

Wirtschaft neu leben: die Erfolgsgeschichte eines selbstbestimmten Unternehmens – Maloja

Peter Räuber ist ein einfacher Junge aus Rosenheim. Er sieht gut aus, stylt sich mit Bedacht und ist beliebt. Aber die anderen müssen nicht unbedingt wissen, wo er wohnt. Er hasst die Schule, später seinen Beruf als Metallarbeiter und das Leben aus dem Koffer. Aber er liebt die Natur und die Berge, sein Mountainbike und sein Snowboard. Doch die Funktionsbekleidung, die am Markt erhältlich ist, stellt ihn nicht zufrieden. Kein Stil, keine Form und funktional wenig durchdacht. Das kann er besser. Das will er ändern.

Klaus Haas ist studierter Betriebswirt, arbeitet als Consultant und sieht kein Unternehmen mit überzeugender Kultur, für das er sein Herzblut geben will. Überall Sachzwänge, Ineffizienz und kaum Begeisterung für die eigenen Produkte. Das kann er besser. Das will er ändern. Als Peter sich von ihm zur Gründung einer eigenen Outdoormarke beraten lassen will, winkt Klaus ab und macht ein Gegenangebot: »Als gleichberechtigter Partner bin ich dabei!«

2004 geben sie ihrer Marke den Namen Maloja, nennen so alles, was gut und begehrenswert ist. 15 Jahre später kleidet Maloja das US-Biathlonteam, Mountainbike- und Eiskletterchampions, Profi- und Nachwuchs-Radteams sowie Tausende Fans in der ganzen Welt in ihre unverwechselbaren Styles aus Design und Funktion. Dabei wird das Unternehmen aus einem umgebauten Bauernhof in Rimsting mit 40 Angestellten bewusst anders geführt, als es die Wachstumsdoktrin vorschreibt: Arbeit soll Spaß machen, Gewinnmaximierung tritt hinter Nachhaltigkeit und Menschlichkeit zurück. Gewinne werden in bessere Technologien, qualifizierte Mitarbeiter und die Produktqualität reinvestiert. Zur Firmenphilosophie gehört, dass Produzenten und Händler als echte Partner behandelt werden, dass in überschaubaren Stückzahlen produziert und die Zusammenarbeit mit Einzelhandelsketten und Discountern verweigert wird. Maloja – eine Geschichte von menschlichem und unternehmerischem Wachstum, die selbst in der Corona-Zeit erfolgreich fortgeschrieben wird.

Alexander Provelegios
Eigene Wege gehen
Die Maloja-Story über inspiriertes Arbeiten, behutsames Wachsen und nachhaltigen Erfolg
 ca. 240 Seiten
 gebunden mit Schutzumschlag
 16,5 × 23,5 cm
 25,00 € (D) / 25,70 € (A)
 ISBN 978-3-95890-360-9
 Best.-Nr. 260-00360
 WG 1970

ERSCHEINT IM
 MAI 2021

eBook erhältlich

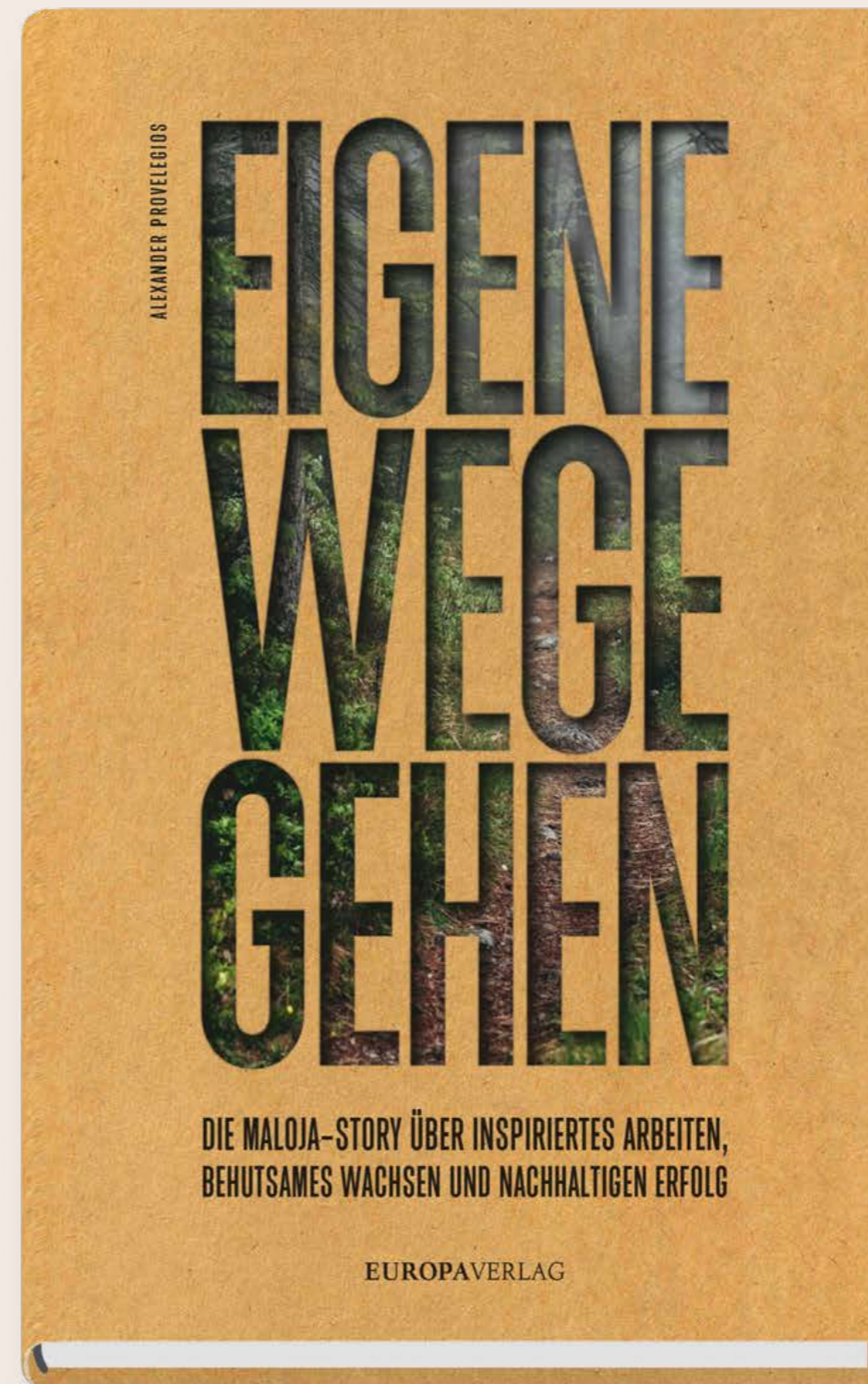
Net GALLEY



© Stefan Rosenboom

Alexander Provelegios, M. A. der Politik-, Kommunikations- und Zeitungswissenschaften sowie Amerikanistik, arbeitet als Unternehmer, Erfinder, Lektor und Autor von Romanen, Sach- und Kinderbüchern. 2002 ist er Co-Gründer von DENK-BAR lesen&schreiben.

DENK-BAR lesen&schreiben gibt beim Europa-Verlag die Reihe »Wirtschaft neu leben« heraus und porträtiert herausragende Unternehmen mit Sinn und Vision. Co-Gründer von DENK-BAR ist **Peter Köpf**, M. A. der Politikwissenschaft, Kommunikationswissenschaft und Germanistik, Bankkaufmann, Journalist und vielfacher Buch- und Bestsellerautor, Redakteur und Lektor.



»Wir kommen an die Grenzen der Ökonomie, brauchen Nachhaltigkeit und Schutz der Umwelt. Ein Unternehmen hat eine Verantwortung, die darüber hinausgeht, die Aktionäre zu befriedigen.«

Klaus Haas, Maloja

Die bayerische Outdoor-Marke Maloja steht für ein radikales Umdenken im Unternehmensbereich: Menschlichkeit und Loyalität statt Gewinnmaximierung, Nachhaltigkeit statt rücksichtsloses Wachstum, Umweltschutz statt Ausbeutung von Mensch, Natur und Beziehungen.

- Maloja steht für eine neue Unternehmenskultur: Grow slow, grow strong
- Wirtschaftliches Handeln auf der Basis von menschlichen Tugenden wie Loyalität, Nachhaltigkeit und Umweltschutz geht vor Shareholder Value und Gewinnmaximierung
- Viele Beispiele für ein erfolgreiches Umdenken: verantwortungsvoller Umgang mit Angestellten, Kunden, Partnern, Geld und Gütern
- Intensive Medien- und Pressearbeit
- Veranstaltungen mit dem Autor und den Unternehmensgründern

Interview mit den Maloja-Gründern

Peter Räuber und Klaus Haas



Herr Räuber, Sie waren Arbeiterkind und haben selbst als Monteur in ganz Europa gearbeitet. Welche Lehre haben Sie aus dieser Zeit gezogen?

»Geld ist nicht der Maßstab für Glück. Ich war 21, habe hart gearbeitet und gut verdient, um Geld für Statussymbole zu haben: Lederjacken, einen Mercedes 190, tolle College-Schuhe, Urlaube mit meiner Freundin. Aber ich war nie zu Hause, wenn meine Freunde feierten. Stattdessen habe ich in Pensionen gelebt, umgeben von Männern, die das ihr Leben lang gemacht hatten. Deren Beziehungen waren gescheitert, sie haben sich mit Alkohol über Wasser gehalten und das ganze Geld hat überhaupt nicht zu Glück geführt.«

Herr Haas, Sie haben Ihr Glück als Unternehmensberater gesucht und auch nicht gefunden. Was war der Grund?

»Es gab kein Unternehmen mit einer Kultur, unter der ich gern gearbeitet hätte. Wo ich auch hinschaute, ich fand Sachzwänge und politische Entscheidungen, daraus folgend Ineffizienz und Misswirtschaft. Nach drei Jahren war klar: Das ist nicht meine Welt. Ich muss raus aus diesem System.«

Und dann haben Sie etwas Eigenes gegründet, die Outdoor-Bekleidungsfirma Maloja. Was ist bei Ihnen anders als bei anderen?

Peter Räuber: »Arbeit muss nicht täglich acht Stunden große Mühe und Strapazen bedeuten, sodass jeder froh ist, wenn er wieder nach Hause darf. Ich wollte gutes Leben und gute Arbeit verbinden. Mit einfachen Mitteln etwas aufbauen, eigene Wege gehen, am besten mit Freunden. Und wenn drüben an der Kampenwand ein halber Meter Neuschnee gefallen ist, dann wollte ich, dass man sagen kann: Wir fahren da jetzt rüber und genießen das Leben auch mal selbst. Dass man auch noch Zeit hat für Dinge, die das Leben lebenswert machen.«

Klaus Haas: »Es geht uns auch um zentrale Fragen: Ist unser Verständnis von Fortschritt als Steigerung des Bruttosozialprodukts noch zeitgemäß? Wäre es nicht sinnvoll, auf Wachstum zu verzichten und weniger zu arbeiten, um mehr Zeit zu haben, uns anderen Dingen zu widmen und unterm Strich glücklicher zu sein? Ist wirtschaftliches Handeln, wie wir es millionenfach gelernt haben und weltweit praktizieren, so noch vertretbar? Wir kommen an die Grenzen der Ökonomie, brauchen Nachhaltigkeit und Schutz der Umwelt. Wie unverzichtbar eine intakte Natur für Körper und Seele von uns Menschen ist, zeigt sich gerade in der Corona-Zeit.«

Wie kommt Maloja durch die COVID-Krise?

Klaus Haas: »Der Zuspruch, den Maloja in dieser für alle herausfordernden Zeit erfährt, ist überwältigend, und zwar sowohl wirtschaftlich als auch emotional. Das zeigt uns, wie sehr sich unsere

Community mit der Marke identifiziert, gerade wenn es draußen kalt und trübe ist. Identifikation mit einer Marke entsteht nicht nur durch Design und Qualität, sondern weil mir das Unternehmen sympathisch ist. Eine Marke nur über Preis und Leistung zu definieren reicht heute nicht mehr. Wir und unsere Marke Maloja sollen Vorbild sein und etwas vorleben, was andere interessant und gut finden. Ein Unternehmen hat eine Verantwortung, die darüber hinausgeht, die Aktionäre zu befriedigen, nämlich Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern, Partnern und nicht zuletzt gegenüber der Natur.«

Was ist es, was die Leute bei Maloja gut finden?

Peter Räuber: »Wir fühlen uns verantwortlich für das, was wir tun – oder eben ganz bewusst nicht tun. Das ist für uns kein neuer Trend, sondern eine Selbstverständlichkeit. Seit dem Gründungsjahr von Maloja 2004 legen wir Wert auf Ethik, Nachhaltigkeit, Achtung vor Mensch und Natur und einen fairen Umgang mit unseren Geschäftspartnern, Lieferanten und Händlern. Unser Leitmotiv ist der Wunsch, mit einem guten Gefühl in der Natur unterwegs zu sein und sie so wenig wie möglich zu belasten. Genauso wichtig sind uns in unserem Geschäft aber auch menschliche Tugenden wie Aufrichtigkeit, Respekt und Anstand.«

Klaus Haas: »Unsere Wertehaltung vermitteln wir auch über unsere jährlichen Kollektionsmottos. LAYA – WHERE THE MOUNTAINS ARE von dieser Saison ist Bhutan gewidmet, wo es ein Ministerium für Glück gibt und das Wohlergehen der Menschen, der Glücksfaktor, sich nicht allein am wirtschaftlichem Erfolg bemisst, am Bruttosozialprodukt. Das Monetäre ist nur ein Faktor unter vielen. Nebenbei, das Land hat auch eine positive CO₂-Bilanz.«

Peter Räuber: »Oder SOUL IN THE WOODS, die nächste Kollektion, die genauso heißt wie die allererste. Es war mir wichtig, noch einmal unsere ehrlichsten Firmenwerte hervorzuheben, nämlich dass wir vom ersten Tag so gut es ging daran gearbeitet haben, dass auch die



Klaus Haas

Peter Räuber

nachfolgenden Generationen noch eine Welt vorfinden, in der es sich zu leben lohnt. Das findet auch im Design seinen Ausdruck. Wir haben die Kollektion auf einer Exkursion im Nationalpark Berchtesgaden vorbereitet. Alles ist durch die Natur inspiriert. Die Farben haben wir dort gefunden: von Steingrau über Blattgrün bis Erdbeerrot. Das Design ist handgemacht: Wir haben Tannennadeln abgezeichnet, Blüten getrocknet. Das Design entsteht bei uns in einem kreativen Prozess in Handarbeit, nicht mit Computerprogrammen. Maloja ist einhundert Prozent Naturdesign.«

Manchmal suchen Sie Ihre Designs aber nicht in der Natur direkt, sondern auch bei Menschen, die naturnah leben und arbeiten. Haben Sie ein Beispiel?

Peter Räuber: »Vor acht, neun Jahren, beim Kollektionsmotto HiSociety, ging es uns natürlich nicht um champagnertrinkende Schönheiten an den Hafenspazierwegen von Saint-Tropez und Cannes, sondern um die Südtiroler Bergbauernfamilien, die in 1200 bis 1800 Metern Höhe schufteten. Diese hohe Gesellschaft wollten wir mit der Kollektion ehren und darauf aufmerksam machen, wie viel entbehrungsreiche Arbeit diese Menschen auch für Naturschutz und die Sicherung der Alpenhänge leisten. Um dafür ein Gespür zu bekommen, sind wir selbst eine Woche zu den Bergbauern und haben Sozialarbeit geleistet. In der Kollektion schlug sich der Mustermix der Bäuerinnen nieder, die eine karierte Bluse zum geblühten Rock tragen und noch ein Kopftuch dazu. Das war alles andere als ein vordergründig harmonisches Design. Das war Bauern-Hippietum, ein Mustermix aus krassen Gegensätzen, die aber die Vielfalt und Überraschungen des Lebens in der Natur perfekt widerspiegeln.«

Maloja wird längst ernst genommen, und manch einer wundert sich, wie die einstigen »Hippies auf dem Bauernhof« das geschafft haben.

Peter Räuber: »Als wir anfangen, sagten viele: Wozu noch eine neue Marke? Es gibt doch schon alles. Wir stießen mit unserer einzigartigen Kombination aus Fashion und Funktion auf extreme Skepsis, aber wir sind unseren eigenen Weg gegangen. Jetzt können wir sagen: Wir zählen zu den besten Marken. Wir haben eine Top-Community, die uns in guten und schwierigen Zeiten die Treue hält. Da haben wir Menschen über viele Jahre überzeugt und für uns eingenommen. Das macht mich sehr stolz.«

Klaus Haas: »Von Anfang an analysieren wir mit dem Kopf und handeln aus dem Bauch. Gerade haben wir eine Produktionsfirma in Bulgarien ganz übernommen, um einen Teil der Produktion wieder nach Europa zurückzuholen. Natürlich bleibt Textilproduktion in Europa teurer als in Asien. Aber es gibt eine wachsende Nachfrage nach Made in Europe. Stoffe aus Europa, insbesondere Italien, nach Asien zu transportieren, um sie dort vernähen zu lassen, ist nicht sehr ökologisch. Zudem wird die Textilproduktion immer maschinenlastiger. Viele Prozesse sind automatisiert, Personalkosten fallen weniger ins Gewicht und die Maschinen sind in Europa günstiger wartbar. Bessere Verarbeitungstechnologien steigern die Qualität, erfordern aber auch engere Zusammenarbeit bei Einführung und Neuentwicklungen. So weit die Theorie, dass wir aber tatsächlich ins Risiko gegangen sind, lag auch am unerwarteten Tod unseres langjährigen bulgarischen Kooperationspartners. Da hing dann auch das persönliche Schicksal sehr vieler Näherinnen und ihrer Familien dran. Kopf und Bauch gemeinsam haben also dafür gesorgt, dass wir



jetzt viele unserer Styles in unserer eigenen Manufaktur in Europa herstellen.«

Was sind Ihre Wachstumsziele?

Peter Räuber: »Grow slow, grow strong. Es wäre kein Hexenwerk, die Stückzahl pro Style auf 2000, 3000 oder 5000 zu steigern. Als begehrliche Marke muss man nur Ja sagen zu den großen Einkaufsgruppen, den Kaufhaus-Giganten und den großen Konzernfilialisten. Dann wären wir in einem Jahr doppelt so groß und in drei Jahren ganz klein und hätten ein sehr trauriges Schicksal. Denn all die coolen Leute würden sagen: Das war's mit Maloja. Die haben die schöne, heile Welt propagiert und jetzt haben sie ihre Seele verkauft und uns gleich mit.«

Klaus Haas: »Es geht auch darum zu fragen: Wer muss ich sein, damit ich morgens in den Spiegel schauen und sagen kann: Das ist okay. Mir scheint, dass in dieser Beziehung bei den Jugendlichen eine Bewusstseinsveränderung stattfindet und sie abkommen vom Streben nach dem absolut höchsten Verdienst. Stattdessen fragen sie mehr nach dem Lebenssinn und der Lebensqualität und der Gesundheit und dem Nutzen für die Menschheit. Wer so denkt, gehört zur Maloja-Community.«

Peter Räuber: »Langfristig attraktiv zu bleiben, das haben bisher nur ganz wenige Marken auf der Welt geschafft. Das ist mein größter Antrieb. Mit Klaus habe ich einen kaufmännischen Partner, der diesen Weg mitgeht. Wir haben sehr viele Entscheidungen gemeinsam getroffen, bei denen es um wirklich hohe Summen ging, die wir durchaus hätten gebrauchen können. Aber wir haben auf das viele Geld verzichtet – zum Wohl und Schutz von Maloja, der Marke und all den Menschen, die an uns und unsere Werte glauben.«