

Mondaine – Auf in die Zukunft

Erschienen: Bilanz 4 / 2005

Verfasser: Birgitta Willmann

50 Jahre Firmenhistorie hinterlassen Spuren. Für die Besitzer ein idealer Zeitpunkt, ihre Mondaine unter die Lupe zu nehmen. Resultat: eine neue IT-Anlage, neue Strukturen – und ein Haus als Symbol des Aufbruchs.

Der Blickwinkel entscheidet über den ersten Eindruck: Ländliche Idylle liegt direkt neben urbaner Zweckmässigkeit, eine von Sträuchern umrahmte Flusslandschaft mit Enten gleich neben einer Hochstrasse auf Betonpfeilern. Wer das Bürogebäude der Mondaine Watch Ltd. in Zürich Enge aufsucht, wird automatisch mit den verschiedensten Arten von Architektur konfrontiert. Positiver, aber auch negativer.

Da ist zum einen die Sihlhochstrasse. Dominant, laut, hässlich. Daneben, fast eingequetscht zwischen dem Hotel Engematthof und dem Flussbett der Sihl, taucht dann die Silhouette eines Gebäudes im Bauhausstil auf: eine einheitliche, nüchterne Fassade mit strengen horizontalen und vertikalen Linien, grossen Fenstern. Das Weiss der Aussenwand kontrastiert mit ein paar wenigen roten Elementen und schwarzen Fenstern und Türrahmen. Modern, warm, klassisch.

»Mondaine Haus« steht mit grossen Lettern vertikal auf Hauswand und gläserner Eingangstür. Das M verschwindet in einem roten Kreis. Hier beginnt das Reich von André und Ronnie Bernheim. Die Brüder haben in den vergangenen 15 Jahren schrittweise und gemeinsam die von ihrem Vater Erwin Bernheim 1951 gegründete Uhrenfirma Mondaine übernommen. Jene Firma, deren bekanntestes Produkt jedes Schweizer Kind kennt: die Bahnhofsuhr im klassischen Bauhausdesign von Hans Hilfiker als Armbanduhr. Andere bekannte Produkte sind die M-Watch der Migros und in Lizenz hergestellte Uhren etwa für Bally und Camel Active. Mondaine produziert durchschnittlich eine Million Uhren im Jahr.

André und Ronnie Bernheim empfangen im Sitzungszimmer, das durch eine deckenhohe Glaswand vom Rest des Grossraumbüros abgetrennt ist. Die Brüder strahlen Gelassenheit aus, auch wenn sie sich ferienreif fühlen, schliesslich haben sie in den vergangenen Jahren eine regelrechte Herkulestat vollbracht. Für zehn Millionen Franken haben sie nicht nur das Hauptgebäude umbauen lassen, sondern auch ein neues, voll integriertes IT- und Telefonsystem eingeführt und den Produktionsprozess in der Biberister Fabrik komplett revolutioniert, und das alles gleichzeitig. Das Mondaine Haus ist äusseres Wahrzeichen eines inneren Wandels.

Dass dieser notwendig war, zeichnete sich in den neunziger Jahren ab. Mondaine hatte sich im Lauf von gut fünfzig Jahren vom Uhrenhändler in einen Uhrenhersteller verwandelt und zunehmend diversifiziert. Zu den Eigenmarken Mondaine und M-Watch kamen Lizenzen. Zudem entwickelt das Unternehmen auch vermehrt Uhren für Grosskonzerne. Das alles führte zwar einerseits zu einem gewissen Wachstum, andererseits zeichneten sich aber Ende der neunziger Jahre auch Kapazitätsgrenzen ab. Für die Gebrüder Bernheim ein deutliches Zeichen, dass es an der Zeit war, ihr Unternehmen gründlich unter die Lupe zu nehmen.

»Mondaine ist keine Manufaktur, wir sind Etablissee, wir veredeln Werke und bauen daraus unsere eigenen Modelle«, sagt Ronnie Bernheim. Im Zürcher Hauptquartier entwirft eine Designerin die von den hausinternen Brandmanagern und externen Auftraggebern gewünschten Uhren. Gebaut werden sie in Biberist, wo seit den sechziger Jahren die Uhrenfabrik von Mondaine steht. Firmengründer Erwin Bernheim (79), ein gebürtiger Zürcher, hatte von Anbeginn alle Geschäftstätigkeiten in die Limmatstadt, die Produktion hingegen in der klassischen Uhrenregion des Mittellandes angesiedelt. Und seine Söhne André und Ronnie gehen den eingeschlagenen Weg bewusst weiter. »Wir sind stolz darauf, einziger Schweizer Uhrenhersteller mit Hauptsitz in Zürich zu sein«, sagt André Bernheim.

Zu boomen begann die Uhrenproduktion der Bernheims in den achtziger Jahren, als die Migros anklopfte und fragte, ob man bereit sei, eine »Volksuhr« zu entwickeln, selbstverständlich unter Migros-üblichen Bedingungen: Die Uhr musste in der Schweiz hergestellt, wasserdicht, leise und reparaturfähig sein. Das alles für bloss 38 Franken! Von der Anfrage bis zur ersten Serie vergingen gerade einmal 28 Tage. Bis zum heutigen Tage wurden allein in der Schweiz weit über fünf Millionen M-Watches verkauft. Und die Erfolgsgeschichte hält an.

Als sich Erwin Bernheim 2001 zurückzog, gingen André und Ronnie Bernheim über die Bücher. Initialzündung für eine Umstrukturierung war die Frage, wie man die Produktionsabläufe optimieren könnte, die zu diesem Zeitpunkt noch auf die Standorte Courfaivre im Jura sowie Biberist aufgeteilt waren. Wollte man in teure Ausbauten investieren? Den Maschinenpark vergrössern? Die Brüder nahmen sich für den Meinungsfindungsprozess viel Zeit. Ein Unternehmensberater (Dr. Acél & Partner AG, Zürich) durchleuchtete schliesslich den logistischen Prozess. »Eine wichtige, aber auch schmerzhaft Vorgehensweise«, wie sich Ronnie Bernheim erinnert. Die Suche nach einer Strukturänderung liess bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Existenzängste aufkommen, Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes, vor Veränderung. Am Ende stellte sich heraus, »dass wir nicht aus-, sondern radikal die Strukturen umbauen mussten«, erinnert sich André Bernheim.

Das veraltete Zürcher Bürohaus sollte eine neue IT- und Telefonanlage bekommen. Schnell kristallisierte sich heraus, dass eine sanfte Renovation des Gebäudes aus der Jahrhundertwende auf Grund der maroden Bausubstanz unmöglich war. Das Haus brauchte eine Totalsanierung. Die Bernheims liessen sich von der Vorstellung, zwei Baustellen gleichzeitig aufzumachen, nicht abschrecken. Die Firmeninhaber ahnten, »dass wir damit die einmalige Chance bekamen, alles vollkommen neu zu definieren und einen kulturellen Wandel herbeizuführen«.

Weil das Mondaine Haus nach dem Konzept des Zürcher Architektenbüros Arndt Geiger Herrmann komplett ausgehöhlt werden musste, zogen die Zürcher Angestellten während des Umbaus mit Sack und Pack ins zehn Kilometer entfernte Gattikon. Als sie nach elf Monaten zurückkamen, war nichts mehr, wie es einmal gewesen war. Anstatt Kleinbüros gab es nun ein Grossraumbüro und Glasscheiben, die Finanzabteilung bekam ihren Platz mitten im Raum, wo auch André Bernheim seinen Schreibtisch hat. Pudelwohl fühlt er sich dort, »das Arbeitsklima ist viel transparenter geworden«.

Während André als operativer Leiter dafür sorgte, dass auch in turbulenten Zeiten weiterhin Mondaine-Uhren pünktlich geliefert werden konnten, verschrieb sich Ronnie zwei Jahre lang mit Haut und Haaren der Umstrukturierung. Die neue IT-Anlage mit einem speziellen Programm war ebenso sein Kind wie die Umstellung der Produktionsabläufe in Biberist und der Hausbau in Zürich. Zweieinhalb Tage die Woche verbrachte er im Werk im Kanton Solothurn. Videokameras evaluierten zunächst die bestehenden Arbeitsabläufe. Mit Hilfe der

gesammelten Erkenntnisse und nach intensiven Workshops mit den Mitarbeitern begann man, den Prozess komplett umzustellen. Das Werk im Jura wurde, da sich die dort verrichtete Arbeit nun auch in Biberist bewerkstelligen liess, geschlossen, im Laufe der zwei Jahre wurden 15 Mitarbeiter entlassen.

»Eine emotional wahnsinnig belastende Zeit«, sagt Ronnie Bernheim im Nachhinein. Vor allem in Biberist stellte sich das mittlere und obere Kader fast geschlossen gegen die Umstrukturierungspläne. »Alle warnten uns, dass es niemals funktionieren könne, den Produktionsprozess derart auf den Kopf zu stellen.« Doch die Bernheims waren zur Überzeugung gekommen, dass die Arbeitswege verkürzt werden müssten, um den Platz in der Produktion zu optimieren und Zeit zu gewinnen. »Wir wollten, dass die Leute mehr Eigenverantwortung bekommen, dadurch mehr involviert werden und mehr Spass an ihrer Arbeit haben.« Hinterfragt wurden die autoritären Strukturen in einem patriarchalischen System. Wo früher die zu erledigende Arbeit von einem Vorgesetzten zugewiesen wurde, entscheidet heutzutage der Angestellte selbst, wann und wie viel Arbeit er sich holt.

Im Biberister Werk herrscht heute eitel Sonnenschein. Noch ist nicht alles perfekt, die Angestellten haben sich jedoch an den Paradigmawechsel gewöhnt und sind vom Ergebnis begeistert. Der gesamte logistische Prozess ist effizienter geworden, jeder Handgriff sitzt. Mondaine liefert heute »just in time«. Das heisst, die Neustrukturierung des Produktionsablaufes und des Materialflusses garantiert kurze Durchlaufzeiten. Hergestellt wird in Biberist nicht mehr auf Vorrat, sondern auftragsbezogen, sogar in Kleinmengen. Dadurch entfallen das Fertighrenlager und, ein durchaus beabsichtigter Nebeneffekt, »die Kapitalbindung«. Gewinner sind auch die Kunden, die statt nach den üblichen drei Monaten Wartezeit nun innert Tagen die Uhren erhalten. Eine logistische Leistung der Spitzenklasse, die auch der Schweizerischen Gesellschaft für Logistik nicht verborgen blieb: 2003 verlieh sie Mondaine den Innovationspreis Industrielle Logistik.

Das Mondaine Haus in Zürich Enge, entschlackt, grosszügig und mit mutigen architektonischen Kontrapunkten wie einer knallroten Wendeltreppe in der Mitte des Grossraumbüros ausgestattet, ist zum Symbol des Aufbruchs ins 21. Jahrhundert geworden. »Das Haus strahlt das aus, was wir und unsere Uhren sind«, sagt Ronnie Bernheim, »es ist schlicht und modern, aber nicht gekünstelt.«