

154 Jahre sind es nun her seit der Übernahme der Eidgenössischen Telegraphenwerkstätte durch den jungen Gustav Adolf Hasler. In dieser Zeit hat sich so ziemlich alles geändert, nur eins nicht: Auch dem Tüchtigen wird in der dynamischen und manchmal hektischen Welt der Telekommunikation nichts geschenkt! Beim grossen Zusammenschluss, der juristisch rückwirkend auf den 1. Januar 1987 vollzogen wurde, zählte Ascom weltweit rund 14 000 Mitarbeitende und erzielte einen Umsatz von rund 2 Milliarden Franken. Der Konzern setzte auf weiteres Wachstum im internationalen Geschäft. 1991 waren es bereits 18 000 Beschäftig-

te, die mehr als die Hälfte des Umsatzes im Ausland erwirtschafteten. Doch die Vorwärtsstrategie wurde brüsk gebremst, als sich die in USA erworbene Firma Timeplex als Fass ohne Boden erwies. Hat Ascom – lange vor Ernst Müller-Möhl – wirklich die Chance verpasst, ein schweizerischer IT- und Telekommunikations-Highflyer zu werden? Klar ist: Als Ascom die Firma Timeplex in Amerika übernahm, waren Timeplex und die später extrem erfolgreiche Cisco etwa gleichauf. Was die Powerline-Entwicklung betraf, fehlte der Ascom das Geld, um den Markt aufzubauen. Nach den Schätzungen von CEO Fischer wären 100 und mehr Millionen Franken nötig gewesen, um den Markt commodity-fähig zu machen, das heisst in ausreichenden Stückzahlen zu produzieren.

Was bleibt von Hasler/Ascom, die früher ein ganzes Berner Stadtquartier südwestlich vom Bahnhof geprägt hat? Die Hasler-Fabrik an der Schwarztorstrasse beherbergt jetzt die Eidgenössische Finanzkontrolle. Und in dem 300 Meter langen, sieben Etagen hohen Ungetüm von Fabrik auf der Bodenweid werden die Räume einzeln vermietet: an Gewerbebetriebe und Start-ups. Ascom hat die Konzernzentrale nach Dübendorf, später nach Baar im Kanton Zug verlegt.



Informationslücken im Pflege- und Spitalbereich schliessen, ist ein Ziel der heutigen Ascom. Ein Element dabei ist das Smartphone Myco 3, mit dem Daten von verschiedenen Systemen direkt beim Patienten verfügbar sind, beispielsweise mit Hilfe eines professionellen Barcode-Scanners.

DIE GASWOLKE



Ascom war einst der Fixstern am Schweizer Telekom-Himmel. Erstaunlicherweise lässt sich die Geschichte des Traditionskonzerns auch gut anhand der Entwicklung eines richtigen Sterns beschreiben. Von der anfänglichen Gaswolke bis zum derzeitigen Stadium als weisser Zwerg: Das Unternehmen hat jede Station durchschritten.

Ascom ist aus einer Fusion von drei Schweizer Telekom-Grössen entstanden. 1987 schlossen sich Autophon und die Hasler Holding sowie Zellweger Telecommunications zu einem Konzern zusammen. [...] Nachdem sich die drei Traditionsunternehmen in der ‹Gaswolke›, im neuen Konzern, gefunden hatten, wurde eine richtige Konsolidierung stets gescheut. Die Konzernleitung bekundete von Beginn weg Mühe, die in lokalen Märkten gewachsenen Einheiten zu einem dynamischen Konzern zu bündeln.

Den meisten Schweizern dürfte Ascom aus der Zeit als roter Riese bekannt sein. In dieses Stadium ist das Unternehmen vor einem guten Vierteljahrhundert eingetreten. Damals war Ascom noch ein Telekom-Schergewicht. Die Belegschaft zählte rund 20 000 Personen, davon über 10 000 in der Schweiz. Der Umsatz belief sich auf mehr als 3 Milliarden Franken. Die eindrücklichen Zahlen hatten aber keinen Bestand. Schon Anfang der 1990er Jahre, also kurz nach der Fusion, prägten Restrukturierungen und Reorganisationen die Schlagzeilen. Der Grosskonzern war sowohl kulturell als auch strategisch von keiner klaren Linie geprägt. Erschwerend kam hinzu, dass der Telekom-Markt in Europa und der Schweiz nach und nach liberalisiert wurde. Genossen die Vorgängerfirmen noch das Leben eines behäbigen Zulieferers von PTT und Militär, wurde für Ascom der Wind zunehmend rauer. Der Absatz der Telefone war längst nicht mehr garantiert. [...] Ende der 1990er Jahre war Ascom ein Konzern mit zehn Geschäftsbereichen in teilweise völlig unterschiedlichen Märkten. Damals war oft wenig schmeichelhaft von einem ‹Gemischtwarenladen› die Rede.

Um die Jahrtausendwende bahnte sich dann die Zäsur an. Der Aktienkurs stand vor dem Platzen der Dotcom-Bubble im Jahr 2000 noch bei über 60 Fr. Doch die nicht gemachten Hausaufgaben und der sich drehende Wind an den Märkten führten zu einer massiven Korrektur. Der Tiefpunkt war im März 2003 erreicht, als die Ascom-Aktie für den Preis von Fr. 1.21 gehandelt wurde. [...]

Jetzt sind die Tage des Grosskonzerns gezählt. Das Glück will die Firmenführung nun als agiles IT-Unternehmen im Gesundheitswesen finden – Ascom, der weisse Zwerg. Mit Myco, einer Art Smartphone für Krankenschwestern, sollen in den Spitälern die Schwesternrufsysteme modernisiert werden. Es bleibt zu hoffen, dass dem Unternehmen ein zweites Leben als IT-Firma im Gesundheitsbereich gelingt. Die Sternengeschichte sollte jedenfalls nicht fortgeschrieben werden, sonst droht Ascom am Ende für die Investoren zum schwarzen Loch zu werden.



aus: Neue Zürcher Zeitung, 23. August 2016.

NACHWORT: DIE HASLER
STIFTUNG

Stiftungszweck der Hasler Stiftung ist die Förderung der Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) zum Wohl und Nutzen des Denk- und Werkplatzes Schweiz. Die Stiftung will aktiv dazu beitragen, dass die Schweiz in Wissenschaft und Technologie auch in Zukunft eine führende Stellung innehat.

Gustav Hasler jun. hatte keine Kinder. Er regelte seinen Nachlass in der denkbar nobelsten Weise: Er verschenkte sein Eigentum zugunsten seiner Mitarbeiter und der Forschung und Ausbildung im Bereich der Kommunikation. 1948 wurde die Stiftung Hasler Werke gegründet. Sie erbt 1953 den Grossteil des Hasler-Vermögens, das in erster Linie aus Hasler-Aktien bestand. Ein Stiftungsrat, bestehend aus Sachverständigen und Branchenkennern, wachte darüber, dass die Mittel im Sinne des Stifters verwendet wurden. Aus den Vermögenserträgen wurden zunächst Rückstellungen für allfällige Kapitalerhöhungen reserviert. Die übrigbleibenden Mittel flossen zu einem Drittel in die Personalfürsorge der Hasler-Werke und zu zwei Dritteln in die «Unterstützung von als gemeinnützig erachteten Institutionen und Bestrebungen auf dem Gebiet der Nachrichtentechnik und verwandter Gebiete». So stand es in der Stiftungsurkunde. Mit der Trennung von Ascom 2007 liess der Stiftungsrat auch den Namen der Stiftung sowie die Stiftungsurkunde ändern. Fortan wurden keine Mittel mehr an die Personalfürsorge der ehemaligen Hasler-Mitarbeiter ausgeschüttet.

Die Anfänge der Stiftung waren bescheiden. Im Jahr 1950 betrug das Stiftungsvermögen rund 935 000 Franken. Daraus resultierte ein Ertrag von 61 332 Franken. Ein Drittel davon wurde an die Personalfürsorgestiftungen der Hasler AG und der Favag SA überwiesen. Die ETH Zürich erhielt für das Labor Nachrichtentechnik 15 000 Franken, das Technikum Le Locle für Laborausrüstungen 10 000 Franken. Mit Reiseentschädigungen von 131.90 Franken waren die administrativen Unkosten der Stiftung denkbar bescheiden. Die überschüssenden 15 654 Franken wurden in einem «Betriebskonto für Förderung der Nachrichtentechnik» deponiert.

Zehn Jahre später war die Stiftung stark gewachsen und neu organisiert. Ein elfköpfiger Stiftungsrat, bestehend aus prominenten Vertretern der Lehranstalten, verwaltete ein Stiftungsvermögen von 7,8 Millionen Franken, das einen Ertrag von 1,16 Millionen Franken abwarf. Der auf die Nachrichtentechnik entfallende Anteil von zwei Dritteln dieser Summe wurde für 29 Projekte der Universitäten und Technika eingesetzt; es handelte sich vorwiegend um die Beschaffung von Instrumenten und Laboreinrichtungen. Ausserdem wurden elf Studenten

direkt mit Stipendien unterstützt. In Zürich wurde in diesem Jahr ein eigenes Laboratorium der Hasler Stiftung eröffnet, das mit acht Stellen dotiert war und Aufgaben für die Entwicklung und Verbesserung von Produkten übernahm. Forschungsarbeiten von Hochschulinstituten wurden mit rund 250 000 Franken unterstützt. Noch immer waren die Verwaltungskosten der stark gewachsenen Stiftung mit ca. 27 500 Franken bescheiden.

Nochmals zehn Jahre später, im Jahre 1970, war der Wirkungsbereich der Stiftung markant ausgedehnt. Sie setzte nun Preise für hervorragende fachbezogene Arbeiten in Mittelschulen, Hochschulen und auf Doktoratsstufe aus, finanzierte Auslandsaufenthalte von Stipendiaten und unterstützte erstmals auch Öffentlichkeitsarbeit: einen Lehrfilm sowie «Tage der offenen Tür» an der ETH Lausanne. Das Stiftungsvermögen – überwiegend Aktien der Hasler Holding AG – hatte nun die 30-Millionen-Franken-Grenze erreicht. Für das Jahr 1980 wurde ein Stiftungsvermögen, die inzwischen getätigten Rückstellungen inbegriffen, von annähernd 40 Millionen Franken ausgewiesen; der Bruttoertrag betrug 2,8 Millionen Franken. 53 Stipendiaten aus der ganzen Schweiz wurden mit Beträgen zwischen 500 und 12 500 Franken unterstützt. Für Forschungsaufträge und Publikationen stellte die Stiftung 635 000, für die Förderung der Ausbildung annähernd 500 000 Franken zur Verfügung.

1992 entstand mit Unterstützung der Hasler Stiftung das Institut Eurécom, ein Gemeinschaftswerk der ETH Lausanne und der damaligen Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications (ENST). Dieser Schritt führte später zum erfolgreichen Studiengang «Ingénieur en systèmes de communication», der sich zu einem der wichtigsten Studiengänge der ETH Lausanne entwickelte.

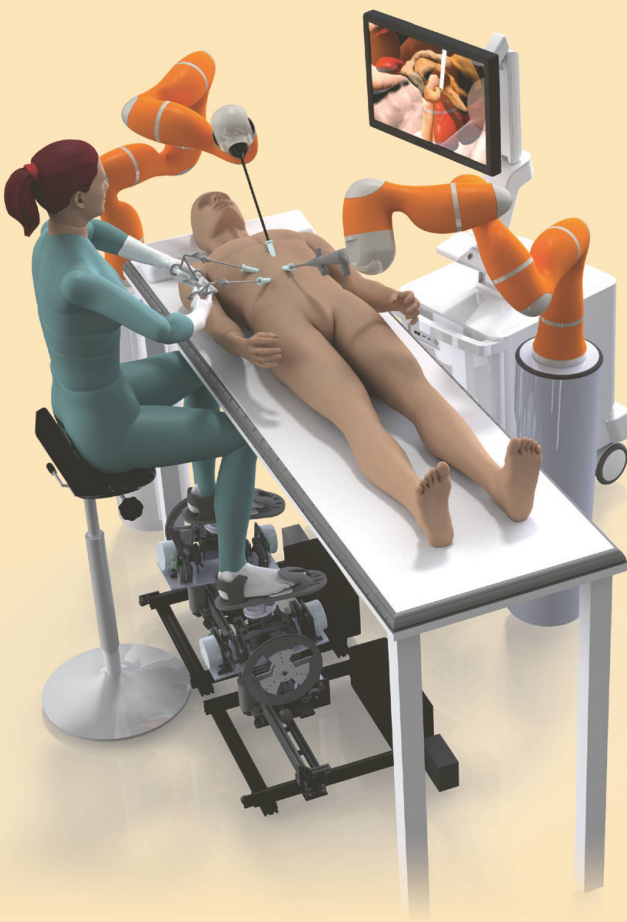
Als die Hasler Stiftung auf ihr Stimmrechts-Privileg verzichtete und 2007 ihre letzten Ascom-Aktien auf dem Markt verkauft hatte, wurde viel Geld für die Stiftungszwecke frei. Die Zeit war gekommen für eine Neuausrichtung der Institution, die fortan als reine Förderungstiftung auftrat. Vor allem wurde der Bereich der Informatik gestärkt; zugleich war die Stiftung nun auch in der Lage, neben Bildung und Forschung auch Startup-Unternehmen zu unterstützen. Zugleich werden vermehrt Stipendien für in der Schweiz niedergelassene Bachelor- und Masterstudierende ausgerichtet. Das Stiftungsvermögen beträgt über 160 Millionen Franken und erlaubt jährliche Ausschüttungen in der Grössenordnung von 5 bis 7 Millionen Franken.

THEMATISCHE FORSCHUNGSPROGRAMME

Seit 2002 schreibt die Hasler Stiftung alle vier bis fünf Jahre mehrjährige Forschungsprogramme im Umfang von mehreren Millionen Franken aus, um wichtige Themen in der Informatik anzugehen. Ein weiteres Ziel ist, Forschende in der Schweiz miteinander zu vernetzen und die eher grundlagenorientierte Forschung der ETHs und Universitäten mit der angewandten Forschung der Fachhochschulen näher zusammenzubringen.

Neben Programmen, die sich mit der Sicherheit und der Zuverlässigkeit von Informationssystemen auseinandersetzen, gab es Forschung im Bereich von Mensch-Maschine-Schnittstellen und dem Internet der Dinge.

Das jüngste, sehr interdisziplinäre, Forschungsprogramm Cyber-Human-Systems untersucht, wie die rasante Entwicklung der Informationstechnologie neue Interaktionen zwischen Menschen und Maschinen ermöglicht; sei es im Bereich selbstfahrender Autos oder einem Roboterassistenten, der in Zukunft vielleicht einem Chirurgen bei komplizierten Operationen zur Seite stehen könnte.



«Designing, teaching, and controlling a 4th hand» – ein Forschungsprojekt zwischen EPFL und Universitätsspital Genf, <https://4hands.epfl.ch>.

Bibliographie

- Altermatt, Urs (Hrsg.): Das Bundesratslexikon, Zürich/Basel 2019.
- Ascom Autelca AG, in: Science Museum Group (online) <<https://collection.sciencemuseumgroup.org.uk/people/cp113669/ascom-autelca-ag>>.
- Bachofner, Peter: Warum die Entwicklung des integrierten Fernmeldesystems «IFS» scheiterte, in: Rudolf Trachsel (Hrsg.): Ein halbes Jahrhundert Telekommunikation in der Schweiz, Aarau 1993.
- Bösch, Martin: Standard/Alcatel STR, o.O., o.J. <www.armyradio.ch>.
- Chalupny, Alice: Victory und Vekselberg. Der Pöker um die Schweizer Industrie, Zürich 2011.
- Drack, Markus T.: Radio und Fernsehen in der Schweiz. Geschichte der Schweizerischen Rundfunkgesellschaft SRG bis 1958, Baden 2000.
- Francesco, Walter: Ein halbes Jahrhundert Vermittlungssysteme von Siemens-Albis für die Schweiz, in: Rudolf Trachsel (Hrsg.): Ein halbes Jahrhundert Telekommunikation in der Schweiz, Aarau 1993.
- Gurtner, Othmar: Gustav Hasler als Bergsteiger, Bern 1953.
- Hasler AG (Hrsg.): 75 Jahre Hasler A.G. 1852–1927, Bern 1927.
- Hasler AG (Hrsg.): 90 Jahre Fernmelde-Technik und Präzisionsmechanik 1852–1942, Bern 1942.
- Hasler AG (Hrsg.): Hasler 1852–1952. Hundert Jahre Fernmeldetechnik und Präzisionsmechanik [Hundert Jahre Hasler], Bern 1952.
- Histoire industrielle, in: Ville de Neuchâtel (online) <<https://www.neuchatelville.ch/en/sortir-et-decouvrir/visiter-neuchatel/histoire-industrielle/>>.
- Jung, Joseph: Das Laboratorium des Fortschritts. Die Schweiz im 19. Jahrhundert, Zürich 2019.
- Ders.: Alfred Escher. Visionär – Grossbürger – Wirtschaftsführer, Schweizer Pioniere der Wirtschaft und Technik, Bd. 114, hrsg. vom Verein für wirtschaftshistorische Studien, Zürich 2019.
- Karlsson, Svenolof / Lugn, Anders: The great wide world, in: ericsson.com; <<https://www.ericsson.com/en/about-us/history/changing-the-world/phones-for-everyone/the-great-wide-world>>.
- Keller, Walter / Schmid, Hans Rudolf: Gustav Adolf Hasler (1830–1900), Gustav Hasler (1877–1952), Die Stiftung Hasler-Werke, Schweizer Pioniere der Wirtschaft und Technik, Bd. 14, hrsg. vom Verein für wirtschaftshistorische Studien, Zürich 1963.
- Keller, Walter: Karl Bretscher (1885–1966), in: Drei Zürcher Pioniere: Paul Usteri, Heinrich Zoelly, Karl Bretscher, Schweizer Pioniere der Wirtschaft und Technik, Bd. 19, hrsg. vom Verein für wirtschaftshistorische Studien, Zürich 1968.
- Meier, Felix: Barryvox, eine faszinierende Geschichte, o.O., o.J. <www.felmeier.com>.
- Mosimann, Ueli / SAC-Verlag (Hrsg.): Berner Alpen. Ausgewählte Touren zwischen Sanetsch- und Grimselpass, mit einem Geologiebeitrag von Toni P. Labhart, 3. Aufl., Bern 2013.
- Müller, Karl: Erinnerungen und Begegnungen. Als Ingenieur der Nachrichtentechnik während 50 Jahren im Dienste der Autophon AG Solothurn, Solothurn 1989.
- Rationalisierung in der Telephonie. Ein Beitrag zur Lösung einer Frage, die sämtliche Telephonverwaltungen interessiert, Bern 1929.
- Schaller-Jeanerret, Anne-Françoise: Matthias Hipp, in: HLS-online, 29.03.2006 <<https://hls-dhs-dss.ch/de/articles/030302/2006-03-29/>>.
- Schmid, Hans Rudolf: Matthias Hipp, Adolf Bühler, Edouard von Goumoëns, Adam Klaesi, Schweizer Pioniere der Wirtschaft und Technik, Bd. 12, hrsg. vom Verein für wirtschaftshistorische Studien, Zürich 1961.
- Schüpbach, Andrea: Gut gedruckt. Führende Köpfe der Maschinenfabrik Wifag, Schweizer Pioniere der Wirtschaft und Technik, Bd. 108, hrsg. vom Verein für wirtschaftshistorische Studien, Zürich 2017.
- Sialm, Martial: PTT: «Man liebt sie, man liebt sie nicht, man liebt sie...», in: Rudolf Trachsel (Hrsg.): Ein halbes Jahrhundert Telekommunikation in der Schweiz, Aarau 1993.
- Siegenthaler, Hansjörg / Ritzmann-Blickenstorfer, Heiner (Hrsg.): Historische Statistik der Schweiz, Zürich 1996.
- Studiensammlung Kern Aarau, in: Stadtmuseum Aarau (online) <<https://www.kern-aarau.ch/kern/rundgang/ueberblick>>.
- Sutter, Fred: Ascom – der grosse Zusammenschluss der schweizerischen Fernmeldeindustrie, in: Rudolf Trachsel (Hrsg.): Ein halbes Jahrhundert Telekommunikation in der Schweiz, Aarau 1993.

Trachsel, Fritz: Von ITT (USA) zu Alcatel (Europa), in: Rudolf Trachsel (Hrsg.): Ein halbes Jahrhundert Telekommunikation in der Schweiz, Aarau 1993.

Trachsel, Rudolf (Hrsg.): Ein halbes Jahrhundert Telekommunikation in der Schweiz, Aarau 1993.

Vogel, Paul: Jakob Kern (1790–1867), in: Drei Aarauer Pioniere: Jakob Kern, Alfred Oehler, Arnold Roth, Schweizer Pioniere der Wirtschaft und Technik, Bd. 33, hrsg. vom Verein für wirtschaftshistorische Studien, Zürich 1980.

Wernly, Simon: Telekommunikationsgeräte aus Bern – Hasler und Ascom, in: Peter Martig (Hrsg.): Berns moderne Zeit. Das 19. und 20. Jahrhundert neu entdeckt, Bern 2010.

Wyss, Rudolf: Die Engelhörner und Gustav Hasler, Bern 1957.

Zürcher, Christoph: Ascom, in: HLS-online, 18.11.2009 <<https://hls-dhs-dss.ch/de/articles/041858/2009-11-18/>>.

Diverse Zeitungsartikel aus: «Berner Zeitung», «Finanz und Wirtschaft», «Handelszeitung», «Neue Zürcher Zeitung», «NZZ am Sonntag».

Persönliche Gespräche mit Beteiligten.

Hasler AG, Hundert Jahre Hasler, 1952
Seiten 8, 54a

Hasler AG, 75 Jahre Hasler A.G., 1927
Seite 48a

Hasler Stiftung
Seite 121

Keystone
Seiten 92 (48586150, Foto: Peter Schneider), 107c (37837592, Foto: Lukas Lehmann)

Museum für Kommunikation
Umschlagsinnenseite vorne (HAS10000/01, Foto: Adrian Kümmerly); Seiten 13a (HAS00052), 14 (9305 A 0001), 16 (HAS28014/06), 21 (HAS24925/02), 22b (PMb 0192), 24a (K 0784), 24b (V 0057), 25c (K0755), 25d (V0072), 29a (9422.224-027-1), 31 (HAS00052b), 32 (HAS17012/01), 37 (HAS-21496/01), 41a (HAS00851), 41b (K 0735), 42a (HAS00120), 43c (HAS22239/03), 45a (HAS-05021), 45b (HAS05367), 47 (HAS00975), 48b (HAS17316/01), 53a (HAS20708/04), 53b (HAS-21494/01), 54b (FFF 00424), 57 (HAS25059/02), 58a (HAS18001/01), 58b (HAS21483/02), 59 (HAS50221/01), 62 (HAS23141/01), 65 (HAS-21625/01, Foto: Gertrud Salchli), 71a (HAS09055), 71b (HAS09325/03), 74a (HAS26742/04), 75b (HAS60076), 75c (HAS60030), 80a (HAS09605/02), 80b (PRO 005729), 84 (Pap 1451), 90 (9805.200-171-1), 97 (HAS60237), 102 (K 0836), 108a (Pap 1892), 108b (9805.200-073-1a), 109c (IKT-005500), 109d (IKT00554), 112a (9121 A 0001), 112b (9999 A 0006)

Privatbestand Anna E. Bucher-Bechtler
Seite 88c

Privatbestand Thomas Emch
Seite 88b

Privatbestand Carolina Müller-Möhl
Seiten 98, 107a

Schweizer Pioniere 14, 1963
Seite 35

Staatsarchiv des Kantons Bern
Seite 87 (PBA BZ F 402)

Telephonmuseum
Seiten 22a (265), 29b (318), 50a (325), 50b (021), 51c (329), 51d (187), 77 (A014)

UBS AG / Historisches Archiv
Seite 107b

Bildnachweis

Ascom
Seite 115

Bibliothek am Guisanplatz
Seite 88a (Portraitsammlung Rutishauser / bv000941229, Foto: Walter Rutishauser)

Bürgerbibliothek Bern
Seiten 13b (Gr.C.681), 68a (N_Eugen_Thierstein_216/96), 69b (N_Eugen_Thierstein_216/64), 69c (N_Eugen_Thierstein_216_83)

ETH-Bibliothek Zürich, Bildarchiv
Seiten 38 (Ans_07288), 43b (Fel_002318-RE)

Ericsson
Seite 19

GM Prime Properties AG
Umschlagsinnenseite hinten (DJI_0024)