



FOTO: FRITZ BECK FOR WIRTSCHAFTSWOCHE



ZU

HOCH

Sportindustrie

■ Die Outdoorbranche klagt nach vielen Jahren mit zweistelligen Umsatzzuwächsen über maue Geschäfte. Dabei lohnt ein genauerer Blick: Tatsächlich entwickeln sich einzelne Marken wie Salewa prächtig – weil sie langfristig denken und lieber auf behutsames Wachstum setzen statt auf den Ausverkauf an die wechselhaften Launen der Modekunden.

HINNAUS



Es ist kurz nach neun an diesem Wintermorgen, als Chris Mannel auf einem kleinen Parkplatz im Süden Bayerns die Kofferraumklappe seines BMW öffnet. Der 42-jährige

Österreicher, der bei der Bergsportmarke Salewa für die Geschäfte in Deutschland, Österreich und der Schweiz verantwortlich ist, schnappt sich einen gelben Rucksack, ein Daypack, das muss reichen für die schnelle Tour. Mannel will bei Temperaturen um den Gefrierpunkt einige Produkte testen, ein Unterziehshirt, eine leichte isolierende Jacke, flache Bergschuhe, alle verziert mit dem Salewa-Adler. Knappe 1000 Meter rauf und wieder runter will er die Sachen jagen, schauen, ob sie seinen Ansprüchen genügen.

Der Manager blickt kurz hoch. Der Berg, der ihn heute ruft, ist der Hochgern südlich des Chiemsees. Mannel peilt das Gasthaus auf knapp 1500 Meter Höhe an, gelegen unterhalb des Gipfels. Lag der gerade noch in dichten Wolken, reißt nun der Himmel auf. Jetzt ist droben schon die Alm mit dem Holzhaus zu sehen, Schnee gleißt in der frühen blassen Sonne: „Ein perfekter Tag.“ Zügig marschiert er los.

Den Wanderweg, der sich gemächlich zum Gipfel zieht, ignoriert der frühere Skirennfahrer. Stattdessen wählt der Manager, der bereits den Gebirgsmarathon Ötzi Alpin sowie den berühmtesten Hätetest der Schweizer Armee, die Patrouille des Glaciers, bewältigt hat, einen schmalen, steilen Pfad über Stock und Steine, Wurzeln und rutschiges Erdreich: „Das mag ich beim Bergwandern wie im Geschäftsleben – den direkten Weg, das schnelle Tempo.“

Tatsächlich ist das im Falle Salewa mehr als Marketinggerede. Der Südtiroler Oberalpkonzern, zu dem Salewa als umsatzstärkste Marke gehört, wächst seit Jahren deutlich besser als der Rest der Outdoorbranche. Die Sparte des milliardenschweren Sportartikelmarktes hat einen langen Weg hinter sich, vom Ausrüster für Draufgänger und Draußensportler zum Anbieter modebewusster Großstadtabenteurer. 1400 Marken und Unternehmen buhlen mittlerweile weltweit um Kunden. Doch nun, da mit wasserfesten Jacken, Wanderstiefeln und Kletterseilen europaweit elf Milliarden Euro pro Jahr umgesetzt werden, kriseln vor allem die Großanbieter der Branche. Zwar liegen die Zuwachsraten immerhin noch bei zwei Prozent im Plus, doch steuern die Marktführer immer weniger dazu bei: The North Face aus Kalifornien wuchs

zuletzt gar nicht mehr, der Umsatz des US-Anbieters Columbia schrumpfte ebenso wie der der einstigen Schweizer Vorzeigefirma Mammut, das krisengebeutelte Jack Wolfskin sucht sein Heil jetzt in der Mode. Es gewinnen dagegen spezialisierte Nischenanbieter: Vaude vom Bodensee oder Patagonia aus Kalifornien, die mit ihrem Ökoansatz erfolgreich sind. Oder eben Salewa, dessen Konzernumsatz im abgelaufenen Jahr erneut über dem Branchenschnitt gestiegen sein und sich in Richtung 240 Millionen Euro bewegen dürfte. Sind Verzicht und Konzentration auf das Kerngeschäft womöglich das bessere Rezept, um in dieser Branche Erfolg zu haben?

Spezialisierung statt Allerweltsangebote

Beim Atmen bilden sich nun kleine Wolken vor Mund und Nase, als Mannel um die nächste Kehre steigt und weitere Höhenmeter macht. Vom Berg herab kommt ihm ein schlanker Mittfünfziger entgegen, schwarze enge Jacke, schmale Hose, leichte Trail-Schuhe. Ein kurzer Gruß, weg ist er: „Das ist der jüngste Trend“, sagt Mannel, „Speed Hiking – ich will nicht nur das Panorama, sondern Sport treiben, richtig schwitzen, körperliche Erschöpfung spüren.“ Mit dem hergebrachten Bild von Outdoor hat das nur noch wenig gemein. Auch ein Grund, warum Heiner Oberrauch und seine Leute auf das Wörtchen pfeifen: „Wir sind nicht Outdoor – wir machen Ausrüstung für den Bergsport“, sagt der Südtiroler, der die Gruppe 1981 gründete und durch Zukäufe zu heutiger Größe formte. Den Schritt tat er aus guten Gründen. Denn als Outdoor gilt heute alles, was wasserdicht ist und mehr als einen Reißverschluss aufweist. Herabgesunken auf einen Allerweltsbegriff, ein leeres

Lifestyle-Label, mit dem sich viele Anbieter schmücken – vom Kaffeeröster Tchibo mit seinen Wetterjacken über den japanischen Modefilialisten Uniqlo mit den Daunenjacken bis zum Edelparkahersteller Woolrich. So ist Outdoor im Verlauf der vergangenen 20 Jahre zu einem generischen Schlagwort verkommen, um bei auf Distinktionsgewinn gepolten Kunden noch ein paar Cent mehr herauszuschlagen. Bestückten 2005 immerhin auch schon 600 Labels und Unternehmen die Messestände von Europas größter Branchenmesse Outdoor in Friedrichshafen, waren es im ver-

gangenen Sommer fast 1000. Kein Wunder daher, dass Familienunternehmer Oberrauch Konsequenzen zog und Outdoor als Unwort intern auf den Index setzte. „Das ziehen wir ganz klar durch“, sagt Mannel und lässt auf seinem Weg zum Hochgernhaus jetzt die Baumgrenze hinter sich. Mit dem Bann für den Allerweltsbegriff sagt Oberrauch aber auch: Wir haben es nicht nötig, uns unter einen Begriff zu quetschen. Das Selbstbewusstsein zieht er aus der langen Geschichte der Marke Salewa. Die wurde 1935 im Münchner Stadtteil Sendling gegründet. Fertigte das bajuwarische Startup anfangs vor allem Lederriemen, Taschen für Fotoapparate und Pferdegeschirre, erfand Salewa das Rucksackgestell aus Stahlrohr.

Als Salewa Ende der Achtzigerjahre in eine Krise rutschte, übernahm Oberrauch den Laden komplett, verlagerte die Zentrale nach Bozen und baute um sie herum die Oberalp-Gruppe auf. Heute ist Oberrauch, 59, eine echte Nummer in der Heimat. Als er vor fünf Jahren die neue Unternehmenszentrale südlich der Bozener Innenstadt errichten ließ, bekam er eine Ausnahmegenehmigung: Gilt in Bozen für Gebäude eigentlich eine Maximalhöhe von 24 Metern, ragt der futuristische Glasturm der Salewa-Zentrale 48 Meter hoch in den Himmel über den Dolomiten.

Wie ein künstliches Bergmassiv mit Überhängen, Gipfeln und Durchblicken ist dies ein Bau wie ein Ausrufezeichen: Hier stehen wir. Alles, was die Marke tut, so hat es Oberrauch festgelegt, muss für die Berge stehen, muss die Herkunft aus den Dolomiten transportieren. Denn in kaum einer Sparte des globalen Sportgeschäfts reagieren die Kernkunden so empfindlich auf alles, was in ihren Augen nicht

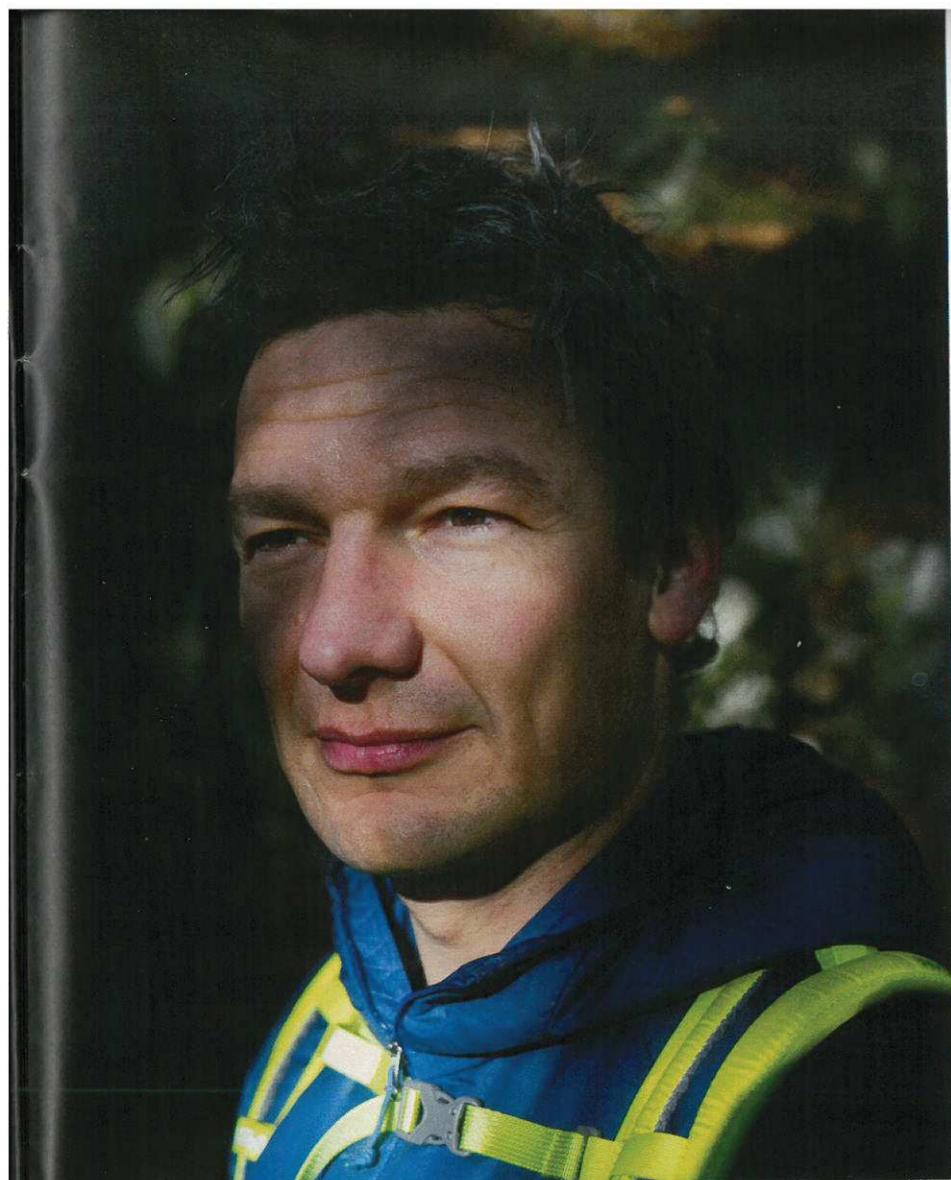
authentisch ist und nach Ausverkauf an den Massenmarkt riecht, wie in dieser.

„Die Kunden haben doch schon fast alles, in Wahrheit braucht niemand noch eine vierte Softshelljacke“

Chris Mannel, Salewa

Der Kunde, das untreue Wesen

„Die Kunden sind heute sehr schnell dabei, Marken fallen zu lassen, die sie nicht als authentisch betrachten“, sagt Mannel. Vielen ist es schon verdächtig, wenn ein Logo ihnen allzu oft in der Innenstadt begegnet statt auf dem Berg. Springt diese Hardcore-Klientel jedoch ab und sucht sich einen neuen, in ihren Augen echteren Anbieter, verliert die Marke rasch an Attraktivität auch für die vielen Normalo-Käufer, die



Mit leichtem Gepäck

Mannel verzichtet auf Ballast am Berg wie im Business

sich gern mit dem Nimbus des Verwegenen schmücken würden.

Eine Marke wie Jack Wolfskin, viele Jahre der Inbegriff des Outdoorbooms, bekam das massiv zu spüren. Spätestens nachdem 2011 Finanzinvestor Blackstone für 700 Millionen Euro beim Anbieter aus dem Taunus-Städtchen Idstein eingestiegen war, wuchs der Argwohn. Der maßgeblich vom Investor getriebene Versuch, Wolfskin zur internationalen Modemarke zu drehen, die in jeder Innenstadtlage Läden betrieb, pulverisierte die Glaubwürdigkeit als ernst zu nehmender Ausrüster von Abenteurern. Zwar scheint immerhin der Umsatzschwund der vergangenen Jahre gestoppt zu sein. Doch unter Bergsportlern ist die Marke passé. Und wegen der Zinslast infolge der kreditfinanzierten Übernahme kämpft Wolfskin heute ums Überleben.

Auch The North Face, der zum US-Multi VF Corporation gehört, bietet seine warmen Winterjacken in Deutschland inzwischen schon beim Modekaufhaus Peek & Cloppenburg feil. Im Geschäftsjahr 2015 setzte der Konzern mit der einst vom Hippiekletterer Doug Tompkins gegründeten Marke 2,3 Milliarden Dollar um. Ob es allerdings gelingt, im laufenden Jahr die angepeilten 3,3 Milliarden zu erreichen, ist fraglich. Die Marke verliert, je breiter sie sich verkauft, offenbar an Zugkraft. Das kennt man auch bei Mammut, einer Schweizer Kernmarke der Szene. Dort sorgte im vergangenen Herbst für Aufregung, dass der Konzern seine Seilfabrikation schloss. Arbeiter montierten die Maschinen am Stammsitz in Seon im Kanton Aargau ab und bauten sie im Auftrag des österreichischen Käufers in Tschechien

wieder auf, der niedrigeren Löhne wegen. Dabei war die Seilerei einst das Kerngeschäft von Mammut, das heute von der Mütze über die Jacke bis zu Schuhen und Eispickeln alles für den Bergsport anbietet und lange Zeit erfolgreich war. Zuletzt aber musste Vorstandschef Rolf Schmid gehen. Zukunft? Ungewiss.

Bei Salewa in Bozen und auch am zweiten Standort in Aschheim bei München, wo die Entwickler an Rucksäcken, Schlafsäcken und Zelten tüfteln, hat man sehr genau registriert, wie die Schweizer Federn ließen. Größe, und das unterscheidet die Branche von den meisten anderen Wirtschaftszweigen, kann in diesem Fall schnell etwas Negatives bekommen, weil sie meist auf Kosten der Glaubwürdigkeit in den Spezialnischen geht: „Diese Industrie ist sehr stark durch Individualisierung geprägt“, sagt Andreas Bartmann, Geschäftsführer bei Europas größtem Outdoorverkaufhaus Globetrotter, „die Kunden wollen sich mit Marken präsentieren, die für ihre Community und ihr Umfeld stehen. Sie zeigen mit ihrer Markenwahl ihre Zugehörigkeit.“

Größe – oder Glaubwürdigkeit

Oben am Hochgernhaus liegt hoch der Schnee. Auf der schmalen Terrasse hat sich Chris Mannel inzwischen in die Sonne gesetzt. Fast zum Greifen nahe ragt im Süden der Wilde Kaiser empor. Doch bevor er seinen Hunger stillt, zuppelt er noch am Reißverschluss seiner Jacke herum, stellt fest, dass sein Unterziehshirt trocken geblieben ist: „Prima, das funktioniert.“ Bei Salewa haben sie den Konflikt zwischen Größe und Glaubwürdigkeit erkannt und eine Entscheidung getroffen: „Wir sind der größte unter den Kleinen“, sagt Mannel, „aber der kleinste unter den Großen – wir wollen nicht um jeden Preis wachsen.“ Darum will Salewa etwa die Kollektion drastisch eindampfen. Sechs von zehn Teilen nehmen sie raus, Ende 2017, sagt Mannel, sei die gesamte Kollektion um 60 Prozent kleiner als noch vor zwei Jahren. Und stets lassen sie weniger Ware herstellen, als die Händler ordern. Was noch Gnade findet in der Kollektion soll entweder besonders funktional sein. Oder dolomitisch-eigen – im Herbst will Salewa Jacken in die Läden bringen, die statt mit Kunstfasern mit der Wolle von Tiroler Bergschafen gefüttert sind. „Die Kunden haben doch schon fast alles“, sagt Mannel, „in Wahrheit braucht da draußen doch niemand noch eine vierte Softshelljacke.“

peter.steinkirchner@wiwo.de