

Warum Wifag auf das Prinzip Hoffnung setzte

In den letzten 15 Jahren erwirtschaftete die Wifag operativ einen Verlust in dreistelliger Millionenhöhe, ohne dass der Verwaltungsrat interveniert hätte.



Jahrelang in der Verlustzone: Das Fabrikgelände im Berner Wyler-Quartier. (Keystone)

[Mathias Morgenthaler](#) Redaktor Wirtschaft @ [Morgenthaler](#) 03.05.2010

Die stolze [Wifag](#) steht vor einer ungewissen Zukunft. Galt die Berner Maschinenfabrik mit über hundertjähriger Geschichte noch Anfang der Neunzigerjahre als Technologieführerin, die den Markt mit ihren Innovationen prägte, so lautet heute die meistgestellte Frage, wann die nächste Entlassungswelle das Unternehmen erfasst und wie viele Angestellte davon betroffen sein werden.

Dass es zu einem weiteren Stellenabbau kommen wird, bestreitet niemand. Seit der Verwaltungsrat vor zweieinhalb Wochen mitteilen musste, dass die Verhandlungen mit dem deutschen Konzern MAN Roland gescheitert sind und die Wifag fortan bloss noch bestehende Aufträge abwickeln wird, befürchten Branchenkenner, dass nochmals gut zwei Drittel der verbliebenen 271 Stellen gestrichen werden. Dazu kommen zahlreiche freiwillige Abgänge von Leistungsträgern. «Die Verunsicherung ist gross», sagt ein langjähriger Wifag-Kadermann, «es ist schwierig, mit so viel Angst, Wut und Enttäuschung im Bauch noch gute Arbeit zu verrichten.»

Firmenchef Werner Tschan, der vor einem halben Jahr kam und die Firma sanieren sollte, versucht, die Arbeitsmoral mit hohem persönlichem Einsatz und Durchhalteparolen zu stützen. Er sei unglaublich stolz auf seine Mannschaft, betont er oft. Das gilt im umgekehrten Fall kaum. Viele Wifag-Mitarbeiter sind schlecht auf die Unternehmensführung zu sprechen. Der Zorn langjähriger Kaderleute richtet sich nicht in erster Linie gegen Tschan, der den Personalabbau durchsetzen musste, sondern gegen Götz Stein und den gesamten Wifag-Verwaltungsrat.

Stein seit 23 Jahren an der Macht

Götz Stein ist ohne Zweifel der dienstälteste Wifag-Mitarbeiter. Vor 53 Jahren trat er als Monteur ins Unternehmen ein, in den letzten 23 Jahren wurde bei der Wifag keine wichtige Entscheidung gefällt ohne sein Einverständnis, wie mehrere Kaderleute bestätigen. Auch heute, im Alter von knapp 75 Jahren, bekleidet Stein bei der Wifag noch ein Dreifachmandat: Er präsidiert die Maschinenfabrik, sitzt im Verwaltungsrat der Wifag Holding und leitet die Geschicke der Ursula-Wirz-Stiftung, die 98 Prozent der Wifag besitzt.

Jahrelang war Stein der engste Vertraute der Besitzerin Ursula Wirz, die in der Wifag noch immer ehrfürchtig «Fräulein Doktor» genannt wird. Wirz und Stein bestimmten, zu welchen Konditionen wem Zeitungsdruckmaschinen verkauft wurden, sie füllten die Personalentscheide, diktierten die Unternehmensstrategie. Nach dem Tod von Ursula Wirz im Jahr 2007 hatte Stein allein das Sagen. Die wenigen Versuche, seine Nachfolge zu regeln, scheiterten: Wer nicht auf Steins Linie war, musste früher oder später gehen – Peter Bögli etwa, der zwischen 2005 und 2009 der Maschinenfabrik vorstand. Auch die wichtige Position des Verkaufsleiters wurde zwei Mal neu besetzt – bis Stein die Aufgabe selber übernahm, was zur paradoxen Situation führte, dass Firmenchef Bögli seinen Verwaltungsratspräsidenten führen musste. Stein stellte sich stets auf die Position, dass «Verantwortung nicht teilbar» sei.

Im letzten Oktober, als die Wifag die Entlassung von 300 Angestellten bekannt gab, bot Stein seinen Rücktritt an. «Ich dachte: Einer muss ja Schuld sein – und Fräulein Doktor kam dafür nicht mehr infrage», sagt Stein und lässt durchblicken, dass er sich gerne zum Bleiben überreden liess. «Im Rückblick ist man meistens schlauer», sagt Stein, «aber ich sehe auch heute nicht, was wir hätten anders machen sollen.»

Ein VR, der nicht dreinredete

Abgesehen von der Rücktrittsfrage redete der Verwaltungsrat Götz Stein nicht gross drein. Aus Steins engerem Umfeld hört man, Ursula Wirz habe es als «Zeitverschwendung» bezeichnet, die Entschlüsse, die sie und Stein gefällt hatten, dem Verwaltungsrat zu erläutern. Mehrere Kaderleute nennen das Aufsichtsorgan ein «repräsentatives Kopfnickergremium»: «Die viel beschäftigten Herren Professoren haben Jahr für Jahr alles durchgewinkt», sagt einer, der mehr als 20 Jahren im Wifag-Kader gearbeitet hat, «keiner fühlte sich verantwortlich.»

Norbert Thom, Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Uni Bern, ist als Dienstjüngster seit 10 Jahren dabei, Christian Kauter, langjähriger Chef der APG, seit 1997, Präsident Ulrich Zimmerli seit 1990 und Hansjürg Mey, ehemals Professor für Informatik, seit 27 Jahren. Branchenkenntnis bringt ausser Stein keiner der Verwaltungsräte mit. Wenn man mit Hansjürg Mey heute über die Wifag spricht, erhält man fast den Eindruck, es handle sich um eine Firma, die in voller Blüte steht. Die Wifag sei «eine eindruckliche Firma», sagt der 76-Jährige, es sei jammerschade, dass «der Markt die Technologieführerschaft nicht mehr honoriert». Niemand habe damit rechnen können, dass der Markt für Zeitungsdruckmaschinen 2008 so einbreche. Die Probleme der Wifag sind aber wesentlich älter. Die Verluste aus dem operativen Geschäft summierten sich in den letzten 15 Jahren nach Angaben von Insidern auf gegen 130 Millionen Franken – Götz Stein widerspricht dieser Darstellung nicht, sondern präzisiert nur, das strukturelle Defizit sei nicht, wie mehrfach geschrieben wurde, aus dem Privatvermögen von Frau Wirz, sondern durch die Auflösung von Reserven gedeckt worden. Zudem hätten Grossaufträge wie jener der Westdeutschen Allgemeinen Zeitung, der zwischen 2002 und 2007 rund 190 Millionen Franken einbrachte, und gute Finanzerträge aus Kundenanzahlungen die Rechnung temporär entlastet.

Dennoch fragen sich viele Leistungsträger, wie der Verwaltungsrat so lange eine Geschäftspolitik absegnen konnte, die Jahr für Jahr mit einem Millionendefizit im operativen Geschäft zu Buche schlug. VR-Präsident Ulrich Zimmerli sagt, er habe erst Ende 2007 erfahren, dass man schon lange bei den meisten Aufträgen draufgezahlt habe. Jörg Brunner, der seit 1998 für das Konzerncontrolling der Wifag verantwortlich ist, widerspricht dieser Darstellung: «Der Verwaltungsrat, die Unternehmensleitung und die Bereichsleiter waren seit 1999 über das Ergebnis aus betrieblicher Tätigkeit immer transparent informiert.» Zu einzelnen Zahlen wollte sich Brunner nicht äussern.

Ohnmacht oder falscher Stolz?

Götz Stein sagt, es habe keine Alternativen gegeben zur Strategie, weiter auf Vollbeschäftigung und teure Qualitätsprodukte zu setzen. Im Massenmarkt wäre die Wifag ohnehin chancenlos gewesen gegen die grössere

Konkurrenz, die in den alten Bundesländern oder in Asien Billigmaschinen produzierte, sagt Stein und fragt rhetorisch: «Hätten wir mit unserem grossen finanziellen Polster den Betrieb schliessen oder die halbe Belegschaft entlassen sollen?»

So wurden nach dem Prinzip Hoffnung in den letzten 15 Jahren sehr oft Innovationen verkauft, von denen in der Wifag niemand wusste, ob sie auch funktionieren würden und wenn ja zu welchem Preis. In Extremfällen führte das dazu, dass die Wifag nicht nur keine Marge hatte, sondern nochmals so viel draufzahlte, wie der Auftrag wert war – beim Deal mit dem französischen «Parisien» war das laut Insidern ein höherer zweistelliger Millionenbetrag.

Stein weist darauf hin, dass die Wifag sich schon immer durch Innovationen ausgezeichnet habe – und solche Innovationen seien naturgemäss mit Risiken verbunden. Das galt besonders für die Weiterentwicklung der Kurzfarbwerk-Technologie im Offset-Druckverfahren (für den «Parisien») Mitte der Neunzigerjahre, die sich in der Branche bis heute nicht durchgesetzt hat; und für die Forcierung der Direktbebilderung in der Druckmaschine nach der Jahrtausendwende, die ebenfalls bis heute keine Marktreife im Tagesgeschäft erlangt hat. Statt den vom Kunden verlangten vollautomatischen Druckplattenwechsel zu ermöglichen, strebte die Wifag eine Lösung im Stil eines gigantischen Farbdruckers an, die es erlaubte, Daten direkt vom Bildschirm in die Druckmaschine einzuspeisen.

Erst verkaufen, dann entwickeln

Stein sagt, die Wifag sei mehr und mehr gezwungen gewesen, den Kunden zu Kampfpreisen Dinge zu verkaufen, die noch gar nicht entwickelt waren. Andere sehen das nüchterner und bemerken, die Wifag sei nach den goldenen Achtzigerjahren «stolz und träge» gewesen und habe schlicht «mehrmals aufs falsche Pferd gesetzt» in der Hoffnung, der Markt werde sich schon nach ihr richten. «Wir haben getüftelt wie ein Formel-1-Team, nur das Beste war gut genug», sagt ein langjähriger Kadermitarbeiter.

Der Leiter des Berner Druckzentrums der Espace Media Groupe, in dem auch der «Bund» gedruckt wird, sagt, er habe der Wifag schon Mitte der Neunzigerjahre signalisiert, dass man beim Bau eines neuen Druckzentrums auf eine Technologie mit sechs Zeitungsseiten breiten Druckzylindern («6/2») setzen werde, die Wifag habe sich aber nicht darauf eingelassen. Von offizieller Wifag-Seite heisst es dazu, man habe nach der Jahrtausendwende schlicht nicht die Kapazitäten gehabt, ein solches 100-Millionen-Franken-Projekt zu stemmen.

Stein gibt Teil der Macht ab

Mit ähnlichen Argumenten begegnet Götz Stein dem Vorwurf, die Wifag-Spitze habe es versäumt, ein zweites Standbein zu schaffen. «Wir waren zu klein, um parallel zum Druckmaschinengeschäft etwas Neues aufzubauen.» Wie es mit der Wifag weitergeht, kann Stein nicht sagen. Klar ist indes, dass er seine beiden Verwaltungsratsmandate bei nächster Gelegenheit abgeben wird. Bei normalem Geschäftsgang sei es «kein Problem gewesen, drei verschiedene Hüte zu tragen, aber in der heutigen Situation laufe ich Gefahr, in Clinch mit mir selber zu geraten». Deshalb wird er sich fortan aufs Präsidium der Ursula-Wirz-Stiftung beschränken.

Bedauert er eigentlich, das Steuer nicht früher aus der Hand gegeben zu haben? «Manchmal denke ich schon: Wenn ich rechtzeitig gegangen wäre, hätte ich mich in allen Ehren zurückziehen können. Nun stecke ich mit allen anderen in dieser misslichen Situation – aber das bringt mich nicht um.» (Der Bund)

Erstellt: 03.05.2010, 13:55 Uhr