Partner von BILANZ

Abo EXPED-GRÜNDER ANDREAS UND HEIDI BRUN

«Unser Unternehmen zu verschenken, würde Millionen kosten»

Lesezeit: 11 Minuten

Die Outdoor-Pioniere sagen, wieso sie die Firma nie verkauft haben, Gewinnmaximierung ablehnen und ein Nischenplayer bleiben wollen.

Von Marc Bürgi und Michael Hotz
am 01.11.2023 - 06:04 Uhr

Exped verspricht «Produkte ohne Schnickschnack». Was muss man unter diesem Slogan verstehen?

Andreas Brun (A. B.): Grundsätzlich streben wir ein maximales Naturerlebnis mit minimalen Mitteln an. Das haben wir bereits vor der Gründung von Exped bewiesen, als wir neun Monate lang in der Wildnis von Kanada lebten. Wir bauten ein Blockhaus mit minimalen Mitteln, sprich: mit einem Sägeblatt und einer Axt. 50 Prozent der Nahrungsmittel brachten wir mit, den Rest suchten wir in der Natur.

PARTNER-INHALTE

POSTFINANCE
Laura bricht ein Tabu – und redet über ihr Geld

BrandReport

PUBLIREPORTAGE
Design für alle Sinne

PUBLIREPORTAGE
Liquidität und Unabhängigkeit durch Leasing

Heidi Brun (H. B.): Wir kannten damals viele Expeditionisten: Erhard Loretan, Norbert Joos, Jean Troillet. Sie schnitten bei ihrer Ausrüstung alles Überflüssige ab, weil sie diesen Schnickschnack nicht brauchten. Wir sagten uns: Das kann es ja nicht sein, dass man etwas kauft und dann alle Bändel und Taschen abschneidet. Also wollten wir nur das, was wir als notwendig einstuften, in unsere Produkte integrieren.

Da gibt es durchaus Konkurrenten, die da anders vorgehen.

A. B.: Heutzutage kann man relativ einfach in einer Excelliste alle Eigenschaften der Konkurrenzprodukte zusammentragen und daraus einen Rucksack kreieren. Nur: Dann entsteht ein Zombie-Produkt, das erstens viel zu schwer ist und bei dem man zweitens gar nicht weiss, was wirklich wichtig ist. Das ist unser grosser Vorteil: Bei uns arbeiten Praktikerinnen und Praktiker, die wissen, was tatsächlich notwendig ist. Den Rest lassen wir weg.

Wie kann man den Kundinnen und Kunden diese Stärke von Exped vermitteln?

A. B.: Sicher durch Fachhandelstreue, durch gute Vermittler, mit denen man schon lange zusammenarbeitet, wie wir das tun. Von Anfang an habe ich die Fachhändler selbst besucht. Meine Standardfrage war jeweils: Haben Sie Karabiner? Oft kam dann die Antwort: Nein, wir haben keine Gewehre. Dann war schnell klar: In diesem Laden hat man keine Ahnung vom Bergsteigen. Wir suchten also immer sehr spezialisierte Geschäfte aus. Ochsner Sport belieferten wir zum Beispiel nicht.

Wirklich?

A. B.: Ja. Wir pochten darauf, dass sich der Händler gut auskennt. Das gilt auch heute noch. In unserer Branche waren wir deswegen sehr unbeliebt, weil wir aus der Sicht anderer so arrogant waren, nur Spezialisten zu beliefern. Mittlerweile gibt es unsere Produkte aber auch bei Ochsner Sport.

Warum dieser Sinneswandel?

A. B.: Sie haben sich gesteigert. Wegen dem neuen Konkurrenten Decathlon sind sie nun auf dem Weg, besser zu werden. Das schätzen wir natürlich sehr. Auch den Online-Handel hatten wir früher nicht so gern. Inzwischen sagen wir aber: Multichannel – also online und offline – muss zusammenspielen.

Auch online betreiben Sie keinen eigenen Store. Warum nicht?

A. B.: Weil wir ansonsten unsere Kundinnen und Kunden konkurrenzieren würden. Wobei: In den USA haben wir das in diesem Jahr geändert und einen Online-Store gestartet.

Andreas und Heidi Brun

Quelle: Roger Hofstetter für Handelszeitung

Andreas und Heidi Brun – Abenteurer mit Unternehmergeist

Exped ist eine Outdoor-Marke und steht für Sport, Reisen und Natur. Genau diese Werte werden auch vom Gründerpaar Andreas und Heidi Brun verkörpert – war es doch eine neunmonatige Auszeit in der Wildnis Kanadas, die den Bruns 1983 den Anstoss zum Start ihres Unternehmens Exped gab: Das junge Paar – er Ökonom und Ex-Journalist, sie Kindergärtnerin und Heilpädagogin – wurden zu Firmengründern. Heute, vierzig Jahre später, widmen sich die mittlerweile über Siebzigjährigen wieder stärker ihrer Passion, dem Reisen. Aus dem Tagesgeschäft hat sich das Besitzerduo bereits ab 1998 schrittweise zurückgezogen. Es nimmt noch das Präsidium wahr, und Andreas Brun steht der aktuellen Geschäftsleitung beratend zur Seite.

Ging es nicht anders?

A. B.: Die Ladenbetreiber haben uns sogar dazu aufgefordert. Denn sie wollen nur die meistverkauften Produkte von uns im Geschäft haben. Für die anderen Produkte können sie die Kunden nun zu uns in den Online-Shop schicken.

H. B.: Der Hauptgrund für den Schritt zum Online-Store in den USA war jedoch, dass wir die Marktkontrolle behalten wollten. Wir waren im Graumarkt auf dubiosen Plattformen präsent, die wir nicht im Griff hatten.

A. B.: Wir sind in den USA auch auf Amazon präsent, zu den von uns festgelegten Preisen. Vorher haben die Algorithmen von Amazon unsere Produkte zu Rabattpreisen angeboten. Jetzt hat Amazon eingesehen, dass dies nicht sinnvoll ist.

Wie lange wird es gehen, bis Exped auch hierzulande bei Amazon ist?

H. B.: Das wird noch lange dauern. In der Schweiz und in den Nachbarländern, wo wir unsere Produkte selber vertreiben, ist die Fachhandelsdichte noch recht gross. Wir arbeiten auch mit guten Online-Händlern zusammen, die einen grossen Teil unseres Sortimentes führen. Damit ist die Marktabdeckung so gross, dass wir Amazon derzeit nicht brauchen.

A. B.: Und selbst als Retailer aufzutreten, wäre eine ganz andere Nummer. Einen Showroom zu betreiben, wie dies Fjällräven, Mammut und North Face hier in Zürich tun, ist extrem teuer. Wie man so hört, ist dies reines Marketing. Die Marken machen damit nicht das grosse Geld.

«Unser Hauptziel ist die richtige Work-Life-Balance»

EXPED-GRÜNDER ANDREAS BRUN

Wie läuft eigentlich Ihr Geschäft gegenwärtig?

A. B.: Es ist eine Achterbahnfahrt.

H. B.: Corona hat uns durchgeschüttelt wie alle anderen auch. Wir stoppten damals die ganze Innovation und lieferten einfach das, was wir hatten. 2021 lief das Geschäft aber wider Erwarten wahnsinnig. Niemand hatte mehr Artikel im Lager, und alle Händler bestellten wie verrückt. Es war grauenhaft. Unsere Hersteller haben produziert, bis sie fast umgefallen sind. Im Folgejahr kam es zu Supply-Chain-Problemen, Fabriken mussten wegen Corona schliessen und die Preise für eine Containerladung vervielfachten sich. Die Distributoren begannen mit Abbestellungen.

A. B.: Die Händler haben jetzt noch Überlager.

H. B.: Leider war der letzte Winter ein sehr schlechter. Darum hoffen wir jetzt auf einen guten Winter. Und grundsätzlich rechnen wir damit, dass wir 2025 wieder normale Zeiten erreichen werden.

Was bedeuten normale Zeiten umsatzmässig?

A. B.: Wir bewegen uns im zweistelligen Millionenbereich.

Wo liegen Sie in dieser Spannweite? Eher bei 10 Millionen oder 100 Millionen Franken pro Jahr?

A. B.: Irgendwo in der Mitte, also eher bei 50 Millionen Franken als bei 100 Millionen. Wir sind also sicher nicht so gross wie etwa Mammut oder Osprey.

Und schreiben Sie schwarze Zahlen?

A. B.: Ja, das haben wir immer. Aber: Das ist für uns nicht das Wichtigste. Die Gewinnmaximierung, die ich als Ökonom gelernt hatte, habe ich schon immer verdammt. Selbstverständlich müssen wir Gewinne machen, damit wir uns Innovationen leisten können. Das Hauptziel ist es jedoch nicht.

Sondern?

A. B.: Unser Hauptziel ist die richtige Work-Life-Balance. Von Tag eins an haben alle Mitarbeitenden bloss die Stunden aufgeschrieben, während denen sie gearbeitet haben. Unser Geschäftsleitungsmitglied Marc Raillard war früher ein ambitionierter Kletterer. Bei schönem Wetter war er häufig weg.

H.B.: Das ist wohl auch einer der Gründe, warum so viele Mitarbeitende so lange bei uns tätig sind und gerne zu uns kommen. Denn die Löhne, die wir zahlen können, sind zwar anständig, aber nicht überragend.

A.B.: Die maximale Lohndifferenz liegt bei rund 15 Prozent. Schliesslich haben wir sehr flache Hierarchien.

Outdoorfirma Exped – Gigant in der Nische

Wer eine qualitativ hochwertige Outdoor-Matte sucht, stösst ziemlich sicher auf die Marke Exped: Der Zürcher Hersteller gehört zusammen mit einem US-Konkurrenten zu den globalen Marktführern in diesem Segment. Rucksäcke, Zelte und Schlafsäcke sind die anderen Umsatzbringer. Rund zwanzig Mitarbeitende beschäftigt Exped heute in der Schweiz, weitere 15 sind in der US-Niederlassung tätig. Die USA sind neben der Schweiz und ihren Nachbarländern zugleich auch die wichtigsten Märkte von Exped – insgesamt bedient die Firma 23 Länder. Speziell ist Expeds Firmenkultur: Die Mitarbeitenden sind alle im Stundenlohn angestellt, und die Lohnunterschiede sind klein.

In einem Video auf Ihrer Website bezeichnen praktisch alle Angestellten Exped als «die zweite Familie». Wie ist es Ihnen gelungen, diese Unternehmenskultur zu schaffen?

H. B.: Wir haben früher über Mittag immer alle zusammen gegessen. So haben wir Spannungen abbauen können, weil wir über anderes als das Geschäft gesprochen haben. Wir zwei waren zwar die Chefs, aber eigentlich waren wir alle einfach Kolleginnen und Kollegen.

A. B.: Wir haben von Anfang an klargemacht, dass wir nicht so wichtig sind. Mal reisten wir ein halbes Jahr durch Ecuador. Bloss einmal haben wir im Büro angerufen, um uns zu vergewissern, dass alles in Ordnung ist.

A. B.: Auch eine gute Fehlerkultur ist zentral. Wenn es zu einem Fehler gekommen ist, haben wir diesen nie auf die Person bezogen, sondern nach Lösungen gesucht. Wir selbst haben wohl mehr falsch gemacht als richtig.

Was war denn der grösste Fehler, den Ihnen widerfahren ist?

A. B.: Ein grosser Fehler von mir betraf unsere Isomatten. Bei ihnen hatten wir mal das Problem, dass die Zwischenwände platzten. Wir hatten bei fast 5 Prozent der Matten einen Garantiefall, das war viel zu viel. Ich empfahl der zuständigen Produktionsstätte das Material einer spezifischen Firma. Die Fabrik nahm dies als Befehl wahr, am Ende funktionierte das alles überhaupt nicht. Dieses Erlebnis war mir eine Lehre, viel mehr auf die Expertise der Fabriken zu vertrauen.

All Ihre Produzenten sind in Asien, konkret in Vietnam, Taiwan und China. Mittlerweile sind einige europäischen Marken bestrebt, die Produktion zumindest teilweise nach Europa zurückzuholen. Gibt es bei Ihnen auch solche Überlegungen?

A. B.: Selbstverständlich. Nur besteht ein grosses Problem: In Europa existieren die Fabriken, die die nötigen Stoffe und Komponenten produzieren, einfach nicht mehr. Die sind alle in Asien.

Die Infrastruktur fehlt in Europa.

H. B.: Gewisse Länder in Osteuropa bauen diese langsam wieder auf. Aber das braucht Zeit.

A. B: Den optimalen Produktionsstandort zu finden, ist gar nicht so einfach. Wir beliefern zum Beispiel auch Australien, Neuseeland und Südkorea. Europa ist also nicht unbedingt der heilige Standort für die Produktion.

Nochmals zu China: Ist die Volksrepublik ein wichtiger Markt für Exped?

A. B.: Wir haben einen Vertreter vor Ort, der hauptsächlich Rucksäcke von uns anbietet. Wir sind aber zögerlich, was China anbelangt.

Warum zögerlich?

A. B.: Aufgrund der Politik. Wir haben Hongkong seit 30 Jahren regelmässig bereist. Was dort mit der jungen Generation passiert ist, tut uns richtig weh. Das ist der absolute Horror. Die Menschen in China hingegen sind sehr tolle Menschen.

Welches sind denn Ihre wichtigsten Märkte?

H. B.: Insgesamt sind wir in 23 Ländern aktiv. Neben den USA, unserem Heimmarkt, und den Nachbarländern ist für uns Skandinavien wichtig. Dort wird Swiss Quality eben geschätzt.

Gibt es Märkte, die Sie in nächster Zeit erobern wollen?

H. B.: Aktuell ist unsere Strategie eher, in den bestehenden Märkten ein breiteres Sortiment von uns anbieten zu können. Wir sind im Bereich Isomatten weltweit führend, entsprechend haben all unsere Distributoren Matten von uns. Darum ist es unser Bestreben, zusätzliche Segmente reinzubringen – also etwa Schlafsäcke und Rucksäcke.

Textilien sind für Sie kein Thema?

A. B.: Das ist für uns überhaupt kein Thema. Man sieht es bei Mammut, North Face, Columbia: Der Einstieg in den Textilbereich setzt ein enormes Wachstum voraus, denn die Fixkosten sind riesig. Wir wollen nicht auf 200 Mitarbeitende wachsen, nur um Textilien anbieten zu können. Das wäre eine «McDonaldisierung» unseres Unternehmens.

H. B.: Wir haben uns jedes Mal gefreut, wenn ein Konkurrent ins Textilgeschäft eingestiegen ist. Denn dadurch wechselte der Fokus zwangsläufig zum Textil, wodurch die Qualität der anderen Produkte litt.

«Mammut wird keine Fashion-Marke»

Heiko Schäfer leitet jetzt Mammut: Der Ex-Hugo-Boss-Manager spricht über die neue Strategie, die neuen Eigner und die Fehler in der Vergangenheit.

Der Gründer der Marke Patagonia, Yvon Chouinard, vermachte seinen Konzern an eine Stiftung, welche die Erlöse für den Klimaschutz verwenden wird. Sie hatten eine ähnliche Aktion im Sinn: Sie wollten Exped an die Mitarbeitenden verschenken …

H. B.: Wir haben es geprüft, aber es würde Millionen kosten.

Sie sprechen die Schenkungssteuern an?

A. B.: Ja, das ist ein echtes Problem in der Schweiz: Eine völlige Ungerechtigkeit. Als KMU mit einem hohen Innovationsanspruch wird man fast gezwungen, sich an eine grössere Firma oder eine Privat-Equity-Gesellschaft zu verkaufen. So kamen wir auf die Idee, eine Stiftung zu schaffen. Der Zweck würde darin bestehen, innovative Outdoor-Ausrüstung zu fördern.

Können Sie die Stossrichtung etwas näher beschreiben?

A. B.: Sie müsste wohltätig sein und Aktivitäten verfolgen, von denen die ganze Branche profitiert. Beispielsweise mit der Materialprüfungsanstalt Empa Tests durchspielen, welche für die Branche förderlich wären. Die Stiftung würde also Normen und Standards für die Outdoor-Branche entwickeln.

Ist das ein Trend in der Outdoor-Branche – dass Gründer die Unternehmen verschenken?

H. B.: Nein. Der Trend ist, dass sich die Unternehmen verkaufen lassen, Mammut beispielsweise. Das Unternehmen gehört jetzt den Jacobs-Brüdern. Wir hatten auch Angebote.

A. B.: Fast wöchentlich. Praktisch sämtliche Konkurrenten klopfen an die Tür.

H. B.: Wir könnten das Unternehmen problemlos verkaufen. Unsere Angst ist, dass vom Sortiment dann nur noch die Matten übrig bleiben und alles andere aussortiert wird. Es wäre keine Marke mehr im eigentlichen Sinn.

Für Sie gilt: Small is beautiful. Heute hat Exped in Zürich rund 20 Stellen – wie viele dürfen es noch werden?

A. B.: Mehr als hundert Stellen wollen wir nicht umfassen. Nur wer klein ist, ist flexibel und wagt den Sprung ins Ungewisse.

Fassen wir zusammen: Sie wollen nicht zu viel verdienen und nicht zu gross werden. Und einen oder eine CEO gibt es bei Exped ebenfalls nicht: Exped macht alles anders als die anderen.

H. B.: (Lacht). Wir müssen profitabel sein, um gute Löhne zahlen zu können. Gewinn zu machen, ist auch die Voraussetzung, um investieren zu können

A. B.: Unser Ziel ist, in jeder Kategorie bezüglich der Qualität zu den ersten drei weltweit zu gehören. Bei den Matten haben wir dieses Ziel erreicht, bei den Schlafsäcken und Rucksäcken sind wir noch nicht so weit. Wir befinden uns auf einem guten Weg und punkten mit der Swissness.

Nachhaltigkeit treibt die Outdoor-Branche um. Können Outdoor-Hersteller überhaupt nachhaltig produzieren?

A. B.: Es ist schwierig. Wir sagten immer: Wir sind ein Zweig der Ölbranche. Alle Synthetikprodukte werden aus Öl gemacht. Dies hat natürlich einen Grund, sie sind sehr langlebig. Baumwolle hat nicht

die gleich guten Eigenschaften wie Nylon oder Polyester. Wenn Sie zu einer Expedition aufbrechen, wollen Sie Produkte, auf die Sie zählen können.
H. B.: Bei der Nachhaltigkeit ist aber vieles möglich. Die Geschäfte verlangen dies auch von uns. Wir setzten zudem von Anfang an stark auf Reparaturen. Das ist für uns das Nachhaltigste, auch wenn das Material vielleicht nicht das ökologisch beste ist.

A. B.: Mit den Produkten sind ja auch viele Erlebnisse verknüpft, deshalb möchten sie die Leute behalten. Unsere Reparaturabteilung ist aber kein «Money-Maker».

H. B.: Es ist für uns ein starkes Marketinginstrument.

Sie und Ihr Mann sind Lebenspartner und Geschäftspartner zugleich: War diese Verbindung zwischen Privat- und Berufsleben nie ein Problem?

H. B.: Viele Menschen können sich nicht vorstellen, Privat- und Berufsleben zu teilen. Für uns hat es aber immer funktioniert. Ich hatte auch immer andere Aufgaben als er. Wir klebten nicht ständig aneinander. Ich kümmerte mich stärker um die Leute, sein Feld waren Innovationen und die Produktentwicklung. Wir erfüllten das Klischee von typischen Männer- und Frauenaufgaben.

«Der Kånken ist eine Ehre und eine Last zugleich»

Der CEO der Outdoor-Marke Fjällräven über den ikonischen Rucksack und darüber, wie die Firma am Berg überzeugt und warum die Schweiz ein attraktiver Markt ist.