

**Peter Schöffel, 44 Jahre alt, leitet in siebter Generation den Sportbekleidungshersteller Schöffel. Die mittelständische Firma ist nicht nur eine der ältesten Bayerns, sondern auch vorbildlich geführt.**



# *Weil es ganz einfach viel zu viel Spaß macht.*

Vertraue deinem eigenen Urteil. Bleib dir treu. Beschränke dich. – Peter Schöffel, Eigentümer und Geschäftsführer der Firma Schöffel, erklärt, wie erfolgreiche Markenstrategie im Mittelstand funktioniert.

---

„Fragen Sie doch mal den Bahnhofsvorsteher, vielleicht kann der Ihnen ein Taxi rufen“, meint der Straßenfeger. „Ich jedenfalls habe hier noch nie eins gesehen. Geschweige denn einen Taxistand.“

Knüppeldick hängt der Nebel über den Dächern und in den Straßen. Der Bahnhofsvorsteher, ein netter Mann mit Räuber-Hotzenplotz-Bart, nickt. „Rufen Sie diese Nummer an“, meint er, „dann kommt wer.“

Die Dame am anderen Ende der Leitung denkt kurz nach, dann sagt sie: „Eine Stunde. Frühestens in einer Stunde ist das Taxi da.“ Wie bitte? Eine Stunde lang in der Kälte warten? Und den Termin verpassen? Nein danke.

„Hier“, sagt der Bahnhofsvorsteher, „probieren Sie mal diese Nummer.“ Diesmal geht ein Mann ran. „Nee“, sagt er, „heute nicht mehr. Morgen könnte ich.“ Es ist jetzt 9 Uhr und 45 Minuten. Vormittags. Bis morgen auf das Taxi warten? Direkt am Bahnhof? Wo sind wir hier?

Ach ja, in Schwabmünchen. Eine kleine Stadt, 30 Kilometer südlich von Augsburg, 75 Kilometer westlich von München. Nicht unbedingt am Ende der Welt. Könnte man meinen.

„Keine Sorge“, lacht Peter Schöffel am Telefon. „Wir kommen Sie sofort am Bahnhof abholen.“ Die Stimme klingt jung, dynamisch, fröhlich.

Der Mann ist es auch. „Der Widerspruch“, sagt er wenig später, „also dieser Widerspruch zwischen Weltoffenheit und Schwabmünchen, zwischen Pioniergeist und Beständigkeit ist nur vordergründig. Er löst sich schnell auf. Wird sogar zur Stärke, ja zum Charakter des Unternehmens.“

Das Unternehmen, von dem Peter Schöffel spricht, ist sein eigenes. In der siebten Generation besitzt und leitet er die Firma Schöffel, Hersteller hochwertiger Sportbekleidung, Sitz in Schwabmünchen. Deutscher Mittelstand, 200 Mitarbeiter, 64 Millionen Euro Umsatz. „Meine Firma ist ein Juwel“, schwärmt Schöffel. „Mindestens einmal in vier Wochen >

erhalte ich ein Kaufangebot. Aber ich verkaufe nicht. Denn erstens macht es viel zu viel Spaß. Und zweitens bin ich überzeugt davon, dass wir morgen noch stärker sein werden als heute. Für die dankende Absage verwendet meine Sekretärin deshalb einen Standardbrief.“

Ein Mann mit gesundem Selbstvertrauen. Was macht ihn so siegessicher? Der Markt für Sportbekleidung ist hart umkämpft. Die Produkte – Anoraks, Skihosen, Fleece-Pullover – sind bei der Konkurrenz genauso gut. Und so ähnlich, dass sie sich kaum unterscheiden lassen. Begänne ein Preiskampf, hätten andere wahrscheinlich den längeren Atem – obwohl Schöffel im hochwertigen Segment in Deutschland, Österreich und der Schweiz Marktführer ist.

„Unser Erfolg“, sagt Peter Schöffel, „lässt sich auf eine ganz einfache Formel reduzieren. Sie lautet: Wage es, einen eigenen Weg zu gehen. Bleib dir treu. Beschränke dich. Dann hast du langfristig Erfolg. Ich weiß, wovon ich spreche. Schöffel ist eines der ältesten Familienunternehmen Bayerns. Im vergan-

genen Jahr haben wir 200-jähriges Jubiläum gefeiert. Ich erkläre Ihnen, wie das funktioniert.“

Regel Nummer eins. „Vertraue deiner eigenen Urteilskraft.“ Es ist das Jahr 1979. Die Firma Schöffel wird in sechster Generation vom Kaufmann Hubert Schöffel geführt. Er betreibt ein Konfektionshaus in Schwabmünchen und stellt elastische Bundhosen und Wander-Anoraks her. Plötzlich erschüttert eine

Revolution den Bekleidungsmarkt. Eine US-amerikanische Firma hat ein ganz neues Material erfunden, das phantastische Fähigkeiten besitzt: Es ist absolut wasserdicht, winddicht und gleichzeitig auch noch atmungsaktiv. Die Firma heißt Gore, das Material Gore-Tex.

Alle Hersteller fliegen darauf. Sofort stellen sie Windjacken aus Gore-Tex her und verkaufen sie zu einem Preis, der doppelt so hoch ist wie bei Jacken aus herkömmlichem Baumwollgemisch. Doch es dauert nicht lange, und der Riesenrenner entpuppt sich als Riesen-Flop. Denn sobald das

## *Regel Nummer eins: Vertraue deinem eigenen Urteil.*



**Flache Hierarchien, kurze Wege: Der Mittelstand hat in puncto Organisation eindeutig Vorteile.**



**Klare Linien, ruhige Farben:  
Schöffel macht Funktionsbe-  
kleidung für Menschen, die sich  
kleiden und nicht verkleiden.**

Wundermaterial mit Hautfetten in Verbindung kommt, verliert es seine Wasserdichtigkeit. Skilehrer, Bergführer und Wanderer werden nass. Sämtliche Gore-Tex-Produkte werden zurückgezogen. Sämtliche Hersteller von Bergsport-Bekleidung kehren zurück zu ihren gewohnten Baumwollgemisch-Textilien.

Mit einer Ausnahme: Hubert Schöffel aus Schwabmünchen beschließt, dass es doch gehen muss. Und experimentiert weiter. Lächerlich, urteilen die Branchenkollegen, ein engstirniger Schwabe eben, verbissen.

Ob Hubert Schöffel tatsächlich so sehr an das Material glaubte oder ob es vielmehr der Wunsch ist, seinem Unternehmen aus einer gewissen Wachstumsschwäche zu helfen, lässt sich heute nicht mehr sagen. Tatsache ist, dass zwei Mitarbeiter von Gore den schwäbischen Don Quijote in seinem Kampf unterstützen. Dann, 1981, kommt der Durchbruch. Das Material funktioniert, und Hubert Schöffel überschwemmt den Markt mit wasserdichten, winddichten und atmungsaktiven Jacken. In den Jahren 1981 bis 1989 verfünffacht er seinen Umsatz auf 25 Millionen Mark. Der verbissene Schwabe hat es allen gezeigt und eine starke deutsche Marke aufgebaut. Oder, anders ausgedrückt: Der Mut, gegen den Strom zu schwimmen, zahlt sich aus.

Regel Nummer zwei: „Bleib dir treu.“ Es ist das Jahr 1989. Peter Schöffel, Generation Nummer sieben, tritt in die Firma

ein. Und erkennt, dass das Unternehmen ein gewaltiges strategisches Problem hat. Zu dem Zeitpunkt erwirtschaftet Schöffel 99,5 Prozent seines Umsatzes mit Gore-Tex. Die Firma lebt in völliger Abhängigkeit von einem einzigen Zulieferer.

„Mein Generationsauftrag“, sagt Peter Schöffel, „war es nun, die Marke

Schöffel auf ein eigenständiges Fundament zu stellen und ihr eine eigene Identität zu geben. Ich muss dazu sagen, dass der Generationenwechsel für jedes Mittelstandsunternehmen ein ganz essenzielles Thema ist. Er kann ein Unternehmen kaputt machen, aber er kann auch eine Zeit sein, aus der eine Firma wahnsinnig viel Kraft schöpft. Nämlich wenn es ihr gelingt, die langjährigen Erfahrungen mit jugendlichem Elan zu paaren.

Meinem Vater traute niemand zu, dass er sich an die Abmachungen hält: mit 60 Jahren die Geschäftsführung zu teilen, mit 65 die Geschäftsführung zu übergeben. So lautete unsere Verabredung. Und er hielt sich daran wie an einen Fahrplan.

Natürlich haben wir uns oft um Dinge gestritten, aber immer hinter verschlossenen Türen, und immer sind wir mit einem Konsens nach außen gegangen. In den ersten Jahren hat er die Macht des letzten Wortes gehabt, dann hatte ich sie. Und kaum hatte ich das letzte Wort, habe ich enorme Fehler gemacht. >

Sie waren zwar nicht gerade existenzbedrohend, dennoch waren sie heftig. Aber ich bin meinen Eltern unendlich dankbar, dass sie mich machen ließen, denn nur so kann man lernen. Jeder muss sein eigenes Lehrgeld zahlen.

Meine Aufgabenstellung war ja, Schöffel eine eigene Identität zu geben. Bis dahin hatten wir das Image, zwar hochfunktio-

nell, aber auch sehr bieder zu sein. Eine Marktumfrage bei

fünfzig der wichtigsten

Händler ergab: Andere

Hersteller, wie etwa

Head und Klepper, machen alles so wie

Schöffel, nur schöner.

Alles klar, dachte ich.

Ich hole mir einen Pro-

duktmanager aus der

Mode. Ich trimme den

Laden auf modisch. Ich überhole alle links und erziele ein starkes Wachstum.

Stattdessen brach der Umsatz um sieben Millionen Mark ein.

Wir haben richtig Federn gelassen. Und ich habe verstanden,

dass man den Tanker behutsam manövrieren muss. Man kann

den Kurs ändern, ja, man muss ihn manchmal sogar ändern,

aber nicht so schnell, dass der Markt nicht mitkommt.

***Regel Nummer zwei:  
Bleib dir treu.***

Ich habe wieder angefangen, hochfunktionelle Bekleidung zu machen. Und nur allmählich modischere Akzente zu setzen.

Eine sanfte Veränderung. Und plötzlich funktionierte es. So gut, dass ich den Konkurrenten von einst, Klepper, aufkaufte.“

Peter Schöffel gab sich fünf Jahre Zeit, um Klepper zu sanieren. Steckte eine Menge Geld, Zeit und Energie in die zweite Marke. Der Plan ging nicht auf. Stattdessen stellte er den jun-

gen Firmenchef vor die schwierigste unternehmerische Entscheidung seiner Karriere.

Peter Schöffel verkaufte Klepper. Obwohl es schwer fällt, Fehler ein-

zugestehen, war es wohl der richtige Schritt. Die

Firma wurde dadurch

wesentlich profitabler. Einfacher in ihren Strukturen. Und bereitete Peter Schöffel auf die Regel Nummer drei vor.

Regel Nummer drei: „Beschränke dich.“ Es ist das Jahr 2005.

Peter Schöffel stellt die Weichen für die Zukunft. „Unsere 200-jährige Historie hilft uns, die Dinge langfristig zu sehen“,

sagt der 44-jährige Firmenchef. „Wir haben den Luxus, über den Tellerrand dieser krankhaften Quartalsdenke

## ***Die Marke Schöffel ist gut positioniert***



**Peter Schöffel: „Belege in deiner Nische einen Spitzenplatz – dann wirst du für deine Partner unverzichtbar.“**

**Peter Schöffel stellt ausschließlich Bekleidung her – dafür macht er das, was er macht, richtig gut.**



blicken zu können. Wir denken in Generationen. Und: Es geht uns um die strategischen Aspekte der Markenführung.“ Nicht ganz einfach in einem Markt, in dem sich die Produkte teilweise nur noch durch ihre Farbe unterscheiden. „Stimmt“, sagt Peter Schöffel. „Um stark zu sein, haben wir deshalb beschlossen, uns zu reduzieren. Meine Erfolgsstrategie heißt: Beschränkung zugunsten eines größeren Ganzen. Tiefe statt Breite.“

Klingt gut. Allein, wie funktioniert es? „Erstens, wir machen nur Bekleidung. Keine Schuhe, keine Seile, keine Rucksäcke. Das ist in der Branche sehr unüblich. Sei ein Gesamtanbieter, heißt es, und der Umsatz wächst. Doch ich glaube das nicht. Ich bin ein ausschließlicher Bekleidungsprofi. Dafür habe ich die besseren

Schnitte, die bessere Technik, die modischere Interpretation. Zweitens, wir beschränken uns auf insgesamt drei Anwendungen: Skisport, Bergsport und Outdoor. Kein Golf. Kein Segeln. Kein Radeln. Dafür gehen wir in die Tiefe. Wenn der Markt das wünscht, bieten wir 25 verschiedene Hosenmodelle an. Aber wir wollen dabei die Besten sein.

Drittens, wir interessieren uns nur für Europa. Keine USA, kein Asien. Fokussierung auf den Kernmarkt. Denn um wachsen und richtig Geld verdienen zu können, muss man in dem Markt oder in der Nische, die man für sich definiert hat, die Nummer

eins, zwei oder drei sein. Dann ist man für seine Partner nicht zu ersetzen. Dann kann man die Konditionen mitbestimmen.“ In Deutschland, in der Schweiz und in Österreich hat Schöffel sein Ziel bereits erreicht. Dort belegt er die komfortablen Ränge eins und zwei. Dasselbe will er in den kommenden zehn Jahren in ganz Europa erreichen. Dazu setzt er rigoros auf das Produkt und auf die Marke.

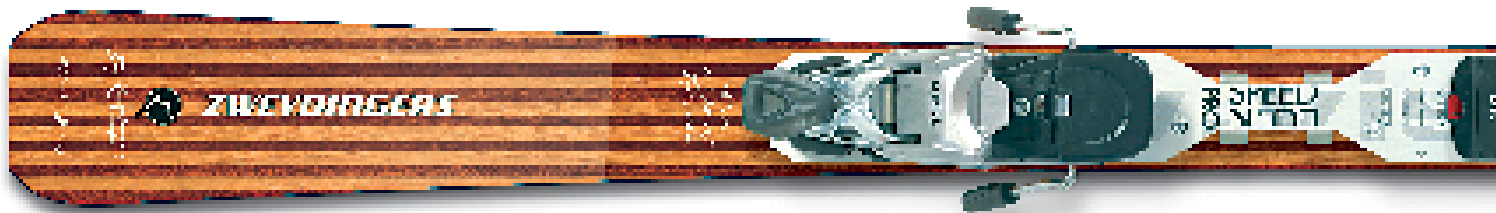
Acht Prozent des Umsatzes fließen in Forschung und Entwicklung. Hier werden nicht nur die Produkte auf Herz und Nieren getestet. Hier wird auch die Grundlagenforschung für

die Produkte von übermorgen betrieben.

Weitere neun Prozent des Umsatzes fließen aktuell in das Marketing. Dieses Budget hat sich in den vergangenen drei Jahren verdoppelt. „Markenbekanntheit muss man sich

knallhart erkaufen“, sagt Peter Schöffel. Deshalb fließe jeder Euro, den er entbehren könne, in Werbung und Marketing, um Schöffel von Spanien bis Russland bekannter zu machen. „Wir wollen kontrolliert wachsen, von innen, aus eigener Kraft. Wir beschränken uns auf das, was wir wirklich können.“ Deshalb wolle er auch keine Firmen kaufen. „Für Verkaufsangebote anderer Firmen hat meine Sekretärin auch einen Standardbrief“, zwinkert Peter Schöffel. „Wir bleiben das, was wir sind, wo wir sind. Mittelstand in Schwabmünchen. – Soll ich Sie jetzt zum Bahnhof fahren?“ □

***Regel Nummer drei:  
Beschränke dich.***



# *Konsequent anders oder zurück zu den Wurzeln.*

Wenn alle, oder sagen wir mal viele Wege nach Rom führen, so führen auch mehrere Wege zum Erfolg. Peter Schöffels Strategie besteht darin, dass er sich mit seiner Marke dem direkten Vergleich mit seinen Konkurrenten stellt – und versucht, ein wenig besser zu sein. Will heißen: ein wenig funktioneller, ein wenig modischer, ein wenig moderner eben.

Doch es geht auch anders. Indem man die Strategie des Wettbewerbs genau ins Gegenteil verkehrt. Eben nicht auf modern macht, sondern auf altmodisch. Und sich dadurch von der Konkurrenz so stark unterscheidet, dass es gar keine Konkurrenz mehr gibt.

Retro ist eine solche Strategie. Retro schafft ein klar erkennbares Alleinstellungsmerkmal. Und Retro ist derzeit sogar richtig in. Weg vom Aufgesetzten und Gekünstelten. Hin zum Ursprünglichen, zum Authentischen. Genau in diese Kerbe schlagen zwei junge Firmenchefs, die nicht nur auf der Retrowelle fahren, sondern auch auf der Sportwelle.

Eine perfekte Kombination. Ist Outdoor doch, so zumindest Peter Schöffel, nichts anderes als der Ausdruck des großen Bedürfnisses unserer Gesellschaft, zu mehr Natürlichkeit zurückzukehren.

Einer dieser erfolgreichen Retro-Unternehmer ist Michael Klemera. Er gründete 1995 das Mode-Label „Luis Trenker“ und wurde damit im Handumdrehen zum Shootingstar der Szene. Das Label orientiert sich an der großen Bergikone aus Südtirol, die wie kaum ein anderer für die Lust auf Abenteuer und die Sehnsucht nach Freiheit steht.

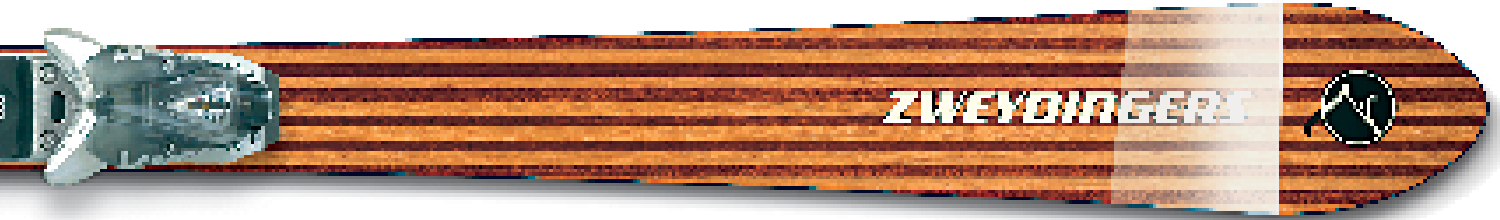
Die Kollektion ist dem Lebensgefühl der dreißiger Jahre nachempfunden. Sie versprüht einen Hauch von Nostalgie, von zeitloser Klassik und von lässiger Sportlichkeit.

Die Optik ist herb, die Haptik ist weich. „Zu einer Zeit, als viele SportbekleidungsHersteller nicht mehr wussten, wie sie noch mehr Funktion in ihre Klamotten integrieren sollten, beschloss ich, den Weg in die entgegengesetzte Richtung zu gehen“, sagt der Firmenchef, der wie Trenker ebenfalls aus Südtirol stammt.

Für seine Kollektion verwendet er ausschließlich Materialien, die so natürlich sind wie die menschliche Haut: Leinen, Baumwolle, Wolle, Seide, Kaschmir.

Der Erfolg gibt ihm Recht. Spätestens seit Kunden wie Arnold Schwarzenegger oder Thomas Gottschalk sich öffentlich in Luis-Trenker-Shirts zeigen, ist die Marke ein Renner. Von Tokio bis nach Los Angeles. „Die Marke Luis Trenker hat einen starken Charakter. Sie ist wie geschaffen, um von star-





Sieht nicht nur aus wie Holz, ist auch Holz: der handgefertigte Ski von Zweydingers.

ken Persönlichkeiten getragen zu werden“, sagt Klemera. „Sie ist individuell, selbstbewusst und eben anders.“ Konsequent anders ist auch die Marke Zweydingers. Die Firma mit Sitz in Hemmingen in Niedersachsen stellt Ski her, die nicht nur im Retrostil designt sind, sondern tatsächlich aus Holz bestehen. Geistiger Vater des Labels ist der Urgroßvater des Firmengründers, August Zweydingers. Der Maler und Designer aus dem 19. Jahrhundert dient als Botschafter der goldenen Zeiten des Skisports und des glamourösen Flairs der damaligen Helden wie Mathias Zdarsky oder Christl Cranz. Und steht Pate für ein hervorragendes Produkt. Denn der von außen sichtbare Kern der Ski besteht aus massiver, gelagerter Esche. Sie weist im Gegensatz zu Schaumkernen eine deutlich höhere Elastizität auf. Um die nötige Steifigkeit

zu gewährleisten, wird der Ski durch Glasfaserlaminat mit Titaneinlagen an Ober- und Lauf- fläche verstärkt. Das Ergebnis ist ein Ski, der selbst den Ansprüchen des Profirennsports genügt. Oder anders ausgedrückt: eine vorbildlich inszenierte Markenstrategie. □



Text: Sabine Holzknacht

Fotos: Schöffel/Medienfabrik Gütersloh, Andreas Kühnken // Zweydingers // Luis T.



Die guten alten Zeiten sind nicht vorbei: Das Mode-Label Luis Trenker lässt die sportliche Eleganz der Bergikone neu aufleben.