

Mammut Sports Group AG

Von der kleinen Seilerei zum Mammut

Wer sich gerne bei jedem Wetter in der freien Natur bewegt, hat die Qual der Wahl: Unzählige Hersteller von Outdoor-Bekleidung und -Zubehör wollen vom Trend profitieren, dass immer mehr Menschen in den Bergen nach aktiver Erholung suchen. Die Mammut Sports Group AG tut dies erfolgreich – dank einer langfristigen Ausrichtung, ständigem Optimierungsstreben und Investitionen in die Markenwahrnehmung. **Daniela Baumann**

In der Empfangshalle am Hauptsitz in Seon erwartet den Besucher zwar kein Mammut, dafür ein überdimensional grosses Bild: Es zeigt eine nicht enden wollende Schlange von Menschen auf dem Weg zu einem Berggipfel. Wie sich herausstellt, handelt es sich um mehrere hundert Mammut-Mitarbeitende aus aller Welt an einem tausend Meter langen Seil, die zum Abschluss des letztjährigen 150. Firmenjubiläums gemeinsam den Tegelberg in Bayern erklimmen.

Aus diesem Bild lässt sich mancherlei über das Unternehmen Mammut herauslesen. Zum Beispiel, dass es mit seinen Produkten «überall da zuhause ist, wo es Berge gibt», wie es Geschäftsführer Rolf Schmid ausdrückt. Oder dass das Seil das Vorzeigeobjekt von Mammut darstellt. Erstens hat mit Seilen die Firmengeschichte begonnen, zweitens ist das Seil das wichtigste Gerät am Berg schlechthin: Ist es nicht zu 100 Prozent in Ordnung, geht es schnell einmal um Leben und Tod.

Langfristige Führungsstrategie

Die Mammut Sports Group AG mit weltweit 550 Mitarbeitenden hat ihren Ursprung in einer kleinen Seilerei im aargauischen Dintikon, einem 1862 von Kaspar Tanner gegründeten Familienbetrieb. Der Markenname, ein Symbol für Kraft und Stärke, geht auf das Jahr 1943 und die «Mammut Seile» zurück. Seit mittlerweile über 30 Jahren ist der Bergsportspezialist Teil der Unternehmensgruppe Conzeta, die zu drei Vierteln im Besitz dreier Familien ist. «Sie streben nicht nach dem schnellen Erfolg, sondern bauen das Geschäft langfristig auf», erklärt Rolf Schmid die Kontinuität in den Eigentumsverhält-

nissen. Er selber ist bereits seit 17 Jahren in leitender Funktion für Mammut tätig und will dem Unternehmen treu bleiben, solange er Möglichkeiten sieht, es weiterzuentwickeln. «Das Spannende finde ich, das Erreichte immer wieder zu hinterfragen und zu verbessern, nicht einfach damit zufrieden zu sein.»

Als Schmid, der zuvor in führenden Positionen in der Pharma- und der Uhrenindustrie sowie im Tourismus tätig

«Outdoor-Sport ist heute schon fast ein Grundbedürfnis.»

war, 1996 zum Outdoor-Unternehmen stiess, schrieb es Verluste. Das lag unter anderem daran, dass es damals nur Top-Alpinisten erreichte. Entsprechend weitete man das Angebot aus. «Es sollte nicht bloss die wenigen Berggänger ansprechen, die Viertausender besteigen, sondern auch die unzähligen Wanderer, die sich auf tausend Metern Höhe bewegen.»

Zusätzlich hat Mammut seit Ende der 90er-Jahre stark in den Markenaufbau investiert und eine komplette Reorganisation vorgenommen. So existierte noch vor 17 Jahren keine Marketing- und Kommunikationsabteilung; heute sind 30 Personen in diesem Bereich tätig. Rolf Schmid betrachtet es zudem als Vorteil für den erfolgreichen Turnaround, dass er am Anfang «von Tuten und Blasen keine Ahnung hatte» und deshalb ungeniert Fragen stellen durfte. Seine Anstellung sei so etwas wie ein Versehen gewesen, denn er habe – ohne jeglichen Bezug zur Sportbranche, ohne besondere Affinität zu den Bergen und

ohne Bergführer-Ausbildung – überhaupt nicht dem gesuchten Profil entsprochen. «Dennoch rief mich ein Headhunter an; er sah mich als geeigneten Sprengkandidaten.»

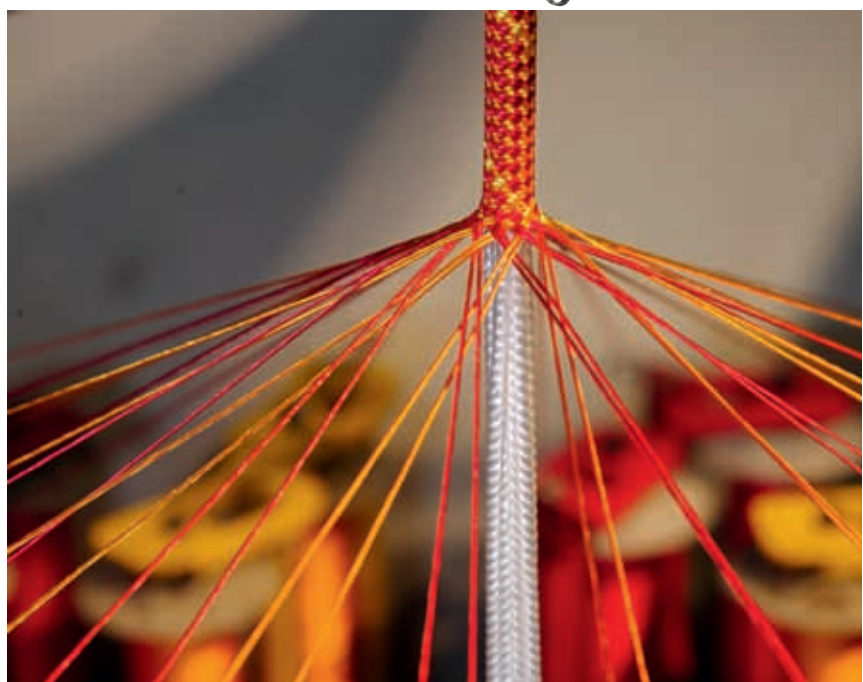
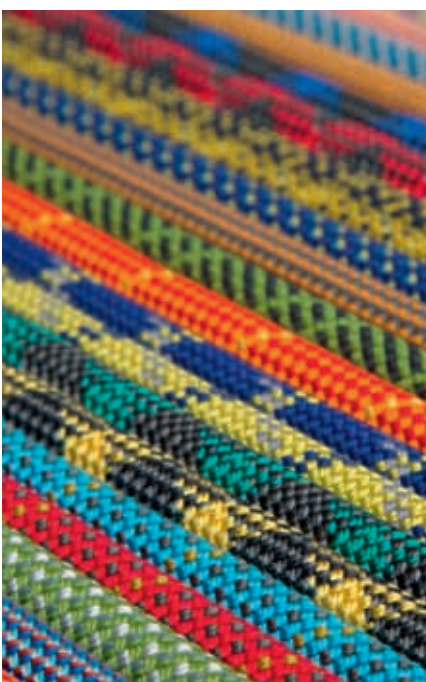
Sicherheit und Qualität der Produkte sind absolut zentral

Die Palette der von Mammut entwickelten, produzierten und verkauften Outdoor-Artikel – Produkte also, die draussen und insbesondere in den Bergen zum Einsatz kommen – ist heute sehr breit. Dies nicht zuletzt auch dank der Übernahme und Integration anderer Marken wie zum Beispiel des norwegischen Schlafsackspezialisten Ajungilak oder der Schuhmarke Raichle. Die Hälfte des Umsatzes generiert Mammut mit Bekleidung, gefolgt von Schuhen und Utensilien im Bereich Schneesicherheit – sei es das Lawinenschutzgerät oder der Airbag. Ebenfalls zum Sortiment zählen Kletterausrüstungen, Rucksäcke und Stirnlampen.

Bei allen Produkten steht gemäss Schmid eines im Vordergrund: «Wir verkaufen primär Sicherheit. Sie ist zentral bei allem, was wir tun, und sie hat Auswirkungen auf unsere Qualitätsansprüche.» Die Seile, die bezüglich Qualität keine Kompromisse erlauben, bilden die Messlatte für sämtliche Produkte. Rolf Schmid nennt ein Beispiel: «Nehmen wir an, meine Jacke wäre nicht wasserdicht und ich begänne deswegen zu frieren. Das raubt mir möglicherweise die Kraft, die ich für den sicheren Abstieg benötige. Dadurch steigt das Unfallrisiko.»

Globaler Wachstumstrend

Mammut profitiert davon, dass sich Freizeitaktivitäten wie Wandern, Klettern, ▶



Bilder: Zg

Die Mammut Sports Group AG führt alles, was Naturliebhaber und Berggänger brauchen: Zum Beispiel wetterfeste Kleider und Schuhe, Rucksäcke, aber auch Kletterseile. Letztere werden am Hauptsitz in Seon produziert.



Rolf Schmid, langjähriger Geschäftsführer von Mammüt.

- Skitouren, Freeriden und dergleichen zu Trendsportarten entwickelt haben. Gleichzeitig ist das Bewusstsein für die Vorteile explizit auf solche Tätigkeiten ausgerichteter Produkte gewachsen. Während früher normale Schuhe und Jeans ausreichten, sind heute Wanderschuhe und -hosen gefragt. Wenn es nach Rolf Schmid geht, wird der Boom anhalten: «Outdoor-Sport ist heute schon fast ein Grundbedürfnis. In unserer hektischen Zeit sucht der Konsument bewusst den Ausgleich in der Natur, um herunterzufahren und abzuschalten. Dabei will er es möglichst bequem haben und nicht frieren oder gar ausrutschen, weil er schlecht ausgerüstet ist.»

Dieser Trend schlägt sich in den Umsatzzahlen nieder: Letztes Jahr legte Mammüt um zehn Prozent auf 232,5 Millionen Franken zu; in sämtlichen Märkten war die Entwicklung positiv. Die Marke mit dem Elefanten ist abgesehen von Afrika weltweit präsent, wo es Berge hat, und zählt zu den fünf grössten im Bergsport. Deutschland ist der wichtigste Abnehmer, in der Schweiz wer-

den mittlerweile noch 20 Prozent des Umsatzes erzielt. Während im deutschsprachigen Raum der Marktanteil bereits sehr hoch ist, wittert Schmid im Rest der Welt, vor allem in Asien, ein fast unlimitiertes Zukunftspotenzial: «Die Chinesen beginnen erst langsam, sich für Outdoor zu interessieren. Ausserdem stehen sie auf gute Markenprodukte», frohlockt er.

Mammüt verkauft seine Produkte zum einen über den Fachhandel, zum anderen in weltweit über 50 eigenen Läden, wovon sieben in der Schweiz. In Zukunft wolle man vermehrt auf eigene Verkaufspunkte setzen, damit die Kunden die Marke noch stärker als Ganzes und nicht nur punktuell einzelne Produkte wahrnehmen, beschreibt Rolf Schmid die Wachstumsstrategie. Zur Förderung der Markenwahrnehmung leistet auch die unternehmenseigene «Alpine School» ihren Beitrag. Unter diesem Namen bietet der Schweizer Marktführer in der Outdoor-Industrie Bergtouren und Bergreisen im In- und Ausland an, etwa auch als Firmenanlässe. Dabei kann die entsprechende Ausrüstung unverbindlich getestet werden. «Auf diese Weise führen wir potenzielle Kunden an unsere Marke heran. Sie kommen über ein positives Erlebnis zu einem positiven Berührungspunkt mit Mammüt.»

Entwicklung in der Schweiz – Produktion weltweit

Asien und insbesondere China ist für Mammüt nicht nur ein zunehmend attraktiver Absatzmarkt, sondern auch Herstellungsort für die Hälfte seiner Produkte. «Im textilen Bereich finden sich heute die besten Hersteller fast ausschliesslich in Asien. In Europa sind das Know-how und die Maschinen dazu weitgehend verschwunden», stellt Rolf Schmid fest. Der Entscheid für die Produktion in Asien sei insofern nicht einmal nur eine Frage des Preises, sondern auch eine der Qualität. Entwickelt wird hingegen jedes Mammüt-Produkt in der Schweiz. Und die Lawinenverschütteten-Suchgeräte, die Rucksack-Airbags sowie die Seile sind sogar von A bis Z «Swiss made».

Gerade auch mit Blick auf die Produktion durch Partnerfirmen im Ausland

achte Mammüt auf sozial und ökologisch korrekte Bedingungen, so Schmid, zumal die meist sehr naturverbundene Kundschaft entsprechend sensibilisiert sei. So lässt das Unternehmen sämtliche Produktionsstätten in Asien und anderen Regionen von der Non-Profit-Organisation «Fair Wear Foundation» (FWF) inspizieren und auditieren. Ein Gütesiegel bestätigt, dass die Arbeitnehmenden faire Löhne und Arbeitszeiten haben, aber auch, dass keine Kinderarbeit im Spiel ist.

Nachhaltiges Handeln zahlt sich aus

Was die in den Produkten verarbeiteten Substanzen und ihre Umweltverträglichkeit angeht, hält sich Mammüt ebenfalls an einen unabhängigen Standard, den so genannten «bluesign»-

«Wir streben nicht nach dem schnellen Erfolg, sondern bauen das Geschäft langfristig auf.»

Standard. Rolf Schmid gesteht ein, dass es bis heute keine auf rein natürlicher Basis hergestellte, wetterfeste Jacke gibt. Für ihn ist das Engagement für Umwelt und Gesellschaft ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess: «Es muss unser Bestreben sein, uns laufend dem Optimum anzunähern. Viele kleine Massnahmen wie der Einsatz von Stromsparlampen oder die Reduktion der Fahrzeugflotte dank Car-Sharing machen am Ende viel mehr aus, als ein einziges grosses Vorzeigeprojekt, das oft nicht mehr als eine PR-Wirkung erzielt.»

Der Betriebsökonom ist überzeugt, dass Bemühungen um Nachhaltigkeit auch finanziell Sinn machen, obwohl sie mit Mehrkosten verbunden sind. «Wir beschäftigen zwei Angestellte mit einem Pensum von insgesamt 150 Prozent, um die aus unserer Sicht nachhaltig und sozial verträglich geführten Produktionsstätten zu auditieren. Diese Kosten nehmen wir aber gerne in Kauf, um dafür keinen Reputationsschaden zu erfahren.» ■