

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
Kapitel: 3: Neue Trägerschaft, neue Horizinte und eine grosse Fusion
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: 25.04.2026

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



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

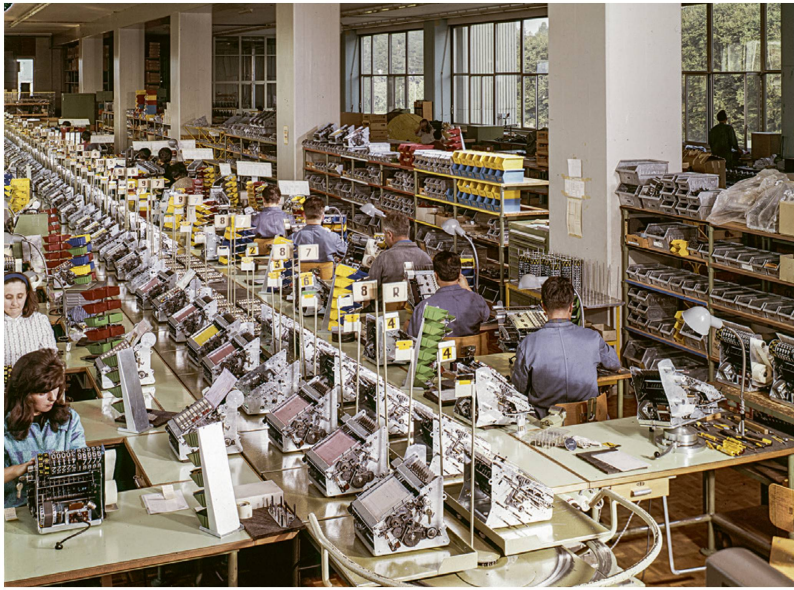
Jahren entscheidend gefördert hatte. Auch drahtlose Personensuchanlagen und elektronische Fehlerkorrektursysteme für Fernschreibverbindungen fanden Aufnahme ins Hasler-Produktionsprogramm.

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.

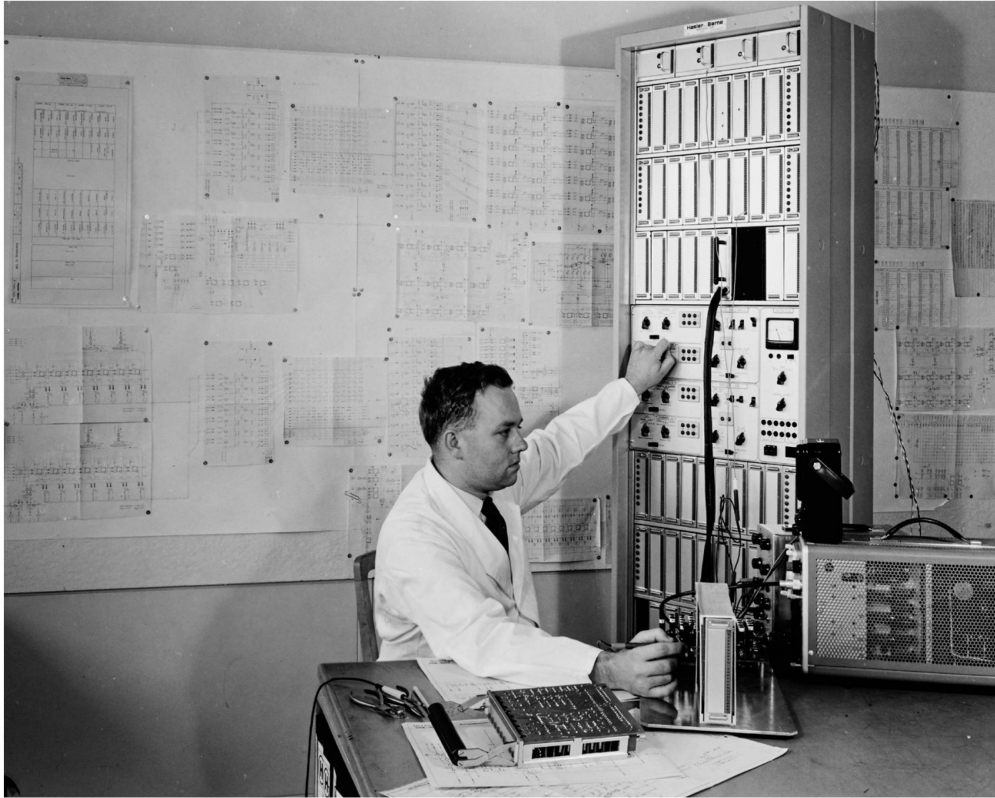
Zugleich wurden in schnellem Takt neue Erfindungen marktreif gemacht und als Dienste angeboten: in den 1950er Jahren der UKW-Funk (Radio, drahtlose und mobile Kommunikationsdienste) und die Fernsehübertragung. Das Telefonnetz wurde automatisiert und interkontinental vernetzt durch Unterwasser-Telefonkabel (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 Belebung 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

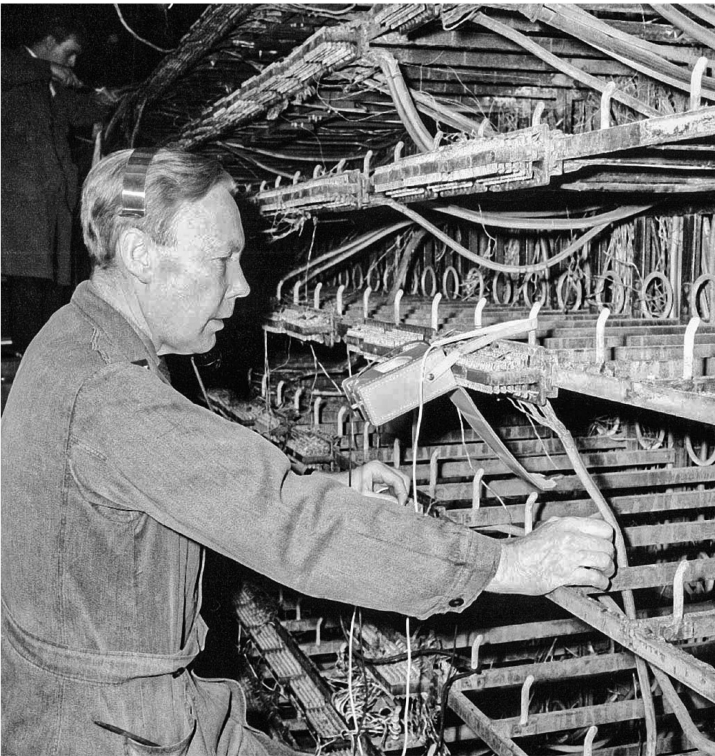
des Verbandes bei Bundespräsident Willi Ritschard vor, um sich über die im Vergleich zum Ausland viel zu hohen Gebühren zu beklagen.

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 Kreuzpunktwählers 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.