economiesuisse

Elite SA: Innovation im Schlafparadies

Den Markt für Bettwaren mit Geschäftsideen aus der Automobilindustrie aufzumischen, ist eines der Erfolgsrezepte der Firma Elite SA, welche seit über einem Jahrhundert Matratzen herstellt.

Das Schlafparadies. Dies ist der erste Gedanke, der dem Besucher durch den Kopf schiesst, wenn er den Ausstellungsraum von Elite SA in Aubonne, im Kanton Waadt, betritt. In dieser hohen, weitläufigen Verkaufshalle, welche früher eine Autogarage beherbergte, sind die verschiedenen Matratzen und Betten aus dem Sortiment der Firma ausgestellt. Im Empfangsbereich auf einem Zwischengeschoss wird den Besuchern Kaffee serviert, während sich das Parterre als eigentliche Schatzkammer für massgeschneiderte Bettwaren präsentiert. Hier findet der Kunde alles, was das Herz – und ein anspruchsvoller Rücken – begehrt: Von der Grösse der Matratze bis hin zu den verwendeten Materialien und zu den Komponenten, die für einen optimalen Schlafkomfort sorgen, sind alle Optionen frei wählbar.

Die Entwicklung vom kleinen, 1895 von Jules-Henri Caille gegründeten Familienunternehmen zum international tätigen KMU verdankt Elite SA einem über Jahrzehnte perfektionierten Know-how, aber auch einer Person, die dieses Erbe erfolgreich zu nutzen wusste: François Pugliese. Nach einer Karriere in der Automobilbranche – er besitzt ein EFZ als Automechaniker und verschiedene Zusatzausbildungen – übernahm er die Firma Elite im Jahr 2006 auf Empfehlung eines Freundes und aus Interesse an einer neuen Herausforderung von der Familie Caillet, die das Unternehmen in dritter Generation führte. «Mit vierzig Jahren war die Zeit reif für eine Veränderung. Damals verfügte ich jedoch über keinerlei Kenntnisse auf dem Gebiet der Bettwaren, und ich hatte die Werkstatt vor der Unterzeichnung des Kaufvertrags nur einmal an einem Samstagmorgen kurz besichtigt», gesteht François Pugliese.

Bewährtes über Bord werfen wollte François Pugliese indes nicht. Er bemühte sich vielmehr, sein Produkt und dessen Besonderheiten zu verstehen. Sein Ziel: Das Produkt neu zu beleben und dabei das über hundertjährige Know-how der Firma optimal zu nutzen. «Wir mussten ein Team aufbauen, um neue Wege zu beschreiten», erklärt er. Er engagierte einen Studenten in Marketingwissenschaften, um die Mitbewerber – hauptsächlich Grossunternehmen – zu analysieren und die Marktpositionierung von Elite zu bestimmen; die Wahl fiel auf das Hochpreissegment.

Um diese Neuausrichtung zu ermöglichen, schaffte der neue Besitzer einen neuen Maschinenpark an, den er mit Unterstützung der Banque Cantonale Vaudoise finanzierte. «Die BCV hat uns auf unserem Weg stets begleitet. Entgegen einer landläufigen Meinung sind die Banken keineswegs unkooperativ, wenn das vorgeschlagene Projekt überzeugt», sagt der frühere Finanzchef von Honda Schweiz. Diese einschneidende Veränderung in den Werkstätten von Elite ermöglichte es dem Unternehmen, auf Bestellung zu produzieren und den Kunden komplett massgeschneiderte Produkte anzubieten – so wie es die Automobilindustrie mit ihren Optionen vormacht.

Wie managt man ein Familienunternehmen, das auf eine so lange Firmengeschichte zurückblickt? François Pugliese sah seine wichtigste Aufgabe darin, Arbeitsplätze zu schaffen und weiterhin gute Produkte herzustellen. Zudem legte er Wert darauf, das vorhandene Fachwissen zu bewahren und die Beziehungen zur Gründerfamilie aufrechtzuerhalten. Gemäss dem Firmenleiter «liefert die Geschichte wertvolle Erfahrungen in Bezug auf die Frage, was bei den Kunden ankommt und was nicht: sie ist wie eine Datenbank.» Ein Rundgang durch die Werkstätten über dem Ausstellungsraum bestätigt diese Einschätzung: Ein Team schneidet und montiert die Holzrahmen für die Unterfederungen, ein Mitarbeiter justiert geschickt die Sprungfedern der Matratzen, während eine Frau mit sicherer Hand die letzten Nadelstiche an den fertigen Matratzen ausführt. Hier werden Tradition, Qualität und Authentizität physisch greifbar. Die meisten Arbeiten werden noch von Hand ausgeführt – durch erfahrene interne Facharbeiter.

Die Entscheidung, in der Schweiz zu produzieren, hat einen Preis. Wie gelingt es Elite, gegenüber der ausländischen Konkurrenz wettbewerbsfähig zu bleiben? François Pugliese erklärt, dass es darum geht, das Produkt «aufzuwerten» und den Fokus in der Kommunikation auf den echten Mehrwert zu legen, insbesondere auf die beiden wichtigsten Vorzüge: Komfort und Langlebigkeit. Diese sind das Ergebnis einer konsequenten Selektion hochwertiger Materialien, die das Unternehmen nach Möglichkeit von lokalen Lieferanten bezieht. Letztere werden von François Pugliese als Partner betrachtet. Mit Blick auf den hohen Stellenwert, den das Unternehmen seiner Produktionslinie beimisst, hat Elite SA das EU-Ecolabel erworben, eine europäische Umweltzertifizierung, die auf einem ganzheitlichen Ansatz basiert und den gesamten Lebenszyklus der Produkte berücksichtigt – von der Gewinnung der Rohstoffe über die Fabrikation, den Vertrieb und die Benutzung bis hin zur Entsorgung und Wiederverwertung. Für die Kunden ist diese Zertifizierung eine zusätzliche Qualitätsgarantie.

Die wichtigsten Innovationen wurden im Jahr 2009 mit dem «Smart Lease» eingeführt, welcher im Bereich der Bettwaren als eigentliche Revolution gelten darf. Dabei handelt es sich um ein auf die Hotelkunden zugeschnittenes System, das vom Automobilmarkt inspiriert ist: Da der Kauf von Betten für die Hoteliers mit hohen Investitionen verbunden ist, erlaubt es ihnen «Smart Lease», qualitativ hochwertige Betten anzuschaffen und nur für deren tatsächliche Nutzung zu bezahlen.

Zu diesem Zweck sind die Matratzen mit einem patentierten, integrierten Druckmesser ausgestattet. Das Hotel bezahlt damit nur 50 bis 60 Rappen pro Nacht, wenn das Bett belegt ist, und kann so eine Investition, die normalerweise erhebliche liquide Mittel binden würde, durch variable Monatsraten ersetzen. Gleichzeitig bietet dieses System Elite SA eine ausgezeichnete Gelegenheit, den Benutzern den Komfort seiner Matratzen zu demonstrieren.

Dank den seit dem Besitzerwechsel im Jahr 2006 unternommenen Anstrengungen ist der Umsatz des Unternehmens von 2 Millionen auf 12 Millionen Schweizer Franken und die Zahl der Mitarbeitenden von 20 auf 65 gestiegen. Um die weitere Entwicklung sicherzustellen, hat Elite ausserdem strategische Übernahmen getätigt, dank denen der Umsatz der Elite-Gruppe auf 22 Millionen Franken und der Personalbestand auf 130 Mitarbeitende angewachsen ist. Und das erfolgreiche

Unternehmen hat noch weitere ehrgeizige Pläne.

François Pugliese ist voller Ideen, und seine Teams arbeiten laufend an neuen Projekten, um den Schlafkomfort weiter zu erhöhen. «Wir sind mehr als bloss ein Matratzenhersteller: Unser strategisches Ziel ist es, den Kunden einen erholsamen Schlaf zu verschaffen», versichert der Firmenleiter. Nach der Einführung von Holzfedern für die Unterfederungen, die in Zusammenarbeit mit der höheren Fachschule Holz Biel entwickelt wurden, ist die neueste Erfindung eine mit der ETH Zürich entwickelte Matratze, welche den Kampf gegen das Schnarchen unterstützt.

Dank Mikrofonen, die die Schnarchgeräusche analysieren, bewegt ein integriertes mechanisches System den Schlafenden so lange, bis die Geräusche verstummen. Mit seinen neuesten Projekten möchte Elite SA zudem einen Beitrag zur Bekämpfung der Schlafapnoe leisten. Gibt es ein besseres Beispiel für das Sprichwort, wonach ein guter Schlaf die halbe Gesundheit ist? Für François Pugliese spielt die Kostenfrage eine untergeordnete Rolle, wenn es um Innovationen geht: «Wenn wir mit unseren Partnern verhandeln, lautet die entscheidende Frage: Was können wir unseren Kunden Besonderes bieten, um uns von der Konkurrenz abzuheben?»

Wettbewerbliche Marktordnung und freies Unternehmertum

Erfolgreiches Unternehmertum ist die Basis für den wirtschaftlichen Erfolg der Schweiz. Um sich entfalten zu können, braucht es möglichst grosse Freiräume.