

Interview mit:

Bruno Bencivenga

Bruno Bencivenga ist Navyboot. Innert zehn Jahren ist es dem 48-jährigen Gastarbeitersohn gelungen, aus einer Idee eine Trendschuhmarke aufzubauen. Letztes Jahr betrug der Umsatz seiner Gruppe über 30 Millionen Franken. Doch mittlerweile stellt Navyboot auch Brillen, Portemonnaies und Unterwäsche her. Wie schafft man das? Interview: Matthias Ackeret und Oliver Prange, Bilder: Marc Wetli

“Vielleicht könnten wir unter der Marke Navyboot sogar Toilettenpapier auf den Markt bringen. Der Kunde würde es schätzen.”

“Navyboot ist kein besonders origineller Name – Navy gibt es wie Sand am Meer.”

“Ich mache keine ‘l’art pour l’art’. Ich verkaufe meine Produkte im Ausland nur, wenn ich damit auch reüssiere.”

“Gewinnt der Kunde Vertrauen in den Namen, kann die Marke für verschiedene Produkte verwendet werden.”

“Der Schuhmarkt ist im letzten Jahr etwas zurückgegangen, wir hingegen sind um 25 Prozent gewachsen.”

**Herr Bencivenga, wie lebt es sich ohne eigene Mitarbeiter?
Glücklich?**

(Lacht.) “Eine gemeine Frage. Wie meinen Sie das?”

Sie haben Ihre Firma nach einem einfachen System organisiert.

“Die Navyboot AG als Muttergesellschaft beschäftigt meine Frau und meinen Bruder. Spezialisten wie Grafiker und Kommunikationsberater beziehe von externen Agenturen. Diese Leute führen oder besitzen auch Unternehmen und sprechen somit die gleiche Sprache. Nichts gegen Manager, aber die braucht es in

Grossbetrieben oder Konzernen mit ihren Grossumsätzen. Das ist einer der Gründe, warum ich nur wenige Angestellte habe. Diese können an anderen Orten besser Karriere machen. Wir sind ein kleiner Familienbetrieb ...”

Der mittlerweile einen Umsatz von 31,1 Millionen Franken erzielt

...

“In den letzten zehn Jahren sind wir massiv gewachsen. An der Sagola AG mit ihren 29 Navyboot-, Varesino- und Bagatt-Läden und den zwei Outlet-Shops bin ich zu fünfzig Prozent beteiligt. Dort sind wir 160 Personen. Aber die Muttergesellschaft besteht nur aus meinen engsten Verwandten. Meine Frau ist für alle Finanz- und Verwaltungsaufgaben zuständig. Im Gegensatz zu mir ist meine Frau eine Frühaufsteherin, ich fange morgens lieber etwas später zu arbeiten an und bleibe am Abend länger. Mein Bruder ist verantwortlich für die gesamte Kollektion aller Läden und ist Geschäftsleiter. Allein könnte ich den ganzen Betrieb gar nicht bewältigen.”

Sie betreiben eine Art Franchise-System ...

“Nein, wir haben eine eigene Struktur entwickelt, die Schritt für Schritt gewachsen ist. Franchise würde bedeuten, dass wir den Lizenznehmern eigene Produkte anbieten. Das machen wir aber nicht. Wir suchen Partner, die eigene Produkte herstellen, ohne über ein eigenes Label und die entsprechenden Vertriebskanäle zu verfügen. Eine Glasfabrik erkundigt sich, ob wir ihre Keramik unter der Markenbezeichnung Navyboot anbieten wollen. Zusammen entwickeln wir eine Marketingstrategie – für beide eine Win-Win-Situation: Der Produzent zahlt eine umsatzabhängige Lizenzgebühr, und wir haben ein neues Produkt. Mittlerweile führen wir neben Schuhen – unserem Urprodukt – auch Lifestyle-Produkte wie Damen- und Herrentaschen, Aktenmappen, Reisegepäck, Lederaccessoires und Brillen sowie auch Unterwäsche und Herrenbekleidung im Sortiment.”

Wird dadurch die Marke Navyboot nicht verwässert?

“Nein, im Gegenteil. Wird eine Marke ausschliesslich für ein Produkt verwendet, so ist sie limitiert. Gewinnt der Kunde Vertrauen in den Namen, kann die Marke für verschiedene Produkte verwendet werden. Vielleicht könnten wir heute unter der Marke Navyboot sogar Toilettenpapier auf den Markt bringen.”

Toilettenpapier?

“Das braucht jeder Mensch. Der Benutzer sollte es schätzen, Navyboot-Toilettenpapier zu benutzen.”

Wo sind Ihre Grenzen?

“Für neue Ideen bin ich immer offen. Unter dem Label Navyboot haben wir zum Beispiel auch ein Buch, ‘Nacht der Kolumnisten’, herausgebracht.”

Wie wollen Sie die Qualität Ihrer Produkte kontrollieren, wenn diese in Lizenz hergestellt werden?

“Es ist sehr wichtig, dass zwischen meinen Lizenzpartnern und mir Vertrauen herrscht. Was die Produktionsgestaltung anbelangt, lasse ich meinen Lizenzpartnern grundsätzlich sehr viel Spielraum und rede ihnen nicht drein. Sie besitzen das Fachwissen, nicht ich. Darum ist die Qualitätskontrolle gesichert. Sollte aber eines unserer Produkte mangelhaft sein, so erfahre ich dies schnell. Die Kunden rufen mich an oder mailen, sollten Schuhe oder ein Brillengestell nicht ihren Erwartungen entsprechen. Zusammen finden wir dann eine Lösung. Sowohl der Lizenzgeber wie auch der Lizenznehmer haben Interesse an zufriedenen Kunden. Ich frage meinen Hersteller: ‘Was ist da passiert? Wir müssen da ein Problem lösen.’ Daraufhin schicken wir eine Flasche Wein. Aber wie schon erwähnt, ich muss meinem Lizenznehmer vertrauen können. Ich habe ihnen auch schon Tipps gegeben, die sich dann als Flop entpuppten. Man darf sich selber nie überschätzen. Wenn man das weiss, sind die Fehler auch geringer.”

Was ist dann das Erfolgsgeheimnis von Navyboot. Warum konnten Sie sich gegen viel grössere Marken durchsetzen?

“Wir unterscheiden uns total in der Kommunikation. Ich produziere nichts, von dem ich nicht begeistert bin. Wir versuchen, neutral zu bleiben – kein Rassismus, keine Politik, keine Religion ...”

Das versuchen andere auch ...

“Wir verwenden in unserer Werbung zum Beispiel keine Gesichter. Der Grund ist banal: Unser Kundenkreis beschränkt sich nicht ausschliesslich auf Fotomodelle. Wir pflegen ein sehr breites Zielpublikum.”

Schätzt dies der Kunde?

“Zweifelsohne. Wir machen impressionistische Kommunikation, das heisst, der Kunde kann sich selber ein Bild von unserer Marke machen.”

Was ist dann Ihre Aufgabe?

“Ich setze die Leitplanken und überlege mir, welche Produkte wir zusätzlich unter dem Namen Navyboot vertreiben können. Zusätzlich lege ich jeweils die Marketingstrategie fest, das ist mein Business. Ich vergleiche meine Tätigkeit mit dem Erschliessen einer Quelle hoch in den Bergen. Wenn wir ein Konzern wären, würden wir eine Pipeline bauen und das Wasser im Tal abfüllen. Wir hingegen sind wie eine Quelle, deren Wasser sich den Weg ins Tal noch sucht.”

Die Marke Navyboot als Urquelle?

“Ohne Marke kann man zwar ein Produkt billiger verkaufen, aber es entsteht keine Bindung. Eine gute Marke hingegen vermittelt Lebensgefühl und Emotionen. Das versuchen wir mit Navyboot.”

Salopp gesagt, sind Sie eine Einmannvermarktungsgesellschaft. Wie hat sich das entwickelt?

“Als ich 1991 die ersten Schuhe herstellte, ahnte ich nicht, dass Navyboot eine eigene Marke wird. Ich suchte eine grosse Herausforderung und hatte eine Idee. Ich habe realisiert, dass Männer nur ungern Schuhe kaufen, und wenn sie dies tun, immer das gleiche Modell benötigen. Mit der Nuova Benelli AG in Chiasso habe ich eine Fabrik gefunden, die meinen ersten Schuh, einen Universalschuh, produzierte. Mit diesem Prototyp habe ich viele Schweizer Schuhläden abgeklappert, um sie von meinem Produkt zu überzeugen – es hat funktioniert. Um noch mehr Schuhe zu verkaufen, benötigte ich eigene Betriebskanäle sowie ein Werbe- und Marketingkonzept. Rolf Weiersmüller ist seit 12 Jahren für die ganze Grafik der Firma Navyboot zuständig. So hat sich das Ganze entwickelt.”

Was verstehen Sie konkret unter einem Universalschuh?

“Ich wollte einen Schuh herstellen, der das ganze Jahr aktuell ist und nicht saisonabhängig. Dies garantiert mir einen kleinen, aber beständigen Umsatz. Dieser Schuh sollte so beschaffen sein, dass er 80 Prozent aller Konsumenten passt. Um eine breite Kundschaft anzusprechen, benötigt er die Grösse 35-46, und sollte in verschiedenen Materialien und Farben erhältlich sein. Wenn der Käufer zufrieden ist, kauft er ihn beim nächsten Mal in einer anderen Farbe.”

Dann stellen Sie lediglich einen Schuh her?

“Ursprünglich schon, aber das hat sich geändert. Das Problem ist folgendes: Wer einen hat, trägt ihn ewig und will keinen neuen. Der Universalschuh mit dem Namen ‘Das Original’ ist immer noch das meistverkaufte Einzelmodell unserer Kollektion. Heute stellen wir auch Damenschuhe und Turnschuhe her. Mittlerweile bieten wir 400 verschiedene Schuhtypen an, bei den Taschen sind es rund 100. Natürlich müssen wir die modischen Entwicklungen im Auge behalten, um Erfolg zu haben. Wir unterscheiden auch nicht zwischen Sommer- und Winterschuhen, sondern zwischen Büro- und Freizeitmodellen.”

Wie entwickelt sich der Markt?

“Im Schuhbusiness findet ein starker Verdrängungskampf statt. Der Preisdruck ist enorm. Die Produktionsstätten verlagern sich Richtung China, selbst Italien als klassisches Schuhland ist davon nicht ausgeschlossen. Der Konsument kann die einzelne Schuhmarke gar nicht mehr erkennen, das ist der Grund, warum wir auch Turnschuhe herstellen. Wenn einer Nike oder Puma trägt, macht er sogleich Werbung für die Marke. Das ist wie bei den grossen Parfums.”

Sie erwähnen den Preisdruck. Seit 12 Jahren stellen Sie Ihre Schuhe in Chiasso her. Werden Sie Ihre Produktion schon bald nach Asien verlagern?

“Nein, das hat aber einen praktischen Grund. Unser Lizenzpartner, die Nuova Benelli AG in Chiasso, kann preislich nur mithalten, weil es sich dabei um einen klassischen Familienbetrieb nach italienischem

Muster handelt. 70000 Schuhe werden dort jährlich hergestellt, 95 Prozent davon für Navyboot.”

Konkret: Spüren Sie die Rezession?

“Nein, überhaupt nicht. Der Schuhmarkt ist im letzten Jahr etwas zurückgegangen, wir hingegen sind um 25 Prozent gewachsen. Das ist der Vorteil einer kleinen Firma, die auf Veränderungen reagieren kann.”

Orientieren Sie sich an den Konkurrenzprodukten?

“Kaum, wir wissen zwar, dass es eine Konkurrenz gibt, aber die interessiert uns nicht. Wir erheben den Anspruch, anders zu sein. Wir setzen uns so stark mit unserer Marke auseinander, dass wir für andere keine Zeit haben. Wir setzen unsere Messlatte hoch.”

Wie kamen Sie dann auf den Namen Navyboot?

“Navyboot ist kein besonders origineller Name – Navy gibt es wie Sand am Meer –, er hat aber seine Geschichte. Vor 13 Jahren habe ich in San Francisco Navysoldaten in den gleichen Schuhen beobachtet. Zwei Fliegen auf einen Streich, zum einen hatte ich den Namen, zum anderen die Idee des Universalschuhs. Beim Berner Patentamt war die Bezeichnung Navyboot noch frei. Ich dachte mir, wenn man unter dem Label Diesel Jeans verkaufen kann, so sollte dies mit Navyboot auch bei den Schuhen funktionieren.”

Sie verkaufen einen Namen?

“Ja, Navyboot ist ein Name, der mir viel Freiheit gibt.”

Haben Sie bestimmte Regeln, die Sie in Ihren Geschäften verfolgen?

“Wenn ich gegen Mike Tyson boxen müsste, würde ich alles geben. Am Ende wäre er trotzdem der Sieger, ein tiefer Frust. Treten aber zwei Profiboxer gegeneinander an, ist der Match ein anderer. Das Wichtigste: Der richtige Mensch am richtigen Ort setzt viel mehr Energie frei – und hat auch Spass bei der Arbeit. Das konnte ich immer wieder beobachten. Mein Bruder ist gelernter technischer Zeichner, meines Erachtens ein mittelmässiger technischer Zeichner; dafür ist er ein hervorragender Kollektionsgestalter. Zu erkennen, wo die Stärken meiner Mitarbeiter sind, ist meine Haupttätigkeit. Dies muss aber in voller Harmonie verlaufen. Da bin ich immer noch halber Italiener.”

Der richtige Mann am richtigen Platz tönt ein bisschen abgedroschen ...

“Nein, man muss es nur leben. Wenn man einen Vegetarier zum Schlachten einsetzt, wird er sich zwar bemühen, dies gut zu machen, aber nur, weil dies sein Job ist. Deswegen ist er aber kein guter Schlachter. Als Chef muss ich erkennen, wo die Stärken meiner Mitarbeiter sind. Meine Devise lautet: Eine Firma ist nur so gut wie ihr Chef.”

Was ist dann für den Absatz des Produkts besser, eigene oder fremde Läden?

“Einen eigenen Laden können Sie selber gestalten. Fremde Läden hingegen ermöglichen eine erhöhte Präsenz der Produkte sowie eine andere geografische Verteilung. Die Schuhe werden nicht nur in Zürich, Bern oder Basel, sondern auch in kleineren Ortschaften verkauft.”

Wie ist Ihre Verkaufsstrategie?

“Ich vertreibe meine Schuhe sowohl in eigenen wie auch in fremden Läden. Das ist eine Frage der Kundschaft. Deren Bedürfnisse ändern sich mit dem Älterwerden. Irgendwann kommt der Moment, an dem sie nicht mehr unsere kleinen und lauten Läden aufsuchen. Eine Frau trägt nicht ihr ganzes Leben lang spitze Schuhmodelle, sondern will irgendwann behäbigere und bequemere Schuhe tragen. Als Schuhproduzent sind uns natürlich auch diese Kunden lieb. So stellen wir für ältere Menschen die Kollektion Navyboot relaxed her. Ich kann doch nicht erwarten, dass ältere Menschen unsere Trendshops aufsuchen, da fühlen sie sich unwohl. Der Trick besteht darin, dass man den Kunden entgegenkommt und theoretisch auch in Altersheimen die Produkte anbieten könnte, sofern der Markt es zulässt.”

Sie haben auch zehn Läden in der Romandie. Besteht ein Unterschied zur Deutschschweiz?

“Nein, eigentlich nicht. Wir bieten die gleiche Kollektion mit demselben Erfolg an. Vielleicht reagieren die welschen Kunden schneller, spontaner und emotionaler – ihre Bedürfnisse sind aber die gleichen.”

Wie gehen Sie strategisch vor?

“Ich mache keine ‘l’art pour l’art’. Ich verkaufe meine Produkte im Ausland nur, wenn ich damit auch reüssiere. Der Markt ist viel härter, ich kann nicht so vorgehen wie in der Schweiz. Um ins Ausland zu exportieren, muss ich in der Schweiz viel grössere Umsätze erwirtschaften. Ich bin wie ein Fischer, der seine Rute auswirft. Wenn kein Fisch anbeisst, kostet es lediglich den Wurm.”

Was heisst das konkret?

“Das heisst, dass ich Deutschland nicht von der Schweiz aus bearbeiten kann. Mein Konzept funktioniert ausschliesslich dadurch, dass ich die richtigen Leute kennen lerne. Das ist auch der Grund, warum ich mit meinem Modellkoffer sehr viel herumreise. Ich muss ein Feeling für den neuen Markt entwickeln, meine Entscheide sind immer intuitiv.”

Diese Erfolgsstory tönt schnörkellos. Warum reüssieren so viele andere nicht?

“Unser Unternehmen beruht auf einer einfachen Struktur. Wenn Probleme auftauchen, erkennen wir diese, diskutieren sie und suchen nach einer Lösung. Wir verstehen uns immer noch als kleine Firma.

Eine kleine Firma verursacht kleine Probleme, eine grosse Firma grosse. Wenn ein Konzern umfällt, ist dies wie der berühmte Elefant im Porzellanladen, der alles zertrümmert. Wenn wir aber weiterhin wachsen, müssen wir auch unsere Strukturen den Bedürfnissen des Marktes anpassen und Manager einstellen. Sollten diese gut sein, haben wir Glück; wenn nicht, dann ist es Pech.”

Woher haben Sie Ihre Intuition?

“Mein Vater, ein italienischer Fremdarbeiter, wollte immer, dass ich Gipser lerne. Schliesslich habe ich aber meine Lehre in einem Rapperswiler Kleidergeschäft gemacht. Ich war tief beeindruckt von der schicken Kleidung des Verkäufers. Meine erste Erkenntnis: Der Auftritt ist wichtig. Mit 25 Jahren hatte ich einen Superjob: Luciano Benetton hat mich zur Betreuung seiner Schweizer Filialen engagiert. Er hat mir gesagt: ‘Wenn du einen geeigneten Platz für einen eigenen Laden findest, leihe ich dir das Geld.’ So habe ich meinen ersten Laden als Franchise-Nehmer von Benetton gegründet. Später habe ich das alles wieder verkauft und nach neuen Ideen gesucht. Luciano Benetton war immer so beschäftigt, dass er nur die Hälfte seiner Gedanken formulierte, den Rest musste man sich selber ausdenken. Das war meine beste Lehre.”