

Wie Bico sich vom Matratzen-Hersteller zum Geschichtenerzähler entwickelte

Von Sacha Wigdorovits

Der markenrechtlich geschützte Satz „Für ä tüüfä gsundä Schlaaf“ gehört zu den bekanntesten und erfolgreichsten Werbeslogans der Schweiz. Er ist Synonym für Bico, den einheimischen Marktleader für „Bettinhalte“. So brillant der Slogan ist: Bico selbst straft ihn täglich Lügen. Denn der führende Schweizer Matratzen-Hersteller, der zum schwedischen Konzern Hilding Anders (neuer Hauptaktionär: Candover Private Equity) gehört, schläft nicht. Ganz im Gegenteil, Bico hat in seiner Organisationsstruktur und seiner Forschungs- und Entwicklungstätigkeit einen für Produktionsbetriebe wegweisenden Paradigmenwechsel vorgenommen.

Dass Bico eine Erfolgsgeschichte ist, belegen die wichtigsten Marktzahlen in eindrücklicher Weise: In den vergangenen vier Jahren konnte das Unternehmen aus Schänis den Marktanteil seines eigenen Labels bei den in der Schweiz verkauften Marken-Matratzen von 31.5% auf 38.3% steigern. Im Premium-Segment sind es mittlerweile sogar 55.1%. Auch bei den Bico-Einlegerahmen ging's im Marken-Markt rasant aufwärts: von 26.4% auf 33.6% Marktanteil. Einzig im Private-Label-Markt, also bei der Produktion für Dritte, die als Folge der Fokussierung auf den eigenen Brand lediglich noch rund einen Fünftel der gesamten Produktion von Bico ausmacht, ging der Marktanteil von 17% auf 12.4% zurück.

Fokus auf eigener Marke, Qualität ... und vor allem: Kundennutzen

Der Erfolg von Bico im Markenartikel-Bereich führte nicht nur dazu, dass sich dieses Marktsegment in den letzten Jahren stabiler entwickelte als der Bereich der Private Labels. Er zeigt auch, wie man am teuren Produktionsstandort Schweiz gegen ausländische Billigpreis-Konkurrenz bestehen kann: Indem man auf Marken und Qualität setzt – und stets seine Kunden im Fokus hat. Um dies sicherzustellen, hat Bico das Unternehmen in den letzten Jahren in einer höchst unüblichen Weise reorganisiert.

Wer die grosse, helle Fertigungshalle im glarnerischen Schänis betritt, der wähnt sich zunächst zwar in einer ganz normalen Fabrik. Auf verschiedenen Produktionsstrassen werden hier – teils automatisch, teils von Hand – unterschiedlichste Matratzen und Einlegerahmen hergestellt. Doch das wirklich Bahnbrechende an dem Betrieb ist nicht die Fertigung, sondern das Organigramm: Dort wird nämlich ersichtlich, dass die Abteilung Forschung & Entwicklung (F & E) dem Verantwortlichen für Marketing und Kommunikation, Roman Corbat, unterstellt ist. Und auch die strategische Planung erfolgt in Zusammenarbeit mit Marketing & Kommunikation sowie Produktion und Verkauf, der bei CEO Martin Frutig angesiedelt ist.

Hinter dieser Zuteilung steht eine simple Erkenntnis: Gute F & E-Spezialisten bieten zwar eine Gewähr für qualitativ hochwertige und innovative Produkte... aber nicht zwingend auch für Kundenfokus. Um diesen zu gewährleisten, muss man den Entwicklern klar sagen, was die Bedürfnisse der Abnehmer sind. Und dies ist die Aufgabe der Marketing-Verantwortlichen.

Am Anfang steht die gute Marketing-Story

Deshalb steht bei Bico nicht mehr die kreative Idee aus der F&E-Abteilung am Anfang einer neuen Produktentwicklung. „Stattdessen machen wir uns im Marketing und im Verkauf Gedanken darüber, was eine gute neue Story für unsere Kunden sein könnte, wie wir neuen Nutzen mit gutem Vermarktungspotenzial schaffen können. Dann geben wir der Entwicklungsabteilung den Auftrag, ein entsprechendes Produkt zu entwerfen“, sagt Roman Corbat, Chef Marketing und Entwicklung von Bico. Das Thema einer solchen „Story“ kann zum Beispiel der Aspekt „Absolute Hygiene mit hohem Komfort“ oder „einfache Pflege“ sein. Entscheidend daran ist: Erst wenn die Storyline definiert ist, folgt der Auftrag an F & E, ein entsprechendes Produkt zu entwerfen. Dies geschieht unter Einbezug der nötigen Fachspezialisten. Insgesamt investiert Bico auf diese Weise jährlich rund 0,5 – 1% des Umsatzes in F & E.

All das tönt logisch, nicht wahr? Ist es auch. Aber gleichzeitig verbirgt sich dahinter ein Paradigmenwechsel: Marketing (genauer: Marktforschung) kommt vor Forschung & Entwicklung – und nicht umgekehrt. All die Auto-Cockpits mit ganzen Batterien von Sensor-Tasten, die HiFi-Anlagen mit den zahllosen Knöpfchen oder die Mobiltelefone mit ihren komplex verschachtelten Funktionsmenüs illustrieren, dass viele Produktionsbetriebe diesen Wechsel zur Marketingorganisation noch nicht vollzogen haben.

Erst wenn sie ihren Kunden und Aktionären zuliebe diesen Schritt gemacht haben, werden sich die Verantwortlichen dieser Unternehmen einen kurzen Schlaf des Gerechten gönnen dürfen. Am besten auf einer Matratze von Bico.

Die Verantwortlichen von Bico dürfen sich ein solches kurzes Schläfchen gönnen: Sie sind mittlerweile für ihre wegweisende Marketing-Strategie mit einem Preis ausgezeichnet worden. Die Effie-Jury verlieh dem innovativen Glarner Unternehmen dieses Jahr in der Kategorie „Gebrauchsgüter“ ein Diplom für einen „nachweislich ausserordentlichen Marketing-Erfolg“.

In eigener Sache. Die erfahrene Wirtschaftsjournalistin Franziska Pedroietta (41) wird ab 1. Februar 2007 das Beraterteam von Contract Media verstärken. Franziska Pedroietta war in den letzten acht Jahren für die Wirtschaftszeitung „Finanz und Wirtschaft“ tätig und hat dort schwerem Gewicht über börsenkotierte Industrieunternehmen berichtet. Dabei hat sie sich sowohl bei den Unternehmen, über die sie schrieb, als auch in der Gemeinde der Finanzanalysten einen hervorragenden Namen gemacht. Wir freuen uns sehr auf unsere neue Kollegin und sind sicher, dass sie auch Ihnen gute Dienste leisten wird.

Zürich, 14. Dezember 2006