



MOON BOOTS AUS Venedig

 RAINER HUPE

ALBERTO ZANATTA, Chef des italienischen Skisport-Unternehmens Tecnica, hat die Produktion seiner Skier erfolgreich umgestaltet. Jetzt sollen die anderen Marken seiner Firma von den Erfahrungen profitieren.





FOTO_TECNICA

Die Fußbekleidung der Mondfahrer war Vorbild für den ersten Welterfolg von Tecnica: Moon Boots. Der Vater von Alberto Zanatta (Foto) hat sie erfunden.

Wenn Tecnica-Chef Alberto Zanatta vom Skifahren erzählt, dann kommt er richtig ins Schwärmen. Lebhaft schildert er, wie viel Spaß das Fahren abseits der Pisten in seinem Lieblingsort Cortina d'Ampezzo in den Dolomiten macht: „Da sind die Abfahrten richtig anspruchsvoll.“ Schließlich holt er sein Smartphone hervor und zeigt Fotos mit Freunden beim Heli-Skiing auf einem Gipfel zwischen den Wolken. „Das Wetter ist mir egal, wenn ich Zeit habe, gehe ich im Winter skilaufen“, sagt Zanatta und lacht.

Vermutlich habe das etwas damit zu tun, „dass wir so gute Produkte machen“, beschreibt er seine Passion. Natürlich mit einem ironischen

Lächeln, aber durchaus auch ernst gemeint. Denn der 42-Jährige ist Chef der Tecnica Group im italienischen Treviso, eine halbe Autostunde von Venedig entfernt.

Allerdings einer, der auf den ersten Blick kaum von seinen Angestellten im modernen Zweckbau der Firmenzentrale zu unterscheiden ist. Mit seinem Dreitagebart, gekleidet in Jeans und Poloheemd, passt der schmächtige Mann kongenial in die nüchterne Arbeitsatmosphäre. Sein Büro ist so schmucklos wie der gesamte Bau, Glaswände öffnen den Blick in die Nebenzimmer, auf einem Regal stehen zwei Paar alte Ledertiefel, in einer Ecke nagelneue Skier. Gespräche mit seinen Mitarbeitern verlaufen sehr locker, fast kumpelhaft. Das Telefonat mit „Reini“, dem österreichischen Slalom-Weltcup-

Sieger Reinfried Herbst, über dessen Vorbereitung für die neue Saison hört sich an wie die Fachsimpelei von zwei Ski-Enthusiasten beim Après-Ski an der Hotelbar.

Nichts von seinem Auftreten und seiner Erscheinung deutet darauf hin, dass Zanatta ein Unternehmen mit rund 410 Millionen Euro Umsatz und gut 1500 Beschäftigten führt, zu dem renommierte Marken wie Tecnica, Nordica und Dolomite für Skistiefel oder Blizzard für Skier gehören. Aber auch eine Wintersport-Ikone wie Moon Boot. Und schließlich noch Lowa für Wanderschuhe sowie Rollerblade für Inlineskates.

Im Wintersport haben die Marken von Tecnica in den vergangenen Jahren Maßstäbe gesetzt. Ein Blizzard wurde zwei Mal hintereinander auf der internationalen Sportmesse ISPO in Mün-

chen zum Ski des Jahres gekürt. Skistiefel von Tecnica erhielten ebenfalls Auszeichnungen. Und auch für die kommende Saison verspricht Zanatta einige Neuigkeiten.

Blizzard bringt völlig neu konstruierte Skier auf den Markt. „Sie drehen sehr leicht ohne viel Druck“, verspricht der Tecnica-Chef. Dadurch belasten diese sogenannten „Rocker“ nicht nur die Knie weniger, sondern sie laufen auch stabiler als die bislang favorisierten Carver. Zanatta: „Wie beim Autobau übertragen wir die technischen Innovationen aus den Rennen auf die normalen Modelle und ermöglichen damit dem durchschnittlichen Skiläufer mehr Fahrspaß.“

Auch bei Tecnica-Skistiefeln bietet das italienische Unternehmen Komfort-Vorteile für Wintersportler. Eine Technik, bei der Lowa (wo inzwischen keine Skistiefel mehr produziert werden) einst Pionier war, wurde für Tecnica weiterentwickelt: Luft in den Stiefel zu pumpen. Bei Lowa wurde die Luft in den inneren Schuh geleitet, sodass der Druck direkt auf den Fuß ging. Dadurch konnte die Blutzirkulation gestört werden, was kalte Füße zur Folge hatte. Tecnica hat die Idee weiterentwickelt und pumpt die Luft jetzt zwischen die äußere Schale und den Innenschuh. Das erhöht den Komfort und verbessert die Isolation, die Füße bleiben warm.

Außergewöhnliche Innovationen haben Tradition bei Tecnica. Mit einer besonders markanten Erfindung wurde das Unternehmen, das 1960 mit der Produktion von Arbeitsschuhen begann, weltweit berühmt. Alberto Zanattas Vater, der als 72-Jähriger noch immer regelmäßig in der Unternehmenszentrale erscheint, war im Sommer 1969 in den USA und verfolgte dort gebannt die Mondlandung. Die Fußbekleidung der Astronauten beeindruckte Giancarlo Zanatta und inspirierte ihn zur Entwicklung der Moon Boots aus Venedig. Noch immer gehören die außergewöhnlichen Schuhe, von denen Tecnica seither mehr als 20 Millionen Stück verkauft hat, zum Stil vieler Prominenter und zum Erscheinungsbild der Skiorte.

Skistiefel sind nach wie vor das Hauptgeschäft, doch im Laufe der Jahre wurden auch die anderen Marken erfolgreich unter dem Dach von Tecnica integriert. Zuletzt kam →

Je anspruchsvoller die Abfahrten, desto größer der Spaß beim Skifahren, sagt Alberto Zanatta. Auch wenn die Sonne nicht scheint, nutzt er jede Gelegenheit zum Wintersport.



FOTO_BLIZZARD

2006 der angeschlagene österreichische Skihersteller Blizzard dazu. Es gab nicht wenige Skeptiker, die den Deal kritisch beurteilten. Schließlich ist der Wintersport ein „eiskaltes Geschäft“.

Der Verkauf von Skiern halbierte sich in den vergangenen Jahren in Deutschland, weil immer mehr Freizeitsportler sich die Bretter ausleihen statt sie zu kaufen. Schon andere Unternehmen hatten sich mit der Übernahme von Skiherstellern gründlich verlobt. Tecnica war also ein absoluter Nachzügler, der eigentlich das Unmögliche versuchte. „Zudem“, betont Alberto Zanatta, „sind wir kleiner als die anderen, wir sind das letzte Unternehmen

in der Skiindustrie, das noch einer Familie gehört.“ Aber vielleicht ist gerade das der entscheidende Vorteil.

Die Bilanz ist jedenfalls positiv. In den vergangenen vier Jahren hat Blizzard seinen Umsatz verdoppelt, die Marke gewann in der vergangenen Saison zwei World Cups mit Viktoria Rebensburg im Riesenslalom der Damen und Reinfried Herbst im Slalom der Männer. Außerdem stehen zwei Goldmedaillen auf der sportlichen Habenseite. „Wir zeigen, dass wir selbst als Letzter in diesem Markt mit bislang wenig Erfahrung in der Lage sind, gute sportliche und wirtschaftliche Ergebnisse zu erzielen“, sagt Zanatta. →

Mit seinen Produkten hat der Chef der einzigen Wintersportfirma in Familienbesitz in den vergangenen Jahren Maßstäbe gesetzt.

TECNICA GROUP S.P.A.

Tecnica Group S.p.A.

(Kennzahlen 2010)

Umsatz: 410 Mio. €

Anzahl der Mitarbeiter: 1.500

Anzahl der Werke: 4

Hauptsitz: Treviso (Region Venetien), Italien

Projektziel mit Porsche Consulting:

Der Sportartikelhersteller agiert in einem Umfeld mit stark saisonal schwankender Nachfrage. Ziel des Projekts mit Porsche Consulting war es deshalb, die Reaktionsgeschwindigkeit bei der Produktion der Hochleistungsskier zu steigern. Durch die Einführung hochflexibler Prozesse in Organisation und Produktion sollten Engpässe bei Entwicklung und Produktion ausgeglichen werden.

Methodik:

Als Schlüsselkonzept wurde das sogenannte Quick Response Manufacturing (QRM) eingeführt – ein Ansatz, der sich in Branchen

mit starken Nachfrageschwankungen und komplexem Produktmix, wie zum Beispiel der Modeindustrie, bewährt hat. Das Hauptprinzip des QRM-Ansatzes ist die Reduzierung von Durchlaufzeit. In der Produktion wird dieses Ziel durch den Aufbau einer geeigneten Produktionsinfrastruktur verfolgt. Das bedeutet, dass die Produktion in paarweise zusammengekoppelten Fertigungsinseln nach dem Zieh-Prinzip gesteuert wird. Im Fachjargon sprechen die Berater von der POLCA-Systematik (Paired-cell Overlapping Loops of Cards with Authorization). Dabei autorisieren sogenannte POLCA-Karten den Start für die Produktion: Jede Fertigungsinsel bekommt eine Prioritätenliste mit Kundenaufträgen und kann nur dann mit der Produktion beginnen, wenn sie mittels POLCA-Karte von der vor- und nachgelagerten Fertigungsinsel die Freigabe erhält. So kann Überproduktion größtenteils vermieden werden.

Projektergebnisse:

Reduktion Durchlaufzeit	53 %
Reduktion Bestände	49 %
Reduktion Flächenbedarf	38 %





SLALOM- WELTCUPSIEGER REINFRIED HERBST: „JEDER MUSS ALLES RISKIEREN“

Über die Suche der Skirennläufer nach dem besten Material und den Kampf um den Sieg.

Natürlich will er weiterhin Rennen gewinnen und in der Weltrangliste wieder ganz vorn dabei sein. Vor allem aber geht es darum, seinen Titel zu verteidigen. „Der Slalom-Weltcup ist das große Ziel, auf das ich hinarbeite“, sagt Reinfried Herbst, der Weltklasse-Skifahrer aus Innsbruck. Dafür muss er hart arbeiten, Talent allein reicht schon lange nicht mehr. Denn das Material spielt eine immer größere Rolle, auch ein Champion wie er muss immer mehr testen, um das richtige Setup zu finden.

„Du kannst in einer Superform sein, den besten Tag haben und den besten Schnee – wenn irgendeine Kleinigkeit nicht stimmt, dann wirst du nicht Zweiter oder Dritter wie früher, sondern Zehnter“, sagt Herbst. „Es werden nur noch die vordersten Plätze akzeptiert, die ‚Stockerplätze‘, deshalb sei der Grat zwischen Held und Vollidiot sehr schmal.“

Dafür gibt es vielfältige Gründe. So haben sich zum Beispiel die Schneesorten drastisch verändert. Immer häufiger werden die Pisten

künstlich beschneit und präpariert, aber auch die schnelleren und größeren Temperaturunterschiede spielen da eine Rolle. Zudem ist die internationale Spitze der Läufer, die Chancen auf den Sieg haben, sehr viel breiter geworden. Herbst: „Die Dichte an der Spitze ist riesengroß.“

Gleichzeitig aber wird durch das Medienecho, in dem nur die ersten drei eine Rolle spielen, der Druck weiter erhöht. Das ist mental eine größere Belastung, denn man muss bei Misserfolg damit umgehen und abschalten können. Schließlich haben Spitzenläufer auch leistungsbezogene Verträge, es hängt somit auch materiell viel davon ab. „Man muss wegschauen und sich auf seine Sache konzentrieren“, erklärt der Rennläufer, sonst sei man verloren. Die Konsequenzen sind eindeutig: Einerseits wird die Vorbereitung auf die Saison und die Rennen immer professioneller, jeder sucht intensiv das beste Material und das perfekte Setup, andererseits aber ist auch die Risikobereitschaft der Läufer wesentlich höher als früher und damit auch die Verletzungsgefahr. Herbst: „Heute muss jeder alles riskieren!“

Seine Antwort auf die Frage nach den Gründen für den außergewöhnlichen Erfolg kommt spontan: „Qualität und Flexibilität“. Das Unternehmen sei sehr produktorientiert, „manchmal vielleicht zuviel“. Es gehe immer um die beste Qualität und letztlich um die beste Leistung und den besten Komfort. „Wir wollen die Kunden von unserer Qualität überzeugen und nicht ständig irgendwelchen Moden hinterherlaufen“, erklärt Zanatta. Langfristig sei das der erfolgreichere Weg und eine Familienfirma biete eben die besten Voraussetzungen dafür. Flexibilität ist dennoch eine große Herausforderung. Denn Blizzard hat einerseits rund 800 Varianten von Skiern im Programm mit insgesamt 8000 verschiedenen Teilen. Andererseits schwankt die Produktion saisonal sehr stark, die Modelle werden bis zu ein Jahr vor der Saison bereits produziert. Daraus resultiert ein hohes Risiko, eine falsche Marktprognose kann zum finanziellen Desaster werden.

Weil Zanatta aber auch in der Produktion allen Innovationen sehr aufgeschlossen gegenüber steht, kam er mit Porsche Consulting Italia in Kontakt. Die Berater entwickelten für

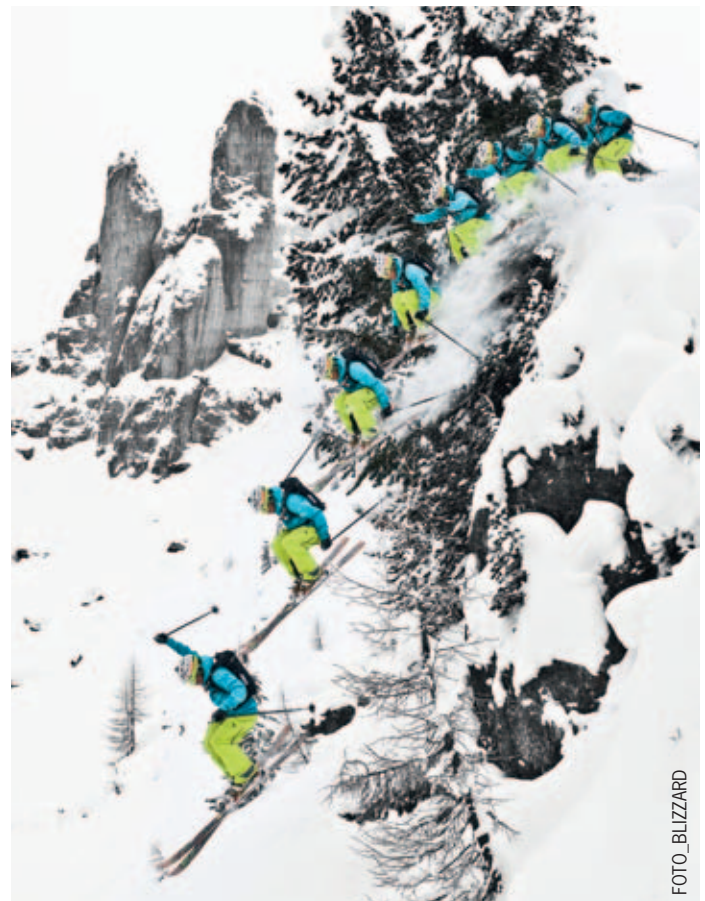
die Skiproduktion von Blizzard im österreichischen Mittersill ein ganz eigenes Modell einer schlanken Produktion – nach dem Modell des ursprünglich aus der Modeindustrie kommenden Quick Response Manufacturing: Dazu wurde der Fertigungsprozess in Zellen organisiert, die jeweils ganz bestimmte Fertigungsaufträge haben. Außerdem wurden die Maschinen neu arrangiert. Es gibt jetzt einen genau definierten Fluss zwischen den Zellen, sodass eine stabile Produktion gewährleistet ist und Überproduktion in den verschiedenen Fertigungsstufen vermieden wird. Neben vielen anderen Verbesserungen ist eine ganz entscheidend: Die durchschnittliche Fertigungszeit für einen Auftrag hat sich mehr als halbiert. „Wir können damit sehr viel schneller auf den Markt reagieren und unser Risiko deutlich verringern“, sagt Ivano Spadetto, Technischer Direktor bei Tecnica.

Das italienische Familienunternehmen ist damit Pionier in der Skiindustrie und schafft optimale Bedingungen für die Herstellung der qualitativ hochwertigen Skier von Blizzard. Denn „innovative Produkte kommen von innovativen

Prozessen“, sagt Luca Chiasserini, Senior Berater von Porsche Consulting. Das Modell ist aber auch ein Beispiel für andere Industrien, die sehr schnell auf Veränderungen ihres Marktes reagieren müssen, für die das klassische Modell der Lean Production aber nicht in Frage kommt. Josef Nierling, Geschäftsereichsleiter Porsche Consulting: „Flexibilität ist eine der wichtigsten Fähigkeiten in allen Unternehmen, um sich im globalen Wettbewerb zu behaupten.“

Alberto Zanatta sieht den entscheidenden Vorteil bei Blizzard aber jenseits der ökonomischen Kennzahlen: „Wir haben die Einstellung bei unseren Managern verändert und gezeigt, dass wir Dinge verändern können, um schneller auf die Wünsche der Kunden zu reagieren.“ Genau deshalb plant er schon die nächsten Projekte: „Wir wollen diese Erfahrung nutzen, sie soll sich wie ein Virus im ganzen Unternehmen ausbreiten.“ ←

Freerider in Zeitlupe:
Während der gesamten Flugphase zieht der Athlet seinen Körper stark zusammen – und lockert die Spannung erst kurz vor der Landung. So festigt er auch bei groben Windstößen eine sichere Position. Grundsätzlich begutachten Freerider mögliche Sprünge, Abfahrten und Felsen im Gelände immer schon auf der Fahrt nach oben im Lift.



FOTO_BLIZZARD