

Aufstieg und Niedergang der Maschinenfabrik Wifag AG

Fährt man mit dem Zug vom Wankdorf her in den Berner Hauptbahnhof ein, liegt linkerhand im Wylerfeld langgezogen ein Fabrikgebäude, an dessen Fassade der Abdruck abmontierter Leuchtschriftbuchstaben hell den Schriftzug WIFAG erkennen lässt. Er erinnert daran, dass hier vor einigen Jahren ein Stück schweizerischer Industriegeschichte untergegangen ist.

Carl Winkler: Mehr Konstrukteur als Kaufmann

Am 18. Februar 1904 eröffnen drei Männer mitten in Bern, an der Schwanengasse 5, ein Geschäftslokal, weil sie einen Handel mit Maschinen und Utensilien der graphischen Branche aufziehen wollen. Sie heissen Carl Winkler, Fritz Fallert und Otto Wagner. Ihre Kommanditgesellschaft nennen sie «Winkler, Fallert & Cie.»

Kopf der Firma wird Winkler, ein Deutscher aus Leipzig, der auf seiner Wanderschaft als Buchdruckereitechniker in Bern hängengeblieben ist und hier seit einiger Zeit eine Velohandlung betrieben hat. Er ist ein hochbegabter Konstrukteur und will nicht nur Handel treiben. Sofort beginnt er eine ganze Palette graphischer Hilfsmaschinen zu entwickeln – Schliessrahmen, Schliessplatten, Schliesssetzschiffe. 1910 folgt die «Kniehebel-Prägepresse», 1917 die erste «Frontbogen-Schnellpresse».

Als die Firma 1912 das Stadtzentrum verlässt und an der Wylerringstrasse das neugebaute Büro- und Fabrikgebäude bezieht, ist die Belegschaft bereits auf hundert Angestellte angewachsen. Zwei Jahre später stoppt der Ausbruch des Ersten Weltkriegs die erfolgreiche Pionierphase: Die Nachfrage bricht ein, das Geld wird knapp. Schlimmeres verhindert neues Geld, das Financiers in die Firma einschliessen. Kurz nach dem Krieg, am 10. April 1919, wird die Kommanditgesellschaft in die «Winkler, Fallert & Co. AG» umwandelt, für die ab Mitte der zwanziger Jahre das Kürzel «Wifag» gebräuchlich wird.

Die Nachkriegszeit bringt einen explosionsartigen Aufschwung. «Carl Winkler», berichtet eine Chronik, «treibende Kraft, konstruktiv hochbegabt, baut sein Imperium rasant aus. Der Zug ins Grosse dominiert; sein Unternehmertum grenzt ans Abenteuerliche, Gewagte, Unbesonnene.» 1922 kommt es zwischen Winkler und seinen Kompagnons zum Bruch. Fallert und Wagner verlassen die Firma und Winklers Wifag schlittert – trotz wachsender Verkäufe von Rotationsmaschinen, die die Schnellpressen abgelöst haben – in die nächste Krise: Unzulängliche Kalkulation, Kursverluste und aufwendige technische Nacharbeiten führen bis Ende 1923 zu Verlusten von 3 Millionen Franken bei einem Aktienkapital von 4 Millionen. 1924 wird wieder eine finanzielle Sanierung nötig. Sie wirkt so wenig nachhaltig, dass die Wifag am 28. Mai 1926 um Stundung nachsuchen muss. Die zweite finanzielle Sanierung gelingt dank grossem finanziellem Engagement der Spar- und Leihkasse Bern, die im Gegenzug ein eigenes Verwaltungsratsmitglied zum Wifag-Direktor macht. Carl Winkler bleibt technischer Delegierter.

Das folgende Jahr bringt eine Konsolidierung, der einsetzende Aufschwung wird aber bereits im Oktober 1929 durch den New Yorker Börsenkrach und die anschliessende Weltwirtschaftskrise wieder gestoppt. Auch die europäische Druckmaschinenbranche gerät in die Abwärtsspirale von Rückgang der Aufträge, Preiszerfall, Beschäftigungsmangel, Lohnkürzungen, Kurzarbeit und Entlassungen. Ab 1931 schreibt die Wifag Defizite. 1933 verlässt Carl Winkler seine Firma, «nach längeren Auseinandersetzungen», wie berichtet wird. Eine andere Quelle erwähnt «Unregelmässigkeiten bei der Verwendung von 'Provisionen an Dritte'». Die Krise verschärft sich, als Ende 1935 die Spar- und Leihkasse Bern selber in eine akute Krise gerät und um Stundung nachsuchen muss. 1936 bricht der Spanische Bürgerkrieg aus, was mit Spanien und Frankreich zwei der wichtigsten Absatzmärkte praktisch wegbrechen lässt. In diesem Jahr erreichen die Bestellungen einen Tiefpunkt. Die Existenz der Wifag hängt an einem Faden.

Über Wasser halten kann sich die Maschinenfabrik schliesslich aus drei Gründen: Erstens bringt eine Frankenabwertung im September 1936 verbesserte Verkaufspreise. Zweitens gelingt Ende 1937 die Sanierung der Spar- und Leihkasse Bern, die nun vorübergehend Hauptaktionärin der Wifag wird. Und drittens beginnt man neben dem serbelnden Druckmaschinenbau neu Werkzeugmaschinen zu produzieren. Es gibt Quellen, die vermuten, dass die Wifag Ende der dreissiger Jahre eine grössere Serie von solchen Maschinen für die nationalsozialistische Waffenproduktion nach Deutschland liefert. Gesichert ist zur Zeit aber bloss, dass sie damals Gussteile als Rohmaterial aus Deutschland bezogen hat.

Trotzdem wird im November 1940 für die Wifag mit ihren rund 420 Angestellten die Krise wieder akut, als die Spar- und Leihkasse entscheidet, das finanzielle Risiko für den unsicheren Geschäftsgang der Firma nicht mehr länger verantworten zu wollen. Wieder droht die Liquidation.

Otto Wirz: ein Genie der praktischen Nationalökonomie

Nun greift Otto Wirz ein. Er ist Notar und ein Mann, der sich als Firmensanierer bereits einen Namen gemacht hat: Ab 1931 hat er als Sachwalter die kriselnde Schokoladefabrik Tobler Holding Co. wieder auf Kurs gebracht; Ende 1937 sitzt er in jenem Verwaltungsrat, der die Spar- und Leihkasse Bern erfolgreich saniert. Und jetzt, ab Sommer 1941, übernimmt er die Wifag: Er stellt ein Konsortium auf die Beine, kauft der Spar- und Leihkasse Bern zusammen mit Karl Bretscher die Wifag-Aktien ab und lässt sich am 27. Juni 1941 an einer ausserordentlichen Generalversammlung dieses Konsortiums zum Verwaltungsratspräsidenten wählen.

Um den weitgehend zusammengebrochenen Export von Druckmaschinen zu kompensieren, forciert Wirz die Produktion von Werkzeugmaschinen. Dank Kunden wie den Eidgenössischen Konstruktionswerkstätten und der Munitionsfabrik Thun oder der Waffenfabrik Bern kann in diesem Bereich exportunabhängig produziert werden. Die Strategie hat Erfolg: Zwischen 1940 und 1943 verdoppelt sich der Wifag-Umsatz von zwei auf vier Millionen Franken. Das Geld wird investiert in die Schuldensanierung, in die Erneuerung des überalterten Maschinenparks und in die Weiterentwicklung einer Rotationsdruckmaschine, mit der man hofft, die Nachkriegszeit mit einem Entwicklungsvorsprung in Angriff nehmen zu können.

Das Kriegsende 1945 bringt tatsächlich rasch eine verbesserte Auftragslage. Die Werkzeugmaschinenproduktion verliert jetzt an Bedeutung, dafür gibt es auf dem in- und vor allem dem ausländischen Markt eine grosse Nachfrage nach Rollenoffset-Druckmaschinen. 1946 trifft bei der Wifag das erste «Fremdarbeiter»-Kontingent von dreissig italienischen Facharbeitern ein. Der einsetzende Aufschwung kommt auch den Angestellten zugute: Nachdem bereits 1943 ein Fonds für die Altersversorgung geschaffen worden ist, wird auf Ende 1951 eine von der Firma und von den Arbeitnehmern getragene Pensionskasse eingeführt. Als Karl Bretscher 1953 aus der Firma ausscheidet, kauft ihm Wirz seinen Aktienanteil ab. Seither ist die Wifag ein Familienunternehmen.

Die Jahrzehnte der Hochkonjunktur, die nun folgen, sind die besten in den Firmengeschichte. Der Personalbestand, der Anfang der vierziger Jahre bei 270 gelegen hat, steigt bis 1957 auf 751, bis 1968 auf 894, 2008 wird die dannzumalige Wifag-Polytype-Gruppe (vor allem in Bern und Fribourg) insgesamt 1500 Arbeitsplätze anbieten. Der Umsatz liegt 1961 bei 60 und übersteigt 1979 erstmal die 100 Millionen-Grenze (2008: rund 500 Millionen).

Zu seinem 75. Geburtstag erhält Otto Wirz 1965 eine Festschrift, in der er als Patron der sozialen Marktwirtschaft gewürdigt wird, dem es ein Anliegen sei, «seinen Mitarbeitern in einer freiheitlichen Atmosphäre Verantwortung zu übertragen und ihnen Gelegenheit zur persönlichen Initiative und Gestaltung zu geben». Er habe stets jene Massnahmen ergriffen, «die dem Arbeitsfrieden und der gerechten Honorierung der geleisteten Arbeit, der Altersfürsorge, der Gesundheit und der Ausbildung des Personals dienen».

Ursula Wirz: Das Familienunternehmen über alles

Als Otto Wirz – unterdessen seit fünfunddreissig Jahren Präsident des Wifag-Verwaltungsrats – 1976 stirbt, wird seine Tochter Ursula Wirz zur Nachfolgerin ernannt. Sie hat seit 1957 als Juristin im Betrieb ihre Spuren abverdient. Nun übernimmt sie die strategische Leitung über die Wifag-Gruppe, die unterdessen aus sechs

Betrieben besteht: Neben der Wifag in Bern und der Maschinenfabrik Polytype AG in Fribourg gehören als kleinere Ableger die WIFAC b.v. in Mijdrecht bei Amsterdam, die Maschinenfabrik Drendt b.v. in Eerbeek (Ostholland), die Wifag GmbH in Stuttgart und die Polytype France S.à.r.L. in Nanterre/Paris dazu. Trotzdem ist die Wifag-Gruppe zu wenig gross, um gegenüber der starken deutschen Konkurrenz je Marktführerin zu werden. Ihre Stärke liegt bei technologischen Innovationen, die für die Branche immer wieder wegweisend sind.

Als der Wifag-CEO Götz Stein anlässlich des Hundertjahrjubiläums der Firma 2004 auf die achtziger und neunziger Jahre zurückblickt, schreibt er: «Wir wollen auch in Zukunft die Meilensteine setzen, an denen sich der Druckmaschinenbau orientiert», und zwar, wie er präzisiert, nun insbesondere im Bereich des «digitalen Zeitungs-Offsetdrucks». Er schliesst: «Wir spielen nicht 'Hans Dampf in allen Gassen', trumpfen nicht mit Grösse auf, wir beschränken uns bewusst auf unsere Marktnische, wollen aber darin [...] unserer Lead-Rolle auch in Zukunft entsprechen.» Abgesehen davon, dass in der Folgezeit die Durchbrüche in der Forschungsabteilung ausbleiben, muss Stein 2004 bewusst gewesen sein, wie viel Zweckoptimismus und Wunschdenken in seiner Absichtserklärung steckt.

Denn zu deutlich zeichnet sich unterdessen ab, dass die Produktionsfortschritte, die auch durch die Wifag-Innovationen ermöglicht worden sind, die Branche zu zerstören beginnen. Die über Europa hinaus installierten Hightech-Druckmaschinen können bereits nicht mehr ausgelastet werden und halten noch Jahrzehnte lang. Gleichzeitig wird von Jahr zu Jahr klarer, dass die Computertechnologie – insbesondere die Tablet-Computer, die sich zum Zeitungslesen eignen und eben zu boomen beginnen – das bedruckte Papier als unverzichtbares Transportmedium für die veröffentlichte Information zu ersetzen beginnt. Wachsende Überkapazitäten bei gleichzeitig einsetzendem Nachfragerückgang: Das ist die strukturelle Krise, der sich CEO Stein 2004 gegenüberieht.

Gegen Ende der 1990er Jahre hätte alles anders kommen können: In der Ära Hartmut Mehdorn – also zwischen 1995 und 1999 – geht der Vorstand der grossen Heidelberger Druckmaschinen AG einmal in Klausur, um sich über die Frage klar zu werden, wer in der Branche Marktführer sei. Als Experte mit dabei ist der Entwicklungs-Konstrukteur Boris Fuchs, der in den siebziger Jahren zehn Jahre lang bei der Wifag in Bern gearbeitet hat. In einer E-Mail vom 16. April 2015 schreibt er: Mehdorn habe sich «selbst an den Flipchart gestellt und notierte darauf einzeln die Plus- und Minuspunkte aller Hersteller». Bei der Auswertung habe sich gezeigt, dass die Wifag am besten abgeschnitten habe. Fuchs: «Herr Mehdorn gab unumwunden bekannt, dass er dieses Unternehmen kaufen werde.» Allerdings hat er nicht mit Wifag-Verwaltungsratspräsidentin Ursula Wirz gerechnet. Sie schlägt sein Übernahmeangebot rundweg aus. Fuchs: «Man glaubte damals in Bern, trotz des relativ kleinen Familienunternehmens durch das hohe Innovationstempo allein am Markt bestehen zu können.»

So ist die Wifag nach 2004 allein mit der sich schnell verschärfenden strukturellen Krise konfrontiert. Zwar verzeichnet die Firma 2006 und 2007 noch einmal einen Auftragsboom, aber der Konkurrenzdruck ist bereits so gross, dass – um an die Aufträge zu bekommen – keine kostendeckenden Preise mehr in Rechnung gestellt werden können. Die jährlich anfallenden Defizite werden von Ursula Wirz stillschweigend aus dem Familienvermögen gedeckt. Unter dem Titel «Das Fräulein Doktor war zu gütig» kolportiert die NZZ am 29. Oktober 2009, Ursula Wirz habe die Wifag mit insgesamt «mehr als 60 Mio. Fr.» gestützt. Am 3. Mai 2010 schreibt der «Bund» dann unter Berufung auf Insider, «in den letzten 15 Jahren» habe die Wifag operativ gar einen Verlust von «gegen 130 Millionen Franken» erwirtschaftet.

Kaum zwei Monate vor Ausbruch der globalen Finanz- und Wirtschaftskrise stirbt Ursula Wirz am 27. Juni 2007. Sie vermacht ihr gesamtes Aktienpaket und ihr Wertschriftenvermögen der Ursula Wirz-Stiftung, die damit die Maschinenfabrik Wifag zu 98 Prozent übernimmt.

Das Ende des Wifag-Standorts Bern

Nach dem Tod von Ursula Wirz stehen schwierige strategische Entscheide an, für die Ulrich Zimmerli als Verwaltungsratspräsident der Wifag-Polytype Holding AG und Götz Stein als Wifag-CEO und Verwaltungsratspräsident sowie Präsident der Ursula Wirz-Stiftung verantwortlich zeichnen. Man hofft vorerst, den Einbruch der Auftragslage mit einer einmaligen Reduktion des Personalbestands auffangen zu können. Im

Frühjahr 2009 wird am Wifag-Standort Bern für das laufende Jahr der Abbau von 90 der rund 650 Arbeitsplätze angekündigt. Für die zuständige Gewerkschaft Unia übernimmt der Berner Sektionsleiter Roland «Duke» Herzog das Wifag-Dossier. Wegen der gravierenden Probleme, der Bedeutung der Wifag als Arbeitgeber und der höchst unklaren Zukunftsaussichten akzeptiert die Unia die angekündigte Massenentlassung und setzt sich für einen guten Sozialplan ein.

Mitte Oktober 2009 gibt die Wifag jedoch dann bekannt, bis Juli 2010 weitere 300 Stellen streichen zu müssen. Herzog erinnert sich: «Damals wurde für uns deutlich, dass die Existenz der Wifag zur Disposition stand. Das Management diskutierte mit der Strategieberatungsfirma Roland Berger verschiedene Szenarien. Als Ergebnis wurde beschlossen, eine Partnerschaft zu suchen.» Die Wifag allein weiterzuführen, sei zu diesem Zeitpunkt illusorisch geworden, weil die Nachfrage nach Druckmaschinen im Weltmassstab dramatisch eingebrochen sei.

Das Wifag-Management führt Verhandlungen mit verschiedenen Interessenten. Am weitesten gedeihen sie mit der deutschen manroland AG, scheitern aber im April 2010 ergebnislos. Anderthalb Jahre später stellt manroland in Augsburg selber den Antrag für die Eröffnung eines Insolvenzverfahrens. Herzog erzählt: «Weil bei der Wifag beträchtliche Geldreserven vorhanden waren, bei den Beschäftigten nach der Ankündigung der neuen Massenentlassung die Kampfbereitschaft stieg und die Wifag-Verantwortlichen unbedingt eine Eskalation des Konflikts verhindern wollten, wurde es möglich, einen sehr teuren Sozialplan durchzusetzen.» Als Eckpunkte nennt er: keine Entlassungen für Mitarbeitende über 56, Übergangsrenten ab 58, Frühpensionierungen ab 60, dazu Abfindungen gemäss Alter und Dienstjahren und flankierende Massnahmen im Bereich der zukünftigen Beschäftigungsmöglichkeiten für die Gekündigten.

Dann findet sich immerhin noch ein Käufer für das Fabrikgebäude und einige Maschinen: Die Mali International AG von Markus Liebherr will ab Sommer 2010 in den Produktionshallen Getriebe für Traktoren und Geländemaschinen herstellen. Zudem übernimmt Mali 50 Angestellte und 72 Lehrlinge. Die Wifag ist zu diesem Zeitpunkt froh, dank Mali und der Polytype AG in Fribourg rund 150 Stellen des ehemaligen Wifag-Personalbestands retten zu können. Doch der Deal mit Liebherr steht unter einem schlechten Stern. Kurz nachdem die Verträge unterschrieben sind, stirbt Liebherr im August 2010. Seine Tochter will danach die Aufbauarbeiten für die Getriebe-Produktion nicht weiterführen und stellt sie auf Ende 2011 definitiv ein.

Nach der Bekanntgabe des Schliessungsentscheids hat die «Berner Zeitung» am 7. Oktober 2011 kommentiert: «Die Rettung eines Teils der Wifag-Arbeitsplätze in Bern ist damit gescheitert. Vom Erbe des traditionsreichen Druckmaschinenherstellers bleibt im Wylerfeld nichts übrig.» Seither wird das Fabrikareal von Kleinbetrieben und Künstlergemeinschaften zwischengenutzt.

Benutzte Quellen:

- Frey, Siegfried [Hrsg.]: Otto Wirz. Festgabe zum 75. Geburtstag am 14. Juni 1965, Laupen (Polygraphische Gesellschaft) 1965.
- Fuchs, Boris: Requiem auf eine Perle des Schweizer Druckmaschinenbaus, in: Jahrbuch 2011 des Vereins Deutscher Druckingenieure e. V., S. 7-41.
- o. V.: WIFAG 1904-1979, in: roto-bulletin [Hauszeitung], Sondernummer 1979.
- Stein, Goetz: 100 Jahre WIFAG. Gestern – Heute – Morgen, in: evolution [Firmenzeitschrift] Nr. 37, März 2004.
- Stein, Goetz: Von Winkler, Fallert & Cie. zur WIFAG Maschinenfabrik AG 1904-2010. Eine Chronik, Typoskript (in: Bürgerbibliothek Bern, Standort: FI WIFAG 15a).

Für weitere Informationen bedanke ich mich bei Prof. Edgar Dörsam (Darmstadt), Boris Fuchs (Frankenthal) und Roland «Duke» Herzog (Bern).