

Neue Zürcher Zeitung

Das Fräulein Doktor war zu gütig

Die Berner bauen weltweit die besten Zeitungspressen. Doch seit Jahren mehren sich die Verluste, die Führung liess es laufen.

Birgit Voigt 29.11.2009



Werden auch in Zukunft noch gebraucht: Wifag-Fachleute führen Wartungsarbeiten an einer Druckmaschine aus. (Bild: Christian Beutler / NZZ)

Fräulein Dr. Ursula Wirz hatte ein gutes Herz. Wenn es in ihrer Firma am Jahresende nicht reichte, beglich sie die Verluste immer wieder aus der eigenen Kasse. Der wiederkehrende Zustupf summierte sich auf mehr als 60 Mio. Fr. Doch er schmerzte die ledige Juristin offenbar weniger als harte unternehmerische Einschnitte. Ihrem Verwaltungsrat – allesamt honorige Herren aus der Berner Politik und Wissenschaft – war es recht so, und alle hofften auf bessere Zeiten. Derweil ging die Wifag glorios den Bach runter.

Die 1904 als Winkler, Fallert & Co. AG gegründete Wifag Maschinenbau AG rühmt sich, weltweit die besten Zeitungsdruckmaschinen herzustellen. Hunderte davon stehen in den grossen Verlagshäusern und drucken jeden Tag Millionen Zeitungen in aller Welt. Bis Ende 2008 beschäftigte diese Tochter der Wifag-Polytype-Gruppe rund 650 Leute. Sie betreibt bis heute in Bern die grösste Lehrlingswerkstatt mit rund 100 Auszubildenden. Die gesamte Gruppe wies 2008 noch einen Umsatz von 500 Mio. Fr. aus und zählte 1500 Arbeitsplätze, die gute Mehrheit in Bern und Freiburg.

Stiftung gibt kein Geld mehr

2007 starb die Besitzerin und Verwaltungsratspräsidentin Ursula Wirz. Die promovierte Juristin kümmerte sich ums Unternehmen, war immer bestrebt, die neuesten Technologien im Hause zu haben. Ihre Angestellten nannten sie Fräulein Doktor. Bis kurz vor ihrem Tod nahm sie an den wöchentlichen Besprechungen des Verkaufsteams teil.

Im Sommer 2007 erbt eine Stiftung ihr Vermögen und die Firmengruppe. Die Statuten sahen aber keine Unterstützung für die Wifag vor. Und die Krise in der Zeitungsbranche zwingt die Wifag nun rasch in die Knie, nachdem der schleichende Niedergang jahrelang ignoriert wurde.

Von den Mitarbeitern werden nach einer ersten Runde von 90 Entlassungen nochmals 300 bis Juli 2010 gekündigt. Eine Zukunft wird es vermutlich auch für den Rest nur im Bereich Service und Unterhalt geben: Bestenfalls an die 100 Arbeitsplätze können so gerettet werden, hofft Wifag-VR-Präsident Götz Stein. Die Führung arbeitet am Verkauf der Entwicklungs- und Produktionsabteilung an einen ausländischen Konkurrenten. «Es bestehen konkrete Kontakte», sagt Stein.

Brancheninsider räumen dem Ansinnen wenig Chancen ein. Die Industrie ist geprägt von riesigen Überkapazitäten und Auftragseinbrüchen. Zusätzliche Entwicklungs- und Herstellungsanlagen braucht derzeit niemand. «Sie können noch ihre Patente und das Know-how verkaufen, doch mit der Produktion in Bern ist Schluss», prophezeit ein Kenner der Situation.

In Bern hat die lebensbedrohliche Krise der Wifag wie eine Bombe eingeschlagen. Die Verwaltungsräte gelten als «Stützen der Gesellschaft», allen voran der VR-Präsident der Gruppe, Ulrich Zimmerli, emeritierter Professor für Staatsrecht und Alt-Ständerat. Prominent auch seine Kollegen im Verwaltungsrat: Professor Norbert Thom führt das Uni-Institut für Organisation und Personal, Christian Kauter ist Chef der Plakatgesellschaft APG, und der emeritierte Professor Hansjürg Mey lehrte Informatik. Sie sitzen teilweise seit Jahrzehnten im Verwaltungsrat und machen wenig Anstalten, nach dem Debakel ihren Rücktritt einzureichen. Stattdessen wird auf die dominierende Position der Hauptaktionärin hingewiesen. Doch nickten die Herren nicht zusammen mit Ursula Wirz die technologischen Meisterstücke ab und nahmen die hohen Entwicklungskosten in Kauf, derweil sich die Branche in eine neue Richtung entwickelte?

Unbezahlte Qualität

Die Kunden fordern schon seit einiger Zeit Verfahren mit höherer Effizienz. Deutlich billiger sollten die neuen Anlagen für die angeschlossenen Verlage drucken. Um Marktanteile halten zu können, begann die Wifag deshalb, ihre Wunderwerke unter den Herstellkosten zu verkaufen. Dazu kamen oft teure Garantieleistungen, weil die eingesetzte Technik noch nicht reif und alltagstauglich war. Götz Stein verteidigt die Strategie: «Unser Name steht für beste Qualität. Das haben die Kunden erwartet. Sie wollten die Leistung aber nicht mehr bezahlen.» An vielen Aufträgen verlor die Wifag Millionen. Stein sagt dazu: «Wir haben an Kostensenkungen gearbeitet, doch wir konnten den permanenten Preiserfall in den Märkten nie aufholen.»

Als dann 2008 und 2009 die Wirtschafts- und Zeitungskrise zu dramatischen Bestellrückgängen führte, machte die Wifag wieder das menschlich Anständige, unternehmerisch leider Tödliche. Die Berner behielten die Mitarbeiter und produzierten auf Halde: «Wir haben Marktanteile gekauft und gehofft, uns durchzuhungern», sagt Götz Stein ernüchtert.