

Hochpräzisionsmessung: Der Greifer ist das «stählerne Herz» der Nähmaschine.

INNOVATION ALS ÜBERLEBENSSTRATEGIE

Die Harley-Davidson der Nähmaschinen

In vielen Schweizer Haushalten steht eine Bernina-Nähmaschine. Die Produkte des Steckborner Familienunternehmens versinnbildlichen seit Jahrzehnten Robustheit und Verlässlichkeit. Heute bewegt sich die Bernina International in einem zunehmend schwierigen Marktumfeld. Sie trotzt der Konkurrenz mit modernster Computertechnik und einer Zwei-Marken-Strategie.

Text **Reto Rauber** Fotos **Marga Schuttenhelm** und **zVg**

Die Steckborner Firma am Bodensee umfasst mehrere Gebäude. Auf dem Weg von einem Büro zum anderen, von den Lagerhallen zu den Montagewerkstätten und vom Ausbildungszentrum zu den Arbeitsplätzen, wo die Ingenieure arbeiten, ist es ruhig. Wohin man sich gerade bewegt: Die Mitarbeitenden wirken entspannt. In den Büros hängen private Bilder und Zeichnungen. Ein Arbeitsplatz ist von Pflanzen und kleinen Bäumen umgeben. Spätestens jetzt wird einem bewusst: Die Bernina International AG hat ihren familiären Charakter bewahrt. Trotz oder gerade wegen der Globalisierung, trotz sich ständig verändernden Marktsituationen in der Näh- und Textilbranche und trotz hohem Margendruck.

Bernina betreibt das letzte verbliebene Werk für Haushalt-Nähmaschinen in der westlichen Welt. «Viele unserer Kundinnen und Kunden sind regelrechte Fans unserer Nähmaschinen und der anderen Erzeugnisse», sagt Mediensprecher Matthias Fluri. «Es gibt Kundinnen, die ihrer Bernina-Nähmaschine einen Namen geben.» Den Bernina-Fans ist ihre Nähmaschine, was dem Harley-Fahrer sein Motorrad, findet Fluri: ein verlässliches Produkt, zu dem man eine persönliche Beziehung aufbauen kann.

Breite Palette an Berufsausbildungen

Wie die Kundinnen identifizieren sich auch viele Arbeitnehmende der Schweizer Traditionsfirma mit «ihrer» Marke. «Ein Mitarbeiter feiert im nächsten Jahr sein 50. Dienstjubiläum», erzählt Reto Rutz, Leiter des Personaldiensts. Die Personalfluktuaton sei grundsätzlich sehr gering. Dadurch bleibe wertvolles Know-how erhalten. Die meisten offenen Stellen schreibt Bernina International auf den bekannten Jobportalen im Internet aus. Die Ausnahme bilden Kaderpositionen. «Hochdotierte Arbeitsplätze inserieren wir zusätzlich in den Printmedien.» Rutz räumt ein, dass es nicht immer einfach sei, Fachpersonal ins beschauliche Steckborn im Kanton Thurgau zu bewegen. Vor allem Menschen aus

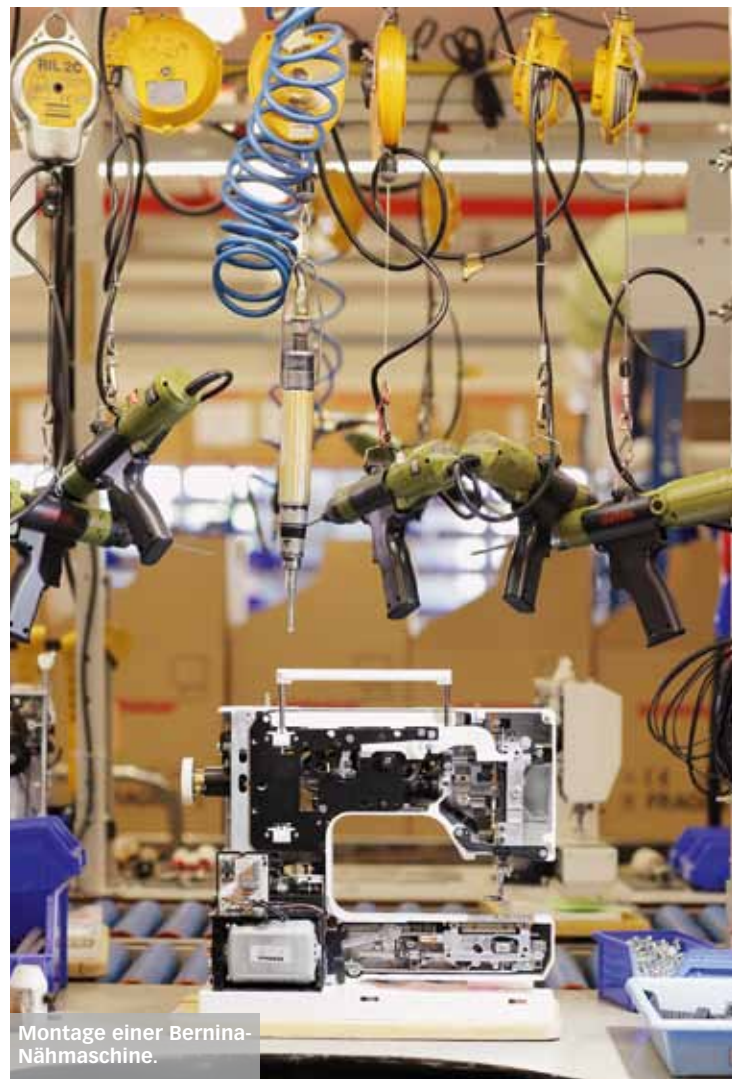
«Es gibt Kundinnen, die ihrer Bernina-Nähmaschine **Namen geben.**»

Matthias Fluri, Mediensprecher

Am Zeiss-Messtisch überprüft Thomas Martin ein Nähmaschinenchassis.



Funktionsspezifische Prüfung in der Testing-Abteilung.



Montage einer Bernina-Nähmaschine.

3-D-Prüfung eines Nähmaschinen-Chassis im Messraum in Steckborn.



Nähmaschinengreifer im Testlauf.



«Wir denken in grossen Zeiträumen. Unsere Produkte sollen Generationen überdauern.»

Matthias Fluri, Mediensprecher

Für Fluri ist klar, warum die Bernina-Geschichte auch ohne Börsengang eine Erfolgsstory ist: Die Qualität der Produkte stehe zuoberst auf der Prioritätenliste. Jedes Teilchen und jeder Arbeitsvorgang werde mehrfach getestet, bis eine Maschine produziert und ausgeliefert wird. «Da stecken Visionen, Pioniergeist und Fleiss dahinter.» Die Stichqualität der Bernina-Nähmaschinen sei einmalig. Qualität allein reicht indessen nicht aus. Im globalen Wettbewerb ist Bernina ein kleiner Player. Den Löwenanteil stellt heute Asien. «Wir müssen originell und extrem fortschrittlich sein.» Ein eigenes Innovationsmanagement sucht deshalb kontinuierlich nach neuen, computergesteuerten Funktionen für Nähmaschinen. Überdies würden auch Ideen von Kundinnen und Kunden zu Stickmotiven oder Zubehör gesammelt.

Zwei-Marken-Strategie und die Währungs-krise

Um neue Zielgruppen zu erschliessen, hat Bernina ein Produkt lanciert, das sie zwar vertreibt, aber nicht selber herstellt. Die Maschinenreihe Bernette richtet sich an junge und kreative Näherinnen mit kleinem Budget. Mit der Marke Bernette sollen zudem neue Absatzmärkte, wie etwa Russland, erreicht werden. Zum Vergleich: Während Bernette-Maschinen ab 330 Franken erhältlich sind, kostet die günstigste Bernina-Nähmaschine rund 1000 Franken.

Seit rund 20 Jahren führt das Steckborner Unternehmen das Werk in Thailand. Die Fabrik wird nach Schweizer Qualitätsmassstäben geführt. «Unsere thailändischen Mitarbeitenden erhalten eine solide Grundausbildung, werden fair entlohnt und arbeiten, zumindest anfänglich, immer unter Anleitung», sagt Personalleiter Reto Rutz. In Thailand entstehen die Maschinen des unteren und mittleren Preissegmentes, während in Steckborn die multifunktionalsten und teuersten

Produkte hergestellt werden. Trotz hohen Margendruckes aufgrund des Frankenkurses hält Bernina am Werkstandort Schweiz fest. Das Nebeneinander von Entwicklung, Testen und Produktion in Steckborn sei mitentscheidend für die hohe Qualität von Bernina-Produkten, sagt Matthias Fluri. «Auch für diejenigen, die aus dem Thailänder Werk stammen.»

Weltweit ist die Bernina International in 80 Märkten vertreten, wo ihre Produkte meist von unabhängigen Fachhändlern vertrieben werden. 90 Prozent des Konzernumsatzes erwirtschaftet sie im Ausland, davon über 60 Prozent allein in den USA. Daher erstaunt es nicht, dass das Schweizer Unternehmen stark unter den gegenwärtigen Währungsturbulenzen leidet. Im vergangenen Jahr habe die Firma erwogen, längere Arbeitszeiten einzuführen, räumt Fluri ein. Nach Verhandlungen mit der Mitarbeitervertretung und den Sozialpartnern sah sie von dieser Massnahme aber ab.

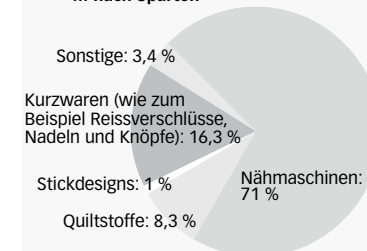
Trotz Währungs-krise und eines schwierigen Jahres 2011 zeigt sich der Bernina-Sprecher optimistisch. Zahlreiche strategische Vorhaben wie eine intensivere Zusammenarbeit mit unabhängigen Fachhändlern sollen sicherstellen, dass Bernina in einem angespannten Marktumfeld auch zukünftig erfolgreich agieren kann. So hat die Firma letzten September in Zürich einen Laden eröffnet, der als Aushängeschild dienen soll. Daneben bestehen zahlreiche Fachhandelsgeschäfte, wo die Kundinnen und Kunden auf Beratung durch geschulte Detailfachpersonen zählen können. Bernina verzichtet bewusst auf einen eigenen Online-Verkaufshop. «Der Vertrieb bleibt den Fachhandelspartnern überlassen, welche die Marke Bernina mit Kompetenz und Leidenschaft vertreten», erklärt Rutz.

USB-Stick für die Nähmaschine

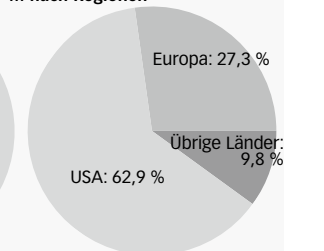
Aufgrund ihrer robusten Bauweise sind Bernina-Nähmaschinen bei Schulen sehr beliebt. In ihrem Schulberatungsdienst bietet Bernina Kurse für Lehrpersonen wie Schüler an. In Steckborn befindet sich überdies das sogenannte Creative Center, wo mehrmals wöchentlich Schulungen für interessierte Näherinnen und Näher durchgeführt werden.

Der Umsatz der Bernina-Textilgruppe im Jahr 2010 betrug 195 Millionen Franken.

Dieser teilt sich wie folgt auf ... nach Sparten



... nach Regionen



Quelle: Bernina International AG

urbanen Gegenden seien eher zurückhaltend. «Doch die anfängliche Skepsis weicht in der Regel der Zuversicht, sobald die Stellenbewerbenden die Stimmung in der Firma wahrnehmen oder einen Blick auf den Bodensee werfen.»

Bernina beschäftigt weltweit zirka 1000 Mitarbeitende. In Steckborn arbeiten rund 280 Personen, in einem Werk in

«Ein Mitarbeiter feiert im nächsten Jahr sein 50. Dienstjubiläum.»

Reto Rutz, Leiter Personaldienst

Thailand ungefähr 300. Zwei Schweizer Tochtergesellschaften, die im Vertrieb tätig sind, beschäftigen weitere 30 Mitarbeitende. Ein Grossteil der Angestellten ist im Fachhandel vertreten. Bernina bildet jährlich rund 30 Lehrlinge aus. Die Firma bietet eine breite Palette an Berufsausbildungen an, unter anderem Elektroniker, Kaufmann, Konstrukteurin, Polymechaniker, Informatikerin und Logistiker.

Langfristiges Denken

Mit Inhaber Hanspeter Ueltschi ist die Bernina International in Steckborn als Familienunternehmen mittlerweile in der vierten Generation. Der in der Schweiz unangefochtene Marktleader von Nähmaschinen ist nicht börsenkotiert. Den Gang an die Börse hat das 1893 gegründete Unternehmen nicht zum Ziel. Bernina setze auf Nachhaltigkeit und tätige Investitionen, die sich nicht unbedingt kurzfristig auszahlen,

sagt Mediensprecher Fluri. «Wir denken in grossen Zeiträumen, und unsere Produkte sollen Generationen überdauern.» Dies stehe im Widerspruch zum kurzfristigen Renditedenken heutiger Aktionäre. So seien beispielsweise in die Entwicklung des Allzweckmodells Bernina 830 sechs Jahre und 50 Millionen Franken investiert worden. Im Fachhandel kostet dieses teuerste Modell rund 11 000 Franken.

BEGRIFFSKLÄRUNG

Geheimnisvolle Welt des Nähens

Schlingenfänger, Fussanlasser, Knopflochschlittenfuss: Nähfachleute sprechen ihre eigene Sprache. Hier einige Begriffe und ihre Erklärungen:

HOHLSAUM Beim Nähen von Hohlsäumen werden Stoffkanten dekorativ versäubert. Bei der Hohlsaumtechnik wird die Stoffkante zweifach umgeschlagen.

HOHLSAUM-NÄHMASCHINE Spezial-Nähmaschine zum Nähen von Hohlsäumen – erfunden von Karl Friedrich Gegauf, dem Gründer der Bernina-Nähmaschinenfabrik.

NÄHFÜSSE Für fast jeden Nähvorgang gibt es spezielle Nähfüsse, etwa für das Einnähen von Reissverschlüssen, für das Kräuseln von Stoffen oder fürs Knopflochnähen.

Bernina-Nähfüsse bestehen aus massivem Metall und tragen zur Stichqualität bei, weil sie fest in der Halterung sitzen und sich während des Nähens nicht bewegen.

FUSSANLASSER Startet und beendet den Nähvorgang und reguliert die Nähgeschwindigkeit. Zusätzlich kann eine einzelne Nadelbewegung ausgeführt werden.

GREIFER Der Greifer oder Schlingenfänger verbindet den Ober- mit dem Unterfaden, so dass Stiche überhaupt erst entstehen können und das Nähen möglich ist. Der Greifer ist das Herz der Nähmaschine.

AUTOMATISCHES KNOPFLOCH Dank des elektronischen Sensors am Knopflochschlittenfuss kann die

Nähmaschine die genähte Knopflochlänge speichern. So können Knopflocher in gleicher Länge und beliebiger Anzahl reproduziert werden.

STICKEN Sticken ist eine textile Technik, bei der ein Trägermaterial (Stoff, Leder, Papier) mittels Durchziehen oder Aufnähen von Fäden verziert wird. Es gibt eine Vielzahl von Sticktechniken.

ZIERSTICHE Näh- und Stickssysteme verfügen über eine grosse Auswahl an schmückenden Stichen: florale Motive, Satinstiche für Bordürenmuster oder Kreuzstiche für traditionelle Nähprojekte.

STICKMODUL Das Stickmodul bewegt den Stickrahmen exakt nach den Vorgaben des ausgewähl-

ten Stickmotivs. Die automatische Verschiebung des Führungsarms erleichtert das Einsetzen der Spule.

STICKSOFTWARE PC-Stickprogramme reichen vom einfachen Bearbeitungsprogramm bis hin zu professionellen Ausführungen für das Entwerfen und Digitalisieren von Stickmotiven.

QUILTEN Das Verbinden von drei Stofflagen durch Nähen, wobei die oberste Stofflage nicht notwendigerweise, aber meist eine Patchworkarbeit ist (aus dem Englischen: quilt = «Steppdecke, steppen»).

OVERLOCKEN Overlocker sind Nähsysteme, die bei allen verschiedenen Sticharten in einem Arbeitsgang und in professioneller Qualität nähen, schneiden und versäubern. rr



Mit einer Bernina erstellte Filzarbeit.



Ausschnitt eines Quilts, teilweise mit Overlocker gearbeitet.



Grossflächige Stickereien auf dem Naturseidenkleid, erstellt mit der Bernina 830 (rechts unten).



Von der Nähmaschine zum Stickcomputer

GRÜNDUNGSJAHRE Die Anfänge der heutigen Bernina International AG gehen auf den Mechaniker Karl Friedrich Gegauf zurück, der 1893 in Steckborn die erste Hohlraum-Nähmaschine erfand.

DIE ERSTE BERNINA Sohn Fritz Gegauf entwickelte die erste Haushalt-Nähmaschine, die Bernina genannt wurde und ab 1932 auf dem Markt erhältlich war.

LEGENDÄR 1959 übernahm Odette Ueltschi die Unternehmensleitung von ihrem Vater Fritz. Unter ihrer Leitung wurden in

Nähmaschinenmodell aus den 1930er-Jahren.



den 60er- und 70er-Jahren die legendären Modelle Bernina 730 und 830 hergestellt.

DER ERSTE NÄHCOMPUTER Seit 1988 leitet Odettes Sohn Hanspeter Ueltschi die Firma in vierter Generation. Er läutete das Computerzeitalter im Unternehmen ein und baute eine Produktion in Thailand auf.

ANGESTELLTE Weltweit rund 1000, davon zirka 280 in Steckborn TG. 30 Mitarbeitende arbeiten in den Tochtergesellschaften Bernina Schweiz AG und Bernina Retail AG.

HAUPTSITZ Steckborn, Schweiz.

UMSATZ 195 Millionen Franken (2010).

PRODUKTE Bernina-Näh- und -Stickcomputer, Nähmaschinen-zubehör, Nähmaschinensoftware, Stickdesigns, Kurzwaren, Stoffe. rr

Hier können die Teilnehmerinnen die über zwanzig Bernina-Näh-, -Stick- und -Overlock-Maschinen kennenlernen und die Vielzahl an Zubehör testen: Nähfüsse, Nadeln, Kantenlineale, Spulenkapseln und Knopflochstecher. Oder sie arbeiten mit der Bernina-Sticksoftware und lassen der eigenen Kreativität freien Lauf. Im Schulungsraum stehen dafür Dutzende von Computern zur Verfügung. Mit der Software können die Kursteilnehmenden am Bildschirm – ähnlich wie in einem Bildbearbeitungsprogramm – Motive erstellen. Via USB-Verbindung werden diese auf die Nähmaschine übertragen. Diese stickt die selbst kreierten Bilder danach automatisch aus. Nur die Garne müssen bei Farbwechseln noch getauscht werden.

Wie im Innovationsmanagement findet auch im Creative Center ein wichtiger Austausch zwischen Bernina-Personal und Kundschaft statt. Ersteres sammelt Kundenideen und Verbesserungsvorschläge. «Hier spüren wir den Markt direkt», sagt Mediensprecher Fluri.

Vom Produktiv- zum Hobbywerkzeug

Beschränkten sich Näherinnen früher darauf, ein Kleidungsstück zu flicken, abzuändern oder auszubessern, hat sich die Welt des Nähens im vergangenen Jahrhundert stark verändert. Das Arbeiten mit der Nähmaschine sei heute ein Hobby, das mit Leidenschaft ausgeübt werde, sagt Fluri. Näherinnen und Näher tauschen sich darüber aus. So ist Bernina auf diversen Webplattformen vertreten und hat auf der eigenen Homepage ein Forum eingerichtet, auf dem sich Interessierte Tipps geben können.

Diese begeisterten und anspruchsvollen Näherinnen spreche die neuste Nähmaschinen-Generation, die 5er-Serie, an. Das «Multitalent» (Matthias Flury) Bernina 580 beispielsweise könne nähen und sticken und sei über den grossen Touchscreen bequem zu bedienen. Ausserdem stünden bei diesem Modell 150 integrierte Stickmotive zur Auswahl. Mit dieser Serie peile Bernina Menschen an, die selber Textilien herstellen wollten. Weitere neue Modelle laufen derzeit in Steckborn über die Montagebänder. «Wir sind überzeugt, dass vor allem junge Leute den Textilien, die sie im Fachhandel vorfinden, künftig noch kritischer gegenüberstehen. Sie wollen eigene Kreationen entwerfen. Der Trend zu mehr Individualität bei der Bekleidung scheint unaufhaltsam.» ■



Sondermodell «White Pearl», 2009 in limitierter Auflage verkauft.