



Zur Person

Rolf Schmid (56) ist lic. oec. HSG und begann seine berufliche Laufbahn in der Pharma-Industrie, später wechselte er in die Uhren- und in die Tourismusbranche. Seit 1996 führt er die Mammut Sports Group AG in Seon AG. Er ist aktuell Mitglied des Verwaltungsrates von Mobility und Kuhn Rikon AG und war Gründer sowie Präsident der European Outdoor Group. Schmid ist verheiratet und hat zwei erwachsene Kinder.

« Ich glaube nicht, dass sich die Mammut-DNA, so einfach ins Ausland transferieren lässt. » Rolf Schmid

Rolf Schmid von Mammut

«Ich mag die Frechen, die sagen, was sie denken»



Der Branchenaussenseiter Rolf Schmid hat in den vergangenen 20 Jahren die Outdoorbranche Mammüt zu einer der weltweit führenden gemacht. Trotzdem kämpft das Unternehmen mit den veränderten Marktbedingungen.

Text **Flavian Cajacob** Foto **Philippe Rossier**

Rolf Schmid, die Outdoorbranche beklagt sich über sinkende Nachfrage. Sind die goldenen Jahre des «Alpine Chic» vorbei?

Rolf Schmid: Das kann man so nicht sagen. Was aber stimmt: In unseren Breitengraden ist beim Konsumenten tatsächlich eine gewisse Sättigung erreicht.

Für Mammüt heisst das konkret?

In den besten Jahren haben wir in Kontinentaleuropa Jahr für Jahr ein Umsatzplus von 6 bis 8 Prozent erwirtschaftet. Jetzt sind es vielleicht noch 1 oder 2 Prozent. In der Schweiz, wo wir nach wie vor rund 20 Prozent unseres Umsatzes machen, wird es auch immer anspruchsvoller.

Machen Sie den starken Franken dafür verantwortlich?

Auch – aber nicht nur. Die Branche und Mammüt ist von den drei «W» eingeholt worden: von der Währung, vom Wandel, vom Wetter. Beginnen wir beim Wetter: Der letzte Winter hat diesen Namen doch gar nicht verdient! Wenn zum Saisonauftakt oder spätestens vor den Sportferien

kein Schnee da ist, kaufen die Leute auch keine Ausrüstung.

Der Wandel!

Genau. Das Internet ersetzt zunehmend den Fachhandel. Viele Schweizer Retailer haben es aber verpasst, rechtzeitig in den Internethandel zu investieren. Ergo ordert der Konsument dann bei einem Anbieter im Ausland, oder er kauft auf der

Reise im Euroraum ein. Das schlägt sich direkt auf unserer Einnahmenseite nieder.

Und dann wäre da noch das dritte W, die Währung.

Wir kaufen viel in Dollar ein, verkaufen hauptsächlich in Euro, rechnen unsere Strukturkosten aber in Franken ab, beispielsweise die Löhne. Das ist Währungstechnisch eine furchtbare Konstellation. Kommt hinzu, dass auch abseits des Euroraums verschiedene Währungen schwächer geworden sind. Das führt dazu, dass es mit dem Wachstum genau dort harzt, wo wir unsere Hauptumsätze machen – und dort, wo die Umsätze eigentlich gut sind, ist die Währung zusammengebrochen.

Ist die Schliessung der Seilerei 2015 in Seon eine Folge davon? Immerhin geben Sie damit die letzte in der Schweiz verbliebene Produktionssparte von Mammüt auf.

Was natürlich sehr schmerzt. Denn wenn ausgerechnet jener Teil der Firma wegfällt, der den Grundstein zu einer über 150 Jahre langen Erfolgsgeschichte gelegt hat, dann ist das sicher kein einfacher Entscheid. Aber wir müssen die Kosten in der Schweiz senken und das gesamte Unternehmen weiterbringen. Seile können wir im Ausland qualitativ genauso hochwertig produzieren wie in der Schweiz. Um im weltweiten Wettbewerb bestehen zu können, muss man gezwungenermassen lei-

der auch unliebsame Entschlüsse treffen.

Fortan produziert Mammüt ausschliesslich im Ausland. Wie viel «Schweiz» steckt überhaupt noch im Unternehmen?

Wir fühlen uns zu hundert Prozent als Schweizer Unternehmen. Entwicklung, Design und Tests sind nach wie vor in Seon angesiedelt. Wir leben und verkörpern zudem konsequent Schweizer Werte: Qualität, Zuverlässigkeit, Ehrlichkeit, Authentizität.

Achtung, hier spricht der Marketingprofil

Finde ich nicht, nein. Wir verzichten ja beispielsweise bewusst darauf, unsere Produkte mit dem Etikett «Swiss made» zu versehen. Wir wollen nicht vortäuschen, was nicht ist. Dennoch nimmt man uns gerade im Ausland als Schweizer Marke wahr. Entscheidend ist: Stelle ich mich als Schweizer vor einen Berg und sage, wir verstehen etwas von Bergsport, dann nimmt man mir das auch ab. Es ist einfach glaubwürdig.

Sie selber haben es aber eigentlich gar nicht so mit den Bergen, oder?

Bis zu meinem Stellenantritt bei Mammüt vor über zwanzig Jahren habe ich mir tatsächlich nicht viel aus Bergsport gemacht. Skifahren und Wandern – das wars. Hätte mir damals jemand gesagt, dass ich mit Mitte fünfzig den Mont



Blanc besteigen würde, ich hätte ihn bestimmt für verrückt erklärt. Zumal ich unter Höhenangst leide und mir ein künstliches Hüftgelenk eingesetzt wurde.

Tönt etwas paradox für den Chef eines Bergsportunternehmens. Aber vielleicht ist es gar nicht aussergewöhnlich, schliesslich sollen Seemänner dem Vernehmen nach auch nicht schwimmen können ...

Ich komme ursprünglich aus der Pharma-Industrie, später war ich in der Uhrenbranche und im Tourismus tätig. Als bei Mammut ein neuer Chef gesucht wurde, brachte mich ein Headhunter als «Sprengkandi-

«Ja-Sager bringen ein Unternehmen nicht weiter.»

Rolf Schmid



2012 im deutschen Wolfertschwenden bezogen: Das Logistikzentrum von Mammut.

154 Jahre Mammut

qualitativ genauso hochwertig produzieren wie in der Schweiz. Um im weltweiten Wettbewerb

etwas nimmt ist ein

1862



Gründung

Der junge Kaspar Tanner beginnt im aargauischen Dintikon nach der Ausbildung und einigen Wanderjahren mit der Fertigung von Seilen. Diese finden primär in der Landwirtschaft Verwendung. 1878 erfolgt der Umzug ins benachbarte Lenzburg.

1943

Urviach

Erstmals wirbt das Mammut für die sich inzwischen Seilerwarenfabrik Lenzburg nennende Firma. Die ersten Seile aus synthetischen Fasern für den Alpinismus werden auf den Markt gebracht. Inzwischen beschäftigt das Unternehmen 50 Mitarbeitende.





1978



Gore-Tex

Die ersten Gore-Tex-Jacken und -Hosen finden den Weg aus der ehemaligen Seilwarenfabrik in den Verkauf. Es ist gleichbedeutend der Einstieg ins Geschäft mit der Outdoorbekleidung.

1982



Conzzetta

Die Zürcher Ziegeleien, heute Conzzeta Holding, übernimmt die Arova Lenzburg AG, zwei Jahre später wird daraus die Arova-Mammut AG. Ab 1984 werden in Lenzburg Softshell-Jacken und -Hosen produziert, sowie Fleece-Jacken und Thermowäsche.

1992

Seon

Das Unternehmen zügelt von Lenzburg nach Seon, das alte Mammut-Logo wird neu aufgelegt. 2000 übernimmt Rolf Schmid das Ruder. Er leitet eine Reihe von Akquisitionen ein (z. B. Toko, Raichle, Lucido) und baut das Unternehmen aus.



2007

Eigene Stores

Mammut eröffnet in Basel und Kempten (D) seine ersten Stores. 2012 wird in Wolfertschwenden im Allgäu ein zentrales Lager eingeweiht, und das Unternehmen feiert zugleich sein 150-jähriges Bestehen.





Erfolgsgeschichte Von der kleinen Seilerei zum Outdoor-Schergewicht

Mammut wurde 1862 als Seilerei bei Lenzburg AG gegründet. Das Mammut als Firmenlogo steht auch heute noch für die Qualität von Material und Produkten – die Seile allerdings haben inzwischen mehrheitlich der Outdoorbekleidung Platz gemacht. Die Mammut Sports Group erwirtschaftete im letzten Jahr einen Gesamtumsatz von 246,9 Millionen Franken, 70 Prozent davon im Ausland. Sie beschäftigt 566 Mitarbeiter in der Schweiz, Deutschland, Norwegen, Grossbritannien, Japan, Korea, China und in den USA. Mammut gehört zur Schweizer Konzerna Holding.

daten» ins Spiel. Gefragt war nämlich ein Crack aus der Sportbranche, möglichst ein Bergführer. Insofern kann man tatsächlich sagen, dass ich eine «Fehlbesetzung» bin.

Trotzdem haben Sie das Rennen gemacht, weshalb?

Weil ich als Branchenfremder andere Fragen stellen konnte und kann als ein Insider. Dem Unternehmen ging es damals nicht gut, Mammut schrieb Verluste und hatte keine klare Ausrichtung. Als Marketing- und Verkaufsmensch war es mir möglich, dem Unternehmen neue Blickwinkel und Zukunftsstrategien zu eröffnen, gerade, was die Ver-



marktung anbelangt.

Bergsport ist eine dynamische Sache. Welchen Typus Angestellten haben Sie gerne um sich?

Vielleicht leiste ich mir jetzt selber einen Bären dienst. Aber: Ich mag die Frechen! Die, die sagen, was sie denken, die Ideen haben und sich getrauen, mir auch einmal zu widersprechen – Ja-Sager bringen ein Unternehmen keinen Zentimeter weiter.

In den letzten zwei Jahrzehnten haben Sie aus einem kleinen Aargauer Handwerksbetrieb ein weltweit bekanntes Label gemacht. Das geht nicht, ohne viel Geld in die Werbung zu stecken.

Wenn Sie Konsumgüter herstellen und diese auch verkaufen wollen, geht es nicht ohne Werbung. Werbung in den Bergen ist aufwendig und teuer. Und wir wollen etwas ganz anderes machen als die Konkurrenz.

Den einsam an der Felswand klebenden Kletterer wird es von uns nicht zu sehen

geben. Es muss schon ein bisschen origineller sein.

Ihre aufwendig gestalteten Kampagnen werden beachtet. Sie zeigen Extrembergsteiger in Aktion. Doch die Masse der Mammut-Kundschaft ist doch eher im Flachland. Ein Widerspruch?

Überhaupt nicht. Ob Bergsteiger oder Flachländer, alle bewe-

gen sich gerne in der freien Natur. Natürlich mit dem Unterschied, dass die richtige Ausrüstung für den Bergsteiger mitunter überlebenswichtig ist. Das ist sie für den Städter logischerweise nicht – aber angenehm und komfortabel ist es halt doch. Darum ist Outdoorbekleidung heute ja nicht mehr ausschliesslich funktional, sondern auch fashionorientiert.

Trotzdem ist der Outdoorboom eingebrochen...

Wie ich bereits sagte, man muss das differenzierter anschauen.

Gerade in Asien, speziell in China, ist das Potenzial noch lange nicht ausgeschöpft. Die dortige Gesellschaft ist im Wandel. Plötzlich arbeitet die Mittelschicht nicht mehr sieben Tage die Woche, sondern noch fünf. Hat also mehr Freizeit. Bergaktivitäten als Breitensport stecken in diesen Regionen noch in den Kinderschuhen. Das Verlangen nach Ruhe und Bewegung abseits der urbanen Hektik ist weltweit das gleiche.

Apropos China: Wie viele chinesische Investoren haben schon mit einem lukrativen Kaufangebot bei Mammut angeklopft?

Das kommt vor. Da wir zur Conzzeta Holding gehören und börsenkotiert sind, will ich mich dazu aber nicht konkret äussern. Ich glaube aber nicht, dass

sich eine DNA wie jene von Mammut so einfach ins Ausland transferieren lässt.

Das Mammut, ihr Markenzeichen, ist allerdings längst ausgestorben. Kein gutes Omen!

Ursprünglich stand das Mammut als Symbol für die Stärke unserer Seile. Man kann es auch so sehen: Das Mammut ist unglaublich zäh und kräftig. Es braucht seine Zeit, bis es in Gang kommt – aber wenn es mal in Bewegung ist, ist es kaum zu bremsen. Und das Mammut ist in der heutigen Zeit ein grosser Sympathieträger, vor allem auch im asiatischen Raum.

Letztes Jahr waren Sie auf dem Mont Blanc. Sie haben auch schon Elger, Mönch und Jungfrau bezwungen. Was ist schwieriger: eine ambitionierte Klettertour zu bestreiten oder ein Unternehmen mit über 500 Angestellten zu führen?

Ganz klar Letzteres! Am Berg habe ich eine passende Ausrüstung und einen erfahrenen Bergführer bei mir, auf den ich mich verlassen kann. Der fehlt mir im Geschäft. Da kommt mir im übertragenen Sinne diese Funktion zu. In beiden Fällen indes spielt der Teamgedanke eine ganz zentrale Rolle, die Partnerschaft. Und das Vertrauen ins Material. Und natürlich in den Menschen.



Fünf Ratschläge für KMU von Rolf Schmid

- 1. Team**
Die richtige Mischung machts.
- 2. Neugierde**
Die Lust am Entdecken wahren.
- 3. Frechheit**
Ja-Sager bringen niemanden weiter.
- 4. Verbesserung**
Bestehendes wieder und wieder in Frage stellen.
- 5. Vertrauen**
Verantwortung und Kompetenzen delegieren.