



FAST FOOD

Wie der Gourmetlogistiker **Rungis Express** seine Lieferkette auf Tempo getrimmt hat

IN DER NISCHE Trendsetter Schuetz Sports widersetzt sich der Krise in der Skibranche

PRODUKTIVITÄT Ergonomisch ausgestattete Büros steigern die Leistung der Mitarbeiter

FAMILIENVERFASSUNG Wie sich Streitigkeiten über die Nachfolge vermeiden lassen



LÜCKENFÜLLER

Den Skimarkt dominieren wenige große Anbieter. Schuetz Sports schafft es trotzdem, sich zu behaupten – mit einer cleveren Nischenstrategie

Text: CLAUS HORNUNG Foto: LUIGI CAPUTO

Beim ersten Paar ist die Anspannung am größten. Zwei Tage musste Fabian Schütz darauf warten. Zwei Tage für ein Paar Skier. In dieser Zeit haben Handwerker Schicht um Schicht auf metallene Skiformen aufgetragen: Gummi, Fiberglas, Titanal, alles von Hand verleimt. Dann der Holzkern. Wieder Titanal, Fiberglas, Gummi. 45 Minuten in der Presse bei 150 Grad. Einen Tag lang trocknen lassen. Laufflächen schleifen, die Seiten auf Taille fräsen. Jetzt endlich kann Fabian Schütz einen ersten kontrollierenden Blick auf die Skier werfen: Liegen die eingearbeitete-

ten Titanal-Intarsien mittig? Wenn nicht, muss dieses Paar weggeschmissen werden. „Das ist Stress“, sagt Schütz.

Zwei Tage, bis ein Paar Skier fertiggestellt ist. Aufwendig? Ja. Altmodisch? Nein. Im Gegenteil: Es ist der Weg, mit dem Schuetz Sports aus dem schweizerischen Uerikon es geschafft hat, in einer kränkelnden Branche eine erfolgreiche Firma aufzubauen. Auf dem Massenmarkt sind die Absätze seit Jahren auf Talfahrt. Allein Head, Produzent von weltweit rund 600 000 Skiern pro Jahr, hatte 2007 einen Umsatzeinbruch von 30 Prozent. Bei den Schütz-Brüdern Fabian und Andrin geht es in

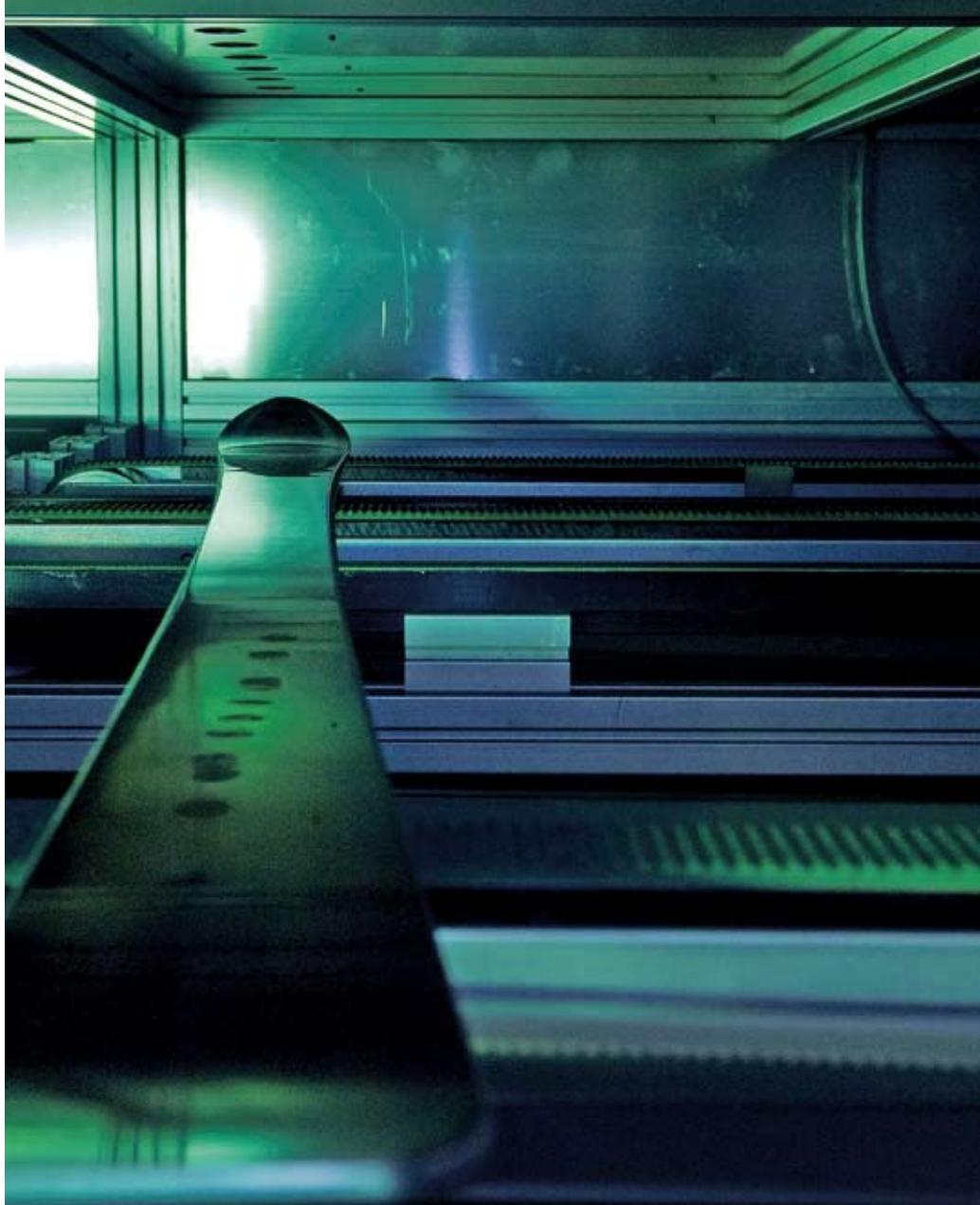
die andere Richtung: Mit handgefertigten Holzkernskiern erwirtschafteten sie im ersten Geschäftsjahr rund 200 000 € Umsatz. Im jetzt zu Ende gehenden zweiten werden es 750 000 € sein, 200 000 € Gewinn sind übrig geblieben.

Also immer weiter bergauf, so weit nach oben, wie es nur geht? Eben nicht. „Der große Kuchen ist verteilt“, sagt Andrin Schütz, unter Head und Völkl und den anderen Großen. Aber bei den Krümeln, da geht noch was.

Es geht darum, eine Nische zu finden. Wobei, das wäre zu kurz gedacht, zu riskant, zu abhängig von Trends. Es geht um das Konzept Nische: Wie klein darf sie sein, damit sie noch

FABIAN SCHÜTZ (l.) ist einer der beiden Geschäftsführer von Schuetz Sports. Die Schweizer lassen in Österreich fertigen

LICHT UND FARBE
Nach vier Grundlackierungen werden die Skier (u.) abschließend mit Ultraviolettlicht (r.) getrocknet

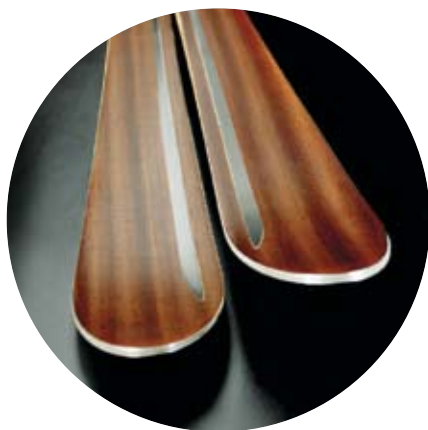


SCHUETZ SPORTS

- 2004** Andrin und Fabian Schütz und ihr deutscher Partner Joe Zander erfinden den Retroski Zweydingers.
- 2005** Die ersten Prototypen werden getestet.
- 2006** Gründung der Zweydingers GmbH. Die ersten Retroskier werden in den Handel gebracht.
- 2007** Zwei neue Modelllinien entstehen: Telemark und Freeride.
- 2008** Die Brüder Schütz machen ohne ihren Partner weiter und gründen die Schuetz Sports AG.

Verramscht
wird bei uns
gar nichts

FABIAN SCHÜTZ, SCHUETZ SPORTS



lukrativ ist? Wie groß darf sie sein, ohne die etabliertere Konkurrenz anzulocken? Die Unternehmensberatung A.T. Kearney geht davon aus, dass vier von fünf Nischenunternehmen bald aufgeben müssen oder aufgekauft werden. Überleben können nur Firmen, sagt A.T.-Kearney-Berater Fritz Kröger, die „ihr Schicksal nicht passiv akzeptieren, sondern es quasi als Täternische aktiv in die Hand nehmen“. Gemeint sind solche wie Schuetz Sports.

WER DIE KÄUFER NICHT LANGWEILT mit ewig gleichen Designs und standardisierter Technik, kann auch heute noch mit Skiern Geld verdienen, davon sind Andrin und Fabian Schütz überzeugt. In Arosa, ihrem Geburtsort, lernen die Kinder erst Skifahren und dann laufen, sagen der 32-jährige Deutschlehrer und der 26-jährige Wirtschaftsstudent. Darum trauten sich die beiden zu, solche Skier zu bauen und wagten den Schritt in die Selbstständigkeit. Zuvor sind sie das Thema analytisch angegangen: Was bieten die Großen? Was fehlt noch auf dem Markt? Und wo können wir die Lücke füllen?

Die erste Nische hieß Retro. Zwei Jahre lang testeten Andrin und Fabian Schütz ihre Produkte, bevor sie sich in diesen Markt wagten. Seit 2004 hatten sie die Idee für die Retromodelle entwickelt, gemeinsam mit dem Deutschen Joe Zander. Der hatte auch den Namen Zweydingers seines Urgroßvaters, eines Skipioniers und Malers, beige steuert.

2006 standen die ersten Zweydingers-Skier in den Geschäften, die so aussahen wie die, mit denen unsere Großväter die Hänge hinunterfuhren. Optisch hieß das: eine elegante schlanke Form und ein hölzernes Deckblatt. Bei der Technik wird nicht auf Nostalgie gesetzt. Skier aus Massenproduktionen haben meist einen Kern aus Kunststoffschäum. Bei den Schütz-Brüdern bringen ein Holzkern und die doppelte Titanalschicht – in der Skibranche Sandwich-Bauweise genannt – zusätzliche Elastizität. Geübte Skifahrer können damit auch herausfordernde Pisten angehen.

Aber Retro ist ein schnelllebiger Trend. Zu gefährlich, das Unternehmen komplett darauf auszurichten. Deshalb ist neben den Nostalgiebrettern inzwischen eine Linie mit ▶



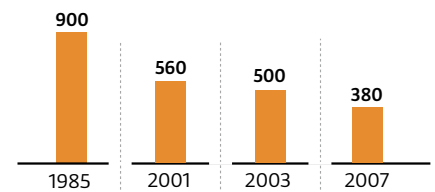
LESSONS TO LEARN

NISCHEN BESETZEN

- 01** Obergrenzen festlegen: Wer sich für Nischen entscheidet, muss mit Qualität punkten. Die geht in der Massenproduktion oft verloren.
- 02** Mehrere Nischen parallel bedienen. Wer nur auf einen Trend setzt, kann ebenso schnell verschwinden wie der Trend selbst.
- 03** Keine Rabattaktionen. Wer seine Preise begründen kann, braucht nicht unter Wert zu verkaufen.
- 04** Möglichst wenig Fremdkapital. Investoren denken oft zu sehr an die Rendite – tödlich für ein qualitativ hochwertiges Produkt.

Auf Talfahrt

Verkaufte Alpin-Ski-Paare in Deutschland in tsd.



FTD/ip; Quelle: Schätzungen Deutscher Sportfachhandel, Bundesverband der Deutschen Sportindustrie

Die Nische können wir besser bedienen als die großen Hersteller ANDRIN SCHÜTZ, SCHUETZ SPORTS

Telemark-Skiern entstanden und eine für Freeride – das Fahren außerhalb befestigter Pisten. Gemeinsam mit dem Bindungshersteller Naxo hat Schuetz Sports in dieser Saison eigens ein Modell für den skandinavischen Markt entwickelt, wo man den Ski hinten lieber etwas schmaler und dafür in der Mitte etwas breiter mag. „In diesem Markt engagieren sich noch nicht viele Firmen“, sagt Fabian Schütz. Und vier Nischen sind besser als eine.

Die fünfte Nische haben sich die Brüder bereits ausgeguckt: Je wärmer die Winter, desto üppiger schießt der Kunstsnee aus den Kanonen. Jetzt wollen sie einen Ski entwickeln, der auf Kunstsnee besonders gut gleitet. Mal sehen, wie der am Markt ankommt.

Der kaufmännische Ansatz basiert vor allem auf einer Grundlage: schlank bleiben. Das Risiko bleibt, das wissen die Schweizer,

seitdem sie versucht haben, sich auch im Bereich Freestyle – früher als Trickskifahren bekannt – zu etablieren. Dafür statteten die Brüder ein Fahrerteam mit Skipaaren aus und karrten sie auch schon mal im eigenen Audi zu gemeinsamen Abfahrten. Nur so wird man von der Szene ernst genommen, das wussten die Brüder. Und nur so hätten sie die Anregungen der Fahrer direkt umsetzen können, ob sie die Skier härter, weicher, schmaler oder breiter bauen sollten.

Es funktionierte nicht. Nicht wegen der Glaubwürdigkeit, sondern wegen der Preisvorstellungen der Schütz-Brüder. „Die Szene hat einfach zu wenig Geld.“ Die rund 750 € pro Paar waren im Freeride-Bereich nicht durchsetzbar. „Wir hätten die Skier 200 bis 250 € billiger anbieten müssen“, sagt Andrin Schütz. Und das hätte sich nicht mehr gerechnet. Rund

IN DER KLEMME Der Holzkern wird in eine gummierte Stahlkante gelegt (o. l.). Er sorgt für Elastizität des Skis

LETZTER BLICK Ein Arbeiter prüft, ob der Ski verzogen ist oder sich Luftbläschen gebildet haben (o. r.)



UNTER DRUCK Holzkern, Titanal-, Fiberglas- und Gummischichten werden zu einer Platte (u.) zusammengepresst, aus der die Skier herausgebrochen werden



15 000 € habe das Experiment gekostet. Sei's drum. „Das war eben eine aktive Marktstudie“, sagt Schütz. „Ein Berater hätte wahrscheinlich mehr gekostet.“

Mit der Niscentaktik steht Schuetz Sports in der Branche nicht allein. Mit ähnlichen Produkten etablieren sich etwa die deutsche Firma Pure Ski und der US-Hersteller Ninthward. Aber auch große Player wie Völkl und Head bieten inzwischen Holzkernskier an. Solche Konkurrenz sehen die Schütz-Brüder entspannt. „Die Produktion in Handarbeit braucht Kontrolle und Präsenz, das kann man im Massengeschäft gar nicht leisten“, sagt Andrin Schütz. „Die Nische können wir besser bedienen als die großen Hersteller.“ Hinzu komme der Zeitfaktor. „Die großen Firmen produzieren im Sommer die Kollektion für das nächste Jahr“, sagt Andrin Schütz. „Wenn wir an einem Ski etwas ändern wollen, ist er zwei Wochen später fertig.“

Rund 750 € kosten Zweydingers und liegen damit nur etwa 100 € über den Topskiern großer Hersteller. Edelschmieden wie Bogner oder Zai, wo für ein Echtholzpaar schon mal

2600 € verlangt werden, werden deutlich unterboten. Die Echtholzlinie von Schuetz Sports mit von Hand eingesetzten Titanal-Intarsien beginnt bei rund 1500 €.

DIESE PREISE trotz Handfertigung zu halten funktioniert, weil die Schweizer ihre Skier in der Manufaktur G-Vision anfertigen lassen. Die Firma liegt im österreichischen Waidhofen – von der Schweiz aus betrachtet ein Niedriglohnland. „Wenn man alle indirekten Kosten miteinrechnet, würde die Fertigung in der Schweiz das Drei- bis Vierfache kosten“, sagt Andrin Schütz. Das Geld, das so gespart wird, bleibt fürs Material übrig. Rappenspalter – wie der Schweizer für Pfennigfuchser sagt – haben im Nischenbereich nichts verloren, sagt Andrin Schütz. „Wenn ein 3 € teureres Teil massiv besser ist, dann nehmen wir das.“

Einmal im Monat fährt einer der Brüder nach Österreich, um die aufwendigen Produktionsprozesse zu beobachten. Ihre Obergrenze sehen die Schütz-Brüder bei maximal 4000 Paar Skiern pro Jahr. Bei 600 verkauften Paar in dieser Saison ist bis dahin noch Luft.

Es gab Angebote, auf dem Weg zu dieser Grenze ein wenig zu helfen. Aber die Brüder schlugen alle Angebote von Geldgebern aus, die gleich zu Anfang einsteigen wollten. „Investoren wollen eine bestimmte Strategie sehen und bestimmte Zahlen. Und man läuft Gefahr, die Firma zu verlieren.“ Entsprechend bescheiden fingen die Brüder an. 120 000 € hatten sie zusammengespart, hinzu kam ein Bankkredit in Höhe von 30 000 €.

Das erlaubt nur ein schlankes Marketing. Ein paar Riesenposter im Hauptbahnhof von Zürich mussten reichen. Für den Rest sorgen Messeauftritte und die direkte Ansprache von Händlern. Die setzten im Winter 2006/07 bei wenig Schnee und hohen Temperaturen weniger Skier ab als üblich. „Bei großen Unternehmen heißt es dann schnell: Wenn ihr keine 100 Paar abnehmt, beliefern wir euch nicht mehr. Wir geben auch schon mal nur 10 oder 20 Paar ab. Das hat uns einen Sympathiebonus gebracht.“ Dafür spielt Schuetz Sports nicht in den alljährlichen Preisreduzierungskämpfen zu Saisonende mit: „Verramscht wird bei uns gar nichts.“ □