

Bäckereimaschinen und -anlagen aus Villingen weltweit

Die Geschichte der Bäckereimaschinenfabrik Winkler in Villingen

Annemarie Conradt-Mach

Vorüberlegungen

Die Firma Winkler, so behaupten Kenner, sei in der Mitte des 20. Jahrhunderts weltweit der bedeutendste Hersteller von Bäckereimaschinen gewesen. Ihre Anfänge in Villingen knüpften an das Bäckereihandwerk und dessen Traditionen an. In der Nachkriegszeit bis 1967 konnte Winkler seine Produktion gewaltig ausbauen. „Wie kein anderer Industriezweig war es dieser Branche der Grundnahrungsmittelindustrie vergönnt, am Aufstieg unserer jungen Nation teilzunehmen.“¹

Der technische Wandel, wie die Einführung der Mikroprozessortechnik, veränderte in den späten 70er Jahren die Nachfrage nach Arbeitskräften, es gab eine Verschiebung von der Mechanik zur Elektronik. Die zunehmende Globalisierung veränderte die Essgewohnheiten der Verbraucher, verlangte andere und vor allem preisgünstigere Produkte. Immer größere Risiken beim Verkauf von Bäckereianlagen weltweit verschlechterten die Liquidität des Unternehmens und führten schließlich trotz guter Auftragslage Ende 1999 zum Konkurs der Fa. Winkler.

2000 waren es noch 200 Mitarbeiter, die ihre Existenzgrundlage durch die Insolvenz verloren.

Einige der Ehemaligen versuchten einen Neuanfang in ähnlichen Branchen dadurch, dass sie alte Winkler-Anlagen reparierten oder auch dadurch, dass sie einen Neuanfang im Bäckereianlagengeschäft selbst wagten. Ein Phänomen, das sich bei vielen Firmenkonkursen nachweisen lässt, ein Phänomen, das für das Knowhow und den Unternehmergeist der Menschen in der Region spricht und eine wesentliche Ursache für die erfolgreiche Wirtschaftslage der Region heute ist.

Da Unternehmen von der Herstellung ihrer Produkte leben und nicht von der Produktion von Archivalien, ist die Quellenlage bei

der Erforschung von Unternehmensgeschichte oft schlecht. Im Stadtarchiv befindet sich zur Geschichte der Bäckereimaschinenfabrik Winkler der Nachlass des Winkler-Ingenieurs Walter Schnee mit einer großen Fotosammlung von Winkler-Backanlagen und einer Übersicht über die Winkler-Geschichte.

Eine weitere wichtige Quelle ist die Winkler-Werkszeitschrift, von 1963 bis 1994 erschienen, die mir Siegfried Reith freundlicherweise zur Verfügung stellte. Diese Werkszeitschrift diente dem Unternehmen zur positiven Selbstdarstellung und zur Förderung des Mitarbeiterzusammenhalts, weshalb die schwierigen Entwicklungen des Unternehmens nach 1971 nur marginal erwähnt werden.

In den Unterlagen der IG Metall-Verwaltungsstelle Villingen-Schwenningen konnte eine Sammlung von Zeitungsberichten zum Winkler-Konkurs und einige Gutachten über die Lage des Unternehmens in den 90er Jahren eingesehen werden.

Siegfried Reith und Wolfgang Fuhst gewährten mir Interviews, die mir wichtige Einsichten in die industrielle Backwarenherstellung und die Geschichte der Fa. Winkler vermittelten.

Die Mitarbeiterzahlen des Unternehmens wurden bis 1973 der Winkler-Werkszeitschrift entnommen, ab 1974 den Geschäftsberichten der IG Metall-Verwaltungsstelle Villingen-Schwenningen und verschiedenen Presseberichten.

Die Gründung des Unternehmens

Fridolin Winkler wurde am 29.11.1882 in Albruck bei Waldshut geboren. Er war angeblich eins von 17 Kindern und wuchs im elterlichen Betrieb, einer Säge, auf. „Weil er der Schlauste war“, so die mündliche Überlieferung wurde er nach St. Blasien geschickt, um Priester zu wer-



Abb. 1: Der Unternehmensgründer Fridolin Winkler 1882 – 1969. Stadtarchiv Villingen-Schwenningen.

den. Er machte aber schließlich eine Ingenieur- ausbildung in Karlsruhe.²

Nach dem Studium arbeitete er auf einer Kieler Werft.³ 1908 kam Fridolin Winkler nach Villingen zur Backofenfabrik Gebr. Oberle & Co. Im 1. Weltkrieg war er Waffenmeister. Nach Ende des Krieges arbeitete er aber wieder bei Oberle in Villingen.

Fridolin Winkler war ein Erfinder, er sprühte vor Kreativität bis ins hohe Alter, ein richtiger „Daniel Düsentrieb“ sei er gewesen, so meint sein Enkel Wolfgang Fuhst.⁴

Da er seinen Erfindergeist nicht so verwirklichen konnte, wie er sich das wünschte, kündigte er 1922, nachdem er die Tochter seines Arbeitgebers geheiratet hatte. Er wollte eine vollautomatische Brötchenteigteil- und Rundwirkmaschine konstruieren, um in den Bäckereien die Arbeit zu erleichtern und auch um mit weniger Arbeitskräften mehr Brot und mehr Brötchen herstellen zu können. Die Fa. Wilhelm Binder stellte ihm für seine Pläne einen Raum und einen Schlosser

zur Verfügung.⁵ Damals begann Fridolin Winkler mit dem Bau der „Derby“, vermutlich weltweit die erste vollautomatische Brötchenteigteil- und Rundwirkmaschine. 1923 konnte er die Räume der Schlosserei Hämmerle (Ecke Rietgasse/ Webergasse) mieten. Die erste Maschine wurde



Abb. 2: Das erste Firmengebäude in der Rietgasse. Winkler-Werkszeitung 1, 1963.

1923 an die Firma Heil nach Berlin geliefert. Am Anfang fehlte das Geld. Der Direktor der Volksbank habe an ihn geglaubt und ihm einen Bankkredit verschafft. Ein jüdischer Werkzeug- händler ermöglichte über einen weiteren Kredit den Kauf einer ersten Werkzeugmaschine für das junge Unternehmen. Im Herbst 1925 wurden die ersten Bäckereimaschinen ausgeliefert. Leider kam zu Anfang fast jede zweite Maschine zurück, weil die Kunden mit den Backergebnissen nicht zufrieden waren und reklamierten.



Abb. 3: Vollautomatische Brötchenteigteil- und Rundwirk- maschine „Derby“, Modell 1925. Winkler-Werkszeitung 1, 1963.

Ab 1927 wurde die Situation besser, Fridolin Winkler konnte mehr Mitarbeiter einstellen und erwarb ein Gebäude in der Turmgasse 3. Im Dezember 1927 zählte das Unternehmen 27 Arbeiter, einen Werkmeister und ein „Bürofräulein“. Die Fa. Winkler expandierte, produzierte eine Kaisersemmelmaschine und erweiterte 1929 ihre Fabrikationsräume. Die Großbäckerei Busch in Hamburg kaufte sechzehn Maschinen, bereits 1929 exportierte Winkler seine Maschinen in die USA. 1932 wurde ein technisches Büro eingerichtet. 1936 stellte Fridolin Winkler seine Derby in einer modernen Form auf der Mannheimer Fachausstellung aus. Im gleichen Jahr wurden zwei Zwiebackanlagen an die Zwiebackfabrik Brandt in Hagen verkauft. Weitere Zwiebackanlagen gingen an Kaiser's Kaffeegeschäft in Viersen und an die Fa. Wittler in Berlin. 1939 brachte Winkler eine Maschine zur Herstellung von Roggen- und Roggenmischbrot auf den Markt. Diese Maschine konnte das Unternehmen während des ganzen 2. Weltkrieges herstellen. Die „Materialbezugschein für den Bau dieser Maschine waren in der gleichen Dringlichkeitsstufe wie diejenigen für den Flugzeugbau“. Um die Mitarbeiter während des Kriegs im Unternehmen zu halten wurden auch Aufträge für den Rüstungsbau übernommen. Nach Hermann Riedel ruhte vom 21.4. bis zum 14.5. 1945 die Arbeit in der Fa. Winkler. Am 20. April habe Winkler 35 Beschäftigte gezählt, darunter 14 Ausländer, drei französische und sechs polnische Fremdarbeiter sowie zwei französische und drei polnische Kriegsgefangene. Winkler habe dann am 14. Mai 1945 mit 17 Mitarbeitern wieder begonnen. Die Zeit der Beschlagnahmung von Maschinen überstand die Fa. Winkler ohne große Verluste.⁶

Die Zeit des Wirtschaftswunders

Nach der Währungsreform Mitte 1948 lagen viele Aufträge für Bäckereimaschinen vor, weil die Menschen in Deutschland ernährt werden mussten und die vielen kleinen Bäckereien ihre Arbeit nur durch den Einsatz von Maschinen leisten konnten. Das Unternehmen expandierte weiter. Ein Eckbau Turmgasse-Zinsergasse wurde erstellt



Abb. 4: Fertigung in der Turmgasse.
Winkler-Werkszeitung 1, 1963.

und im Hof eine Schmiede errichtet. Bereits 1950 lieferte Winkler die erste große Brotanlage an den Lebensmittelverein Zürich. 1952 zeigte Winkler auf der großen Bäckereifachausstellung in Stuttgart sein reichhaltiges Programm und 1953 fusionierte Winkler mit der Backofenfabrik Gebr. Oberle in Villingen. In diesem Jahr arbeiteten 134 Mitarbeiter für das Unternehmen. Die Räume in der Innenstadt waren zu klein geworden, 1954 wurde die erste Fabrikationshalle auf dem Industriegelände Goldener Bühl errichtet. Laufend wurde das Unternehmen baulich erweitert. Es wurden Großanlagen zur Zwiebackherstellung für den holländischen Markt produziert, aber auch nach England und in die USA wurden die Bäckereimaschinen aus Villingen bereits in den 50er Jahren geliefert. 1958 gelang es, eine Derbymaschine zu konstruieren, die stündlich 12.000 Brötchen herstellen konnte.



Abb. 5: Schlosserei der Fa. Winkler 1928.
Archiv Siegfried Reith.



Abb. 6: Die Fa. Winkler 60er Jahre (?).
Stadtarchiv Villingen-Schwenningen.

1961 und 1962 musste das Unternehmen baulich erweitert werden, da das Backfengeschäft sehr zugenommen hatte.

Winkler baute Maschinen für Handwerksbetriebe aber auch für Brotfabriken. Dies erleichterte die Arbeit der Bäcker, sorgte für gleichmäßige Backergebnisse, ersparte Handarbeit und damit auch Personalkosten.⁷ Notwendig wurden die vollautomatischen Backanlagen auch deshalb, weil immer weniger Menschen den Beruf des Bäckers lernen wollten. Auch gelernte Bäcker wanderten in die Industrie ab, wo sie attraktivere Arbeitsbedingungen fanden. 30 bis 60 Meter lange Brötchenanlagen entstanden schon damals und wurden weltweit verkauft. 1961 lieferte Winkler eine Anlage nach Berlin, die stündlich 1.800 Brote buk und nur zwei Arbeitskräfte benötigte.

Da die Kapazitäten in Villingen völlig ausgelastet waren, ging das Unternehmen dazu über, seine Maschinen von befreundeten Unternehmen im Ausland bauen zu lassen. Solche Fabrikationsbetriebe entstanden in London, in Athen, in St. Pölten/Österreich und in Belgrad.

1963 bereits wurden von Januar bis September 51 Prozent des Winkler-Umsatzes exportiert, schwerpunktmäßig nach England, in die Schweiz, nach Italien, Schweden, in die USA und nach Österreich, sowie in weitere 26 Länder.⁸ Im gleichen Jahr arbeiteten 34 Gastarbeiter bei Winkler.

1964 kamen zu den bestehenden Partnerfirmen weitere Betriebe in Warschau, Istanbul und Paris hinzu. Da Winkler mit der Fertigung auf Grund der großen Anzahl an Aufträgen nicht mehr nachkam, arbeiteten Schlossereien in der Umgebung aber auch in weiterer Entfernung für das Villingener Unternehmen.



Abb. 7: Winkler Fuhrpark 1964.
Kreisarchiv Schwarzwald-Baar.

Im gleichen Jahr stellte man 12 Bäckereianlagen im Wert von jeweils über einer halben Million DM für Montevideo/Uruguay, für Kopenhagen, Birmingham, Zürich, Monza und Berlin her. Man beschäftigte 79 Gastarbeiter.⁹ Für seine mobile Belegschaft, die Vertreter und die Monteure, unterhielt Winkler 37 Kraftfahrzeuge.¹⁰ Der Betrieb wurde 1965 um ein modernes Verwaltungsgebäude¹¹ ergänzt.

Wie andere Villingener Unternehmen auch unterstützte die Fa. Winkler ihre Mitarbeiter durch viele freiwillige Sozialleistungen. Sie zahlte ihren Beschäftigten eine Betriebsrente und schloss für Mitarbeiter, die mehr als fünf Jahre im Betrieb waren, eine Lebensversicherung ab. Es gab Weihnachtsgratifikationen, Zuwendungen zu Familienfesten, Kinderbeihilfen, Trennungsschadigungen, Kantinen-Zuschuss und vieles mehr.¹² Die Betriebskantine kochte täglich bis zu 180 Mittagessen.

Das Unternehmen sorgte für Werkswohnungen. Insgesamt konnte man seit 1948 weitere 42 Betriebswohnungen bereitstellen.¹³ Dadurch wurden etwa 10 Prozent der Mitarbeiter in betriebseigenen Wohnungen untergebracht, was einen wichtigen Beitrag zur Linderung der Wohnungsnot in

Freiwillige Sozialleistungen der Fr. Winkler KG.

Nach einer Betriebszugehörigkeit von:

1 Jahr	2 Jahren	3 Jahren	10 Jahren	20 Jahren	30 Jahren	40 Jahren
Rechnung DM 50,-	Zahlung der zur Höhe von 10% des Gehaltens DM 100,-	Leistungsverbesserung von DM 2.000,- wenn die 30. Lebensjahr noch nicht vollendet ist.	Aufstellung der Lebensversicherung auf DM 2.000,- wenn die 30. Lebensjahr noch nicht vollendet ist.	Aufstellung der Lebensversicherung auf DM 4.000,- wenn die 30. Lebensjahr noch nicht vollendet ist.	Strong und Überweisung eines Geldgeschehenes von 50% des Gehaltens DM 200,-	Strong und Überweisung eines Geldgeschehenes von 50% des Gehaltens DM 300,-
Beurlaubung eines Arbeiters DM 50,-	Kurschaff DM 100,-, vor einem weiteren Kurschaff DM 100,-				Strong und Überweisung eines Geldgeschehenes von DM 200,-	Strong und Überweisung eines Geldgeschehenes von DM 300,-
Ausstattungsbekanntmachung DM 50,-			Überweisung eines Geldgeschehenes von DM 100,-	Überweisung eines Geldgeschehenes von DM 200,-	Überweisung eines Geldgeschehenes von DM 300,-	Überweisung eines Geldgeschehenes von DM 400,-
			1 Tag Sonderurlaub	2 Tage Sonderurlaub	3 Tage Sonderurlaub	7 Tage Sonderurlaub
			Erstellung von Arbeitsvertrag auf Wunsch nach 10-jähriger Betriebszugehörigkeit für jedes weitere Betriebsjahr 1/10 des zu dem Zeitpunkt geltenden Lohnes oder Gehaltens (einschließlich Zulage) oder ein Drittel des Gehaltens in der Regel mindestens DM 50,- beträgt	Adiutor	Adiutor	Adiutor
				Das Ruhegeld auf mindestens DM 200,- beträgt	Das Ruhegeld auf mindestens DM 300,- beträgt	

Schaubild 1: Freiwillige Sozialleistungen der Firma Winkler 1971.

Villingen bedeutete. Erheblich waren auch die Anstrengungen in die Aus- und Weiterbildung der Beschäftigten. Seit 1959 gab es eine eigene Lehrwerkstatt. Jährlich wurden ca. acht Auszubildende aufgenommen. Es gab eine Betriebsportgruppe/eine Betriebsfußballmannschaft und einen Werkchor.¹⁴ Innerhalb der Betriebsfamilie wurden wichtige soziale und kulturelle Bedürfnisse der Mitarbeiter befriedigt, weshalb neue Mitarbeiter häufig aus den Familien der Winkler-Angehörigen kamen. So berichtete die Werkszeitung darüber, dass der Sohn und der Schwiegersohn des Werkmeisters Mahler ebenfalls im Unternehmen beschäftigt seien.¹⁵ Der Betrieb organisierte fast alle Lebensbereiche der Beschäftigten und schuf so enge Beziehungen zwischen den Mitarbeitern und dem Unternehmen.

1960 übergab Fridolin Winkler¹⁶ im Alter von 78 Jahren die Geschäftsführung an seinen Sohn Helmut Winkler.¹⁷ Bis zu seinem Tod 1969 hatte der alte Herr auf dem Firmengelände eine eigene Werkstatt, in die er sich täglich mit dem Auto bringen ließ. „[Ab 1960] hat der Fridolin Winkler sich aus dem Tagesgeschäft zurückgezogen. Aber er war jeden Tag da. Er hat einen eigenen Raum

gehabt, das war früher mal das Motorenlager. Das war wenn man so will ein ausgeregelter Schuppen. Dann ist er jeden Morgen gekommen, der hat keinen Führerschein gehabt, [er] hat sich abholen lassen.“¹⁸

1968 als der Geschichts- und Heimatverein Villingen gegründet wurde, konnte die Fa. Fridolin Winkler KG, Spezialfabrik für Bäckereimaschinen und Backöfen in Villingen, bereits auf 45 Jahre Geschichte zurückblicken.

Das Unternehmen beschäftigte in diesem Jahr 756 Personen, 58 Personen mehr als im Vorjahr, davon 203 Angestellte und war auf Wachstumskurs. Es war schwierig Metallfacharbeiter zu bekommen, man versuchte diesen Mangel mit angelegerten Kräften zu beheben und stellte 57 Gastarbeiter aus insgesamt 9 Ländern ein. Die meisten kamen aus dem ehemaligen Jugoslawien und aus der Türkei.¹⁹

Konjunktur einbruch: Mehr Großaufträge – mehr Risiken

1966 urteilte Helmut Winkler, Sohn von Fridolin Winkler, dass das Unternehmen sich in den letzten Jahren rasch vom Handwerksbetrieb zum Industrieunternehmen entwickelt habe.²⁰ Dies hätte natürlich zu „Wachstumsproblemen“ geführt, weshalb der Betrieb nun effektiv organisiert werden müsse.

Die Kreditrestriktionen, verursacht durch die Wirtschaftspolitik der Bundesregierung, dämpften die Konjunktur, was bei Winkler zum Nachlassen der Aufträge führte und die Finanzierungsprobleme in den Vordergrund rückte. Villingener Bäckereimaschinen mussten nun wegen der zunehmenden Konkurrenz in kürzerer Zeit und möglichst zu niedrigeren Preisen angeboten werden. Durch die hohe Nachfrage nach Arbeitskräften waren in den 60er Jahren die Löhne gestiegen und die Fluktuation bei Winkler-Beschäftigten höher geworden. Die Materialpreise waren gestiegen. Diese Kosten konnten nun wegen der immer stärkeren Konkurrenz nicht mehr an die Kunden weitergegeben werden. Die hohen Gewinne der Nachkriegszeit sanken und damit auch die

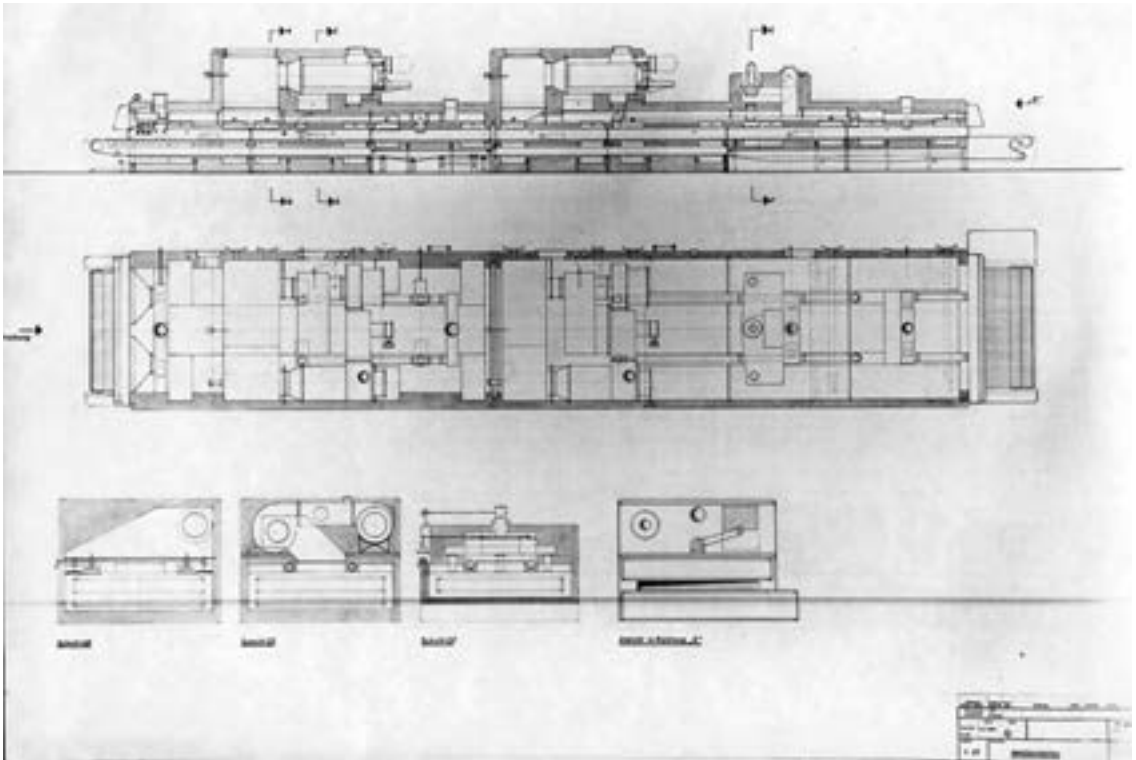


Abb. 8: Konstruktionsplan eines Netzbandofens 1966. Stadtarchiv Villingen-Schwenningen.

„Selbstfinanzierungsmöglichkeiten“ des Unternehmens.²¹

Durch den Termindruck war in früheren Jahren eher improvisiert als rationell geplant worden. Eine bessere betriebliche Organisation war dringend notwendig. Durch zusätzliche bauliche Erweiterungen glaubte man dies zu erreichen. Die Arbeitsvorbereitung zog in das neue Verwaltungsgebäude um, was leider dazu führte, dass der enge Bezug zur Fertigung verloren ging.

Die Bäckereitechnik verlange mehr Automation, schrieb der Betriebsleiter Neumann in der Werkszeitung, dies führe nun zu einer Verschiebung der Winkler-Produkte weg von der serienmäßig produzierten Maschine hin zum vermehrten Bäckereianlagenbau. Diese Anlagen seien aber überwiegend Einzelanfertigungen bzw. Sonderanfertigungen.²²

Wegen der Wettbewerbssituation konnten aber dadurch entstehende Mehrkosten nicht immer auf die Preise umgelegt werden, eine genaue

Kenntnis der Kostenstruktur solcher Anlagen erschien deshalb immer dringlicher.²³

Bereits in den 60er Jahren wurden Winkler-Netzband-Öfen in Polen in Lizenz hergestellt.²⁴ 1967 gingen wegen der zurückgehenden Konjunktur auch die Aufträge für Großanlagen zurück.²⁵ Die Winkler-Produkte waren weltweit von anerkannt hoher Qualität und wurden deshalb auch gerne kopiert,²⁶ was man auf der Bäckereifachausstellung 1967 in Atlantic-City (USA) feststellen konnte, wo solche Plagiate günstiger angeboten wurden als die Winkler-Maschinen und Anlagen.

Die Fa. Winkler musste wegen des internationalen Wettbewerbs und wegen ihres hohen Exportanteils billiger und besser produzieren. Das ging aber nur durch vermehrten Einsatz modernster Maschinen. So wurde in diesem Jahr eine moderne Abkantpresse für die Blechnerei angeschafft.

1968 war das Unternehmen wieder gut ausgelastet und konnte trotz Überstunden nicht alle

Aufträge annehmen. Auch in diesem Jahr wurde weiter ausgebaut, um mehr Platz für die Lackiererei, den Versand, die Blechnerei und den Kleinfenbau zu bekommen.

In den Niederlanden wurde 1969 ein Fachbetrieb gekauft, von dem man sich Unterstützung bei der Fertigung von Etagenöfen und von Einzelmaschinenserien versprach.²⁷ Helmut Winkler ging davon aus, dass durch eine weitere DM-Aufwertung wieder Probleme auf den Exportmärkten entstehen könnten. Dieser Entwicklung wollte man verstärkt durch Rationalisierungsmaßnahmen in der Fertigung und durch eine bessere Betriebsorganisation entgegenreten.

Am 18. Mai 1969 starb der Firmengründer Fridolin Winkler im Alter von 87 Jahren.

Bäckereimaschinen aus Villingen weltweit

Das sog. „Wirtschaftswunder“ der Nachkriegszeit hatte der Firma Winkler einen ungeahnten Höhenflug beschert. Die Mitarbeiterzahl stieg in weniger als zwanzig Jahren von 134 Mitarbeiter auf 788. Diese schnelle Expansion führte sicherlich auch zu vielen Improvisationen in den Prozessabläufen. Bedingt durch den vorherrschenden Verkäufermarkt stand die Effizienz der Arbeitsor-



Abb. 9: Winkler-Brotanlage um 1970.
Stadtarchiv Villingen-Schwenningen.

ganisation in dieser Zeit nicht im Vordergrund. Dies änderte sich aber schnell durch die Wirtschaftskrisen 1967 und 1973. Der Markt wurde enger. Es wurde nicht mehr jeder Preis für Bäckereimaschinen aus Villingen bezahlt.

Der weltweite Konjunkturinbruch 1973/74 aufgrund der Ölkrise wirkte sich auch bei Winkler aus. Das Unternehmen musste erstmals Kurzarbeit anmelden. Die Investitionsneigungen der deutschen Bäckereibetriebe nahmen ab. Im Unternehmen hoffte man diese Lücke durch ein noch stärkeres Auslandsengagement und durch den Verkauf zusätzlicher Großanlagen für industriell arbeitende Großbäckereien auszugleichen. Diese Strategie vermehrte allerdings auch die finanziellen Risiken durch Wechselkurse und eine schlechtere Bonität der Abnehmer für das Villingener Unternehmen.

Es gab jetzt auch Winkler-Partnerfirmen in Chile und in Südafrika.²⁸ Weil man damit rechnete, dass das aktuelle Firmengelände für die wachsende Fertigung nicht ausreichen würde, kaufte man Baugelände auf der Sommertshauser Halde.

Bereits zwischen 1950 und 1968 hatte die Fa. Winkler Maschinen und Backöfen in insg. 84 Länder exportiert, darunter auch die UdSSR und Indien. Das Winkler-Fertigungsprogramm war international. Die Aufträge mussten den besonderen Bedingungen vor Ort angepasst werden. Was auch bedeutete, dass die Anlagen den Vorlieben der Backwarenkonsumenten entsprechen mussten, weshalb das Unternehmen ständig damit beschäftigt war, seine Produkte an die Bedingungen der Abnehmerländer anzupassen.²⁹

Unser Essen und auch unser Brot sind das Ergebnis unserer in Jahrhunderten entstandenen Esskultur. Unterschiedliche Kulturen haben deshalb auch unterschiedliche Backwaren, an die sie gewohnt sind. Die Bäckereimaschinen- und Bäckereianlagenhersteller müssen mit ihren Produkten diesen kulturellen Gegebenheiten entsprechen, wenn sie ihre Anlagen weltweit verkaufen wollen.

Dazu kommt, dass Teig eine „lebende“ Masse ist. Die Qualität hängt von der Beschaffenheit des Mehls ab, von den weiteren Zutaten wie Wasser und Hefe. Wie lange der Teig geht, das kann sehr unterschiedlich sein, desgleichen die Backergebnisse, mal sind sie locker, mal fällt alles zusammen. Jede Hausfrau hat solche Erfahrungen schon gemacht.

Das alles sollte, wenn möglich, in den Bäckereibetrieben nicht passieren. Die Bäckereibetriebe wünschen ein gleichmäßiges und qualitativvolles Produkt. Und das hängt eben nicht nur von den Entwicklern und Konstrukteuren der Backmaschinen, der Backöfen, der Kühl- und Gär-schränke und der Förderstrassen ab. Bäckereimaschinen weltweit zu vertreiben ist daher auch mit großen Risiken behaftet, weil weltweit die unterschiedlichsten Mehle hergestellt werden, mit viel oder weniger Gluten/Kleber und weil diese Eigenschaften den Teig und das Backergebnis beeinflussen. „Da gab es viele Ideen, die waren nicht zu verwirklichen, weil der Teig da nicht mitgespielt hat. Das ist eine unheimlich komplizierte Geschichte. Und dann kommt noch hinzu, wenn du den Teig zu sehr malträtiert, dann macht der das auch nicht, was du als Bäckermeister von ihm willst.“ Problem war weltweit auch, dass die Bäcker in weniger entwickelten Regionen nicht unbedingt Verständnis für die komplexen Maschinenanlagen hatten und zu Reinigungszwecken die Winkler-Maschinen auch schon mal mit Wasser abgespritzt wurden.³⁰

Die Bäckereianlagen waren im Gegensatz zu den Bäckereimaschinen „kein von der Stange



Abb. 10: Bäckereianlage.
Stadtarchiv Villingen-Schwenningen.

geliefertes Produkt“. Es wurde „alles beschrieben, wie das ausgeführt werden musste. Dazu wurde der Preis kalkuliert ... Alle Anlagen hat man mit einem Pflichtenheft versehen ... [Aber wenn am] Schluss nicht alles funktioniert hat, dann hast du genau die 15 Prozent, die du gebraucht hättest,

um überhaupt Geld zu verdienen, nicht bekommen, weil es nicht so wie beschrieben umgesetzt werden konnte.“³¹

Wegen der weltweiten Tätigkeit des Unternehmens, benötigte man „Spezialmonteure, die in der Lage [waren], diese automatischen Anlagen zu installieren ... dazu [kam] ... dass viele [der] Monteure oft wochenlang in zahlreichen Ländern der Erde tätig [waren] und die damit verbundene Umstellung auf ein anderes Klima, die uns fremde Mentalität des Bedienungspersonals und die Trennung von der Familie auf sich nehmen [mussten].“³²



Abb. 11: Backergebnisse.
Stadtarchiv Villingen-Schwenningen.

Als Problem stellten sich 1970 die langen Lieferfristen von einem Jahr heraus, da die Konkurrenz bereits nach drei Monaten liefern konnte. Man versuchte diesen Nachteil durch Unterlieferanten im In- und Ausland auszugleichen. Probleme machten auch die hohen Kreditkosten, da die Finanzlage des Unternehmens sich wegen des harten Wettbewerbs nicht verbessern ließ. Die Lohn- und Preissteigerungen der 70er Jahre

setzten dem Unternehmen zu.³³ Ausweg war hier die Stärkung der beteiligten Firmen im Ausland, aber auch Aufgabe von Produkten, die andere Hersteller günstiger produzieren konnten.³⁴

1970 schaffte man erstmals ein Universal-Fräs und Bohrwerk an mit einer digitalen Meßwertanzeige, von dem man sich eine wesentliche Erleichterung der Arbeit versprach.³⁵

Selbst in Japan, einem Land in dem traditionell kein Brot gegessen wurde, konnte die Winkler-Partnerfirma in Paris Winkler-Maschinen zur Produktion von französischem Weißbrot verkaufen.³⁶

1970 waren drei Winkler-Monteur in Angola zur Montage, einer in Bahrain, zwei in Malawi, zwei in Israel, einer in Japan, und sechs in den USA.

Winkler-Anlagen wurden bestellt zur Lieferung für 1971: nach Californien im Wert von über einer Million DM; nach Chicago im Wert von ½ Million; nach Sussex/England im Wert von einer Million; nach Japan, eine Anlage zur Herstellung von Berlinern; nach Helsinki; nach Toulouse, die erste vollautomatische Brötchenanlage für Frankreich.³⁷

Auch das Jahr 1971 wurde durch die unsichere Währungssituation beeinflusst. Lohn- und Gehaltserhöhungen, Materialpreiserhöhungen sowie die Erhöhung des Diskontsatzes der Bundesbank machte die finanzielle Lage weiter schwierig.³⁸ 1971 ging die Mitarbeiterzahl bei Winkler erstmals zurück. Man führte dies auf durchgeführte Rationalisierungsmaßnahmen zurück. Entlassungen wurden keine vorgenommen, natürliche Abgänge durch Umbesetzungen ausgeglichen.³⁹ Der größte Auftrag in diesem Jahr waren mehrere Brotanlagen für die Stadt Istanbul im Wert von 3,5 Mio. DM.⁴⁰

Bei den Kunden von Winkler gingen die kleinen Bäckereien mehr und mehr zurück und die Mittel- und Großbetriebe nahmen zu, was sich auch bei den Aufträgen bemerkbar machte.⁴¹ In diesem Jahr wurden weitere Lizenzen an US-amerikanische, israelische und mexikanische Firmen vergeben.

1974 brach der Absatz weiter ein. Erstmals wurde bei den Angestellten Kurzarbeit ange-

meldet. Die Brotindustrie in der Bundesrepublik investierte zu wenig und auch im Ausland wurde weniger verkauft. Die Außendienst-Mitarbeiter versuchten neue Aufträge in Ländern zu bekommen, die bis dahin noch keine Winkler-Maschinen hatten, so Nepal, Neuseeland, Pakistan, Syrien und Singapur.⁴³ Überall musste jetzt gespart werden.⁴⁴ 1975 wurden die ersten Anlagen in den Orient geliefert.⁴⁵ Das Verhältnis von Inlandsaufträgen zu Auslandsaufträgen verschob sich zu Ungunsten des Inlands. Dies vergrößerte die finanziellen Risiken weiter, machte die Montage der Anlagen schwieriger. Winkler musste seine Überlegenheit gegenüber der Konkurrenz beweisen durch „Pünktlichkeit in der Lieferung, Übereinstimmung der Lieferung mit der Auftragserteilung und den Wünschen der Kunden, präzise Montage und Übergabe der Installation zu dem vorgesehenen Zeitpunkt an die Abnehmer.“ Immer wichtiger wurde auch ein guter Kundendienst und ein guter Ersatzteildienst.⁴⁶

Wegen des zunehmenden Auslandseingagements musste das Unternehmen im Jahr 1975 215.000 DM für Flug- und Bahnreisen seiner Mitarbeiter und Monteur in alle Welt ausgeben.⁴⁷



Abb. 12: Rentnerausflug.
Stadtarchiv Villingen-Schwenningen.

1977 mahnte der Betriebsrat eine bessere Organisation der Arbeitsabläufe an. Es würde zu viel improvisiert und zu wenig geplant und organisiert.⁴⁸ 1978 wurden die arabischen Länder zu den Hauptkunden von Winkler.⁴⁹

Seit 1971 wurden vermehrt elektronische Bauteile in die Schaltanlagen der Winkler-Maschinen eingebaut.⁵⁰ Eine neue CNC Stanz- und

Nibbelmaschine wurde gekauft, sowie eine programmierbare Abkantpresse.⁵¹



Abb. 13: Winklertechniker installieren eine Bäckereianlage in Saudi Arabien (70er Jahre).
Kreisarchiv Schwarzwald-Baar.

Die Rahmenbedingungen für Winkler wurden zusehends ungünstiger. Der Preisanstieg fraß die Lohnerhöhungen der Mitarbeiter schnell wieder auf. Die politische Lage im Iran verschlechterte das Nah-Ost-Geschäft. Weshalb Winkler 1979 Kurzarbeit anmelden musste. Der Betriebsrat sah die Ursache vor allem in den Großaufträgen und schlug der Geschäftsleitung vor, das Engagement des Unternehmens stärker auf die Produktion von Öfen für Handwerksbetriebe zu verlegen, die man in Serie und damit billiger anbieten könne. „Diesen Weg hält der Betriebsrat für erforderlich, um langfristig die Vollbeschäftigung und die Arbeitsplätze zu sichern.“⁵²

Um erfolgreicher und kostengünstiger zu arbeiten, sollte für bestimmte Produkte eine Wert-



Abb. 14: Autounfall eines Winkler-Fahrzeugs in Jugoslawien 1977 auf der Fahrt nach Syrien.
Kreisarchiv Schwarzwald-Baar.

analyse durchgeführt werden und „alle damit verbundenen Vorgänge auf ihre Notwendigkeit, ihre Dringlichkeit und die Erfolgsaussichten bewertet“ werden.⁵³ Erstes Objekt des Winkler-Wertanalyse-Teams war die Teigteil- und Rundwirkmaschine „Jockey“.

Außerdem wurde die Automation weiter vorangetrieben durch den Kauf einer CNC-Drehmaschine, die alles in allem 310.000 DM kostete. Leider gelang es nicht, die Fertigung in diesem Jahr voll auszulasten,⁵⁴ obwohl die Villingener Bäckerei Hoch in eine Brötchenanlage, eine Brotanlage, zwei Stikkenöfen, eine Gärverzögerungsanlage, eine Silo-Anlage und zwei Abgasboiler investierte.

Die Winkler-Ausbildungsabteilung machte sich daran, die neue CNC-Technik in die Ausbildung einzuführen. Es erschien immer notwendiger, die Facharbeiter mit fächerübergreifenden Fähigkeiten auszurüsten.⁵⁵ In Zusammenarbeit mit der Fachhochschule Furtwangen sollte EDV-Unterstützung in der Arbeitsvorbereitung und der Fertigungsorganisation eingeführt werden. Der erste Versuch erschien eher unbefriedigend wegen der niedrigen Übertragungsgeschwindigkeit der

Now the loaves enter the specially designed oven with temperatures up to 550°C. After a very short baking time ...



الآن يدخل الخبز إلى الفرن المعد خصيصاً، وذلك بدرجة حرارة تصل إلى 550°م. وبعد وقت خبازة قصير...

Abb. 15: Winkler-Fladenbrotanlage 70er Jahre.
Kreisarchiv Schwarzwald-Baar.

Telefonleitungen zum Rechner der Fachhochschule Furtwangen. Trotzdem wurden die Ergebnisse als hilfreich für die Planung angesehen.⁵⁶ Außerdem entwickelten die Winkler-Ingenieure zusammen mit der Fa. Siemens eine elektronische Steuerung der Backstraßen über einen Rechner, von der man sich eine erhebliche Arbeiterleichterung bei der Bedienung gegenüber der alten manuellen Steuerung versprach.⁵⁷ Im November 1983 wurde eine EDV-Anlage der Fa. Kienzle für eine halbe Million DM installiert.⁵⁸ 1986 wurde in der Konstruktion ein CAD-System eingeführt.

Der Betriebsrat versuchte den Ängsten der Mitarbeiter, die durch die Einführung der EDV verursacht wurden, entgegenzuwirken. Man betonte, der technische Fortschritt diene auch den arbeitenden Menschen und versicherte außerdem, man wolle die angemahnte Verbesserung der Winkler-

Organisation voranbringen. „Die Ablösung einer Improvisation durch die nächste kann vielleicht als flexibler Stil beschrieben werden, sie wird aber auf Dauer den Erfordernissen einer modernen Industriefertigung nicht gerecht.“⁵⁹

1980 mussten wegen der schwierigen wirtschaftlichen Lage die „Aktivitäten“ der niederländischen Beteiligungsgesellschaft eingestellt werden, um das Stammhaus in Villingen auszulasten.⁶⁰



Abb. 17 : Arbeitsjubiläum in der Fertigung.
Stadtarchiv Villingen-Schwenningen.



Abb. 16 : Winkler-Anlage mit elektronischer Steuerung um 1980.
Kreisarchiv Schwarzwald-Baar.

1979 wurde ein neuer Geschäftsführer, Dipl. Ing. Hermann Beck, Jg. 1936, bei Winkler eingestellt.⁶¹ Er sollte den Geschäftsführer Helmut Winkler ablösen. Zum Jahreswechsel 1981/82 betonte Hermann Beck in der Winkler-Werkzeitung, dass man im vergangenen Jahr versucht habe, die Marktsituation zu verbessern durch Ausbau der Vertretungen in den verschiedenen Ländern, durch Verbesserung der Produkte, der Organisation der Materialverwaltung und den Erwerb zusätzlichen Betriebsgeländes.⁶² 1985 besuchten die Exportfachleute von Winkler Messen in der Schweiz, Österreich, Belgien, Japan, UdSSR, USA, China und Afrika.⁶³ In den Ostblockländern mussten die Winkler-Manager auch mit Regierungsstellen verhandeln, um diese von der Qualität und Leistung der Villingen Maschinen und Anlagen zu überzeugen.

Der Niedergang der Fa. Winkler

1990 schied Dipl. Ing. Hermann Beck aus der Geschäftsführung aus. Vorsitzender der Geschäftsführung wurde Dr. Franz Hermann

Vogt, ein Mitglied des Winkler-Beirats. Ihm zur Seite standen Dipl. Ing. Wolfgang Fuhst, ein Enkel von Fridolin Winkler, und Dipl. Ing. Walter Schnee, langjähriger technischer Leiter der Fa. Winkler. Dr. Vogt sollte den Generationenwechsel im Unternehmen absichern. Bereits zum 1. April 1993 übergab er die Geschäftsführung an Wolfgang Fuhst. Dr. Ruda folgte Dr. Vogt als Leiter des kaufmännischen Bereichs nach.⁶⁴

Wolfgang Fuhst war auf seine Aufgabe gut vorbereitet worden. Er absolvierte ein Maschinenbaustudium und ein ergänzendes betriebswirtschaftliches Studium, war Dipl. Ing. und Dipl.-Wirt.-Ing. Er arbeitete vorher bei Winkler als Konstrukteur und Produktionsleiter,⁶⁵ zum Schluss als Mitgeschäftsführer.⁶⁶

Die Liquiditätsprobleme wurden 1992 durch eine Kapitalerhöhung angegangen, dadurch dass Hans Günter Wachtel⁶⁷ in die Gruppe der Gesellschafter aufgenommen wurde.

1993 Jahr konnte die Fa. Winkler ihr 70-jähriges Bestehen feiern. „Aus einer kleinen Firma sei heute in der dritten Generation ein Unternehmen geworden, vertreten in vielen außereuropäischen und europäischen Ländern, erläuterte Wolfgang Fuhst“⁶⁸ zum Betriebsjubiläum vor der Presse. Das Unternehmen sei eines der ersten Betriebe gewesen, die nach dem Fall der Mauer in Pulsnitz bei Dresden eine Produktionsstätte aufgebaut hätten. Lizenznehmer und Winkler-Betriebe gebe es in Spanien, Griechenland, Polen, der Schweiz und den USA. Man sei weltweit auf Backmessen vertreten.

In der aktuell schwierigen Wirtschaftslage wies der Geschäftsführer Walter Ruda auf die hohe Exportabhängigkeit und die Krisenanfälligkeit der Firma hin. Wegen der bestehenden Konjunkturschwäche habe man nach und nach 70 Mitarbeiter entlassen bzw. in den Vorruhestand schicken müssen. Es arbeiteten jetzt noch 500 Mitarbeiter für das Unternehmen. Ruda sah aber zuversichtlich „einen neuen Aufwärtstrend“. Die Produkt-Palette von Winkler reiche heute „von Bagel, über die schnellste Brötchenmaschine der Welt mit einem Output von etwa 70.000 Brötchen in der Stunde, bis zu neuen Kühlschränken für Bäckereien.“⁶⁹

Nach wie vor war die Unternehmensorganisation unbefriedigend. Wolfgang Fuhst versuchte deshalb „die Strukturierung der Produkte“ zu verbessern. Die einzelnen Aggregate sollten vermehrt in Serie gefertigt und diese dann zu kundenspezifischen Anlagen zusammengebaut werden.⁷⁰

Winkler sah seine Chancen auf den neu entstehenden Ost-Märkten. 1995 schloss die Firma mit Usbekistan ein Joint Venture. Das Unternehmen sollte 78 Kleinbäckereien liefern. Erst im Januar 1996 gab die staatliche Nationalbank von Usbekistan 3,8 Millionen DM für die erste Lieferung frei. Man hoffte, die in Bremen lagerten Winkler-Produkte noch im Februar nach Taschkent zu verschicken. Die Zahlungsmoral der GUS-Länder schien eher unterentwickelt.⁷¹ Im gleichen Jahr erhielt Winkler Großaufträge aus Kuwait und Saudi-Arabien und eröffnete ein Büro in Peking.

1994 bereits wurde nach einer Bilanzanalyse festgestellt, bei Winkler gebe es „eine übliche Problematik von Krisenunternehmen“. Hohe Bankschulden (17,5 Millionen DM) seien aus der Vorfinanzierung von Vorratsbeständen entstanden. In den beiden letzten Jahren habe es einen Umsatzrückgang von 40 Mio. DM gegeben. Im Jahr 1993 seien deshalb 100 Mitarbeiter abgebaut worden.⁷²

Winkler habe zu spät auf seine Probleme reagiert. Die Abstimmungen im Betrieb seien schlecht. Die Anlagen würden deshalb verzögert geliefert. Es fehle eine exakte Planung und Kal-



Abb. 18 : Werkstattgespräche.
Stadtarchiv Villingen-Schwenningen.



Abb. 19: Betriebsversammlung im Münsterzentrum.
In der 1. Reihe die Betriebsleitung. 80er Jahre.
Stadiarchiv Villingen-Schwenningen.

kulation.⁷³ Unzureichend geprüfte Anlagen würden an den Kunden ausgeliefert, weshalb Nacharbeiten in die Montage verlagert wird.⁷⁴

Die Termintreue der Konstrukteure fehle. Es gebe dadurch ständige Störungen im Fertigungsfluss, mit erhöhten Kosten.⁷⁵ Wegen mangelhafter Standardisierung des gesamten Maschinenprogramms existierten viele „Lagerhüter“. 31 verschiedene Lagerorte würden einen hohen Aufwand beim Zusammenstellen von Fertigungsaufträgen erfordern.⁷⁶ Die Lagerbestände seien insgesamt zu hoch. Manche Teile würden jahrelang nicht gebraucht.⁷⁷

Obwohl Personal abgebaut worden sei, konnte ein weiterer Ergebnisverfall nicht verhindert werden. Das Eigenkapital habe sich trotz einer Kapitalerhöhung 1992 nicht verbessert.⁷⁸ Die Analyse warf dem Unternehmen vor, die Aufträge seien nicht hart genug verhandelt worden, weil „die jeweiligen Anzahlungen zur Finanzierung des Unternehmens benötigt wurden.“⁷⁹

1996 wurde mit dem Fraunhofer Institut ein erneuter Anlauf zur Verbesserung der Organisation, das Winkler-Reorganisationsprojekt (WIR-Projekt), unternommen mit leider geringen Ergebnissen.⁸⁰ Zentrales Problem blieb die mangelnde Liquidität. Im Juni 1997 sorgten Altgesellschafter und Geschäftsführung für eine weitere Kapitalaufstockung um 3,1 Millionen DM. Der Südkurier kommentierte: Liquiditäts-

probleme habe es in den vergangenen zwei Jahren immer wieder gegeben, weshalb die Mitarbeiter ihr Gehalt regelmäßig mit Verspätung bekamen. Im letzten Jahr (1996) mussten die Mitarbeiter oft einen ganzen Monat auf ihr Geld warten. Die schlechte Liquidität lag im Wesentlichen an der mangelnden Zahlungsbereitschaft der Kunden. So war das Geld für den Usbekistan-Auftrag, 5,4 Millionen DM, erst mit reichlicher Verspätung gekommen. Die Abläufe im Unternehmen seien zwar verbessert worden, es gab aber nach Wolfgang Fuhst immer noch Defizite bei der Auftragsabwicklung. Der Exportanteil des Unternehmens betrug 1997 60 Prozent. Das Volumen des aktuellen Auftragsbestands (März 1998) machte einen dreistelligen Millionenbetrag aus. Anscheinend war auch genug Geld da, um in neue Fertigungstechnik und im CAD- und EDV-Bereich zu investieren.⁸¹

1997 wurde ein Gutachten im Auftrag des Betriebsrats „zur Untersuchung der Fortführungsfähigkeit der Fa. Winkler“⁸² erstellt. Bis in die 80er Jahre habe das Unternehmen eine gute Gewinnsituation gehabt.⁸³ Der ständige Wechsel in der Geschäftsführung habe aber eine kontinuierliche Führung verhindert,⁸⁴ weil unterschiedliche Führungscharaktere zu einer großen Absicherungsmentalität im gesamten Unternehmen geführt hätten.

Die Autoren bescheinigten dem Unternehmen eine „ausgeprägte Fähigkeit bäckereiverfahrenstechnisches Know-how mit Maschinenbaukompetenz so zu kombinieren, dass die daraus entstehenden Produkte ...höchsten Ansprüchen genügen“ und eine hohe Identifikation der Mitarbeiter mit dem Betrieb.

Kritisiert wurde, dass der Usbekistan-Auftrag zuviel Geld binden würde und Winkler Geschäfte mit Ländern mache, die keine gute Bonität besäßen.

Winkler habe die Konzentration im Bäckereibereich nicht ausreichend berücksichtigt. 75 Prozent der Bäckereibetriebe würden heute nur noch 25 Prozent der Backwaren herstellen.⁸⁵ Die Essgewohnheiten hätten sich verändert. Die Konsumenten würden heute am Abend kein Brot mehr,

sondern warme Mahlzeiten zu sich nehmen. Am Morgen gebe es Müsli anstelle von Brötchen. Es würde mehr Weizenbrot anstelle des Roggenbrots gegessen und Jugendlichen würden vermehrt Brot durch Fastfood ersetzen. Alles Entwicklungen, die die Marktsituation für Winkler verschlechterten. Außerdem führe die Aufhebung des Nachtbackverbots dazu, dass Großbäckereien ihre Maschinenkapazitäten nun voll auslasten könnten und weniger neue Maschinen kaufen müssten.⁸⁶

Der technische Entwicklungschef habe das Unternehmen ausschließlich auf die Technik ausgerichtet. Es würden Produkte entwickelt, die höchsten technischen Anforderungen entsprächen, die aber keinen bezahlbaren Wettbewerbsvorteil brächten.

Die Gutachter sahen drei grundlegende Fehlentwicklungen:

- Der Übergang vom Handwerks- zum Industriebetrieb sei noch nicht richtig vollzogen. Eine klare Ausrichtung des Betriebs fehle.⁸⁷
- Das Unternehmen sei ausschließlich technikorientiert.
- Es fehle ein ausreichendes Controllingbewusstsein und Ergebnisbewusstsein im Unternehmen.⁸⁸

Man empfahl mehr Fremdfertigung, Ausgliederung von Unternehmensbereichen und verstärkte Hereinnahme von Fremdaufträgen. Winkler müsse konsequent von der Einzelanfertigung zur Modularisierung umsteigen.⁸⁹

Die Gutachter waren aber trotz aller Kritik überzeugt, dass Winkler-Produkte auf Grund ihres guten Rufes und ihrer Qualität in der Branche auch höhere Preise auf dem Markt durchsetzen könnten.⁹⁰

Der Konkurs

Bei einer Insolvenz werden in aller Regel am Schluss Schuldige gesucht. Schließlich geht es um viel. Es geht um Kapital, aber es geht vor allem auch um Arbeitsplätze. Je größer ein Unternehmen ist, je größer und unterschiedlicher die Gruppe der Entscheidungsträger ist,

desto schwieriger wird eine Ursachenfindung, weil schließlich am Schluss keiner schuld am Desaster sein möchte, und jeder hat natürlich ganz genau gewusst, wie man es hätte richtig machen sollen.

Trotz aller Ratschläge ließ sich die schlechte Liquidität des Unternehmens nicht verbessern. Im März 1998 gelang Winkler vermeintlich „der entscheidende Befreiungsschlag.“⁹¹ Mit über 20 Millionen DM sorgte die Stuttgarter BW-Kapitalbeteiligungs GmbH für eine Kapitalaufstockung. Mit dem neuen Geld konnten auch die noch ausstehenden Januargehälter gezahlt werden.



Abb. 20: Kleine Feier mit Helmut Winkler, 80er Jahre. Helmut Winkler 4.v.l., Wolfgang Fuhst 5.v.l. Stadtarchiv Villingen-Schwenningen.

Wolfgang Fuhst war zuerst überzeugt, dass der Standort Villingen und die Arbeitsplätze jetzt langfristig gesichert seien.⁹² Schnell musste er aber feststellen: „Wir hatten dann Geld, wir konnten was machen, aber ich konnte gar nichts mehr entscheiden... Ich war jede Woche in Stuttgart.“⁹³ Dies war offensichtlich ein Zustand, bei dem es für ihn besser war, sich vom Unternehmen zu trennen.

Im September schied Wolfgang Fuhst aus, der die Erschließung osteuropäischer Märkte vorangetrieben hatte, die bestehenden Finanzprobleme aber nicht in den Griff bekommen konnte. Es gab zwar genug Aufträge, die mangelnde Liquidität der osteuropäischen Kunden „führte das Unternehmen aber immer tiefer in die roten Zahlen.“⁹⁴

Mit dem Ausscheiden von Wolfgang Fuhst aus der Geschäftsführung war das Familienunternehmen Winkler am Ende.

Wolfgang Fuhst wurde im Dezember 1998 von Rüdiger Kurz, Gerhard Feichter und Erich Neumann abgelöst. Die Belegschaft wurde von 430 auf 350 Beschäftigte reduziert und die Geschäftsfelder neu aufgestellt.

Ende 1998 wurden erneut Sanierungsmaßnahmen eingeleitet.⁹⁵ Der Trend – ein Boom im Ofenbereich, verursacht durch die Methode Backwaren in Supermärkten und Tankstellen aufzubacken – sei an Winkler vorbeigegangen trotz seiner hohen Kompetenz bei der Backofenherstellung, das Unternehmen in den letzten Jahren „schlecht verwaltet“ und nicht geführt worden, so ein neues Gutachten, weshalb die Kapitalerhöhungen dieser Jahre nichts gebracht hätten.⁹⁶ Die Probleme seien zwar bekannt gewesen, zur Lösung sei aber nichts unternommen worden. Nach wie vor sei die Verwaltung und der Vertrieb bei Winkler überproportional groß, die Fertigungstiefe zu hoch, die Strukturen nicht effizient und die Qualität zu gering.⁹⁷ Immer noch würde den Kunden ausgefeilte Technik angeboten, die diese gar nicht haben wollten, Terminuntreue bei Winkler sei in der Zwischenzeit zur Tradition geworden. Zu schultern sei dies alles nur durch zusätzliches Kapital, wobei man an Hilfe durch die Gesellschafter, an den Pensionssicherungsverein und an die Belegschaft dachte.⁹⁸

Ein Jahr später am 20.11.1999 schrieb der Südkurier „bei Winkler droht der Ofen auszugehen“.⁹⁹ Ein Jahr zuvor habe eine neue Geschäftsführung erklärt, dass man Ende 1999 wieder schwarze Zahlen schreiben werde. Hoffnungen, die sich nun als völlig falsch herausstellten. Zum Schluss hatten Betriebsrat, Geschäftsführung, Gewerkschaften und Banken über mögliche Restrukturierungen bzw. Neuausrichtungen des „maroden Unternehmens“ diskutiert. Grundlage sei ein Gutachten der Beratungsfirma Roland Berger gewesen. Dies habe gezeigt, dass bei den Tochtergesellschaften hohe Verluste bestehen würden. Die Hoffnungen, die man auf die Beteiligung von 15 Millionen DM der Stuttgarter BW-Kapitalbeteiligungsgesellschaft gesetzt hatte, zerschlugen sich.

Im August 1999 fand man einen neuen Geldgeber, die Kunzi AG aus Feuerbach, die als Mehrheitseigner einstieg. Wegen dieser Veränderung trat Harald Bruder in die Geschäftsführung ein. Der Neue versicherte, er könne die Finanzprobleme in den Griff bekommen, schließlich hatte auch die Kunzi AG neue Millionen zur Verfügung gestellt.

Ab Oktober stellte sich dann heraus, dass das Unternehmen nicht mehr zu sanieren war. Am 19.11.1999 wurde die Belegschaft, 380 Mitarbeiter,¹⁰⁰ informiert. Die Kreditinstitute hatten „endgültig den Geldhahn zugekehrt“. Geschäftsführer Bruder erklärte nach der Belegschaftsversammlung: „Die Firma Winkler ist ein Dauerkranker“. Betriebsratsvorsitzender Kienle und IGM-Bevollmächtigter Güner ergänzten, der Niedergang des Unternehmens sei „hausgemacht, ein Management-Problem“. Güner wollte aber die Hoffnung, Winkler sei noch zu retten, nicht ganz aufgeben „Winkler ist noch nicht tot, aber auf der Intensivstation.“ Ein Winkler-Mitarbeiter war nach der Versammlung der Meinung: „Jetzt haben wir wenigstens Klarheit.“¹⁰¹

Auf einer Funktionärsversammlung im Schwenninger Beethovenhaus erklärte Werner Kienle, der Betriebsratsvorsitzende, die Geschäftsführung habe die notwendige Umstrukturierung des Unternehmens nur „halbherzig betrieben“, Winkler habe Märkte, auf denen man gut vertreten gewesen sei, vernachlässigt, andererseits aber „Kapazitäten in Märkte gesteckt, wo dem Unternehmen schlicht der Unterbau gefehlt“ habe. Die wirkliche Lage des Unternehmens sei von der Geschäftsleitung in den letzten Monaten „systematisch verschleiert“ worden. Für die Banken sei Winkler zum Fass ohne Boden geworden. Auf die Mitarbeiter würde nun ein schmerzlicher Personalschnitt zukommen.¹⁰² Günter Güner von der IGM sah „ein gerüttelt Maß an Mitverantwortung“ bei dem gerade zurückgetretenen Geschäftsführer Gerhard Feichter. Die IG Metall habe erwartet, dass das Jahr 1999 zu einem Jahr der Konsolidierung von Winkler werde, stattdessen komme nun die Insolvenz. Statt 90 Millionen DM Umsatz, wie angepeilt, habe es nur 70 Mil-

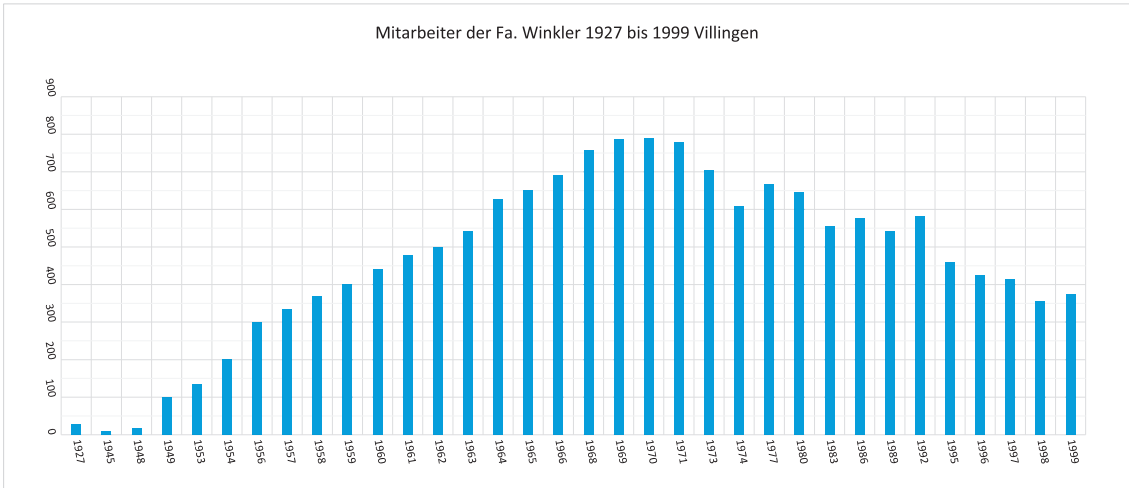


Schaubild 2: Die Mitarbeiter der Fa. Winkler von 1927 bis 1999.

tionen DM gegeben. Aus Sicht der Gewerkschaft habe Feichter zwar einen sozialverträglichen Personalabbau betrieben, man habe die Banken für eine Umstrukturierung des Unternehmens und zusätzliche Gesellschafter gewinnen können. Es sei aber versäumt worden, ein „rigides Kostenmanagement“ und „eine strategische Neuausrichtung“ umzusetzen. Ebenso sei die betriebliche Organisation nicht verbessert worden. Das Unternehmen habe die alten Fehler weiter gemacht. „Man hat einfach nicht genügend auf die Werthaltigkeit der Aufträge geachtet, überdies wurden Zusagen gemacht, die gar nicht einzuhalten waren mit der Folge, dass Nacharbeiten auf der Baustelle nötig waren.“ Ursachen des Winkler-Debakels waren nach Günter Güner „ein schrumpfender deutscher Markt, zum anderen der Strukturwandel hin zu immer mehr Großbäckereien. Winkler sei in einigen Bereichen sehr wohl technologischer Marktführer, habe aber nicht den Weg der Spezialisierung eingeschlagen, wie ein Teil der profitabel operierenden Konkurrenz.“ In der Angebotspalette fehle z.B. das Kastenbrot, welches in Amerika heute schon dominierend sei. Trotzdem glaubte Günter Güner, dass Winkler immer noch eine Überlebenschance habe.¹⁰³

Für den Insolvenzverwalter Volker Grub stand schnell fest, dass „zwei überdimensionierte Großgeschäfte“ dem Unternehmen das Genick gebrochen hätten. Die eigene schlechte Kosten- und

Produktionsstruktur, aber auch die „erheblichen Nach- und Garantiarbeiten“ hätten auch gute Kundenaufträge negativ beeinflusst und schließlich die Verluste gebracht. „Das waren typische Management-Fehler, die haben sich restlos übernommen“, so Grub und weiter „da wurden die Fähigkeiten des eigenen Unternehmens völlig falsch eingeschätzt.“ 1998 habe Winkler noch einen Umsatz von 118 Mio. DM gehabt, 1999 seien nur noch 70 Mio. DM erreicht worden. Grub sah Chancen, das Unternehmen zu sanieren, allerdings werde es einen „relativ starken Personalabbau“ geben. Seine Zuversicht komme aus der „sehr guten Reputation“ des Unternehmens.

Mitte Januar 2000 erfuhren die Winkler-Mitarbeiter, dass von den 380 Beschäftigten, in der Zwischenzeit waren es durch erfolgte Kündigungen nur noch 330, 240 ihre Arbeit verlieren würden. Den Gekündigten wurde die Möglichkeit angeboten, in die Beschäftigungsfirma „My Pegasus“ in Reutlingen einzutreten. Laut der Geschäftsführung Harald Bruder, Rüdiger Kurz und dem Vertreter der Insolvenzverwaltung Machtolf Roller wolle sich Winkler in Zukunft mehr um seinen Kernbereich, um Handwerk und Großhandwerk kümmern, in bewährte Industrietechnik.¹⁰⁴ Der Personalabbau „ziehe sich quer durch den Betrieb“, so der Betriebsratsvorsitzende Kienle. Er hoffe weiter, dass die Gekündigten durch die Beschäftigungsgesellschaft ihre

Chancen über Weiterbildung auf dem Arbeitsmarkt erhöhen könnten.¹⁰⁵

In einer Gläubigerversammlung am 16. März trennte sich die Insolvenzverwaltung auch von dem ehemaligen Leiter des Finanz – und Rechnungswesens Walter Rimmel, der nicht mehr das Vertrauen der Gläubiger besaß. Man sah hier eine Mitschuld an dem Verlust von 46 Millionen, den das Unternehmen in den letzten beiden Jahren gemacht habe.¹⁰⁶

15 Mitarbeiter wehrten sich gegen die Kündigungen vor dem Arbeitsgericht. Die Anwälte erklärten, man wolle sich jetzt auf die Produktion für „das heimische Handwerk und mittelständische Betriebe beschränken“ und „mache [n] deutlich, dass sie über den Sozialplan und einen Interessenausgleich für besonders hart Betroffene nichts zu vergeben habe[n].“¹⁰⁷

Im Jahr 2000 beschäftigte Winkler noch 175 Mitarbeiter. Zuerst wollte die Fa. Erka, ein Bräunlinger Unternehmen, am Winkler-Stammplatz mit 60 Mitarbeitern Teigteilmaschinen produzieren. Sie zog sich aber vor dem Verkauf wieder zurück.¹⁰⁸ Im Juni 2001 übernahm die Horstmann-Gruppe die Reste und gründete in Bielefeld die Winkler-Bäckereitechnik GmbH. Dadurch wurde ein Großteil der Produktion abgezogen. In Villingen wurden nur noch kleinere Maschinen gebaut und außerdem der Winkler-Kundendienst betrieben. Ende 2003 gab es noch 25 Mitarbeiter.¹⁰⁹ Zum Jahresende 2005 wurde der Standort Villingen geschlossen mit zum Schluss noch 11 Mitarbeitern. Zuvor gab es einen Rückzug auf Raten. Zuerst wurde die Konstruktionsabteilung mit sieben Mann geschlossen. Zum Schluss konnten die Mitarbeiter nicht mehr bezahlt werden.¹¹⁰ Das Service- und Ersatzteilgeschäft sowie der gute Name „Winkler“ wurde vom Backmaschinenbetrieb Emil/Kemper GmbH Rietberg bei Bielefeld, einer Horstmann-Firma, weitergeführt.¹¹¹ Die überwiegend älteren Mitarbeiter hatten eher schlechte Chancen auf dem Arbeitsmarkt. Das Winkler-Werksgelände wurde an einen Schwenninger Unternehmer verkauft. Aus dem Gelände wurde ein Gewerbepark.

Am 27.5.2008 wurde die Winkler GmbH Co.

KG Bäckereimaschinen-Backöfen (Vockenhauser Str. 1) aus dem Handelsregister gelöscht.¹¹²

Nachfolgefirmen

Aus der Winkler-Insolvenz sind neue Unternehmen entstanden. In die mechanische Fertigung von Winkler zog der Drehteile Hersteller „Falk und Webs“ ein. Das neue Unternehmen ehemaliger Winkler-Mitarbeiter übernahm auch Maschinen des Unternehmens und beschäftigte 2001 15 Ehemalige.¹¹³

Am 31. Januar 2000 wurde in Unterkirnach von Winklerbeschäftigten die Fa. Backtechnik Industrie GmbH gegründet. Geschäftsführer war Gerd Maag.¹¹⁴

Am 17. Mai 2004 wurde die Fa. Bäckereimaschinen Systeme S&E OHG, Villingen-Schwenningen Niederwiesenstraße 3, Zweck: Herstellung von Maschinen und Ersatzteilen, insbesondere für industrielle Produktionsanlagen von Großbäckereien u.a. Niederwiesenstraße,¹¹⁵ gegründet.

Wolfgang Fuhst, ehemaliger Geschäftsführer und Fridolin Winkler-Enkel durfte zwar den Namen Winkler nicht behalten,¹¹⁶ das war ihm vom Insolvenzverwalter Grub untersagt worden, aber sein Wissen, seine umfassenden Erfahrungen konnte ihm niemand nehmen. Schließlich musste Wolfgang Fuhst Geld verdienen, er dachte erst nur an Beratung und Planung für Bäckereien. Er fand für sein neues Unternehmen einen Partner, der für ihn den Vertrieb für Spanien und Südamerika übernahm.

Bereits im Jahr 2000 gründete er zusammen mit Peter Fischer, einem ehemaligen Vertriebsmann von Winkler, die Firma GBT (German Bakery Technologie). Am heutigen Sitz der Firma entstand „ein zweieinhalb Mann-Betrieb“.¹¹⁷

Die Kunden wussten, dass er Ahnung vom Geschäft hatte. Als Winkler aufgab, versuchte das junge Unternehmen die Beratung auszubauen. Die Idee war: „Wir machen Planung und wir machen Handel! Wir kaufen Maschinen und wir verkaufen sie.“

Eine spanische Supermarktkette, ein ehemaliger Winkler-Kunde, bestellte 2001 eine Baguette-

Anlage, „die 4.500 Baguettes pro Stunde in einer 24-Stunden-Produktion über sieben Tage in der Woche produzieren kann.“¹¹⁸ Ein solches Projekt sollte damals zwei bis drei Millionen Mark bringen. Diesen Auftrag wollte man unbedingt bekommen. Die notwendigen Mitarbeiter kamen alle aus der ehemaligen Firma Winkler. Das Problem bestand nun darin, dass die Banken kein Geld für das Projekt zur Verfügung stellen wollten. Ein Geschäftsfreund hatte Vertrauen in das Können von Wolfgang Fuhst, war bereit zu helfen und hat alles vorfinanziert. Über ihn konnte der Großauftrag finanziell abgewickelt werden. „Plötzlich waren wir ein produzierender Betrieb.“¹¹⁹

2001 beschäftigte GBT bereits 10 Mitarbeiter, alles ehemalige Winkler-Leute. Dazu kamen noch freie Mitarbeiter. Im Wesentlichen waren es Mechaniker, Konstrukteure, Monteure und Softwareentwickler. 95 Prozent der Produktion ging 2001 in den Export, nach Nahost, Spanien, Skandinavien und Brasilien.¹²⁰

Es wurde nicht mehr alles selbst gemacht, Baugruppen und Maschinen bei Spezialisten eingekauft. Aufbauen konnte das Unternehmen auf den unterschiedlichsten Erfahrungen der ehemaligen Winkler-Beschäftigten.¹²¹

2005 übernahm GBT die gesamte Förder-technik der Fa. Schmidt in Lünen, die bis dahin für GBT diesen Teil abdeckte und in Konkurs gegangen war.¹²²

Heute 2018 besteht die GBT- Gruppe aus der GBT Bäckerei Technologie Villingen mit 24 Mitarbeitern und vier geringfügig Beschäftigten, aus der GBT Fördertechniksysteme Lünen, 15 Mitarbeiter und 2 geringfügig Beschäftigte und aus der SBN¹²³ mit 13 Mitarbeitern, insgesamt 52 Mitarbeiter und 6 geringfügig Beschäftigte.

Zur GBT – Gruppe gehört auch das Winkler Bildungszentrum.

Was unterscheidet das heutige Unternehmen von der ehemaligen Fa. Winkler?

GBT arbeitet nicht für Handwerksbetriebe, da fehlt der notwendige Service-Betrieb. „Weil der Handwerksbetrieb, wenn was kaputt ist, der ruft Sie nachts an ...Wir machen nur große Anlagen

und die vollautomatisch. Unsere Kunden sind die Industriebäckereien ...Wir sind weltweit tätig. Wir können uns über die EDV auf die Anlage draufschalten, in die Anlage reingucken, wenn was kaputt geht. Normalerweise können wir alles über ein Modemsystem regeln“.¹²⁴

Winkler hat früher alles gemacht. Die Kunden damals waren kleine Handwerksbetriebe bis zur industriell arbeitenden Großbäckerei. „Wir machen nur Anlagenbau und nur Kleinbrot bis Großbrot. Also wir machen Anlagen für Fladenbrot, für Toastbrot, für frei geschobenes Brot, ... wir machen Baguette-Anlagen, das ist eigentlich unsere Stärke. Aber wir machen z.B. keine Brötchenanlagen. ...Wenn das, was Winkler gemacht hat, 100 Prozent entspricht, dann machen wir dreißig Prozent [davon].“¹²⁵

Ein weiterer Gesichtspunkt ist: „Winkler hat eine Riesenfertigung gehabt. Eine Fertigungstiefe (fast) bis zur Schraube runter. Wir haben keine Fertigung... wir haben keine Dreh- und keine Fräsmaschinen. Wir machen eine Zeichnung, wir konstruieren das Teil. Manche Bestandteile der Bäckereianlagen werden selbst gemacht, manches wird hinzugekauft. Wenn es auf dem Markt etwas gibt, was preislich interessant ist und funktioniert, dann wird es zugekauft.

Alles kommt zum Schluss hier her, nach Villingen. Wir kontrollieren die Teile, bauen die Maschine zusammen, verdrahten die Maschine, die Software schreiben wir selber, und verschicken die Anlagen dann weltweit. Unsere Monteure bauen mit zusätzlichen Arbeitskräften vor Ort die Anlage auf. Das machen sechs bis sieben Monteure. Der Aufbau dauert dann etwa zwei Monate je nach Anlage.“¹²⁶

Die GBT-Anlagen beginnen mit dem fertigen Teig, der Teigteilmaschine. Die Teigstücke werden dann geformt, kommen in den Gärschrank, werden gebacken und gefrostet. Das Ergebnis geht dann in den Back-Shop und wird aufgebacken.

Wichtig für ein modernes Unternehmen ist für Wolfgang Fuhst Teamarbeit. „Alles muss offen sein. Jeder hilft jedem. Wir brauchen gute Mitarbeiter, allein mache ich gar nichts. Bei uns sind

die Hierarchien ganz flach. ... Das ist ein Riesenvorteil, wir sind schnell, wir haben keine Riesensprechungen, sondern wir entscheiden!“

80 Prozent der GBT-Bäckereianlagen gehen in den Export. Natürlich möchte Wolfgang Fuhst mit seinem Unternehmen erfolgreich sein, aber weltpolitisch hat ein Unternehmen keinen Einfluss. Es gab und gibt immer wieder Krisen in Spanien, in Russland, im Iran. „Unter Umständen sind da von heute auf morgen wieder alle Türen geschlossen. Dann muss man wieder neue Märkte suchen, was nicht einfach ist“.

Stolz ist Wolfgang Fuhst darauf, dass er in seiner eher jungen Firma auf nahezu 100 Jahre Erfahrung in der Bäckertechnologie zurückblicken kann, auf nahezu 100 Jahre Einblick in fremde Esskulturen und Essgewohnheiten und auf die Erfahrung, wie durch riesige technische Anlagen und weltweite Marktkenntnisse, durch unterschiedlichste verfahrenstechnische Abläufe und Rezepturen das tägliche Brot für viele Menschen auf der Welt in hoher Qualität bereitgestellt werden kann.

Anmerkungen:

- ¹ Winkler-Werkszeitung, 24. Heft, Dezember 1986, S. 8
- ² Interview mit Siegfried Reith v. 2018
- ³ Interview mit Wolfgang Fuhst v. 8.10.2018
- ⁴ Ebd.
- ⁵ Winkler-Werkszeitung, 1. Heft, 23. Dezember 1963. Kleine Chronik unserer Firma. S. 5 ff
- ⁶ Vgl. Winkler-Werkszeitung, 7. Heft, Dezember 1969, S. 37
- ⁷ Vollautomatische Winkler-Anlagen, Winkler-Werkszeitung, 1. Heft, 23. Dezember 1963. Kleine Chronik unserer Firma. S. 15
- ⁸ Ebd. Exportübersicht, S 20
- ⁹ Ebd. Winkler-Werkszeitung, 2. Heft, Dezember 1964, S. 21.
- ¹⁰ Ebd. S. 27
- ¹¹ Winkler-Werkszeitung, 3. Heft, Dezember 1965, S. 10
- ¹² Ebd. S. 31
- ¹³ Ebd.
- ¹⁴ Ebd. S. 34/S. 36
- ¹⁵ Winkler Werkszeitung 1969, S. 19
- ¹⁶ 1882–1969
- ¹⁷ 1916–2006
- ¹⁸ Interview mit Siegfried Reith v. 21.8.2018
- ¹⁹ Winkler-Werkszeitschrift 6, 1968, S. 14
- ²⁰ Winkler-Werkszeitung, 4. Heft, Dezember 1966, S. 1
- ²¹ Ebd. S. 2
- ²² Ebd. H. Neumann (Betriebsleiter), Betrachtungen zur Organisation unseres Betriebes. S. 3f
- ²³ Die betriebswirtschaftliche Abteilung. In: Winkler-Werkszeitung, 6. Heft, Dezember 1968, S. 22
- ²⁴ Winkler-Werkszeitung, 4. Heft, Dezember 1966, S. 38

- ²⁵ Winkler-Werkszeitung, 5. Heft, Dezember 1967, S. 1
- ²⁶ Ebd. W. Schnee, Atlantic City. S. 6
- ²⁷ Helmut Winkler, Zum Jahresabschluss, in: Winkler-Werkszeitung, 7. Heft, Dezember 1969, S. 1
- ²⁸ Winkler-Werkszeitung, 7. Heft, Dezember 1969, S. 9
- ²⁹ Winkler-Werkszeitung, 7. Heft, Dezember 1969, S. 14
- ³⁰ Interview mit Siegfried Reith v. 21.8.2018
- ³¹ Ebd.
- ³² Ebd. S. 22
- ³³ Helmut Winkler, Zum Jahresabschluss. In: Winkler-Werkszeitung, 8. Heft, Dezember 1970, S. 1f
- ³⁴ Ebd. S. 7 Winkler gab seine Hörnchenwickelmaschine auf und übernahm den Vertrieb eines anderen deutschen Herstellers für dieses Produkt.
- ³⁵ Ebd. S. 7
- ³⁶ Ebd. S. 8
- ³⁷ Ebd. S. 32 (Winkler-Großaufträge)
- ³⁸ Exportübersicht. Winkler-Werkszeitung, 9. Heft, Dezember 1971, S. 8
- ³⁹ Ebd. Beschäftigte. S. 28
- ⁴⁰ Ebd. S. 33
- ⁴¹ Winkler-Werkszeitung, 10. Heft, Dezember 1972, S. 1
- ⁴² Winkler-Werkszeitung, 11. Heft, Dezember 1973, S. 16
- ⁴³ Winkler-Werkszeitung, 12. Heft, Dezember 1974, S. 6
- ⁴⁴ Winkler-Werkszeitung, 12. Heft, Dezember 1974, S. 2
- ⁴⁵ Winkler-Werkszeitung, 13. Heft, Dezember 1975, S. 2
- ⁴⁶ Ebd. S. 2
- ⁴⁷ Ebd. S. 4
- ⁴⁸ Winkler-Werkszeitung, 15. Heft, Dezember 1977, S. 12
- ⁴⁹ Winkler-Werkszeitung, 16. Heft, Dezember 1978, S. 2
- ⁵⁰ Ebd. S. 10
- ⁵¹ Ebd. Im Bereich der Fertigung. S. 16
- ⁵² Ebd. Der Betriebsrat berichtet. A. 17
- ⁵³ Wertanalyse. In: Winkler-Werkszeitung, 18. Heft, Dezember 1980, S. 13
- ⁵⁴ Ebd. Die Betriebsleitung berichtet. Nun zurück zum Stammwerk. S. 15
- ⁵⁵ Ebd. S. Reith, NC-Technik in der Ausbildung. S. 19
- ⁵⁶ Ebd. S. 1
- ⁵⁷ Ebd. Schnee, Computer steuert eine vollautomatische Brötchen- und Brotstraße – Entwicklung für die Zukunft. S. 3
- ⁵⁸ Winkler-Werkszeitung, 21. Heft, Dezember 1983 Die Betriebsleitung berichtet, S. 14
- ⁵⁹ Ebd. Der Betriebsrat berichtet. S. 20
- ⁶⁰ Winkler-Werkszeitung, 20. Heft, Dezember 1982, S. 0
- ⁶¹ Winkler-Werkszeitung, 17. Heft, Dezember 1979, S. 3
- ⁶² Winkler-Werkszeitung, 19. Heft, Dezember 1981, S. 2
- ⁶³ Winkler-Werkszeitung, 23. Heft, Dezember 1985, S. 1
- ⁶⁴ Winkler-Werkszeitung, 1990 u. 1992, S. 1
- ⁶⁵ Seit August 1987. Winkler-Werkszeitung 1987/88, S. 8. Wolfgang Fuhst ein Enkel von Fridolin Winkler, geb. 1956, wurde mit der Bäckereimaschinenfabrik groß. Als Kind war er oft beim Großvater in der Werkstatt und erlebte diesen bei seinen Versuchen. Nach dem Abitur studierte er Maschinenbau in Konstanz und zusätzlich Betriebswirtschaft in Reutlingen. Er machte ein Praktikum in Amerika und arbeitete nach dem Studium und der Bundeswehrzeit bei Winkler, zuerst in der Montage dann in der Konstruktion. Bei Winkler war er maßgeblich an der Einführung eines CAD-Systems beteiligt. Er wurde im August 1987 Betriebsleiter für die mechanische Fertigung.

- ⁶⁶ Ebd. 1992, S. 1
- ⁶⁷ Die Fa. Wachtel arbeitete seit langem mit der Fa. Winkler zusammen.
- ⁶⁸ Badische Zeitung vom 24.8.1993. Firma Winkler feiert Jubiläum. Schnellste Maschine der Welt: 70.000 Brötchen pro Stunde.
- ⁶⁹ Ebd.
- ⁷⁰ Winkler-Werkszeitung 1993, Klaus Weiß, Das aktuelle Gespräch mit der Produktionsleitung, S. 1
- ⁷¹ Südkurier v. 16.2.1996 „Usbekistan-Auftrag abgesichert.“
- ⁷² SAVS 4.25.29k, IG Metall Vorstand, Bilanzanalyse Winkler GmbH Co. KG v. 3.5.1994
- ⁷³ Ebd. S. 7
- ⁷⁴ Ebd. S. 9
- ⁷⁵ Ebd. S. 8
- ⁷⁶ Ebd. S. 10
- ⁷⁷ Ebd. S. 11
- ⁷⁸ Ebd. S. 18
- ⁷⁹ Ebd. S. 19
- ⁸⁰ SAVS 4.25.29a Schitag, Ernst & Young – Gruppe, Winkler GmbH Co. KG, Villingen-Schwenningen, 2.7.1997, S. 4
- ⁸¹ Ebd. Südkurier v. 4.3.1998. Winkler gelingt entscheidender Befreiungsschlag. Neuer Minderheitsgesellschafter sorgt für dringend benötigte Kapitalaufstockung auf über 20 Millionen Mark.
- ⁸² SAVS 4.25.29a Schitag, Ernst & Young – Gruppe, Winkler GmbH Co. KG, Villingen-Schwenningen, 2.7.1997, S. 1
- ⁸³ Ebd.
- ⁸⁴ Ebd. SAVS 4.25.29a Schitag, Ernst & Young – Gruppe, Winkler GmbH Co. KG, Villingen-Schwenningen, 2.7.1997, S. 11 Nach dem Ausscheiden von Helmut Winklers 1981 gab es häufigen Personalwechsel. Vier Geschäftsführer und sechs Vertriebsleiter hätten zur Orientierungslosigkeit geführt.
- ⁸⁵ Ebd. S. 36
- ⁸⁶ Ebd. S. 37
- ⁸⁷ Ebd. S. 65
- ⁸⁸ Ebd. S. 58 ff
- ⁸⁹ Ebd. S. 62
- ⁹⁰ Ebd. S. 45
- ⁹¹ Südkurier v. 4.3.1998. Winkler gelingt entscheidender Befreiungsschlag. Neuer Minderheitsgesellschafter sorgt für dringend benötigte Kapitalaufstockung auf über 20 Millionen Mark.
- ⁹² Ebd.
- ⁹³ Interview mit Wolfgang Fuhst v. 8.10.2018
- ⁹⁴ Ebd.
- ⁹⁵ SAVS 4.25.29 a. Reorganisation Winkler GmbH & Co. KG v. 3.11.1998
- ⁹⁶ Ebd. S. 1
- ⁹⁷ Ebd. S. 3
- ⁹⁸ Ebd. S. 8
- ⁹⁹ Südkurier v. 20.11.1999. Frank Volk und Jörg Robel, Bei Winkler droht der Ofen auszugehen.
- ¹⁰⁰ Zeitungsartikel vom 19.12.1999 Personalabbau bei Winkler. Nach diesem Bericht hatten die Beschäftigten innerhalb eines Monats bereits auf 310 Mitarbeiter abgenommen.
- ¹⁰¹ Ebd. Jörg Wrobel, „Jetzt haben wir wenigstens Klarheit“. Gewerkschaft und Betriebsrat machen Missmanagement für Niedergang verantwortlich.
- ¹⁰² Ohne Angaben (NQ?) 25.11.1999 „Die Lage verschleiert“.
- Winkler – Betriebsratschef redet Klartext. NQ v. 25.11.1999 Winkler: Fehler wurden gemacht.
- ¹⁰³ NQ ? vom 24.11.1999 IG Metall: „Die gleichen Fehler gemacht“. Günter Güner nimmt Winkler-Geschäftsführung ins Visier – „nicht auf Werthaltigkeit der Aufträge geachtet.“
- ¹⁰⁴ Südkurier v. 14.1.2000. Winkler entlässt 240 Mitarbeiter. Hiobsbotschaft gestern auf der Betriebsversammlung – Konzept vorgelegt. Südkurier v. 15.1.2000 Winkler nutzt guten Namen. Ebenso: Winkler entlässt 240 Mitarbeiter
- ¹⁰⁵ Südkurier v. 15.1.2000. Winkler will sich auf Kernbereich konzentrieren. Guter Name als Kapital – Noch nicht klar, wer gehen muss.
- ¹⁰⁶ Südkurier v. 23.3.2000. Winkler-Urgestein muss gehen. Schlüsselposition neu besetzt – Gläubiger-Versammlung entzog Finanzchef das Vertrauen.
- ¹⁰⁷ Südkurier v. 29.3.2000. Klagen gegen Kündigung. Winkler-Beschäftigte ziehen vor Arbeitsgericht.
- ¹⁰⁸ Südkurier v. 23.2.2001. Der „neue Winkler“ kommt im April. Insolvenzverwalter gibt Einigung mit Bräunlinger Firma Erka bekannt – Juristischer Streit um Markennamen droht. Südkurier v. 30.6.2001. Neuanfang am Winkler-Stammsitz. Neue Firma unter dem Dach der Horstmann-Gruppe. Start mit 30 Winkler-Mitarbeitern.
- ¹⁰⁹ Südkurier v. 12.12.2003. Winkler lebt noch. Schwarze Zahlen unter neuem Besitzer – 25 Beschäftigte.
- ¹¹⁰ Südkurier, Schock bei Winkler. Sieben Kündigungen bei Bäckerei-Technik GmbH
- ¹¹¹ Südkurier v. 30.8.2005. Ofen aus bei Winkler. Winkler-Bäckereitechnik GmbH wird zum Jahresende geschlossen – Marke und Service gehen nach Riedberg.
- ¹¹² Südkurier, Amtliche Bekanntmachungen v. 6.6.2008
- ¹¹³ Südkurier v. 23.2.2001. Gerhard Hauser, Der „neue Winkler“ kommt im April. Insolvenzverwalter gibt Einigung mit Bräunlinger Fa. Erka bekannt. Juristischer Streit um Markennamen droht.
- ¹¹⁴ Amtsgericht Villingen-Schwenningen, Neueintragung
- ¹¹⁵ Südkurier vom 25. 5. 2004
- ¹¹⁶ Südkurier v. 23.2.2001. Der „neue Winkler“ kommt im April. Insolvenzverwalter gibt Einigung mit Bräunlinger Firma Erka bekannt-Juristischer Streit um Markennamen droht.
- ¹¹⁷ Wolfgang Fuhst, Peter Fischer und eine Sekretärin. Interview mit Wolfgang Fuhst v. 8.10.20018
- ¹¹⁸ Südkurier v. 23. Mai 2007. Marga Schubert: GBT knüpft an vergangene Winkler-Erfolgsgeschichten an – Industrie-Backstraßen aus Villingen in alle Welt. „Man muss da sein, wo der Markt ist.“
- ¹¹⁹ Interview mit Wolfgang Fuhst v. 8.10.2018
- ¹²⁰ Südkurier v. 22.8.2001. Kundenbeziehungen in Erfolge umsetzen. Ehemaliger Winkler-Geschäftsführer Fuhst sieht GBT auf richtigem Weg.
- ¹²¹ Südkurier v. 23. Mai 2007. Marga Schubert, GBT knüpft an vergangene Winkler-Erfolgsgeschichte an – Industrie-Backstraßen aus Villingen in alle Welt. Man muss da sein, wo der Markt ist.
- ¹²² Ebd.
- ¹²³ Ein Unternehmen in Lünen, das der GBT-Fördertechnik zugeordnet ist.
- ¹²⁴ Interview mit Wolfgang Fuhst v. 8.10.2018
- ¹²⁵ Interview mit Wolfgang Fuhst v. 8.10.2018
- ¹²⁶ Ebd.