

Zeitschrift: Schweizer Pioniere der Wirtschaft und Technik
Herausgeber: Verein für wirtschaftshistorische Studien
Band: 108 (2017)

Artikel: Gut gedruckt : führende Köpfe der Maschinenfabrik Wifag
Autor: Schüpbach, Andrea
Kapitel: 3: Ursula Wirz (1929-2007) : Innovation und neue Herausforderungen
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-1095733>

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
URSULA WIRZ
(1929–2007)
**INNOVATION UND NEUE
HERAUSFORDERUNGEN**

Ursula Wirz,
1973 oder 1981.

Stabübergabe vom Vater an die Tochter

Ursula Wirz, das einzige Kind von Otto und Martha Wirz, wurde am 29. Mai 1929 geboren. Das Jurastudium an der Universität Bern schloss sie mit einer Dissertation zum Thema «Die Vereinheitlichung des Aktienkapitals» ab. Sie arbeitete eine Zeitlang im Notariat ihres Vaters, suchte aber bald eine dynamischere Stelle. Als die Wifag einen Juristen suchte, meldete sie sich. 1955 trat sie als Sekretärin für juristische Fragen in die Firma ihres Vaters ein, wo sie sich in erster Linie mit handelsrechtlichen Problemen befasste. Nach und nach arbeitete sie sich im Unternehmen hoch. Im März 1961 wurde sie zur Vizedirektorin der Wifag ernannt und 1962 in den Verwaltungsrat der Polytype gewählt. Am 1. Januar 1963 trat sie als Wifag-Direktorin neben Hans Ineichen und Otto Suter, ab 1968 sass sie im Verwaltungsrat der Wifag. Eine interne Umorganisation nach dem Prinzip des «Management by objectives» übertrug Ursula Wirz 1973 die Verantwortung für das Marketing, Hans Ineichen für die Produkteentwicklung, die Finanzen und die Verwaltung sowie Otto Suter für die Produktion inklusive Konstruktion. Die Abteilungsleiter konnten sich so ganz auf die Entwicklung, Projekte und die Kundenberatung konzentrieren.

Ursula Wirz hatte eine enge Beziehung zu ihren Eltern. Mit ihrem Vater arbeitete sie über zwanzig Jahre zusammen, mit ihrer Mutter teilte sie das Interesse für asiatische Kunst. Als ihr Vater 1976 starb, übernahm Professor Rudolf Probst, Delegierter des Verwaltungsrats der Allgemeinen Treuhand AG, das Verwaltungsratspräsidium, Ursula Wirz wurde Vizepräsidentin. Neben der Arbeit im Betrieb pflegte sie mithilfe zweier Haushälterinnen ihre hochbetagte Mutter bis zu deren Tod. Fast täglich besprach sie sich mit Hans Hubacher, ihrem engen Vertrauten, auch über Geschäftliches. Ursula Wirz war gewollt ledig geblieben, weil sie sich, wie sie später einmal sagte, nicht gleichzeitig mit derselben Aufmerksamkeit einer Familie und einem Unternehmen hätte widmen können. Ursula Wirz war bekannt dafür, dass sie viel las. Als sie einmal mit Ita Eisenring, der ersten Kantonsgerichtspräsidentin der Schweiz, mit der sie befreundet war, verreiste, nahm sie zwei Koffer mit. Im kleinen hatte sie ihre Kleider verstaut, im grossen ihren Lesestoff – lauter Zeitungen natürlich.

1987, als die Firmenleitung neu zusammengestellt wurde, trat Ursula Wirz das Amt der Direktionspräsidentin an. Götz Stein, der 1957 als Monteur in die Wifag eingetreten und dann zum Direktor aufgestiegen war, übernahm die Gesamtleitung Technik und sollte ein Jahr später CEO werden. Da Ursula Wirz nicht gerne reiste, kümmerte sie sich vor allem um die Finanzen und das Personal des Unternehmens, während Götz Stein die Technik leitete und für das Marketing und den mit vielen Auslandsaufenthalten verbundenen Verkauf zuständig war. 1989 wurde Ursula Wirz zur Präsidentin des Verwaltungsrats gewählt.



a



b



c

- a | Otto Suter, ab 1961
Direktor und bis 1996
Verwaltungsrat, 1977.
- b | Oberingenieur
Paul Heimlicher,
Konstrukteur der OF V, 1974.
- c | Frauenarbeit im
Kugellagermagazin, 1979.

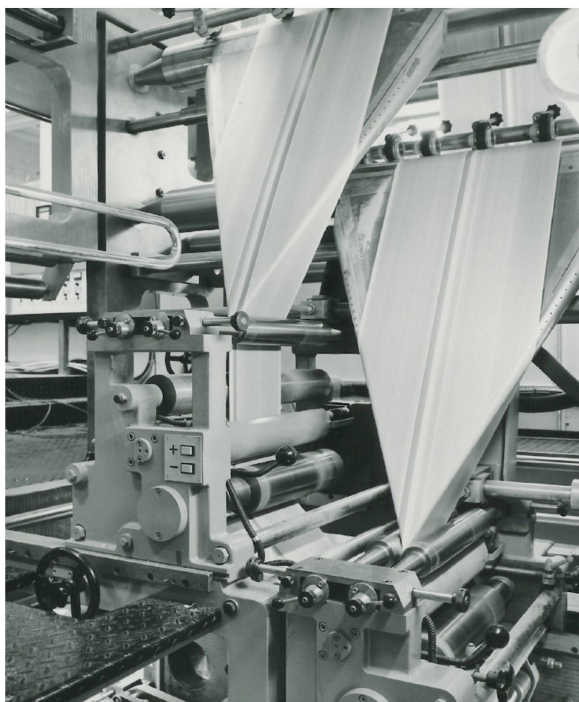
Sie versah weitere Verwaltungsratsmandate bei der Haslerstiftung und der Spar- und Leihkasse in Bern.

Ursula Wirz, die von ihren Mitarbeitern stets liebevoll mit «Fräulein Doktor» angesprochen wurde, galt als bescheiden, hart im Verhandeln und entscheidungsfreudig. Was sie anpackte, zog sie konsequent durch. Als Direktions- und Verwaltungsratspräsidentin eines Maschinenbauunternehmens bewegte sie sich in einer von Männern dominierten Branche, und das zu einer Zeit, in der Frauen an der Spitze eines Unternehmens generell eine Seltenheit waren. Diese Tatsache rückte sie aber nie in den Vordergrund. «Ich glaube nicht, dass Frauen anders führen als Männer», sagte sie einmal gegenüber einem Journalisten. Als sie im Jahr 2000 für den Lady Waterman Prize vorgeschlagen wurde, lehnte sie dankend ab. Unter ihrer Leitung zeichnete sich die Wifag durch eine hohe Innovationskraft und einen über weite Strecken erfreulichen Geschäftsgang aus. Ursula Wirz musste aber auch mitansehen, wie die Wifag in den 2000er Jahren an Terrain verlor.

Die «Zeitungskrise» erfasst die Wifag

1972, als Ursula Wirz Direktorin und Otto Wirz noch Verwaltungsratspräsident war, verschlechterte sich die Lage auf dem Markt für Druckmaschinen. Der Verwaltungsrat sprach von einer «Zeitungskrise»: Das Inseratevolumen ging zurück, den Zeitungen drohte die Konkurrenz des Fernsehens. Kleinere Druckereien schlossen sich zusammen, andere gaben den Betrieb auf. Generell herrschte eine Überkapazität bei den Druckereien und Maschinenlieferanten. Der deutsche Druckmaschinenhersteller Frankenthal schlug der Wifag vor, sich den Markt mit der MAN aufzuteilen: Die Wifag sollte sich auf den Zeitungsdruck, die MAN auf den Akzidenzdruck und die Frankenthal auf den Tiefdruck konzentrieren. Davon hielt der Verwaltungsrat nichts. Vielmehr wurde bei der Wifag versucht, durch den Bau von möglichst standardisierten Offsetrotationen, Druckwerken und Falzapparaten in kleinen Serien die Preise zu senken.

Die strukturelle Krise wurde 1975 durch die allgemeine Rezession noch verstärkt. Die deutschen Druckmaschinenhersteller mussten Kurzarbeit einführen. Auch den Mitarbeitern der Wifag drohte ab Mai 1976 Kurzarbeit. Um die Unterbeschäftigung auszugleichen, wurden Arbeiten von der Polytype übernommen. Da austretendes Personal nicht mehr ersetzt wurde, stiegen die Leistungsanforderungen an die verbliebenen Mitarbeiter, wenn ein Auftrag mit kurzer Lieferfrist einging. So wechselten sich Phasen der Über- und Unterlast ab. Immerhin schuf die niedrige Inflationsrate nach der Rezession von 1975 – die Materialpreise sanken 1976 um dreissig Prozent – einen gewissen Ausgleich zum starken Schweizer Franken. Nachdem zwischen 1971 und 1973 das Bretton-Woods-System



Falztrichter, auf denen die Papierbahn in Längsrichtung gefalzt wird, 1974.

tem der fixen Währungskurse auseinandergebrochen war, kämpfte die Wifag in den 1970er Jahren nämlich immer wieder mit ungünstigen Währungsverhältnissen. Exporte in den Dollar-Raum blieben praktisch aus, weil der Schweizer Franken gegenüber der amerikanischen Währung überbewertet war. Die Idee, eine Produktionswerkstätte im Ausland, zum Beispiel in Holland, zu errichten, wurde – auch angesichts der Erfolgchancen der Schwarzenbach-Initiative und einem Ausländeranteil bei der Wifag von über vierzig Prozent – wieder aktuell.

Loslösung von der Graphicart

Als sich wegen des schrumpfenden Anzeigenvolumens ein Loch im Auftragsbestand abzeichnete, forderte die Wifag von der Graphicart eine Forcierung der Verkaufsleistungen. Die Graphicart ihrerseits leitete wiederholt den Wunsch von Kunden nach einer kleinen, billigen Offsetrotation, für die sie sich gute Absatzchancen in Frankreich, Österreich, Jugoslawien, Belgien und England versprach, an die Wifag-Direktion weiter. Die Konkurrenz offerierte ein Modell für 500 000 Franken. Die OF 6 und die OF 8 seien einfach zu teuer. Der Verwaltungsrat gab zu, dass die Versuche, mit der OF 6 und der OF 8 eine Billigmaschine zu bauen, gescheitert waren. Er sah nun aber definitiv vom Einstieg in den Billigmaschinenmarkt mit seiner grossen Konkurrenz ab und positionierte das Unternehmen klar als Hersteller von teureren Grossmaschinen.

Trotz der zunehmenden Zwistigkeiten erneuerte die Wifag den Vertrag mit der Graphicart 1973 und 1977, beide Male aber erweiterte sie den Kreis der Länder, in denen sie den Verkauf selbst übernehmen wollte. Mit ein Grund für diese Änderungen war Ursula Wirz' Einschätzung, dass die Graphicart zu wenig eigenes Personal hatte, um im Verkauf bei verstärkter Konkurrenz, mehr Umsatz und beschleunigtem technischem Fortschritt mitzuhalten. Die Kunden waren anspruchsvoller geworden, sie wünschten den direkten Kontakt mit dem Hersteller, insbesondere um technische Fragen zu klären. Grosse Kritik brachte Ursula Wirz gegenüber der Graphicart an, weil sie Märkte wie England, die USA, Japan und Australien vernachlässigte. Ab 1973 baute daher Götz Stein für die Wifag eine eigene, parallel zur Graphicart arbeitende Verkaufsabteilung auf. Die teilweise Loslösung von der Graphicart lohnte sich, vor allem in Deutschland. Anfang der 1970er Jahre war der Name Wifag in Deutschland noch praktisch unbekannt. Nach einer Vorführung von fünf Maschinen der drei Druckverfahren mit 300 Besuchern in Bern wurde aber bereits 1973 eine erste Rotation nach Deutschland verkauft. Es handelte sich um die OF V für die «Stuttgarter Zeitung». In den USA dagegen war die Wifag immer noch auf der Suche nach einer Partnerfirma, in Japan wiederum vergab sie die Lizenz zum Bau der WIFAG 80 und der OF V an Mitsubishi Heavy Industries, die dann aber nie eine Wifag-Maschine bauten, weil sich der Offsetdruck flächendeckend ausbreitete. Als der Vertrag mit der Graphicart 1980 erneut auslief, verzichtete Ursula Wirz auf eine Vertragsverlängerung. Die Wifag verkaufte ihre Maschinen ab 1981 direkt ab Werk in die ganze Welt.

Konzentration auf den Zeitungsdruck und launische Märkte

Die 1980er Jahre begannen für die Wifag äusserst erfreulich: Der Bestelleingang des Jahres 1980 erreichte die Höhe von zwei Jahresumsätzen, was einem neuen Rekord gleichkam. Dieses Resultat war Ausdruck der allenthalben stattfindenden Umstellung auf den Offsetdruck. 1984 wurden bei der Wifag erstmals ausschliesslich Offsetrotationen bestellt. Die Lieferfristen verlängerten sich auf drei bis dreieinhalb Jahre, was von den Kunden aber akzeptiert wurde. Die Wifag fand sich in der komfortablen Lage wieder, unerwünschte Geschäfte ablehnen zu können. Die Abschlussarbeiten am Erweiterungsbau längs der Wylerringstrasse und zwischen Strasse und Zylinderbau schritten voran und die neu angeschafften Produktionsmaschinen bewährten sich. Schwierigkeiten bereiteten weiterhin der Personalmangel und unvorhersehbare Währungsschwankungen, vor allem bei der schwachen Deutschen Mark.

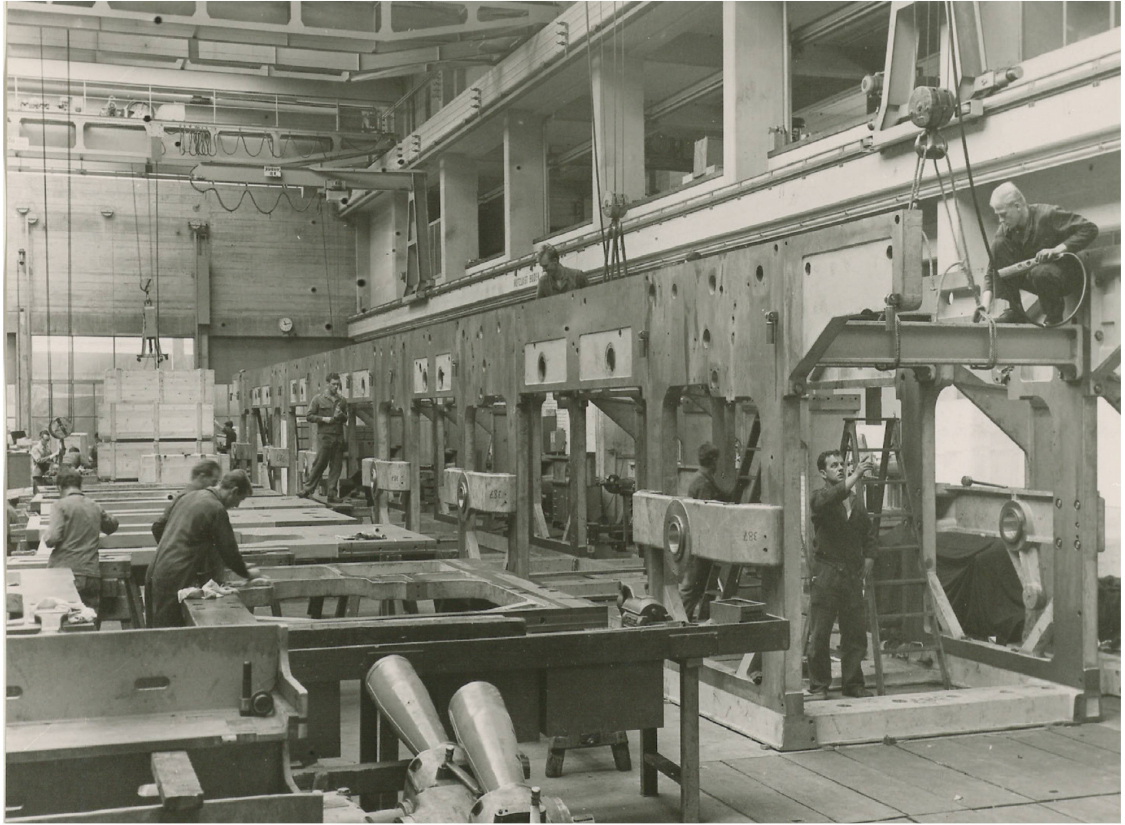
Die Direktion war sich bewusst, dass die Investitionstätigkeit abnehmen würde, sobald die Umstellung auf den Offsetdruck abgeschlossen war. Schon Ende 1982 zeichnete sich dieser Umschwung ab: Die Bestellungen gingen

zurück, die Kunden wichen auf billigere Maschinen aus. Hatte die Wifag in den 1970er Jahren die Forschung noch in allen drei Sparten – Buchdruck, Tiefdruck und Offset – im Sinne einer Risikoverteilung beibehalten, entschied sie sich in den 1980er Jahren aus Kosten- und Kapazitätsgründen bewusst für die Konzentration auf den Zeitungsoffset, genauer auf den Bau von doppeltbreiten, zweischnittigen Zeitungsoffsetrotationen. Aufgrund dieses Entscheids hiess es auch Abschied nehmen vom Tiefdruckmaschinenbau, in den zuvor nochmals kräftig investiert worden war, um den technischen Rückstand auf die Konkurrenz aufzuholen. Nun aber waren die Kosten für die Forschung und Entwicklung sowie den Maschinenpark angesichts der weltweit stagnierenden Nachfrage nach Tiefdruckmaschinen schlicht zu hoch geworden. 1984 erfolgte die Werkabnahme der letzten Tiefdruckmaschine, jener für die Imprimerie Alsacienne Jean Didier. Briefmarkendruckmaschinen – auch sie prinzipiell Tiefdruckmaschinen – wurden noch bis 1983 hergestellt. Als Spezialmaschinen stellten sie eine technische Herausforderung dar, sie wurden aber nie in grosser Zahl gebaut.

Gefährlich wurde die starke Abhängigkeit vom deutschen Markt. 1980 wurden zum Beispiel sechzig Prozent der Geschäftsabschlüsse mit deutschen Kunden getätigt. Also hoffte der Verwaltungsrat auf ein Ende des Protektionismus in Frankreich, wo unter Präsident François Mitterrand Kredite nur beim Kauf einheimischer Maschinen gewährt wurden, und arbeitete an der Wieder-



Verwaltungsratssitzung bei der Wifag-Tochter Wifac in Amsterdam, 1970. Von links: Alfred Brauen (Geschäftsführer der Polytype), Hans Ineichen, Ursula Wirz, Otto Wirz, Gerhardus van Wagtendonk (Direktor der Wifac), Alfred Ganz (Personalchef der Wifag), Piet Scheerhagen (Verkaufschef der Wifac).



a



b

- a) Montage der Seitenwände einer Rotationsmaschine.
- b) Luftaufnahme des praktisch ganz überbauten Wifag-Areals, 1990.
- c) Verlad einer WIFAG 80 für «Het Volk» nach Belgien, 1968.
- d) Lehrlingsunterricht für Zeichner des ersten und zweiten Lehrjahrs, 1969. Die Ausbildung von Lehrlingen lag bereits Otto Wirz sehr am Herzen. Er richtete 1944 eine Lehrlingsabteilung ein, die später vergrössert wurde.



c



d

belegung des spanischen, italienischen, skandinavischen und belgischen Markts. Obwohl die Aufträge 1984 wieder zahlreicher wurden, äusserte sich Direktorin Ursula Wirz im Verwaltungsrat besorgt über den Preiszerfall: «Nach wie vor wird um jeden Auftrag aufs äusserste gekämpft, und immer wieder stehen wir vor der Frage: Wollen wir weiter mithalten oder aussteigen?»

In der zweiten Hälfte der 1980er Jahre erlebte die graphische Branche erneut eine Hochkonjunktur, der Börsenkrach und die Dollarschwäche von 1987 konnten ihr nichts anhaben. Die Wifag stand laut Direktor Götz Stein auf einer «gesunden Basis», von 1986 bis 1989 war das Werk ausgelastet. Der grösste Anteil der Aufträge betraf das Spitzenmodell OF 7. Trotzdem war man bei der Wifag weit davon entfernt, sich auf den Lorbeeren auszuruhen. Neue Absatzgebiete wurden gesucht. Im aussereuropäischen Raum kamen für den Verkauf von Maschinen im oberen Preissegment nur Australien, Japan und die USA infrage. Die Eroberung des australischen Markts wurde als praktisch chancenlos bezeichnet, da diesen der amerikanische Hersteller Goss dominierte. Um den nordamerikanischen Markt bemühte sich die Wifag schon lange. Verhandlungen mit Vertretungen wurden geführt, mehrmals wurde auch die Eröffnung einer Niederlassung in den USA erwogen. In Japan wiederum wurden praktisch nur japanische Produkte gekauft, europäische Firmen hatten dort generell einen schweren Stand.

Die Wifag nahm neue Bauvorhaben in Angriff. Zum einen sollte eine Fabrikationshalle erstellt werden, zum anderen die alte Waffenfabrik abgebrochen und auf dem freigewordenen Platz eine neue Halle für den Zylinderbau errichtet werden. Gegen letzteres Projekt erhoben der Heimatschutz und das überparteiliche Komitee Bern Nord Einsprache mit der Begründung, die Waffenfabrik dokumentiere einen Teil des Ausbaus Berns zur Bundesstadt. Kurzerhand wurde die Fabrikation einiger OF 7-Rotationen nach Freiburg in die eigens dafür um fünf Sheds (1600 m²) erweiterte Montagehalle der Polytype verlegt. 1988 konnte dann mit dem Abbruch der alten Waffenfabrik begonnen und 1990 die neue Hochmontage eingeweiht werden. Bis 1993 rundeten eine neue Shedhalle und auf der Strassenseite ein Hochbau den Ausbau ab.

Zu Beginn der 1990er Jahre schwächte sich die Konjunktur ab. Das Inseratevolumen der Zeitungen, das als Konjunktur-Frühindikator gilt, ging in der Schweiz im Dezember 1990 um 14 Prozent und 1991 nochmals um elf Prozent zurück. Die Konkurrenz suchte einen Ausweg durch Fusionen und Stellenabbau. Bereits 1988 hatte die Heidelberg die amerikanische Harris Graphics übernommen, die sich auf Rollenoffsetmaschinen für den Zeitungsdruck spezialisiert hatte, und drang damit in den von MAN Roland (hervorgegangen aus dem Zusammenschluss der Roland Offsetmaschinenfabrik Faber & Schleicher und MAN 1979) und König & Bauer dominierten Markt ein. 1990 übernahm MAN Roland die

Plamag, die ehemalige Vogtländische Maschinenfabrik, und Ende 1997 schlossen sich König & Bauer und KBA-Planeta zusammen. Von 1991 bis 1997 baute MAN Roland rund 1500 Stellen ab. Den Verlust von 800 Millionen Deutsche Mark, den MAN Roland bis 1997 angehäuft hatte, glich die Muttergesellschaft MAN AG aus. Auch Ursula Wirz unterbreiteten Vertreter verschiedener grosser Druckmaschinenhersteller in den 1990er Jahren immer wieder Übernahmeangebote und Vorschläge für eine Zusammenarbeit. Sie lehnte sie jedoch ab. Ursula Wirz wollte die Selbständigkeit der Wifag wahren und setzte auf deren hohe Innovationskraft. Bauliche Veränderungen und Investitionen in Bearbeitungsmaschinen schufen die Voraussetzungen für eine weitere Rationalisierung und Kapazitätssteigerung, die 1994 erhaltene ISO-Zertifizierung 9001 bürgte für Qualität. Obwohl auch in der Wifag 1993 Kurzarbeit eingeführt werden musste, schien Ursula Wirz' Strategie aufzugehen, wie der Erfolg mit immer neuen Maschinen bewies.

Ende der 1990er Jahre zog die Nachfrage wieder etwas an, zuweilen waren die Preise aber so tief, dass auf Aufträge bewusst verzichtet wurde. 2000 exportierte die Wifag zu hundert Prozent in die Europäische Union, kein Wunder, empfahl die Geschäftsleitung den Mitarbeitern, an der eidgenössischen Abstimmung vom 21. Mai über die bilateralen Abkommen mit der EU ein Ja in die Urne zu legen. Schon im September 1998 war ein Aufruf an die Mitarbeiter ergangen, die leistungsabhängige Schwerverkehrsabgabe – ein wichtiger Punkt in den Verhandlungen zwischen der Schweiz und der EU – anzunehmen, um der Wifag den Zugang zum europäischen Markt zu erleichtern. 1992 beschäftigte die Wifag-Gruppe, zu der neben der Wifag in Bern, der Polytype in Freiburg und der Maschinenfabrik Drent auch die Polytype-Tochterunternehmen Polytype America Corporation PAC USA (seit 1990) und Prandi Italien (seit 1991) sowie die Handelsgesellschaften Wifac Holland, Wifag Deutschland und Wifac Belgien gehörten, weltweit 2115 Mitarbeiter. 1999 – ohne die 1996 aus der Wifag-Gruppe ausgeschiedene Maschinenfabrik Drent – waren es noch über 1800 Mitarbeiter.

Hochleistungsmaschinen dank technologischer Innovation

Im Bereich des Zeitungsoffsets erwiesen sich die 1980er, 1990er und 2000er Jahre als äusserst innovativ. Bereits 1979 wurde die erste OF 7 an die Druckerei Saint-Paul in Freiburg geliefert. Sie wies als Neuheit eine in die Druckeinheit integrierte Steuerung auf, während diese zuvor in Schaltschränken untergebracht gewesen war. Ausserdem stand sie auf patentierten Betonbrückenelementen. Weitere OF 7 wurden unter anderem an die «Augsburger Allgemeine», die «Basler Zeitung», die «Berner Zeitung», den «Bund», das «St. Galler Tagblatt», die «Westdeutsche Allgemeine Zeitung» in Hagen und Essen sowie das Centre d'Impression Bussigny verkauft. Die 1986 an «Jyllands-Posten» nach Dänemark gelieferte Maschine



Wifag-Skirennen auf dem Gurnigel, 1963. Auch andere sportliche Anlässe wie Grümpel- oder Faustballturniere förderten den Zusammenhalt der «Wifag-Familie».

DER «WIFAG-SPIRIT»

1980 hatten 38,7 Prozent der Mitarbeiter bereits ihre Lehre in der Wifag absolviert. In der Montage waren es sogar 60 Prozent und in der Grossstückfertigung 88 Prozent. Der Verwaltungsrat führte diese geringe Fluktuationsrate auf die im selben Jahr durchgeführte Lohnrevision zurück. Neben den Löhnen hatten sich auch die übrigen Arbeitsbedingungen verbessert: 1979 wurden der Stundenlohn abgeschafft und alle Arbeiter im Monatslohn angestellt. Die Pensionskassenleistungen wurden laufend ausgebaut, die Arbeitswoche verkürzte sich. Doch waren es wohl nicht allein diese Faktoren, die dazu beitrugen, dass 1991 25 Prozent und 1994 immer noch 20 Prozent der Mitarbeiter seit der Lehre ihrem Arbeitgeber treu geblieben waren. Es gab, will man den Aussagen langjähriger Mitarbeiter Glauben schenken, einen «Wifag-Spirit», der sich durch ein Gefühl des Zusammenhalts der Belegschaft

ausdrückte, so als gehöre man zu einer Familie. Diese Verbundenheit widerspiegelte sich auch in der Bezeichnung «Wifägler» für die Mitarbeiter der Firma. Angetrieben wurden die «Wifägler» von der Herausforderung, gemeinsam ein Problem zu lösen: Eine Maschine beim Kunden zum Laufen zu bringen, um danach mit Genugtuung zu erfahren, dass der Kunde zufriedengestellt werden konnte. Für einige war dies eine Berufung. Sie lebten für die Firma, waren mit Herzblut bei der Sache, arbeiteten auch mal sechzehn Stunden am Tag beim Kunden auf Montage, in der Gewissheit, dass die Leistung von der Firma anerkannt wurde.

Ursula Wirz war offen für Neues und liess ihren Mitarbeitern grosse Freiheit bei der Bewältigung ihrer Aufgaben. In einem Interview mit dem «Nouveau Quotidien» sagte sie 1996: «Ich führe die Firma zusammen mit meinen Mitarbeitern. Das ist wohl auch Teil unseres Erfolgs.» Sie dankte ihren Mitarbeitern den Einsatz mit den Worten: «Ich weiss genau, dass ich ohne gute Mitarbeiter allein nichts erreichen könnte.» Der Berufsstolz ihrer Mitarbeiter beflügelte auch sie. Selbstbewusst durfte sie 2004 sagen: «Bei Wifag sind wir jemand und wir können etwas.» Dieses Selbstbewusstsein dürfe aber nicht in Überheblichkeit übergehen. Die Wifag solle sich auf ihre bernischen Wurzeln besinnen, nicht beim Arbeitstempo, aber bei der Bescheidenheit. Eine Tugend, die zur Wifag-Kultur gehörte und von der Unternehmensführung vorgelebt wurde, ebenso wie Offenheit, Ehrlichkeit und Vertrauen.

war erstmals mit Leitständen statt Kommandopulten versehen. Die OF 7 entwickelte sich zum Verkaufsschlager und begründete die Reihe der Wifag-Rotationen, welche die «magische», weil Glück bringende Zahl Sieben im Namen trugen. 1990 stellte die Polytype in Freiburg das tausendste Farbwerk einer OF 7 – für den «Corriere della Sera» – her. Von 1980 bis 1995 wurden etwa 1700 OF-7-Druckstellen installiert.

Die OF 8, eine universelle Offsetrotation, die ein- oder zweischnittig im Zeitungs- oder Akzidenzdruck eingesetzt werden konnte, wurde dagegen nur einmal verkauft. Für das Modell OF 9, eine Mehrzweckrotation, mit der Zeitungen, Zeitschriften und andere Produkte gedruckt werden konnten, waren bereits drei Bestellungen eingegangen, noch bevor die Zeichnungen vorlagen. Die Maschine entsprach offenbar einem Marktbedürfnis. 1981 verliess die erste OF 9.2, die im Unterschied zur OF 9.1 doppeltbreit war, das Werk in Richtung Valencia. Es folgten Auslieferungen nach Indien, Finnland und in die Sowjetunion. 1988 wurden die Maschinen für das «Feuille d’Avis» in Neuenburg und für das «Dagbladet» in Oslo im Werk abgenommen, 1989 jene für «La Meuse» in Liège. 1987 begann die Entwicklung der OF 790, der weltweit ersten doppelstöckig gebauten Satellitenmaschine mit einer Leistung von 80 000 Zeitungsexemplaren pro Stunde. Die erste Maschine dieses Typs wurde 1990 für die «Aargauer Zeitung» fertiggestellt, eine weitere Maschine ging nach Adligenswil in die Druckerei des «Blicks», die letzte wurde 1995 für die «Rhein-Neckar-Zeitung» in Heidelberg im Werk abgenommen. Neben diesen Innovationen im Zeitungsoffset schuf sich die Wifag immer wieder Marktvorteile durch andere technische Errungenschaften, wie die Taktauslage im Falzapparat, den automatischen Rollenkeller oder das Laserfarbmesser.

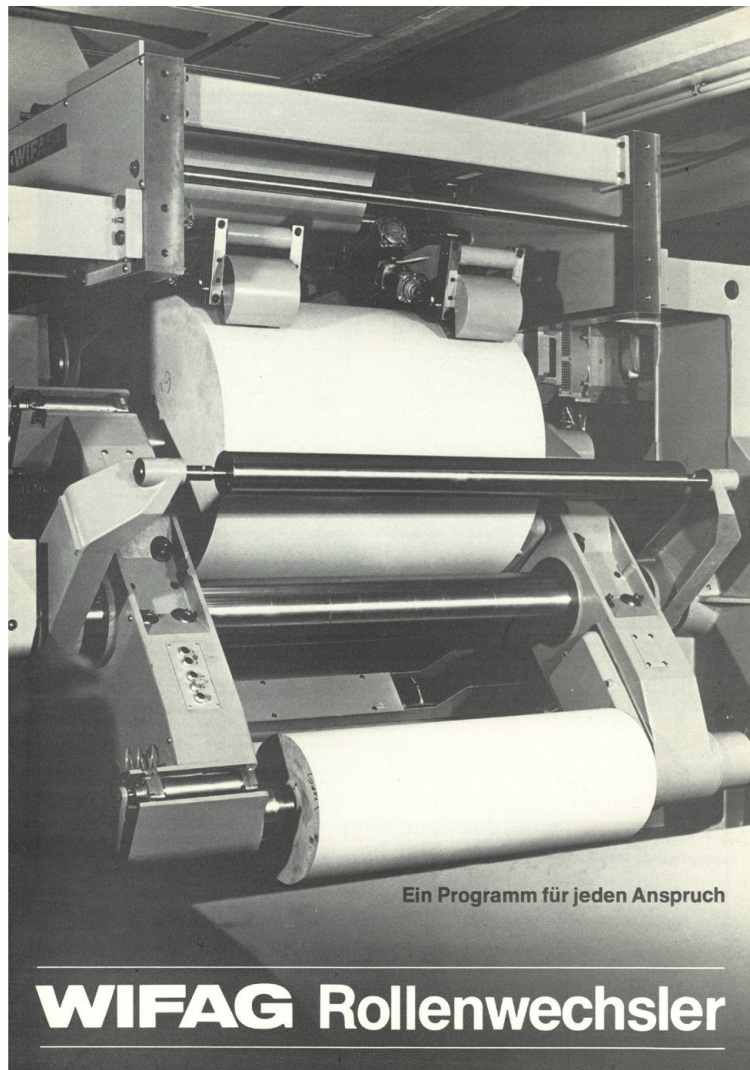
Die OF 790 musste, kaum auf dem Markt, bereits der nächsten Maschinengeneration weichen. Denn in der Wifag arbeiteten die Konstrukteure unter Hochdruck an der OF 370. Bei dieser Zeitungsrotation waren die Druckzylinder nicht mehr durch Längswellen miteinander verbunden, sondern wurden von digital gesteuerten Motoren einzeln angetrieben. Dieser sogenannte wellenlose Antrieb (englisch Gearless Transmission Drive, GTD), der bereits in den 1960er Jahren an einer Labortiefdruckmaschine erprobt worden war, versprach ein höheres Tempo, einen präziseren Druck und eine gleichmässige Spannung der Papierbahn. Nachdem die Arbeitsgemeinschaft für industrielle Forschung an der ETH Zürich die theoretischen Grundlagen dazu geliefert hatte, wurde der wellenlose Antrieb in Zusammenarbeit mit der ABB entwickelt und an der IFRA in München 1994 erstmals vorgestellt. Von der Wifag selbstbewusst angekündigt mit dem Slogan «Eines Tages werden alle Rotationen so gebaut», wurde die neue Technologie von Fachleuten zuerst belächelt und infrage gestellt. Doch der wellenlose Antrieb sollte sich durchsetzen. Fünf Jahre später war er Stand der Technik.



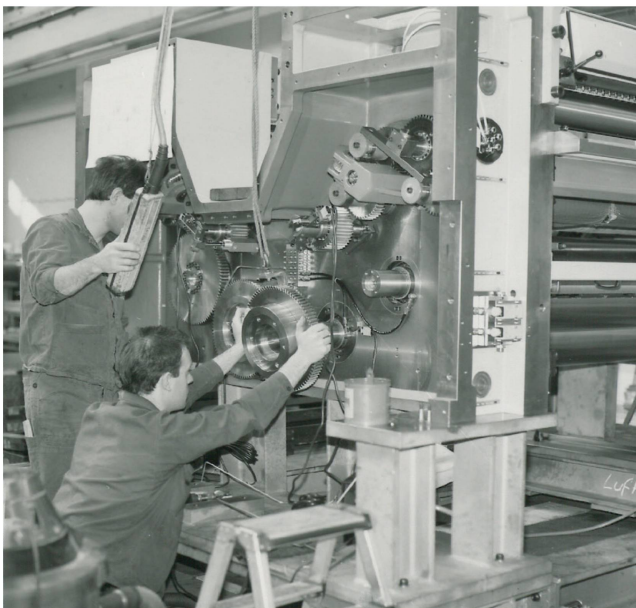
Die erste, für die Druckerei Saint-Paul in Freiburg gebaute OF 7, 1980.

«Der Sprung an die technische Spitze ist geglückt; nun müssen uns auch noch der Durchbruch am Markt und die erfolgreiche Inbetriebsetzung der ersten 370er-Rotationen gelingen», gab Ursula Wirz im Geschäftsbericht von 1994 die Ziele vor. Unter grösstmöglicher Kostenreduktion und Geheimhaltung wurde die Technologie zur Produktionsreife gebracht. Die beste Druckqualität erreichten wellenlose Maschinen in der Aufstellung als Achterturm, weshalb die Wifag mit der OF 370 von ihrer zuvor, also für Maschinen mit Wellenantrieb, propagierten Doppelsatelliten-Aufstellung abrückte. Im April 1996 konnte die erste Maschine der wellenlosen Technik einem internationalen Publikum vorgestellt werden. Im Herbst dieses Jahres bestand auch die OF 370 mit fliegendem Plattenwechsel (englisch Plate Changing Unit, PCU) den Probelauf. Der fliegende Plattenwechsel wurde erst durch die Erfindung des wellenlosen Antriebs ermöglicht. Er war vor allem für Druckereien, die viele Seitenumbrüche zu machen hatten, ideal. Dabei druckte die eine Hälfte der Druckwerke weiter, während an der anderen, stillstehenden Hälfte die Druckplatten ausgewechselt wurden. Danach konnten, ohne die Maschine zu stoppen, die stillstehenden Druckwerke wieder in Betrieb genommen werden. So liessen sich zum Beispiel verschiedene Lokalteile in dieselbe Zeitung einfügen. Um auch die Seitenzahlen ändern zu können, wurde mit dem PCU+ ein System entwickelt, welches das Drucken verschieden breiter Papierbahnen zuließ. Es bedingte einen Rollenwechsler mit geteilten Armen, die sich je nach Papierbreite verstellen liessen. Die Idee zur Entwicklung des Rollenwechslers «Autopaster» war geboren.

Der wellenlose Antrieb brachte der Wifag Bestellungen aus den USA, aus Argentinien, Südkorea und erstmals aus China und Kanada. Die weltweit erste wellenlose Zeitungsrotation wurde 1996 vom «Télégramme de Brest» in Betrieb genommen. Die erste wellenlose Rotation in den USA ging 1997 per Schiff nach Tulsa, Oklahoma.



a



b

- a | Werbebroschüre für den WIFAG-Rollenwechsler.
- b | Montage einer OF 370 im Werk, 1995.
- c | Die OF 790 für den «Blick» in Adligenswil, 1991. Die Maschine wurde als erste Wifag-Rotation mit gestapelten Satelliten gebaut.



c

In der zweiten Hälfte der 1980er Jahre stieg die Nachfrage nach Farbe in den Zeitungen. Den Rotationsmaschinen mussten also Farbwerke hinzugefügt werden. Die Wifag arbeitete seit 1984 an einem sogenannten Kurzfarbwerk. Im Jahr 1987 wurde es zum Patent angemeldet, aber erst 1995 lieferte es erstmals eine einigermaßen brauchbare Qualität im Druck und konnte an der DRUPA präsentiert werden. Das Kurzfarbwerk liess ein seitenweises Dosieren der Farbdichte zu. Obwohl es technisch noch nicht ausgereift war, wurde es in die OF 570 eingebaut und 1998 dem «Parisien» geliefert. Das 1996 patentierte Schwingraket des Farbwerks bereitete aber Probleme, sodass die Maschine nachgerüstet werden musste. Mit dem Kurzfarbwerk konnte die Wifag nicht an ihre früheren Erfolge anknüpfen. Es ist ein Beispiel dafür, dass Neuerungen in einem enorm hohen Tempo entwickelt und manchmal vor der Produktreife auf den Markt gebracht werden mussten, wollte das Unternehmen mit der Konkurrenz Schritt halten. Zudem ging die Forschung bisweilen gezwungenermassen in eine eventuell weniger Erfolg versprechende Richtung, weil allein diese noch nicht durch Patente der Konkurrenz versperrt war.

Ein weiteres Spitzenprodukt brachte die Wifag mit der ebenfalls wellenlosen Evolution 471 bzw. 371 hervor. Die Evolution 471 zeichnete sich durch eine Computer-Plattform für die Verarbeitung der Druckbilddaten direkt in der Maschine aus. 2001 gelang die Direktbebilderung (auch Computer to Press, CtP genannt), also die Belichtung der Druckplatten auf dem Druckzylinder, erstmals. Fernziel dieser Entwicklung im digitalen Zeitungsoffsetdruck war die Direktbebilderung auf eine wiederbeschreibbare Druckplatte. Soweit kam es dann aber nicht mehr. Innerhalb des Evolution-Konzepts wurden aber noch die bilddatenbasierte Regelung für Schnittlage und Farbpasser sowie die Farbdichteregelung realisiert. Die erste Evolution 471 wurde 2004, rechtzeitig zum 100-Jahr-Jubiläum der Wifag, an die «Neue Zürcher Zeitung», die erste Evolution 371 ein Jahr später an das Druckzentrum in Oetwil am See geliefert. 2005 gingen ferner je eine Evolution 371 nach Strassburg, an das Trinity-Mirror-Druckzentrum nach Oldham und an «The Record» nach Hackensack. Der Bau einer OF 470/S mit 408 Farbwerken für die «Westdeutsche Allgemeine Zeitung» in Essen war der grösste Auftrag, den die Wifag je erhalten hatte.

Strukturelle Krise, personelle Wechsel, Betriebsschliessung

Die konjunkturelle und politische Entwicklung der 2000er Jahre machte es der Wifag wie überhaupt der graphischen Branche nicht einfach. 2001 musste für etwa einen Viertel der Mitarbeiter Kurzarbeit eingeführt werden. Die Gründe dafür waren der gegenüber dem Euro starke Franken und die Rückstellung von Aufträgen nach den Anschlägen vom 11. September. Die weltweite Rezession 2002

und 2003 führte zu einem Bestellungenrückgang. Die Inserate in den Zeitungen wurden weniger, weil die Unternehmen beim Werbebudget sparten und auch weniger Stellen ausschrieben. Der Geschäftsbericht von 2002 sprach von einem «schwarzen Jahr» für die gesamte Druckbranche. Die Wifag bemühte sich laufend um eine Senkung der Kosten und leitete 2001 ein Reorganisationsprojekt ein. Trotzdem mussten zuweilen Aufträge angenommen werden, welche die Kosten nicht deckten, um die Auslastung des Werks und damit die Beschäftigung der Mitarbeiter sicherzustellen. Überkapazitäten wurden akzeptiert, weil Fachkräfte auf dem ausgetrockneten Personalmarkt nicht problemlos wieder gefunden worden wären. So kamen positive Jahresergebnisse in einigen Jahren nur dank guten Finanz- und ausserordentlichen Erträgen zustande, während das betriebliche Ergebnis negativ ausfiel. Im März 2003 mussten trotz aller Bemühungen, wie der 2002 eingeführten Jahresarbeitszeit, die zu einer besseren Auslastung des Personals beitrug, 25 von insgesamt 780 Mitarbeitern entlassen werden. Als Gründe dafür wurden die gedrückten Preise, der hohe Franken und die Abnahme des Inseratevolumens in den Zeitungen angegeben. Für etwas Entlastung in dieser angespannten Lage sorgte der Grossauftrag der «Westdeutschen Allgemeinen Zeitung» für 17 Maschinen.

Der konjunkturelle Aufschwung ab 2004 konnte nicht darüber hinwegtäuschen, dass sich die Zeitungsindustrie und mit ihr der Druckmaschinenbau in einer strukturellen Krise befanden. Im Wettbewerb um Werbung und Stelleninserate verlor die gedruckte Zeitung, obwohl sie schneller produziert und farbig gestaltet wurde, massiv Marktanteile an die elektronischen Medien, vor allem an das Internet. Die Auflagen und Seitenzahlen sanken ausser bei den Gratiszeitungen bei allen Blättern. Zeitungen schlossen sich zusammen oder wurden aufgegeben. Es lohnte sich nicht mehr, eine Druckmaschine nachts ein paar Stunden laufen zu lassen, sie musste nun Tag und Nacht ausgelastet werden. Auf dem übersättigten und tendenziell schrumpfenden Druckmaschinenmarkt, der zu allem Übel als Folge der Strukturbereinigung noch mit Okkasionmaschinen überschwemmt wurde, erwiesen sich die seitens der Hersteller aufgebauten Kapazitäten als zu gross. In weiten Kreisen der Druckindustrie herrschte eine grosse Unsicherheit darüber, welche Bedeutung die gedruckte Zeitung in Zukunft noch haben würde.

Bei der Wifag glaubte man an die Zeitung. Es gelte, neue Märkte wie Russland und China zu erschliessen, meinte CEO Götz Stein 2002. Von Diversifizierung, zumal in andere Branchen, nur um sich Jahre später wieder auf die Kernkompetenzen zu konzentrieren, hielt Verwaltungsratspräsidentin Ursula Wirz nicht viel. Auch eine Fusion kam für sie nicht infrage, weil die Wifag in jedem Fall der kleinere Fusionspartner gewesen wäre, der sein ganzes Know-how hätte abgeben müssen. Die Wifag sollte vielmehr als unabhängiges Familienunter-

nehmen von hoher Innovationskraft und globaler Ausrichtung am Standort Bern bestehen bleiben. «Innovation», strich Ursula Wirz 2004 in ihrer, wie immer mit Humor und spitzen Kommentaren zum (politischen) Weltgeschehen gewürzten Tischrede am Jahresendessen der Belegschaft diese Stärke hervor, «wurde bei uns, der Wifag-Gruppe, immer gross geschrieben. Ich bin nach wie vor überzeugt, dass dies der einzige Weg ist, um neben den Grossen der Welt bestehen zu können. Mit Massenprodukten, mit Durchschnittsware kommen wir bei unseren hohen Produktionskosten nicht durch.» Die «Grossen», das waren 2002 Heidelberg, MAN Roland, König & Bauer-Albert, Komori und Goss. Mit einem Anteil von vierzig Prozent an den globalen Exporten beherrschten die deutschen Druckmaschinenhersteller den Weltmarkt.

In dieser sonst schon schwierigen Zeit verlor die Wifag auch noch ihre Verwaltungsratspräsidentin. Ursula Wirz starb am 27. Juni 2007. Ihr Tod kam für alle Mitarbeiter überraschend. Ihrer diskreten Art entsprechend, hatte sie ihre Krebskrankheit verschwiegen und weitergemacht, obwohl ihre Kräfte schwanden. Wohlweislich hatte sie für den Fortbestand des Unternehmens nach ihrem Tod vorgesorgt. Ihr Wertschriftenvermögen und ihr gesamtes Aktienpaket vermachte sie der Ursula Wirz-Stiftung, der die Wifag nun zu 98 Prozent gehörte. Neuer Verwaltungsratspräsident der 2007 gegründeten Wifag-Polytype-Holding AG wurde auf ihren Wunsch der emeritierte Rechtsprofessor und alt Ständerat Ulrich Zimmerli, der schon seit 1990 im Verwaltungsrat sass. Die Unternehmensführung übernahm 2009 ad interim Werner Tschan, nachdem der 2005 eingesetzte CEO Peter Böglin die Firma nach vier Dienstjahren verlassen hatte.

2008 verliessen so viele Drucktürme und Falzapparate wie nie zuvor das Werk. Doch der Bestellungseingang und die Liquidität nahmen ab. Gleichzeitig kam die technische Entwicklung nicht recht voran: Der Farbdichteregler war noch nicht einsatzfähig. Der Plattenhalbautomat funktionierte nicht gut und der Vollautomat befand sich noch in Entwicklung, während die Konkurrenz bereits einen vollautomatischen Plattenwechsler herausbrachte. Ferner gesellte sich 2008 zur anhaltenden strukturellen Krise auf dem Zeitungsmarkt eine Finanzkrise, die sich bald zu einer Wirtschaftskrise ausweiten sollte. Die Zinserträge auf den aus Anzahlungen stammenden Geldern sanken. Nun zerschlugen sich alle Hoffnungen, die Wifag könne die schlechten Zeiten wie früher aussitzen und vom nächsten Konjunkturhoch wieder profitieren. Anfang 2009 wurde Kurzarbeit eingeführt, im Mai der Abbau von neunzig Stellen, zum Teil in Form von Frühpensionierungen, angekündigt. Der Verwaltungsrat der mittlerweile in eine Management-Holding umgewandelten Wifag-Polytype-Holding beauftragte ein Beratungsunternehmen mit der Restrukturierung des Unternehmens. Die Berater kamen zum Schluss, dass die Wifag in den vergangenen zehn Jahren nur Verluste eingefahren und mit der Evolution auf die falsche Technologie gesetzt habe.



Porträt von Ursula Wirz, um 2004.

Sie prognostizierten der Wifag weitere Verluste und schlugen vor, die Firma zu verkaufen oder den Betrieb einzustellen. In der Folge wurden keine neuen Aufträge mehr angenommen. Im Oktober beschloss der Verwaltungsrat die Entlassung von weiteren dreihundert Mitarbeitern bis Mitte 2010. Ein Sozialplan wurde aufgestellt, der für die Entlassenen ein Aus- und Weiterbildungsprogramm, die Abfederung von Lohneinbussen in Härtefällen sowie in einer mit den Hausverbänden und der Unia verhandelten Zusatzvereinbarung einen Vorruhestand für Mitarbeiter über 58 und die Frühpensionierung für Mitarbeiter über 60 Jahren vorsah. «Ein eigenständiges Fortbestehen wurde durch den Auftragseinbruch und Preiskampf zunichte gemacht», hält der Geschäftsbericht zum unglücklichen Jahr 2009 fest. Der Bau von Druckmaschinen wurde eingestellt. Das bedeutete das Ende der einzigen Herstellerin von Rotationsdruckmaschinen in der Schweiz.

Schliesslich wurde das Fabrikationsgelände der Wifag entlang der Bahnlinie per 1. September 2010 an die Mali-Gruppe des Industriellen Markus Liebherr verkauft. Er wollte in Bern mit 50 von der Wifag übernommenen Angestellten und den 72 Lehrlingen Getriebe für Traktoren und Baumaschinen bauen. Doch Liebherr starb im August 2010, seine Tochter verfolgte sein Projekt nicht weiter. Das Verwaltungsgebäude und das Schreinereiareal, die im Besitz der Wifag verblieben waren, wurden später von der Ursula Wirz-Stiftung übernommen. Die Suche nach einem geeigneten Übernahmepartner für die nur noch als Reparaturbetrieb und Ersatzteillieferant funktionierende Wifag erwies sich als schwierig. Die Verhandlungen mit der MAN Roland scheiterten. 2011 zog auch das bisher noch in Bern verbliebene Personal der Wifag nach Freiburg zur Polytype um. Die Wifag besteht seither noch als Servicebetrieb zur Betreuung der ausgelieferten Maschinen innerhalb der Wifag-Polytype-Holding weiter.