

Schweizer Outdoor-Marken: R'adys und Mammut

# Nischenplayer trifft Platzhirsch

Text: Reto Wüthrich  
Fotos: Mammut/Reto Wüthrich

Wenn in der Schweiz neue Outdoor-Marken ins Rampenlicht drängen, treffen sie auf eine etablierte Grösse. Zwischen ihnen liegen Welten. Trotzdem lernen Kleine und Grosse voneinander.

Anzukommen und hinzusitzen reicht schon. Es charakterisiert die beiden Unternehmen vorzüglich: Bei R'adys in Nidau bei Biel geht man durch die Eingangstür einer alten Uhrenfabrik und steht vor vier riesigen Kartonschachteln in einem etwas düsteren Treppenhaus. Wer zum ersten Mal hier ist, geht instinktiv geradeaus und steht auf einmal mitten im Warenlager, was interessant, aber falsch ist, wenn man den Chef des Unternehmens, Adrian Ruhstaller, besuchen will. Stattdessen führt der Weg die Treppe hoch in den ersten Stock. Dort gibts eine Kaffeemaschine und ein paar Büchsen mit Zutaten für wärschafte Birchermüesli. Rechts um die Ecke schaut man in ein Büro, wo ein hagerer, sportlicher Typ vor einem Computer sitzt, telefoniert und den Besucher lächelnd und winkend willkommen heisst. Für das Gespräch räumt Ruhstaller einen Tisch am Fenster leer, indem er zwei Stapel mit Papier und Broschüren und ein paar Drei-Lagen-Jacken zur Seite schiebt.

Wer bei Mammut im aargauischen Seon vorbei schaut, fährt dem imposanten Firmengebäude entlang und hält auf dem Parkplatz Ausschau nach einer Lücke zwischen den grossen, schwarzen Autos mit den Mammut-Schriftzügen. Hinter der Eingangstür öffnet sich ein Empfangsraum mit der Dimension einer Turnhalle. Unter der Decke hängt ein Flachbildschirm, auf dem der Besucher mit Namen willkommen geheissen wird. Kurz darauf geleitet einen die Assistentin in den Gesprächsraum im 1. Stock,

der mit dem Ledersofa und den zwei Ledersesseln aussieht wie eine Lounge. Es wird Espresso auf einem hübschen Silbertablett serviert. Dann: Auftritt von Rolf Schmid, CEO. Entspannt, interessiert, ein Hauch von Patron. Er sitzt gemütlich im Ledersessel und muss fast sekundengenau nach Ablauf der vereinbarten 60 Minuten zum nächsten Termin.

## «Familiär bleiben»

Solche Unterschiede liegen in der Natur der Sache. Mammut ist das etablierte Unternehmen, eingebettet in eine milliardenschwere Holding. R'adys ist der aufstrebende Kleinbetrieb. Immerhin kennt Adrian Ruhstaller, der Gründer von R'adys, die unterschiedlichen Gröszenordnungen des Unternehmertums. Er war bei C&A, wechselte zu Mammut, stiess zu Belowzero und gründete vor fünf Jahren sein eigenes Unternehmen. In absoluten Zahlen geht es in der Karriere von Ruhstaller also steil bergab: Er war einer von 44 000 Mitarbeitenden bei C&A, bei Mammut hatte er 150 Kollegen, bei Belowzero noch zwölf und R'adys hat er alleine gestartet, daheim in der Garage.

Inzwischen ist das R'adys-Team auf sieben Mitarbeitende angewachsen. So viele Menschen wie früher wird er aber nie mehr um sich haben. «Wir wollen familiär bleiben», sagt Ruhstaller. Sein eigenes Unternehmen ist so etwas wie die Quintessenz seiner bisherigen beruflichen Laufbahn. Der 35-Jährige hat eine Kaderausbildung im Rucksack, weiss wie man verkauft und eine Marke aufbaut, Stoff einkauft, Marketing betreibt und mit Produktionsbetrieben im Fernen Osten verhandelt. Der grosse Unterschied: Früher hat er immer nur etwas davon während einigen Jahren ausgeübt. Heute macht er alles gleichzeitig. Das mache den Reiz von R'adys aus, sagt er.

## Ideen, die fliessen statt stocken

R'adys will mit möglichst wenigen Textiltteilen möglichst viele Outdoor-Sport-Disziplinen abdecken. Das Sortiment beschränkt sich seit jeher auf 20 Teile. Zwölf für den Winter, acht für den Sommer. Es gibt Handschuhe, Funktionsshirts, Skitouren-Hosen oder Softshell-Westen. Oder einen Schlafsack, den man mit wenigen Handgriffen in eine Daunen-Weste umfunktionieren kann. Alles selber entwickelt – bis hin zur speziellen Grösstentabelle. Es gibt zum Beispiel eine 3-Lagen-Jacke mit zwei Armlängen.

Mit dem neuen Premium-Konzept «my shell» geht R'adys einen Schritt weiter. Diese Produkte werden den Kunden direkt auf den Leib geschneidert. Ein Körper-Scanner berechnet den optimalen Schnitt; Farben, Anordnung der Taschen und Reissverschlüsse und andere Feinheiten können frei gewählt werden. Die Scanner stehen in Sportgeschäften. Das «Feintuning» kann man im Internet vornehmen. Produziert wird ausschliesslich in der Schweiz und mit Schweizer Produkten.

Adrian Ruhstaller ist ein unermüdlicher Tüftler. Beim täglichen Ausdauertraining purzeln die Ideen. Weil das Unternehmen rank und schlank ist, geht die Umsetzung zügig voran. «Obwohl wir klein sind, führen wir ein umfassendes Sortiment. Das geht nur mit der nötigen Effizienz. Wir verpuffen keine Energie mit Sitzungen und langen Entscheidungsprozessen», sagt er. In seinen früheren Jobs habe er akzeptieren müssen, dass Unternehmen oft abteilungsweise denken. Ideen fliessen dort nicht, sie stocken. Abteilungen gibt es bei R'adys keine.



▲ Adrian Ruhstaller, Gründer und CEO von R'adys: «Wir wollen familiär bleiben.»

### Ruhstallers Zweifel

Europaweit werden Ruhstallers Ideen in 120 Geschäften, davon 75 in der Schweiz, verkauft. Von Beginn weg schrieb der Betrieb schwarze Zahlen. Die Marke ist unverbraucht. Das kommt bei den Leuten an. Trotzdem gibt es Momente, in denen Ruhstaller zweifelt. Wenn er 2000 Jacken in Auftrag gibt und zum Beispiel Patagonia gleichzeitig deren 50 000 ordert, dann ist klar, wessen Bestellung höhere Priorität genießt. Dabei sind die Lieferzeiten sowieso schon lang. In Vietnam, wo die Produktionsbedingungen optimal wären, kommt einer wie Ruhstaller mit seinen

vergleichsweise tiefen Stückzahlen schon gar nicht zum Zug. Dort lassen amerikanische Konzerne ihre Textilien herstellen und lasten die Produktionsstätten restlos aus.

Bei der Promotion setzt Ruhstaller auf Event-Marketing. Er sponsert Anlässe, mit denen er seine Zielgruppe vor Ort ansprechen kann. Oder lanciert selber Outdoor Events wie etwa das «Snowraid». Letzten Sommer gewann er zusammen mit Rita Bürgi als Couple den 7-Tage-Gigathlon. Das Duo nannte sich «Radys.com», was Medienpräsenz und einige Lautsprecher-Durchsagen einbrachte. So geht Werbung, wenn das Budget beschränkt ist.

### Swissness lebt

Seit einigen Jahren gilt das Schlagwort «Swissness» als positiver Ausdruck für trendbewusste Schweizer Markenprodukte. In der Outdoor-Branche gibt es davon eine ganze Menge. Für diesen Beitrag hat sich der *outdoor guide* aus Platzgründen auf einen Nischenplayer (R'adys) und eine internationale Grösse (Mammut) beschränkt. Die Wahl hätte ebenso gut auf eine Reihe von Ski- oder Snowboardherstellern fallen können, die in jüngster Zeit für Aufsehen sorgten – zum Beispiel Movement, AK, Zweydingers, Kessler, Radical, Radair, Nidecker, RTC, Scott Sports, Stöckli oder Zai. Im Bereich (Tourenski-) Bindungen kommen etwa mit Naxo und Fritschì zwei ebenso über die Landesgrenzen hinaus bekannte Schweizer Unter-

nehmen hinzu. Pomoca, Colletex oder Hightrail liefern dabei die Klebefelle. Accessoires gibt es unter anderem von Snowlife (Ski- und Snowboard-Handschuhe). Im Bereich der Outdoor-Bekleidung oder funktionellen Bekleidung gibt es Unternehmen wie Odlo, Comfortrust, x-bionic, Rukka, Outlyne, Zimtstern, Belowzero, Alprausch, Storm oder Mountainforce. Bekannt sind ausserdem Zulieferer wie riri, Schöllner und Eschler Textil. Erweitert man den Suchraster auf die Mountainbike- und Rennrad-Branche zählen Thömu's, Stöckli, Scott Sports, BMC oder MTB Cycletech zu den bekanntesten Namen. Auch hier liesse sich die Liste an Zulieferern (z.B. DT Swiss) oder Textil-Designern (z.B. Assos) problemlos erweitern.



▲ Rolf Schmid, CEO von Mammut: «Grösse birgt auch Gefahren.»

### Mammut war auch mal ganz klein

Mammut hingegen kann ganze Wände dekorieren mit Auszeichnungen aus aller Welt, die das Unternehmen für seine internationale Werbekampagne mit Mary Woodbridge einheimste. Die Geschichte der lebenswürdigen alten Lady, die mit ihrem Dackel vermeintlich den Mount Everest besteigen will, gilt in der Werbebranche als grandiose Erfolgsgeschichte. Zwar kostete Mammut die riesige Resonanz in den Medien keinen Rappen. Aber so etwas lostreten kann trotzdem nur, wer über genügend flüssige Mittel verfügt.

Gleichwohl wird Rolf Schmid, CEO von Mammut, fast ein bisschen nostalgisch, wenn er sagt: «Alle Grossen haben irgendwann als R'adys angefangen.» Erfolg habe, wer sich mit seinem Produkt in einer Nische positioniere, die ein grosses Unternehmen nicht abdecken könne. Schmid weiss, wovon er spricht. Auch Mammut hat so begonnen: Als Kaspar Tanner 1862 in Dintikon eine handwerkliche Seilerei aufmachte, war das ein Kleinstbetrieb. Dieser wuchs später zu einer stattlichen Seilwarenfabrik. 1943 wurde die Marke Mammut eingeführt. Das Tier sollte die Stärke der Seile symbolisieren. In den 60er-Jahren produzierte die Fabrik erstmals synthetische Seile für den Alpinismus. 20 Jahre später kamen Schlafsäcke und Textilien hinzu, und das Sportsortiment begann zu wachsen. Mit der Bekleidungsreihe «Mammut Extrem» etablierte sich die damals in Arova-Mammut AG umfirmierte Unternehmung endgültig im Bergsport. Aus der Seilerei war ein Konzern geworden, der 1992 einen repräsentativen

Firmensitz in Seon bei Lenzburg baute. Die Geschossfläche beträgt 21 000 Quadratmeter. Das grosse Wachstum stand da erst noch bevor.

### Mutige Vorwärts-Strategie

Vor zwölf Jahren trat Rolf Schmid ins Unternehmen ein. Er war davor in leitenden Positionen in der Pharmaindustrie sowie in der Uhren- und Tourismusbranche tätig gewesen, doch erst mit Mammut gelang ihm das eigentliche Gesellenstück. Die Führungscrew entwickelte unter seiner Leitung für das Unternehmen eine mutige Vorwärts-Strategie, benannte es abermals um – diesmal in Mammut Sports Group – und machte daraus einen Komplettanbieter für Bergsport-Produkte. Noch vor zehn Jahren lag der Jahresumsatz bei 25 Millionen Franken. Jetzt sind es rund 200 Millionen. Fast 200 Leute arbeiten für Mammut.

«Irgendwann gibt es kein Zurück mehr», sagt Schmid über das rasche Wachstum der vergangenen Jahre. Die meisten Unternehmen erreichten einen Punkt, an dem sich das Management zwischen Nische und Wachstum entscheiden müsse. Nicht immer wirkt Schmid restlos glücklich mit der Grösse von Mammut – und es ist keine Koketterie. Die Komplexität nehme zu, der Papierkram, Prozesse und Schnittstellen müssten definiert werden. Mammut produziert Schuhe, Skiwachs, Textilien und Seile. «Da prallen Produktwelten aufeinander, die man sorgfältig verschmelzen muss», so Schmid.

## Innovation und Umsatz zugekauft

Manchmal, sagt Schmid, beneide er die kleinen Unternehmen. «Es gibt Situationen, da sind diese schneller, smarter, wendiger als wir. Ihre Ideen gelangen viel schneller auf den Markt.» So war das zum Beispiel bei den Leuten von Invia in Deutschland. Die führten unter der Marke Lucido hübsche und gute Stirnlampen im Angebot. Schmid imponierte das. Also kaufte er Lucido.

Das war nicht der einzige markante Zukauf in den letzten Jahren – ganz im Gegenteil: Mammut kaufte 2000 den amerikanischen Bergsport-Vertrieb ClimbHigh, 2001 den Schlafsack-Hersteller Ajungilak, 2002 den Wachsspezialisten Toko, 2003 die Schweizer Bergschuh- und Trekkingmarke Raichle. Der auf diese Weise zugekaufte Umsatz liegt bei etwa 40 Millionen Franken. Um zum Komplettanbieter zu werden, habe sich Mammut ein paar Mal die Frage stellen müssen: «Make or buy?» Wenn im eigenen Unternehmen das spezifische Wissen gefehlt habe, sei Zweites zum Zug gekommen, sagt Schmid. Mammut kann es sich leisten: Das Unternehmen gehört zur Schweizer Conzzeta-Holding, die im Maschinen- und Anlagebau tätig ist, Schaumstoffe produziert und eine Reihe von Immobilien bewirtschaftet. 2006 setzte der Konzern über 1,2 Milliarden Franken um.

## Drei Jahre ohne «return on investment»

Das sind dann eben die Vorteile des Grossen: Unabhängigkeit, Schlagkraft, langer Atem. «Vor etwa drei Jahren entschlossen wir uns, eine eigene Linie für funktionelle Unterwäsche zu lancieren», illustriert Schmid. Mammut habe eigens dafür drei Leute eingestellt, die in den letzten

36 Monaten an nichts anderem gearbeitet hätten. So etwas könnten kleine und mittlere Unternehmen substanziell nicht verkraften. Da müsste der «return on investment» viel früher erfolgen.

Grösse birgt aber auch Gefahren. Etwa jene, für Trendsetter nicht mehr «sexy» zu sein. Rolf Schmid ist sich bewusst, dass es heikel ist, wenn das Stadtbild von nicht immer sehr sportlichen Menschen in gelb und orange leuchtenden Mammut-Jacken geprägt wird. Und sich die früheren Mammut-Kunden anderen Marken zuwenden. «Wir halten dieser Entwicklung unsere Innovationen entgegen», sagt Schmid. Mammut müsse Produkte lancieren, die im Alpinismus einzigartig seien. Dass er jüngst mit seinen Kader-Mitarbeitenden an einem zweitägigen Workshop die Frage erörterte, wie Mammut trotz Wachstum glaubwürdig bleiben könne, zeigt den schmalen Grat, auf dem sich weltweit bekannte Brands bewegen.

Ab und zu bedauert Schmid, nicht mehr hautnah an der Entwicklung eines Produktes dabei sein zu können. «Als wir kleiner waren, lief alles über meinen Schreibtisch. Heute muss ich mich zurückzunehmen und die Leute arbeiten lassen. Eines Tages akzeptierte ich mit Widerwillen, dass ich nicht mehr alle Mitarbeitenden mit Namen kannte.» Trotzdem fühle er sich als Glückspilz. Das dynamische Wachstum erlaube ihm unternehmerische Freiheit. Und unumwunden gibt er zu: «Den Mut und die Kraft, noch einmal bei null anzufangen, würde ich heute kaum mehr aufbringen.» Aus diesen Worten spricht Bewunderung für die Ruhstaller dieser Welt, die genau an diesem Punkt stehen – am Anfang einer Geschichte. Als Glückspilz sieht sich aber auch Adrian Ruhstaller: «Ich könnte mir nicht mehr vorstellen, anders zu arbeiten.» \*

### R'adys

Adresse: Egliweg 10, 2560 Nidau  
Telefon: 032 333 13 13  
E-Mail: info@radys.com  
CEO: Adrian Ruhstaller  
Internet: www.radys.com  
Mitarbeitende: 7 (total 380 Stellenprozente)  
Umsatz 2007: ca. 2,2 Mio. Franken  
Besonderes: Aktiengesellschaft zu 75% im Besitz von Gründer Adrian Ruhstaller

### Mammut Sports Group

Adresse: Industriestrasse Birren, 5703 Seon  
Telefon: 062 769 81 81  
E-Mail: info@mammut.ch  
CEO: Rolf G. Schmid  
Internet: www.mammut.ch  
Mitarbeitende: 169  
Umsatz 2007: ca. 200 Mio. Franken  
Besonderes: Tochtergesellschaft der Conzzeta Holding