

## Beim Familienunternehmen Bernina steht die fünfte Generation in den Startlöchern. Ihr Vater meint: «Meine Kinder sind Masochisten»

Der Inhaber des Nähmaschinenherstellers Bernina, Hanspeter Ueltschi, bereitet seine Nachkommen auf die Führungsverantwortung vor. Dank der Corona-Epidemie erfolgt dies mit viel Rückenwind.

Thomas Fuster

10.05.2021, 05.30 Uhr



Hanspeter Ueltschi ist Inhaber und Verwaltungsratspräsident der Bernina.

Thi My Lien Nguyen / Thurgauer Zeitung

Hanspeter Ueltschi gehört zu den reichsten Einwohnern des Kantons Thurgau. Zur Schau stellt er den Wohlstand aber nicht. In seinem Büro in Steckborn, wo sich der Hauptsitz des Nähmaschinenherstellers Bernina befindet, wird eher auf Understatement gesetzt. Das Kabeltelefon dürfte schon Jahrzehnte im Einsatz sein, ebenso der Perserteppich unter dem Rundtisch oder der grosse Plastik-Container, der das Altpapier auffängt. Einen PC oder Laptop sucht man vergeblich; lediglich ein Tablet ist zu sehen. Umso prominenter wirkt der

vollgekritzelte Taschenkalender auf dem Pult. Alles sehr funktional, aber nicht darauf ausgelegt, Eindruck zu schinden.

## Lange Lieferfristen wegen Lockdown

Ueltschi ist der Inhaber und Verwaltungsratspräsident von Bernina. Der 75-Jährige muss niemandem mehr etwas beweisen. Die Produkte des 1893 gegründeten Familienunternehmens sprechen für sich. Momentan mehr denn je, denn das Geschäft boomt. Im Corona-Lockdown haben viele Menschen nach einer sinnvollen Beschäftigung zu Hause gesucht. Und viele haben dabei das Nähen oder Sticken entdeckt. Die Firma, die seit 2016 stetig wächst, hat 2020 den Umsatz mit 1200 Mitarbeitern von 223 Mio. auf 244 Mio. Fr. gesteigert. Wer heute eine Bernina kaufen will, muss je nach Modell mit mehrmonatiger Lieferfrist rechnen.

Ob sich der Boom in der Zeit nach Corona fortsetzt, ist offen. Die Frage sorgt derzeit für viel Diskussionsstoff in der Geschäftsleitung. Bei diesen Debatten werden ab August auch die beiden Kinder von Ueltschi ein wichtiges Wort mitzureden haben. An diesem Datum findet bei Bernina ein umfassender Führungswechsel statt: Der bisherige CEO, Claude Dreyer, geht nach über dreizehn Jahren in Rente und wird ersetzt durch Kai Hillebrandt, der bisher bei Konsumelektronikfirmen wie Philips, Samsung und Panasonic tätig war. Zudem treten mit Katharina und Philipp die Kinder von Ueltschi neu in die Geschäftsleitung ein.

Angepackt wird damit der Übergang von der vierten zur fünften Generation. Solche Wechsel sind bei Familienunternehmen stets Zäsuren. Die Erwartung der alten Garde trifft auf die Pläne der neuen, und die beiden Sichtweisen müssen nicht immer deckungsgleich sein. Bei Bernina kommt hinzu, dass Ueltschi weiterhin als Verwaltungsratspräsident amtierend wird. Der Patron betont zwar, er gebe den Menschen viel Freiheiten; das gelte gegenüber dem CEO ebenso wie gegenüber den Kindern. Dennoch, das Nebeneinander der Generationen hat durchaus Konfliktpotenzial.

Vorgesehen ist, dass der neue CEO seinen Job rund sieben Jahre ausüben wird und danach eines der zwei Kinder die operative Führung übernehmen wird –

oder beide zusammen. Katharina zählt 36 Jahre und ist laut ihrem Vater die impulsive oder extrovertierte der zwei. Die Betriebswirtin führt derzeit von Singapur aus den asiatischen Markt; zuvor arbeitete sie im Marketing von Montblanc. Philipp ist ein Jahr jünger, gelernter Betriebsingenieur, angeblich etwas ruhiger als seine Schwester, er leitet derzeit den US-Vertrieb von Laurastar, einem Schweizer Hersteller von Bügelsystemen. Zuvor hatte er in den USA im Niedrigpreis-Segment eine Nähmaschinenmarke namens EverSewn aufgebaut.

## **In Asien wird privat selten genäht**

«So unterschiedlich sie sind, beide Kinder sind Masochisten», sagt Ueltschi scherzend. So sei in Asien eine Nähkultur abseits der industriellen Grossfertigung kaum vorhanden. «Anders als in Europa oder den USA wird in privatem Rahmen selten genäht. Entsprechend klein ist der Markt für Nähmaschinen.» Um daran etwas zu ändern, suche nun die Tochter verstärkt den Kontakt zu Schulen. Auch der Sohn hat es nicht leicht. «Denn in den USA wird selten gebügelt, die Wäsche landet oft direkt in der chemischen Reinigung.» Was Leidensdruck im Job bedeutet, dürften Katharina und Philipp also bestens wissen.

Das erinnert an den Werdegang von Ueltschi. Der HSG-Absolvent wurde Ende der 1970er Jahre von seiner Mutter, die damals in dritter Generation die Bernina-Geschäfte führte, für fünf Jahre in die USA geschickt. Die Aufgabe: das darbenende Amerika-Geschäft zu beleben. Der Turnaround gelang. Heute sind die USA für zwei Drittel des Umsatzes verantwortlich. «Die Jahre in Amerika haben mich geprägt, sie waren die beste Ausbildung», sagt Ueltschi. Dort sei es einfacher als in Europa, Dinge zu bewegen und auszuprobieren. Seine Händler in den USA, oft junge Ehepaare, seien besonders innovativ, um die Nähmaschinen an die Kundschaft zu bringen.

Nun gilt es loszulassen, die Verantwortung in neue Hände zu geben. Als wichtigste Aufgaben warten die Digitalisierung, die Erschliessung neuer Märkte, die Modernisierung des Vertriebs. Dank Pandemie kann die neue Generation mit Rückenwind starten. Auch der Trend zum «do it yourself» und die umweltbewusste Jugend, die sich zusehends von Fast-Fashion abwendet, unterstützen das Geschäft. Etwas will hingegen seit Jahrzehnten nicht gelingen:

mehr Männer für das Nähen zu begeistern. Ueltschi sagt, das Hobby sei immer noch weitgehend in Frauenhand, trotz prominenter männlicher Näh-Vorbilder wie George Clooney. Dies zu ändern, wird auch von der fünften Generation magische Kräfte abverlangen.

---

Copyright © Neue Zürcher Zeitung AG. Alle Rechte vorbehalten. Eine Weiterverarbeitung, Wiederveröffentlichung oder dauerhafte Speicherung zu gewerblichen oder anderen Zwecken ohne vorherige ausdrückliche Erlaubnis von Neue Zürcher Zeitung ist nicht gestattet.