



Rolf G. Schmid

Der GfM-Preisträger

In wenigen Jahren hat sich die Nummer eins der Schweizer Bergsportausrüster auch international zu den führenden Outdoor-Firmen entwickelt. Rolf G. Schmid, CEO der Mammut Sports Group AG, präsentiert trotz der Krise weiterhin positive Verkaufszahlen. Zeit also für den GfM-Preis 2009.

Interview: **Matthias Ackeret** Bilder: **Marc Wetli, Mammut**

Herr Schmid, was bedeutet Ihnen der GfM-Preis?
Wir freuen uns sehr über diesen Preis, da er der Marketingpreis schlechthin ist. Die Mammut Sports Group fühlt sich über diese bedeutende und grosse Auszeichnung sehr geehrt. Die Auszeichnung kam für uns eigentlich sehr überraschend, ist aber auch ein Indiz, dass wir in der Vergangenheit nicht alles falsch gemacht haben.

Ihre Bergsportmarke ist für ihre extravaganten Kampagnen bekannt. Ich denke dabei an die 80-jährige Werbefigur Mary Woodbridge mit ihren Everest-Ambitionen, welche durch aufwendige Bergaufnahmen abgelöst wurde. Welche Marketingphilosophie verfolgen Sie?
Wir haben in den letzten zehn Jahren bewusst versucht, andere Wege zu gehen als unsere Mitbewerber. Bei der Mary-Woodbridge-Kampagne, die Sie ansprechen, war am Anfang gar nicht ersichtlich, dass wir dahinterstecken. Die Idee, wonach eine 80-jährige Dame den Mount Everest besteigen will, wurde sofort von den Medien aufgenommen und weiterverbreitet.

Die richtigen Bergsteiger fühlten sich dadurch veräppelt …
Natürlich haben dies nicht alle lustig gefunden. Trotzdem erreichte unsere Marke durch diese Kampagne eine grosse Bekanntheit auch ausserhalb der Bergsteigerkreise. Wir sind von einer starken Konkurrenz umgeben, welche zum Teil viel mehr Geld in das Marketing investieren kann als wir. Wir versuchen uns durch Andersartigkeit abzugrenzen. Während sich die meisten unserer Mitbewerber mit typischen Bergsteigerbildern in Special-Interest-Magazinen präsentieren, suchen wir neue Wege. In einer unserer Kampagnen haben wir eine Nebelwand abgebildet, darunter ein kleiner Schatten mit der Überschrift: «Neu». Um zu erkennen, worum es ging, musste man die nachfolgende Aussage lesen: «Für jedes Wetter die passende Ausrüstung bereithalten».

Ihre aktuelle Kampagne unterscheidet sich jedoch kaum von denjenigen Ihrer Konkurrenten.
Das stimmt nur in Bezug auf die Tatsache, dass wir jetzt auch Bergmotive verwenden. Aber die Bilder überraschen dennoch, indem wir jeweils eine grosse Ansammlung von Menschen in der freien Natur zeigen, welche unsere Produkte testen. Obwohl es aussieht wie eine Fotomontage, handelte es sich immer um reale Begegnungen. Wir haben zu diesen Shootings jeweils zwischen 50 und 250 Kunden eingeladen. Beim aktuellen Snow Shooting haben sich über 2500 Personen angemeldet, wovon jedoch nur circa 200 dabei sein können.

Wollen Sie mit Mammut die Extrembergsteiger ansprechen oder sämtliche Interessierte?
Zwar ist der Alpinsport nach wie vor unser Aushängeschild, trotzdem möchten wir auch die breiteren Schichten ansprechen, also auch jene, die lieber auf 1000-Meter-Bergwanderungen wollen oder lieber in die Kletterhalle gehen. Auch eine Autofirma stellt vorzugsweise ihre Rennwagen in den Vordergrund. Obwohl zahlreiche kleine Spezialisten existieren, gelten wir als die glaubwürdigste Firma im Bereich des Bergsports.

«Mammut entspricht dem Zeitgeist. Der Konsument versucht, der alltäglichen Hektik zu entfliehen.»

Kritiker bemängeln, dass eine Mammut-Ausrüstung auch den Berguntauglichen das Gefühl gäbe, ein besserer Bergsteiger zu sein. Das birgt doch ein gewisses Risiko.
Mit ihren Produkten Seile, Gurte, isolierende Bekleidung etc. verkauft Mammut Bergsport-Sicherheit. Die Aussage unserer Mary-Woodbridge-Kampagne lautet denn auch: «Trotz guter Ausrüstung soll man sich nicht zu sicher fühlen.» Es besteht auch bei einer guten Ausrüstung immer noch ein gewisses Restrisiko. Das Gleiche gilt aber auch für Fahrräder oder Autos.

Inwiefern spielt die Prävention für Mammut eine Rolle?
Prävention ist sehr wichtig. Auf unserer Webseite (www.mammut.ch) erklären wir zum Beispiel, wie man sich als Bergsportler richtig verhalten soll und wie man unsere Produkte korrekt anwendet. In unserer Alpin-Schule begleiten wir die Leute in die Natur, um die Produkte zu testen und zu sehen, wie man sich bei einem allfälligen Lawinenniedergang verhält.

Themenwechsel: Inwiefern spürt Mammut die Wirtschaftskrise?
Momentan sind wir noch krisenresistent. In den ersten acht Monaten konnten wir ein Wachstum von 15,5 Prozent gegenüber dem Vorjahr verzeichnen.

Das kann praktisch keine Schweizer Firma von sich behaupten.
Wir können nicht klagen. Aber ich hege gewisse Bedenken, was die Zukunft angeht. Wenn sich die Zinslandschaft verändert, die Arbeitslosigkeit weiter zunimmt und die Konsumenten über weniger Geld verfügen, könnte sich das Blatt bald wenden.

Trotz allen euphorischen Zwischenmeldungen beurteilen Sie die Gesamtwirtschaftslage eher negativ?
Ja, denn ich glaube, dass sich der negative Aspekt für den Konsumenten erst später bemerkbar macht. Einerseits werden in nächster Zeit noch mehr Menschen ihre Stelle verlieren, und den anderen geht es sicherlich schlechter als letztes Jahr. Auch 2010 werden die Preise kaum sinken und die Krankenkassenprämien weiter ansteigen. Somit wird das Leben teurer, wodurch die Leute noch mehr zum Sparen gezwungen werden. Diese Entwicklung könnte auch Mammut treffen. Dennoch werden wir wohl keine grossen Verluste hinnehmen müssen.

Wie erklären Sie sich Ihre Umsatzsteigerung in diesem Jahr?
Mammut entspricht dem Zeitgeist. Der Konsument versucht, der alltäglichen Hektik zu entfliehen, indem er Wellness, Sport und Bewegung in der freien Natur betreibt. Der Outdoor-Sport bietet dies alles. Ausserdem besuchen immer weniger Leute exotische Orte, sei dies nun aus finanziellen Gründen oder aus Angst vor Terrorismus. Lieber bleiben sie in ihrem Heimatland, suchen Erholung in den Bergen und geniessen die Schönheit der «eigenen» Natur. Diese Trends wirken sich positiv auf unsere Branche aus, was wiederum zu einem Wachstum führt.

Sie sind ein globaler Betrieb mit Hauptsitz in Seon AG. Wo sehen Sie noch Wachstumspotenzial?
Eigentlich überall. In der Schweiz sind wir bereits Marktleader, aber auch in Deutschland, Österreich und anderen europäischen



Rolf G. Schmid mit Mammut-Bergseil, welches in der Schweiz produziert wird.

Märkten ist Mammut sehr beliebt. Gleichzeitig gibt es noch genügend Wachstumspotenzial wie beispielsweise im Fernen Osten. In Märkten wie Japan und Südkorea ist Outdoor zwar etabliert, aber in manchen Ländern arbeiten die Menschen sechs Tage pro Woche. Das Bedürfnis nach Freizeit und Outdoor-Sportarten kommt erst allmählich auf. In Amerika hingegen haben wir inzwischen Fuss gefasst.

Ist Amerika für eine Schweizer Firma nicht gar risikoreich?

Wir kämpfen mit ähnlichen Schwierigkeiten wie die meisten europäischen Betriebe, die den Sprung über den grossen Teich wagen und gegen Giganten ankämpfen müssen. Wir haben als einziger europäischer Anbieter – neben einigen Spezialfirmen, welche in einer kleinen Nische tätig sind – in diesem harten Umfeld überlebt. Im Vergleich zu lokalen Outdoor-Anbietern gehören wir natürlich zu den kleineren Mitspielern, trotzdem konnten wir dieses Jahr in den USA trotz schwindendem Markt weiter wachsen. Unser Vorteil heisst «Swissness». Wer aus dem Land des Matterhorns und der Eigernordwand kommt, gilt im Ausland als sehr glaubwürdig. Hinzu kommen weitere Attribute, die man mit der Schweiz in Verbindung bringt, wie Zuverlässigkeit und Qualität.

In den USA haben Sie jahrelang den «Fehler» gemacht, indem Sie den Reissverschluss an der Jacke an der falschen Seite montierten.

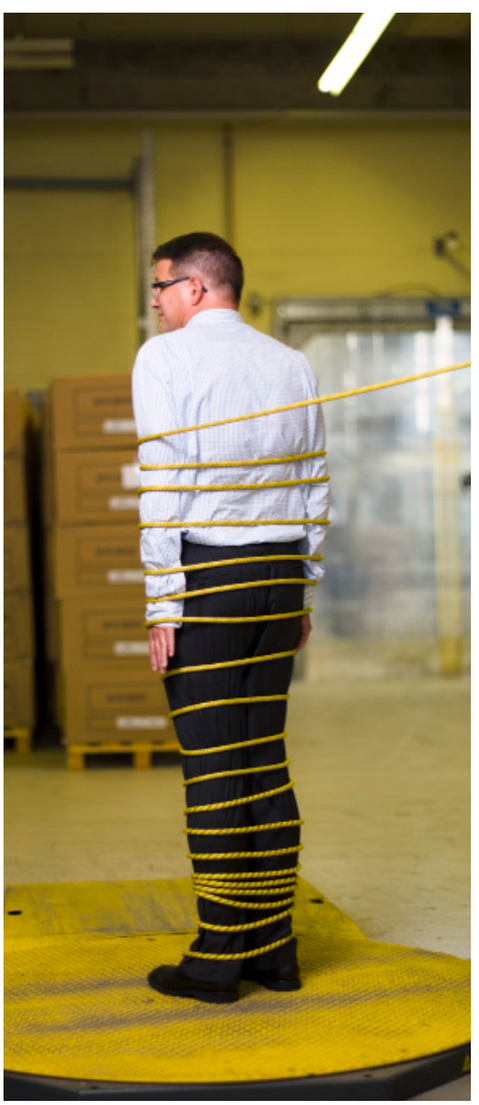
«Wir sind ein bisschen teurer als unsere Mitbewerber. Dafür gehört man auch der Mammut-Society an.»

Diesen Fehler, wie Sie ihn bezeichnen, begehen wir heute bewusst auch noch. Die Amerikaner stellen manche Produkte anders her als wir. In Sachen Autos waren die Stossstangen höher als die unseren, und deshalb wurden deutsche Autos für amerikanische Zwecke umgebaut. In der US-Textilbranche befinden sich die Reissverschlüsse auf der rechten Seite. Aber wir haben uns dennoch nicht angepasst.

Ist dies ein Teil Ihrer Markenphilosophie?

Manche Unternehmen richten sich mit allem nach den Amerikanern; wir aber bleiben diesbezüglich standhaft. Wenn wir uns unterwerfen, braucht es uns als alternativen Brand nicht, dann sind wir me-too wie alle anderen. Der Reissverschluss auf der linken Seite stellt inzwischen kein Hindernis mehr dar. Man spürt den Unterschied kaum. In den letzten Jahren haben die Kunden realisiert, dass die Marke Mammut eine Alternative zum herkömmlichen Sortiment anbietet.







Das Mammut-Prinzip: mit unkonventionellen Ideen überraschen.

Ihre Produktionsstätten befinden sich jedoch im Ausland. Hat das vor allem finanzielle Gründe?
Das ist sicherlich ein Kriterium, andererseits kann man aber gewisse Produkte in der Schweiz gar nicht mehr herstellen.

Warum?
In der Schweiz existieren praktisch keine produzierenden Konfektionäre mehr. Es gibt zwar noch vereinzelte Stätten im Tessin, aber dort arbeiten nur 10 bis 20 Menschen. Im Fernen Osten sind mittlerweile Tausende Menschen für Mammut tätig. Wir haben Schwierigkeiten, Designer und Entwickler zu finden, weil sie in der Schweiz kaum mehr ausgebildet werden. Der grösste Designer-Anteil stammt aus dem Ausland, darunter sind primär Deutsche, welche die entsprechenden Hochschulen absolviert haben. Würden wir ausschliesslich in der Schweiz produzieren, wären unsere Jacken noch viel teurer. Ich frage Sie, wer ist bereit, für ein heimisches Produkt, zum Beispiel für eine Jacke, bis zu 300 Franken mehr zu bezahlen, ohne dass die Qualität besser ist? Deswegen waren wir gezwungen, eine Verlagerung vorzunehmen. Wichtige Standorte sind zudem Portugal, Lettland, Türkei, China und Vietnam.

Sie sind auch noch Vorstandsmitglied von Economiesuisse. Wie beurteilen Sie den Standort Schweiz?
Für gewisse Industriebereiche ist der Standort sehr gut, für andere wird er immer schwieriger. Handwerkliche, also nicht kopflastige Arbeit, verschwindet immer mehr. Das sieht man auch bei uns: Als ich bei Mammut angefangen habe, beschäftigten wir im Bereich Sport ungefähr 30 Mitarbeiter, heute sind es deren 250. Beim Aufbau handelt es sich primär um Marketingleute, Verkäufer, Entwickler und Designer, das heisst, auch wir fokussieren auf kopflastige Arbeiten. Für uns ist daher der Standort Schweiz gut.

Bei Ihrem Start vor 13 Jahren war Mammut defizitär. Wie schafften Sie den Umschwung?
Eine einzige Person trägt nicht zum Erfolg bei. Vielmehr ist das ganze Team dafür verantwortlich.

Das sagen alle.
Ja, aber bei uns ist die Identifikation der Mitarbeiter überproportional hoch, da alle un-



Rolf G. Schmid: „Als Nichtbergsteiger kann man emotionsloser entscheiden."



Mammut-Werbung soll sowohl Extrembergsteiger wie normale Bergfreaks anlocken.

sere Produkte auch selber tragen und testen und sich damit viel mehr ins Unternehmen einbringen, als das in fast allen anderen Firmen möglich ist.

Tatsache ist, dass Mammut seinerzeit mit finanziellen Problemen zu kämpfen hatte. Man war sich unsicher über die zukünftige Ausrichtung der Firma. Mammut richtete sich damals nur an Extrembergsteiger, welche einen 4000 Meter hohen Berg besteigen wollten. Diese Zielgruppe war zu klein, und so öffneten wir das Feld, ohne die Bergwelt in den Hintergrund zu drängen. Dank dieses zusätzlichen Potenzials konnten wir schon bald das Sortiment vergrössern.

Sie haben spontan eine Strategie festgelegt.

Ich hatte den Vorteil, dass ich nicht den ursprünglichen Kriterien einer Bergbekleidungsfirma entsprach. In erster Linie wurde eine Führungspersönlichkeit aus der Sportbranche gesucht, die gleichzeitig auch Bergführer ist. Eigentlich war es eher ein Versehen, dass ich diesen Job bekam. Rückblickend war es aber von Vorteil, dass ich nicht zu den Produktefetischisten gehörte und mir auch erlauben konnte, Fragen zu stellen, welche ein Hardcore-Spezialist nicht stellen würde.

Mammut hat unter Ihrer Ägide diverse etablierte Firmen aufgekauft, unter anderem die Schweizer Traditionsmarke Raichle. Warum haben Sie diese wieder aufgegeben?

Dies war von Anfang an die Absicht. Wir wollten uns klar auf eine Marke fokussieren. Jeder kennt den Niedergang der Marke Raichle, und uns war klar, dass es sehr kostspielig sein würde, eine solche Marke wieder zum früheren Erfolg zurückzubringen. Raichle feiert dieses Jahr übrigens sein 100-Jahr-Jubiläum.

Dann ist es kein Zufall, dass Sie Raichle ausgerechnet in diesem Jahr auflösen.

Dies war eine bewusste Entscheidung. Das Team, das wir von Raichle vor sechs Jahren





Eingeschworene Community in Funktionsunterwäsche.

übernommen haben, arbeitet nach wie vor bei uns. Es ist uns sogar gelungen, den Umsatz im Schuhbereich weiter zu steigern, nur geschieht dies nun unter dem Label Mammut. Es wäre uns nicht gelungen, das verstaubte Image von Raichle aufzupolieren. Wir durften auch erkennen, dass sich junge Leute mehr für Mammut als für Raichle interessieren.

Mammut ist teurer als andere Marken.
Ja, wir sind oftmals ein bisschen teurer als gewisse Mitbewerber. Dies ist eine bewusste Entscheidung, da man dadurch auch der Mammut-Society angehört. Die Produkte unterscheiden sich grundsätzlich immer weniger, da man teilweise mit den gleichen Lieferanten arbeitet. Natürlich stellen auch andere Anbieter Goretex-Jacken her, aber die Stoffqualität ist nicht überall dieselbe. In unserer Branche sind Kopien keine Seltenheit. Es gibt gefälschte Mammut-Jacken in China sogar für lediglich 20 Franken.

Dagegen können Sie kaum etwas unternehmen?
Nein, aber unsere Marke hält, was sie verspricht. Unser Qualitätsniveau ist sehr hoch, und der Kunde weiss, was er erhält. Unser Ziel für die Zukunft besteht vor allem darin, noch «kultiger» zu werden.

Eröffnen Sie künftig eigene Läden?
Ja, Mammut Mono Brand Stores sind ein ganz wichtiges Thema für uns. Wir betreiben sie allerdings in einem Franchise-System. In der Schweiz haben wir Läden in Basel und Zürich, und im November werden welche in Bern und Luzern eröffnet. Doch auch im Ausland expandieren wir stark mit unserem Mammut Stores.

Ihr Unternehmen ist börsenkotiert. Geraten Sie dadurch vermehrt unter Druck?
Nein, die Mammut Sports Group gehört der Conzzeta AG an, was eine Idealsituation darstellt. Allerdings ist unser Unternehmen unabhängig geführt. Wir haben den Vorteil, dass wir zu einer starken Holding gehören, welche an der Börse kotiert ist. Darlehen und Hypotheken sind kein Thema für uns. Die Philosophie lautet: Entweder kann man etwas bezahlen, oder man lässt es bleiben. Die meisten börsenkotierten Firmen ticken im Dreimonatsrhythmus und müssen ständig Zahlen präsentieren. Wir verfolgen hingegen eine langfristige Firmenpolitik. Weil sich circa drei Viertel der Aktien im Besitz der Tegula Holding befinden, unterliegen wir nicht den kurzfristigen Zyklen der Börse. Im Weiteren geben wir keine stark detaillierten Zahlen bekannt, dadurch verringert sich der Druck auf uns. Das alles kommt unseren Aktionären mehr zugute als ein kurzfristiges Denken.

Sind Sie selber Bergsteiger?
Nein, ich zähle mich nach wie vor nicht zu dieser Zielgruppe.

Wie hoch war der Berg, den Sie zuletzt bestiegen haben?
Er war 3000 m hoch. Mehr habe ich bisher noch nicht geschafft.



Rolf G. Schmid

Der Schweizer Rolf G. Schmid wurde am 29. November 1959 in Deutschland geboren. Nach dem Studium der Betriebswirtschaft übernahm er diverse Führungspositionen in der Pharma-, Uhren- und Touristikbranche. Seit 1996 leitet er die Mammut Sports Group AG mit Sitz in Seon AG. Schmid ist zudem Präsident und Gründer der European Outdoor Group (Interessenverband der europäischen Outdoor-Sportartikel-Branche) sowie Vorstandsmitglied von Economiesuisse. Er ist verheiratet und Vater zweier erwachsener Kinder.