



»Wenn ich sterbe und in die Hölle komme, wird der Teufel mich zum Marketingdirektor für ein Cola-Unternehmen machen.« (Yvon Chouinard)

Gibt es eine größere Ehre für einen Unternehmer, als mit Apple-Gründer Steve Jobs verglichen zu werden – dem Erfinder der wertvollsten Marke der Welt?

Yvon Chouinard, Gründer von Patagonia, sieht das offenbar anders: »Versuchen Sie mal, ein iPhone zu reparieren. Sie werden scheitern, weil Sie ein neues kaufen sollen. Mit so etwas will ich nichts zu tun haben.«

Es ist die wohl logische Antwort eines Mannes, der, abgesehen von seinem ersten Berufswunsch (Pelztierjäger) selten sein ökologisches Bewusstsein verloren hat. In der Outdoor-Branche, die gerade so grün wie möglich sein will (manchmal auch, weil es sich gut verkauft), wird Chouinard einhellig als »grünes Gewissen« geadelt. Bernd Kullmann etwa, langjähriger Chef und heutiger Markenbotschafter von Deuter, gibt unumwunden zu: »Was Patagonia für die Umwelt macht, beeindruckt mich bis heute. Sie waren als erste bereit, viel Geld dafür in die Hand zu nehmen. Das war für viele inspirierend – mich eingeschlossen.«

Die prägenden Jugendjahre des Yvon Chouinard waren die eines Rumtreibers. Güterzugfahren, angeln, (sehr gut) klettern, vor den Parkkrangern verstecken, Brackwasser trinken, um eine körpereigene Immunität aufzubauen. »Wir waren wie eine Wildtierart, die am Rand eines Ökosystems lebt«, schreibt er in seinen Erinnerungen.

Der Klimawandler

Die Geschichte von Patagonia liest sich wie der klassische American Dream – von der Hinterhofschmiede zum Global Player. Doch dass die einst als »Outdoor-Gucci« verrufene Firma heute als ethisches Vorbild dient, ist Yvon Chouinards größtes Verdienst. **Von Thomas Ebert**

Firmen-Steckbrief

Gegründet: 1972

Hauptsitz: Ventura, Kalifornien

Geschäftsführer: Yvon u. Malinda Chouinard

Mitarbeiter: 2182 weltweit

Produktionsorte: u.a. China, Indien, Südostasien, USA, Mexiko, Kolumbien, Nicaragua

Die Gründung eines Falknerei-Klubs brachte Chouinard zum Klettern in den Granit des Yosemite, wo er schnell die Nachteile europäischer Weichstahlhaken entlarvte. Seine auf einer Schmiede vom Schrottplatz hergestellten Hartstahlhaken verbogen beim Raushämmern nicht, und die eilig gegründete Firma »Chouinard Equipment«, also er selbst, seine Frau Malinda und ein paar Kletterfreunde, kam mit der Herstellung (zwei Stück pro Stunde à 1,50 Dollar) kaum hinterher.

Wunden im Granit

Sein Gewissen meldete sich, als Chouinard sah, welche Krater das Gehämmer und der Hartstahl im Granit des El Capitan hinterließen. Er vollzog die erste von vielen Kehrtwenden, die später die Geschichte seiner Firmen prägten: wider jede ökonomische Lehre das Kerngeschäft gefährden, zugunsten der Natur, des Wohls der Mitarbeiter oder des Erdklimas. Chouinard stellte die Hakenproduktion ein und verlegte sich auf die damals völlig neuartigen Klemmkeile – »ein Schritt in Richtung organischen Bergsteigens für den Naturburschen«, wie es im Katalog von 1972 hieß. Zum Beweis kletterte er die Nase erneut – nur mit Keilen. Chouinard riskierte und gewann: Die Schmiede überlebte.

Im selben Jahr startete er unter dem Label »Patagonia« die Herstellung von Klet- ➤



Um die Schmiede in Ventura, in der 1957 der erste Haken hergestellt wurde, wurde 2004 die neue Firmenzentrale errichtet.



Die Fitz-Roy-Kette, 2014 von den Patagonia-Athleten Honnold und Caldwell übersritten, ziert das Firmenlogo.

Bergsteiger INFO

Geschäftsbereiche

Patagonia Clothing and Gear: komplette Bekleidungskollektionen für Kletterer, Bergsteiger, Skifahrer und Snowboarder, Fliegenfischer und Trailrunner. Dazu auch Taschen und Rucksäcke

Patagonia Books: eigener Buchverlag mit den Schwerpunktthemen Klettern, Angeln, Surfen und Umwelt. Erschienen sind z. B. Werke von Steve House und Yvon Chouinard

Patagonia Provisions: ein bisher nur in den USA verfügbarer Vertrieb von regionalen, hochwertigen Lebensmitteln, wie Wildlachs, Trockenfleisch oder tibetischer Tsampa-Suppe

»Weniger kaufen, aber besser – das ist typisch Patagonia«

BERND KULLMANN, VAUDE-MARKENBOTSCHAFTER, ÜBER PATAGONIA

terbekleidung – ein damals nahezu konkurrenzloser Geschäftsbereich. Es gab Fehlschläge: etwa den Flor, der Schweißgeruch multiplizierte und im Trockner schmolz. Doch das minimalistische und auf Haltbarkeit zielende Produktdesign brachte auch Klassiker wie den Synchron-Fleece oder die Funktionswäsche aus Capilene hervor, die Patagonia in den 1980-ern einen phänomenalen Ruf bescherten. Kullmann, der damals in einem Sportgeschäft jobbte, erinnert sich: »Wenn der Lohn ausgehändigt wurde, habe ich den sofort wieder in Patagonia-Produkte umgetauscht. Es war die absolute Kultmarke.«

Der Kult, die für Kleidung typischen hohen Gewinnmargen und die Bereitschaft, sich Breitensportarten zu öffnen, ließen Patagonia in den 80-ern rasant wachsen. Bis zum Ende des Jahrzehnts war der Umsatz von 20 auf 100 Millionen Dollar gestiegen. Bestseller war die Baggy-Short für den Strand. Patagonia erreichte Dimensionen, in denen die breite Masse das Produktdesign bestimmte. Und Chouinard fragte sich: »Kann

ein Unternehmen, das Outdoor-Kleidung in der weltweit besten Qualität herstellen will, die Größe von Nike haben?«

Die grüne Wende

Chouinard, der seinen Führungsstil einmal als »management by absence« beschrieb, begann gegenzusteuern. 1986 verpflichtete er die Firma, jährlich zehn Prozent des Gewinns, später ein Prozent des Umsatzes, an Umweltprojekte zu spenden. Er führte Kindertagesstätten und flexible Arbeitszeiten ein – die berühmte »let my people go surfing«-Regel, die es Mitarbeitern erlaubte, sich bei Neuschnee oder hohen Wellen auszutoben, solange die Arbeit nicht darunter litt. Doch die damals visionäre Umwelt- und Personalpolitik schützte die Firma nicht vor den Grenzen des Wachstums.

1991 waren die Lager voll, die Kredite teuer, die Produktentwicklung aufgebläht und der Vertrieb überfordert. Am 31. Juli mussten 120 Mitarbeiter entlassen werden, damals ein Fünftel der Belegschaft. Ein harter Schnitt für das familiäre Unternehmen, in



Patagonia hat mit seinen Leitsätzen stets die Umwelt im Blick: »Stelle das beste Produkt her, belaste dabei die Umwelt so wenig wie möglich, inspiriere andere Firmen, dir zu folgen.«

Bergsteiger INFO

Firmenchronik

- 1957** Erster selbstgeschmiedeter Hartstahl-Haken von »Chouinard Equipment«
- 1972** Umstieg von Haken auf Klemmkeile aus Umweltgründen – Chouinard gründet die Bekleidungsmarke Patagonia
- 1979** Der legendäre Fleece-Pullover »Synchilla« kommt auf den Markt
- 1986** Patagonia verpflichtet sich, zehn Prozent seines Jahresgewinns an Umweltprojekte zu spenden (später erhöht auf ein Prozent des Umsatzes)
- 1987** Eröffnung des ersten europäischen Stores in Chamonix, München folgt 1991
- 1988** Erste nationale Umweltschutzkampagne für die Renaturierung des Yosemite-Tals
- 1991** Patagonia entlässt 120 Mitarbeiter
- 1993** Beginn des Programms »Recycled Polyester«, bei dem Kunstfaserjacken aus alten Plastikflaschen hergestellt werden
- 1996** Der zwei Jahre zuvor beschlossene Umstieg auf Bio-Baumwolle wird bei allen Produkten durchgesetzt
- 2000** Gründung der Conservacion Patagonica, die Landstriche in Chile und Argentinien aufkauft, um sie unter Schutz zu stellen.
- 2001** Start der Initiative »1% for the planet«, der sich mehr als 1200 Unternehmen anschließen, um ein Prozent des Jahresumsatzes an Umweltprojekte zu spenden
- 2004** Errichtung eines energieeffizienten Lagers in Reno (Nevada) und der neuen Firmenzentrale in Ventura (Kalifornien)
- 2012** Chouinard nutzt die neue Unternehmensform »B-Corp« (Benefit Corporation), um seine Nachhaltigkeitsziele als Firmen-zweck festzuschreiben
- 2014** »\$20 Million & Change«: firmeninterne Initiative, um nachhaltige Start-Ups in den Bereichen Kleidung, Nahrung, Wasser, Energie, Müll mit insgesamt 20 Mio. Dollar zu fördern; Start von »Patagonia Provisions«
- 2015** Patagonia setzt den Umstieg auf nachhaltige Produkte fort: Neben Bio-Baumwolle und recyceltem Polyester wird zunehmend aus Hanf, Wolle und fair gewonnener Daune produziert

dem oft Angehörige und Freunde anderer Mitarbeiter eingestellt wurden.

Chouinard verschlankte die Firmenstruktur, ließ Wertekataloge erstellen und diese in wöchentlichen Schulungen den Mitarbeitern eintrichtern. Er steckte noch mehr Geld in die Unterstützung von Umweltprojekten, bekämpfte Genmanipulationen, Freihandelsabkommen und Staudämme. Endlich wurde auch die Produktion selbst umweltfreundlicher: Patagonia verwendet seit 1996 ausschließlich biologisch gewonnene Baumwolle, setzte frühzeitig auf Plastik-Recycling zur Herstellung von Kunstfaserprodukten und hat sich den Öko-Labeln »bluesign« und »Fair Wear Foundation« angeschlossen. Der nun vollends eingeschlagene Umwelt-Kurs wird freilich auch vermarktet: Als Patagonia 2011 zum traditionellen Shopping-Tag »Black Friday« die Anzeige »Don't buy this jacket« schaltete, um für Reparatur und Second-Hand zu werben, warfen Kritiker der Firma Scheinheiligkeit vor – trotzdem geht es dem Unternehmen heute so gut wie nie zuvor.

Von beidem lässt sich Chouinard nicht beirren – sein Ziel ist, das Unternehmen zu einem Vorbild für andere zu machen. Zuletzt versuchte er sich in einem neuen Geschäftsbereich, »Patagonia Provisions«, einer Abteilung, die nicht weniger will als »unsere Essgewohnheiten neu zu denken«. Über die Sparte wird Wildlachs,

Trockenfleisch und Tsampa-Soup, eine vegetarische Getreidesuppe vertrieben. Er hat mehr als 40 Jahre nach der Firmengründung das Heft weiterhin in der Hand – das sagen Mitarbeiter im Patagonia Store in München, die ihn persönlich kennengelernt haben, das sagt auch der Alpinist Steve House, der als Kletter-Botschafter für die Firma wirbt. »Er ist unser Ambassador Nummer eins«, sagt House nicht ohne Schmunzeln, als er von den langwierigen Debatten um Reißverschlussdetails an einem neuen Rucksack erzählt.

Wie sieht die Ära nach Chouinard aus, dem Mann, der die Firma nicht nur gegründet hat, sondern auch ihr Leitbild nach wie vor bestimmt? Kullmann befürchtet, dass »die Übergabe sicher die größte Herausforderung sein wird«. Ein wenig vorgesorgt hat Chouinard, Jahrgang 1938, bereits: Vor zwei Jahren wandelte er die Firma in eine sogenannte B-Corp um, eine neue Unternehmensform, die sich nicht ausschließlich finanziellem Wachstum verpflichtet, sondern auch ökologischer und sozialer Verantwortung. Es entspricht zumindest ein wenig der Idee, die er sich bei den Irokesen-Indianern abgeschaut hat: Jede Entscheidung so zu treffen, als ob man die nächsten hundert Jahre im Geschäft bliebe. ◀

IM MAI-HEFT:

Die österreichische Firma »Dachstein«