

REDLINE | VERLAG

Mit
10 weiteren
ungewöhnlichen
Business-
jahren

Lass die Mitarbeiter surfen gehen!

Die Erfolgsgeschichte eines
eigenwilligen Unternehmers

Yvon Chouinard
Gründer von **patagonia**

Yvon Chouinard
Lass die Mitarbeiter surfen gehen

Mit einem Vorwort von Naomi Klein

Yvon Chouinard

Lass die Mitarbeiter surfen gehen

Die Erfolgsgeschichte eines
eigenwilligen Unternehmers

Übersetzung aus dem Englischen von Silvia Kinkel

Mit einem Vorwort von Naomi Klein

REDLINE | VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://d-nb.de> abrufbar.

Für Fragen und Anregungen:

lektorat@redline-verlag.de

3., aktualisierte und erweiterte Auflage 2017

© 2017 by Redline Verlag, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH,
Nymphenburger Straße 86,
D-80636 München
Tel.: 089 651285-0,
Fax: 089 652096

© der Originalausgabe 2016 by Yvon Chouinard
Die englische Originalausgabe erschien 2016 bei Penguin Books, einem Imprint von Penguin Random House LLC unter dem Titel *Let My People Go Surfing*.

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Übersetzung: Silvia Kinkel, Königstein i. Ts.
Redaktion: Christiane Otto, München
Umschlaggestaltung: Scott Massey
Satz: ZeroSoft, Timisoara
Druck: CPI books GmbH, Leck
Printed in Germany

ISBN Print 978-3-86881-669-3
ISBN E-Book (PDF) 978-3-86414-958-0
ISBN E-Book (EPUB, Mobi) 978-3-86414-957-3

Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter

www.redline-verlag.de

Beachten Sie auch unsere weiteren Verlage unter www.m-vg.de

Inhalt

Vorwort	7
Vorwort des Autors zur zweiten Ausgabe	12
Einleitung	15
1. GESCHICHTE	17
2. DIE KERNPHILOSOPHIEN	87
Produktentwicklungsphilosophie	91
Produktionsphilosophie	125
Distributionsphilosophie	135
Marketingphilosophie	151
Finanzphilosophie	165
Mitarbeiterphilosophie	171
Managementphilosophie	181
Umweltphilosophie	189
Dreh dich um und geh einen Schritt nach vorn	241
Vielen Dank ...	247
Bibliografie	249
Endnoten	249
Über den Autor	251



Vorwort

Was wäre, wenn wir shoppen würden, um zu leben, statt zu leben, um zu shoppen?

»Etwas aus tiefen Beweggründen wiederzuverwerten, anstatt es schnell wegzuworfen, kann eine Handlung der Liebe sein, die unsere eigene Würde zum Ausdruck bringt.«

Papst Franziskus, Enzyklika
Laudado si, Über die Sorge für das gemeinsame Haus, 2015

Bewahre, was du liebst. Einen Fluss. Einen Berg. Eine Jacke. Alles ist wichtig, weil es zusammenhängt. Was deutlich wird, wenn man Yvon Chouinards Worte liest, ist die starke Verbindung zwischen dem Behandeln unserer Dinge als Einwegartikel und dem Behandeln der Menschen, die diese Dinge zu Einwegartikeln machen. Genauso gibt es eine Verbindung zwischen der Art und Weise, wie wir unsere Sachen wegwerfen, und der Art und Weise, wie wir diesen Planeten wegwerfen, der letztlich die Quelle all dieser Sachen ist.

Als Journalistin befürworte ich keine internationalen Großunternehmen, nicht einmal »grüne« wie Patagonia. Ich habe genügend Zeit damit verbracht, mich tief in die globalen Lieferketten einzuarbeiten, um zu wissen, dass selbst die Unternehmen mit dem ausgeprägtesten Sozialbewusstsein ihre schmutzigen Geheimnisse haben, die bei einigen sogar bis in die Chefetage reichen. Das ist die Natur des zügellosen Outsourcings. Und in einer Zeit, in der unser Wirtschaftssystem uns zutiefst enttäuscht, werden die tugendhaften Praktiken jedes anderen Unternehmens keinen großen Einfluss auf die Problemlösung haben.

Und dennoch habe ich keine Bedenken, dieses bemerkenswerte Buch zu befürworten. Weil es die Geschichte eines Versuches ist, mehr als nur ein einzelnes Unternehmen zu verändern – es ist der Versuch, die Konsumkultur zu verändern, die den Kern der globalen ökologischen Krise darstellt. Und als jemand, der zwei Jahrzehnte über Greenwashing von Unternehmen recherchiert hat – seit meinem ersten Buch *No Logo* –, kann ich Ihnen versichern, dass dieses Bemühen selten ist.

Ich habe zahllose Versuche von Unternehmen erforscht, sich selbst als sozial verantwortungsbewusst, gar revolutionär zu vermarkten (von Virgin über Nike bis Apple).

Aber nie zuvor habe ich ein Unternehmen erlebt, das seinen Kunden empfiehlt, nicht noch eine Jacke von ihm zu kaufen, kostenlose Reparaturen der bereits erworbenen Produkte anbietet, oder sich gegen Handelsabkommen wie das Transpazifische Abkommen ausspricht, das die Profite des Unternehmens steigern würde.

Zu dieser Geschichte hingezogen hat mich, dass sie einen ehrlichen Versuch reflektiert, das zentrale Spannungsverhältnis zwischen dem Verlangen des Marktes nach unendlichem Wachstum und dem Bedürfnis des Planeten nach einer Pause anzugehen. Und ich muss ehrlich Ihnen gegenüber sein: Für mich ist nicht klar, ob diese Spannung gelöst werden kann. Schließlich wächst Patagonia immer weiter. Und wir kaufen immer weiter seine Produkte. Und dieses Unternehmen ist auch nicht immun gegenüber der Art Arbeitsskandale, die die weltweiten Lieferketten heimsuchen. Absolut klar ist jedoch, dass es Yvon Chouinards Experiment - das vielleicht nur möglich ist, weil Patagonia nicht börsennotiert ist - so noch nie gegeben hat und deshalb unsere größte Aufmerksamkeit verdient.

Der Einsatz bei diesem Experiment könnte nicht höher sein, wie ich in meinem letzten Buch *Die Entscheidung: Kapitalismus vs Klima* dargestellt habe. Zur Erinnerung hier ein kurzer Textauszug:

»Die Regierungen der Welt beratschlagen bereits seit über zwei Jahrzehnten darüber, wie man den Klimawandel aufhalten kann. Unsere Regierungen haben Jahre damit verschwendet, Zahlen zu frisieren und über Starttermine zu zanken. Das katastrophale Ergebnis all dieser Verschleierung und Verschleppung ist jetzt unbestreitbar. Nach vorläufigen Daten war der weltweite CO₂-Ausstoß 2013 um 61 Prozent höher als 1990, in jenem Jahr, in dem erstmals ernsthafte Verhandlungen über ein Klimaabkommen geführt wurden.«¹

In Kopenhagen unterzeichneten 2009 die Regierungen der großen Verschmutzerländer - darunter die USA und China - eine nicht bindende Übereinkunft mit der Zusage, die Erderwärmung unter zwei Grad Celsius zu halten, ausgehend von dem Wert, bevor wir anfangen, unsere Wirtschaft mit Energie aus Kohle zu betreiben. Weil sich die Regierungen nicht auf verbindliche Ziele geeinigt haben, können sie ihre Zusagen nach Belieben ignorieren. Und genau das passiert im Augenblick. Die Emissionen steigen so rasch an, dass zwei Grad aus heutiger Sicht wie ein utopischer Traum erscheinen, wenn wir unser Wirtschaftssystem nicht von Grund auf ändern. Und nicht nur Umweltschützer schlagen Alarm. Im selben Bericht von 2012 warnte die Weltbank, dass »wir uns [bis zur Jahrhundertwende] auf eine Vier-Grad-Erwärmung zubewegen, die durch extreme Hitzewellen, eine Verknappung der weltweiten Nahrungsvorräte, den Verlust von Ökosystemen und Artenvielfalt und durch lebensbedrohlich hohe Meeresspiegel gekennzeichnet ist«. Ferner hieß es, dass »außerdem nicht sicher ist, ob eine Anpassung an die Vier-Grad-Welt möglich ist«. Kevin Anderson, ehemaliger Direktor (und jetziger Vizedirektor) des Tyndall Centre for Climate Change Research, das sich als eines der führenden Klimaforschungsinstitute Großbritanniens etabliert hat, sagt es noch schonungsloser. Für ihn ist eine Erwärmung um vier Grad »unvereinbar mit jeder akzeptablen Vorstellung von einer organisierten, gerechten und zivilisierten globalen Gemeinschaft«.

Wir wissen nicht genau, wie eine Vier-Grad-Welt aussehen würde, aber sogar im günstigsten Fall wäre es wahrscheinlich ein Katastrophenszenario. Bei vier Grad

Erwärmung würden die Meeresspiegel bis 2100 weltweit um ein oder vielleicht auch zwei Meter steigen (und in künftigen Jahrhunderten um mindestens noch ein paar zusätzliche Meter). Inselstaaten wie die Malediven und Tuvalu würden im Meer versinken, und viele Küstenregionen in Ecuador, Brasilien und den Niederlanden bis hin zu einem Großteil von Kalifornien und dem Nordosten der Vereinigten Staaten sowie riesige Gebiete von Süd- und Südostasien würden überschwemmt werden. Zu den wahrscheinlich gefährdeten Großstädten zählen Boston, New York, der Großraum von Los Angeles, Vancouver, London, Mumbai, Hongkong und Shanghai.²

Brutale Hitzewellen mit Zehntausenden Todesopfern sogar in reichen Ländern würden auf allen Kontinenten außer der Antarktis zu einem normalen Sommerphänomen werden. Durch die Hitze würde es bei wichtigen Getreidesorten auf der ganzen Welt zu dramatischen Ernteeinbußen kommen (bei indischem Weizen und amerikanischem Mais könnte der Ertrag um 60 Prozent sinken), und das zu einer Zeit, in der die Nachfrage aufgrund des Bevölkerungswachstums und eines steigenden Fleischbedarfs nach oben schnellen wird. Und da das Getreide nicht nur dem Hitzestress ausgesetzt sein wird, sondern auch Extremereignissen wie großflächigen Dürren, Überschwemmungen oder Schädlingsplagen, könnten die Verluste noch gravierender sein als in den Modellen prognostiziert. Fügt man dann noch zerstörerische Hurrikane, rasende Wildfeuer, zerstörte Fischgründe, weiträumige Zusammenbrüche der Wasserversorgung, Artensterben und sich weltweit ausbreitende Krankheiten hinzu, scheint es schwer vorstellbar, dass eine friedliche, geordnete Gesellschaft aufrechterhalten werden kann (sofern eine solche gegenwärtig vorhanden ist).

Und bei alledem darf man eins nicht vergessen: Nur optimistische Szenarien gehen davon aus, dass sich die Erwärmung bei etwa vier Grad einpendelt und keine Kippunkte mit einer unkontrollierbaren Erwärmung erreicht werden. Viele etablierte Klimaanalytiker gehen davon aus, dass wir, wenn wir so weitermachen wie bisher, auf eine Marke von über vier Grad Erwärmung zusteuern. 2011 veröffentlichte die als besonnen geltende Internationale Energieagentur (IEA) einen Bericht, der sogar 6 Grad Erwärmung prognostizierte. »Jedes Schulkind weiß«, sagte der Chefökonom der IEA, »dass das katastrophale Auswirkungen für uns alle haben wird.«³

All diese Prognosen zusammengenommen muss man sich in etwa so vorstellen, als würden im eigenen Haus sämtliche Alarmanlagen gleichzeitig losgehen. Und dann die Alarmanlagen in allen Häusern der Straße, eine nach der anderen. Die Voraussagen zeigen schlicht und ergreifend, dass der Klimawandel zur Existenzkrise für die menschliche Spezies geworden ist.

Im Nachhinein lässt sich kaum sagen, wie es anders hätte kommen können. Diese Ära war von zwei Faktoren geprägt: dem Massenexport von Produkten über große Distanzen hinweg (bei permanenter Verbrennung fossiler Energieträger) und dem Export eines einzigartig verschwenderischen Konsum-, Produktions- und Agrarmodells (das ebenfalls auf dem übermäßigen Verbrauch fossiler Energieträger basiert) noch in die entferntesten Winkel der Welt. Anders formuliert, die Befreiung der Weltmärkte befeuert durch die Förderung nie da gewesener Mengen fossiler Brennstoffe genau jenen Prozess dramatisch, der das Eis der Arktis schwinden lässt.

Laut dem Emissionsspezialisten Kevin Anderson vom Tyndall Centre (und anderen) hat sich in den vergangenen 20 Jahren so viel Kohlendioxid in der Atmosphäre angereichert, dass unsere einzige Hoffnung, die Erwärmung unter dem international vereinbarten Wert von zwei Grad Celsius zu halten, darin besteht, dass die reichen Länder ihre Emissionen um etwa 8 bis 10 Prozent jährlich zurückfahren.⁴

All das bedeutet, dass sich unser Wirtschaftssystem und unser Planetensystem miteinander im Krieg befinden. Oder genauer gesagt, unsere Wirtschaft steht mit vielen Lebensformen auf der Erde im Krieg, darunter auch dem Menschen. Was unser Klima braucht, um nicht zu kollabieren, ist ein Rückgang des Ressourcenverbrauchs durch den Menschen; was unser Wirtschaftsmodell fordert, um nicht zu kollabieren, ist ungehinderte Expansion. Nur eines dieser Regelsysteme lässt sich verändern, und das sind nicht die Naturgesetze.

Haben wir im Angesicht all dieser Probleme eine Chance?

Falls ja, dann liegt es nicht daran, dass wir gelernt haben »moralische« Shopper zu sein. Es liegt vielmehr daran, dass wir andere Dinge gefunden haben, die wir tun können, statt zu shoppen. Wie das Aufbauen sozialer und politischer Bewegungen, die die Spielregeln verändern werden. Wie die Freude an Erlebnissen, die sich für keinen Preis kaufen lassen, sei es Zeit in der Natur oder Zeit mit unseren Lieben.

Es gibt noch etwas, das wir von Yvon Chouinards langer Reise lernen können. Die Liebe zur Natur und der Wunsch, die natürliche Welt intensiv zu erleben, haben Chouinard



dazu gebracht, seine erste Kletterausrüstung anzufertigen. Es ist eindeutig immer noch diese Liebe, die ihn antreibt, ebenso wie viele andere Menschen, denen wir auf diesen Seiten begegnen werden. Wenn wir alle dahin kommen könnten, unsere Konsumgüter als Werkzeuge zu betrachten, die uns helfen, unser wahres Leben zu leben – statt als Ersatz oder Stellvertreter für dieses Leben –, würden wir sehr viel weniger Produkte brauchen, um glücklich zu sein. Und wir würden die Produkte, die wir bereits besitzen, länger behalten.

Wenn genügend von uns diese Veränderung vollziehen, haben wir vielleicht eine Chance, das zu behalten, was wir am meisten brauchen: einen Planeten, der uns alle weiterhin ernähren, beschützen und erhalten wird.

—Naomi Klein, Autorin von *Die Entscheidung: Kapitalismus vs Klima* – Juli 2015

Vorwort des Autors zur zweiten Ausgabe

»Wissen, ohne zu handeln, bedeutet Nichtwissen.«

–Wang Yang Ming

Die ursprüngliche Absicht im Jahr 2005, dieses Buch zu schreiben, bestand darin, den Mitarbeitern bei Patagonia einen philosophischen Leitfaden an die Hand zu geben. Damals habe ich nie damit gerechnet, dass dieses einfache Buch in zehn Sprachen übersetzt, an Hochschulen und Universitäten verwendet und sogar Einfluss auf Großunternehmen haben würde. Sogar die Harvard University hat eine Fallstudie zu unserer Firma durchgeführt. Wir haben Patagonia stets als Experiment betrachtet, auf unkonventionelle Weise Handel zu betreiben. Keiner von uns war sicher, dass es ein Erfolg werden würde, aber wir wussten, dass wir kein Interesse daran hatten, »business as usual« zu machen. Nun, wir überleben und gedeihen seit fast einem halben Jahrhundert, sogar noch länger, wenn man unsere erste Firma Chouinard Equipment hinzunimmt. Patagonia Works lautet nun der Name des Unternehmens, unter dessen Dach unser Bekleidungsunternehmen, Patagonia, Inc., sowie ein Lebensmittelunternehmen, Patagonia Provisions, angesiedelt sind. Zudem sind wir an verschiedenen anderen Start-ups mit ähnlicher Einstellung beteiligt. Ironischerweise sind wir zu dem Großunternehmen geworden, von dem wir nie geträumt haben und das wir nie werden wollten.

Wir sind immer noch ein familiengeführtes Unternehmen, haben Spaß an unserer Arbeit und ich habe nicht das Gefühl, dass wir Kompromisse bei unseren Werten eingehen mussten, um ein derart großes Unternehmen zu werden. Wir haben nicht vor, uns selbst untreu zu werden oder an die Börse zu gehen, was unsere Mission gefährden würde, »andere zu inspirieren, diesem Beispiel zu folgen und Lösungen zur aktuellen Umweltkrise zu finden«.

Seit 2005 hat sich die Gesundheit unseres Planeten nicht gerade zum Besten entwickelt. Die Öffentlichkeit in der entwickelten Welt wird sich zunehmend darüber bewusst, dass sich unser Planet durch unser eigenes Tun gefährlich erwärmt. Und dennoch, trotz der Fülle von Artikeln, Büchern, Filmen sowie Warnungen seitens der Wissenschaft und sogar des Militärs, die sagen, dass die Erderwärmung die größte Bedrohung der Menschheit ist, weigern sich Regierungen, Unternehmen, aber auch Sie und ich, entscheidende Schritte einzuleiten, um diese Entwicklung zu stoppen. Noch schlimmer ist, dass vier von fünf Menschen weltweit noch nie von der globalen Erwärmung gehört haben.¹

Obwohl einige der weltgrößten Unternehmen starke Bemühungen gezeigt haben, ihre ökologischen Fußabdrücke zu reduzieren, hat sich jeder globale Indikator für die Gesundheit unseres Planeten weiter in die falsche Richtung bewegt. Nach Berechnungen von The Global Footprint Network liegen wir derzeit 150 Prozent über der Kapazität unseres Planeten, die lebensnotwendigen »Leistungen« wie sauberes Wasser, saubere Luft, anbaufähiges Land, gesunde Fischerei und ein stabiles Klima zu erneuern. Als Patagonia 1973 begann, lag die Weltbevölkerung bei vier Milliarden, jetzt sind es über sieben und die Zahl wird bis 2053 auf schätzungsweise neun Milliarden ansteigen.² Aber das ist nicht der beängstigendste Aspekt.

Gleichzeitig steigt der Reichtum dieser Population jährlich um 2,5 bis 3 Prozent. Bis 2050 wird er 300 bis 500 Prozent über der Erneuerungsfähigkeit unseres Planeten liegen. Sie brauchen keinen MBA, um zu wissen, dass dies einer Bankrotterklärung gleichkommt.

Die von Regierungen gesteuerte Weltwirtschaft, die wiederum von multinationalen Konzernen kontrolliert wird, ist auf ständig steigenden Wachstum und Profite angewiesen. Die Fortschritte, die wir in Richtung eines grüneren, erneuerbaren Planeten erzielen, werden durch Wachstum mehr als nur ausgelöscht – ein Thema, über das niemand sprechen will.

Mit all diesen Problemen der globalen Erwärmung, der Nichtnachhaltigkeit unserer Ressourcennutzung und des weltweiten Ungleichgewichts beim Wohlstand haben wir das perfekte Szenario für eine äußerst große Korrektur in unserem Wirtschafts- und Umweltmodell. Durch die gesamte Zeitgeschichte hindurch folgten die Zusammenbrüche ganzer Imperien denselben Szenarien. Wenn Sie Globalismus und Kapitalismus als ein riesiges »Imperium« betrachten, sind die Folgen umfassend.

In dem Dreivierteljahrhundert, in dem ich verrückte Stunts mache, hatte ich genügend Nahtoderfahrungen, um die Tatsache zu akzeptieren, dass ich eines Tages sterben werde. Das beunruhigt mich nicht. Es gibt einen Anfang und ein Ende allen Lebens und aller menschlichen Bemühungen.

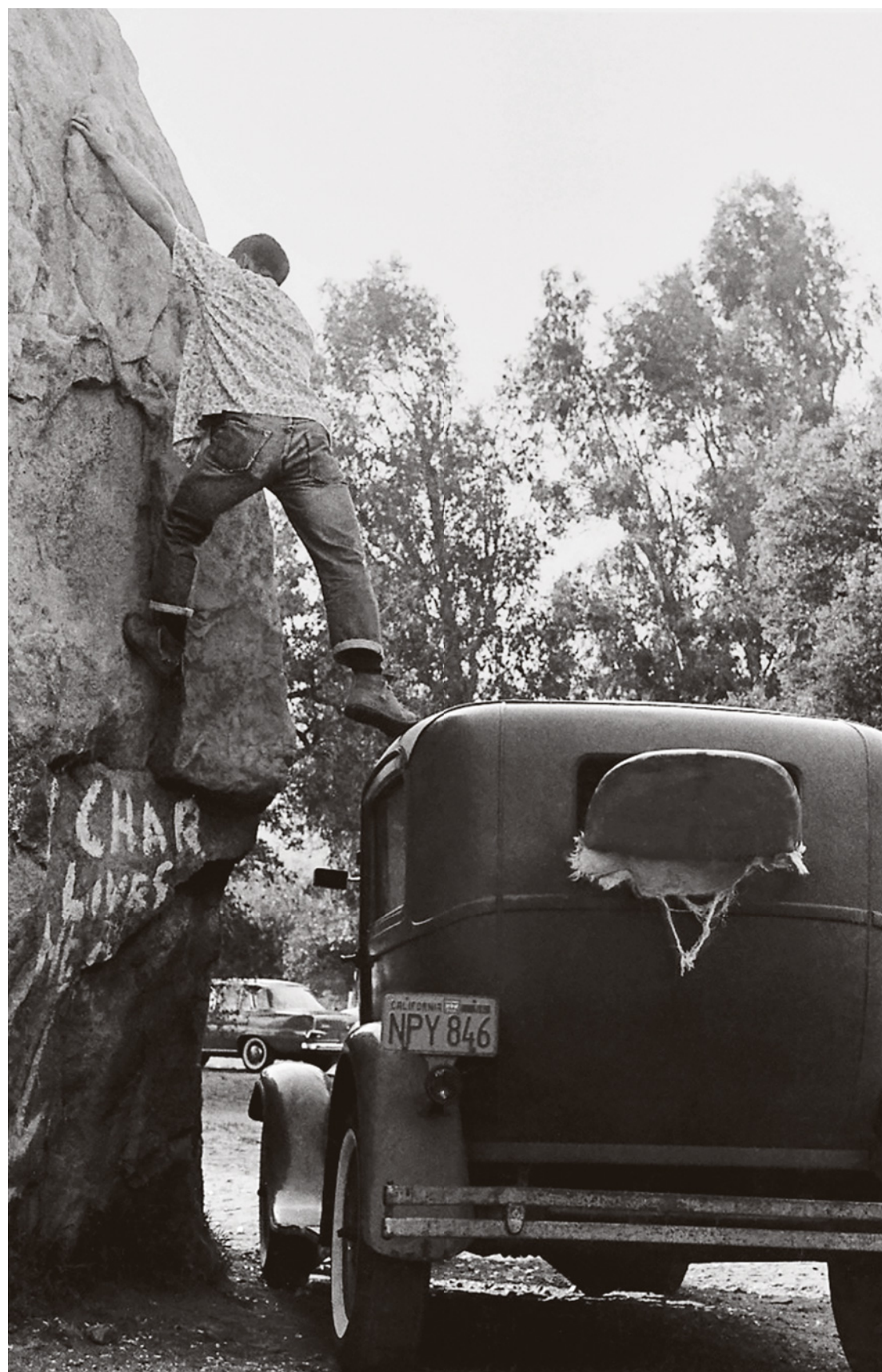
Arten entstehen und sterben aus. Imperien steigen empor und zerbrechen. Unternehmen wachsen und schließen wieder. Es gibt keine Ausnahmen. Mit all dem komme ich klar. Aber es tut mir weh, das sechste große Artensterben mitanzusehen, für das wir Menschen unmittelbar verantwortlich sind, die Ausrottung so vieler wunderbarer Lebewesen und der unbezahlbaren Kulturen von Ureinwohnern. Vor allem macht es mich traurig, die Misere unserer eigenen Spezies mitanzusehen: Wir scheinen unfähig zu sein, unsere Probleme zu lösen.

Da die sozialen Probleme zunehmen und immer gravierender werden, nehmen wir als großes und einflussreiches Unternehmen unsere Verantwortung gegenüber der Gesellschaft wahr, und unsere Bemühungen, ein noch verantwortungsbewussteres Unternehmen zu werden, nehmen ebenfalls zu.

Was wir während des vergangenen Jahrzehnts dafür getan haben und was wir in den kommenden Jahrzehnten zu tun beabsichtigen, das ist das Anliegen der überarbeiteten Ausgabe dieses Buches.

—Yvon Chouinard





Einleitung

Ich bin seit fast 60 Jahren Unternehmer. Diese Worte auszusprechen fällt mir so schwer wie es sich einzugestehen, dass man Alkoholiker oder Rechtsanwalt ist. Ich habe diesen Beruf nie respektiert. Es sind die Unternehmen, die sich den Vorwurf gefallen lassen müssen, ein Feind der Natur zu sein, heimische Kulturen zu zerstören, von den Armen zu nehmen und den Reichen zu geben und die Erde mit dem Abwasser ihrer Fabriken zu vergiften.

Und doch können Unternehmen Nahrung produzieren, Krankheiten heilen, die Geburtenkontrolle vereinfachen, Menschen Arbeit geben und unser Leben bereichern. Und all diese guten Dinge können sie tun und dabei Gewinn erzielen, ohne ihre Seele zu verkaufen. Genau darum geht es in diesem Buch. Aufgewachsen und geprägt in den 1960er-Jahren in Amerika, empfand ich wie viele andere Verachtung für große Unternehmen und die ihnen hörigen Regierungen. Der Traum des typischen jungen Republikaners, mehr Geld als seine Eltern zu verdienen oder ein Unternehmen zu gründen, es so schnell wie möglich aufzubauen, an die Börse zu bringen und sich auf die Golfplätze der Freizeitgesellschaft zurückzuziehen, hat mich nie angesprochen. Meine Werte sind das Ergebnis eines Lebens mit der Natur und des leidenschaftlichen Engagements für etwas, das einige Menschen als gefährliche Sportarten bezeichnen würden.

Meine Frau Malinda, ich und die anderen nonkonformistischen Mitarbeiter von Patagonia haben Lektionen aus diesen Sportarten, der Natur und unserem alternativen Lebensstil verinnerlicht und sie in einem Unternehmen umgesetzt.

Mein Unternehmen, Patagonia, Inc., ist ein Experiment. Es existiert, um jene Empfehlungen in die Tat umzusetzen, von denen sämtliche Bücher, die sich mit dem Gesundheitszustand unseres Planeten beschäftigen, sagen, dass wir sie unverzüglich befolgen müssen. Nur so können wir die sichere Zerstörung der Natur und den Zusammenbruch unserer Zivilisation noch verhindern. Aber trotz der nahezu universalen Einigkeit unter Wissenschaftlern, dass wir vor einem Zusammenbruch der Umwelt stehen, fehlt unserer Gesellschaft der Wille zu handeln. Wir sind kollektiv gelähmt - durch Teilnahmslosigkeit, Trägheit oder Mangel an Vorstellungskraft. Patagonia existiert, um die herkömmliche Meinung herauszufordern und den neuen Stil eines verantwortungsbewussten Unternehmens zu präsentieren. Wir glauben, dass das akzeptierte Modell des Kapitalismus, das grenzenloses Wachstum verlangt und Schuld an der Zerstörung der Natur trägt, ersetzt werden muss. Patagonia und seine 2.000 Mitarbeiter haben die Mittel und den Willen, dem Rest der Geschäftswelt zu beweisen, dass das Tun der richtigen Dinge zu einem gewinnbringenden Unternehmen beiträgt.

Es hat 15 Jahre gebraucht, die erste Ausgabe dieses Buches zu schreiben. So lange dauerte es, uns selbst zu beweisen, dass wir mit den Regeln des traditionellen Business brechen können und dass es nicht nur geht, sondern sogar besser funktioniert - insbesondere für ein Unternehmen, das auch in 100 Jahren noch bestehen will.

GESCHICHTE

1

[LINKS](#) 1957 lebten wir einen Monat lang in dieser Strandhütte in San Blas, Mexiko, aßen Fische und tropische Früchte, zerquetschten Sandfliegen, Moskitos und Skorpione und wachsten unsere Surfbretter mit Votivkerzen aus der lokalen Kirche. *Chouinard Collection*

Welches kleine Kind träumt schon davon, eines Tages Unternehmer zu werden? Es will ein Feuerwehrmann, Profisportler oder Förster sein. Die Koch-Brüder und Donald Trumps der Geschäftswelt sind für niemanden Helden – außer für andere Geschäftsleute mit ähnlichen Werten. Ich wollte als kleiner Junge Pelztierjäger werden.

Mein Vater war ein zäher Frankokanadier aus Québec. Papa drückte gerade mal drei Jahre die Schulbank, als er im Alter von neun Jahren auf der Familienfarm mitarbeiten musste. Weil er von neun Geschwistern das am härtesten arbeitende Kind war, entschied sein Vater, mit dem dann Zehnjährigen nach Maine zu gehen, um in einer Mühle zu arbeiten. Später arbeitete er als Stuckateurgeselle, Zimmermann, Elektriker und Klempner. Nicht schlecht für jemanden mit nur drei Jahren Schulbildung. In Lisbon, Maine, wo ich geboren wurde, lernte er, die Webstühle der Worumbo Woolen Mill zu reparieren. Ich glaube, ich habe diese Liebe zu harter körperlicher Arbeit geerbt, ebenso wie die Wertschätzung von Qualität, vor allem die guter Werkzeuge. Eine prägende Erinnerung an meine frühe Kindheit besteht darin, dass ich ihn in der Küche neben dem holzbefeuerten Ofen sitzen sehe, während er eine Flasche Whisky trinkt und dabei ist, sich einige seiner Zähne, sowohl gute als auch schlechte, mit seiner Elektrikerkombizange herauszuziehen. Er brauchte ein Gebiss, war aber der Meinung, dass der Zahnarzt im Ort zu viel Geld für etwas verlangte, das er leicht selbst erledigen konnte.

Wahrscheinlich habe ich klettern gelernt, noch bevor ich laufen konnte; Pater Simard, der über uns in dem Haus lebte, das wir gemietet hatten, ermunterte mich dazu, die Stufen zu ihm hochzukrabbeln, wo er mich mit einem Löffel Honig belohnte. Als ich ungefähr sechs war, nahm mein Bruder Gerald mich mit zum Fischen. Er befestigte heimlich einen 25 Zentimeter großen Hecht am Ende der Leine und ließ mich glauben, dass ich ihn gefangen hätte. Seitdem bin ich besessen vom Angeln.

Fast jeder in Lisbon war Frankokanadier und bis zu meinem siebten Lebensjahr besuchte ich eine französischsprachige katholische Schule.

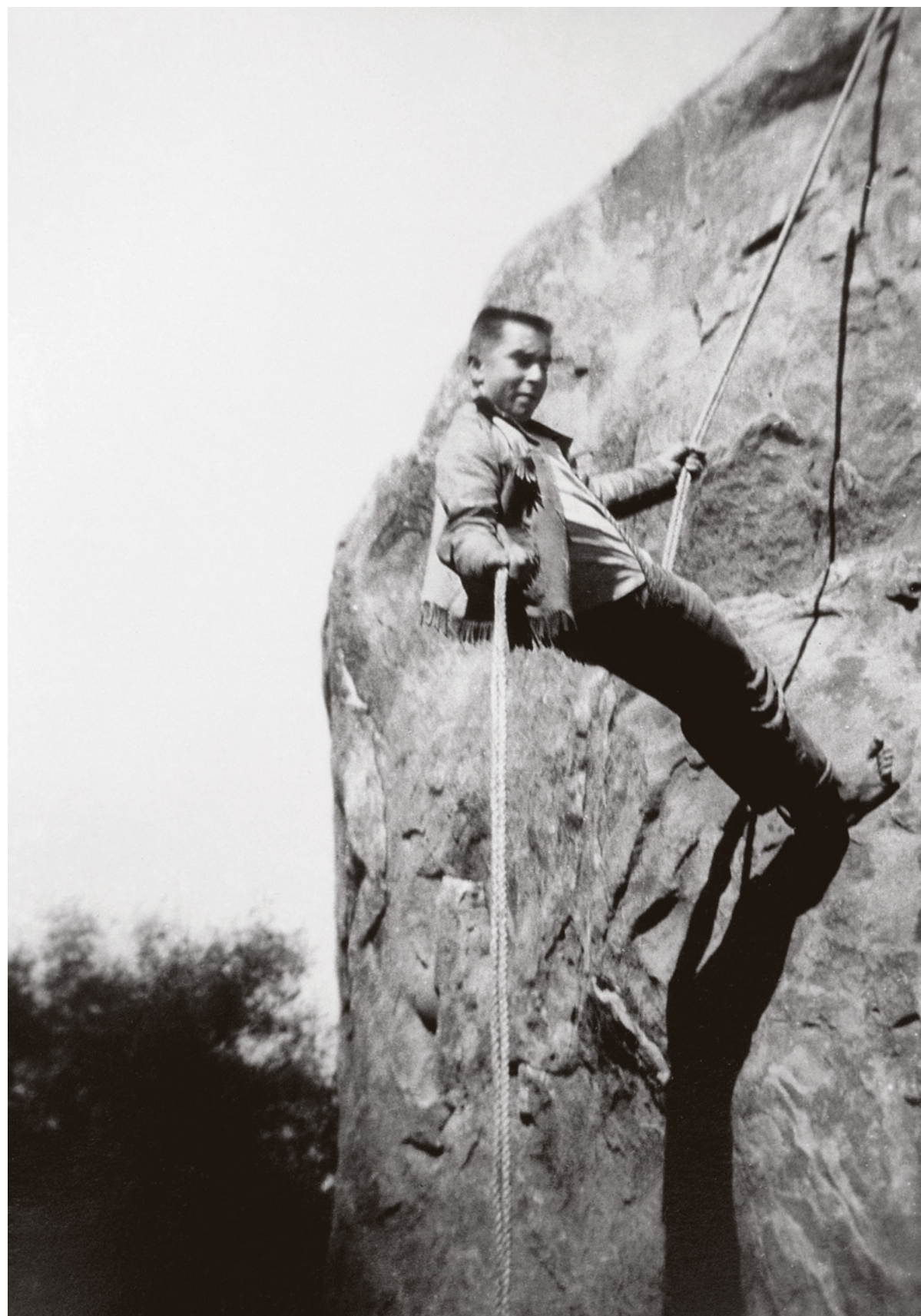
Meine zwei Schwestern, Doris und Rachel, waren neun und elf Jahre älter, und da mein Bruder beim Militär war und mein Vater ständig arbeitete, wuchs ich umgeben von Frauen auf. Ich habe dieses Umfeld seither bevorzugt. Meine Mutter Yvonne war die Abenteuerlustige in der Familie und es war ihre Idee, 1946 nach Kalifornien umzuziehen. Sie hoffte, dass das trockene Klima das Asthma meines Vaters lindern würde.

Wir versteigerten all unsere Habseligkeiten einschließlich der Möbel, die mein Vater selbst gebaut hatte, und an einem für mich traumatischen Tag zwängten wir sechs uns in den Familien-Chrysler und fuhren gen Westen. Irgendwo an der Route 66 hielten wir neben einem indianischen Hogan. Meine Mutter nahm das Getreide, das sie für die Reise aufgespart hatte, und gab alles einer Hopi-Frau und ihren hungrigen Kindern. Dieses Ereignis war wahrscheinlich meine erste Lektion in Sachen Nächstenliebe.

In Burbank angekommen, wohnten wir zunächst bei einer anderen frankokanadischen Familie, und ich wurde in eine öffentliche Schule gesteckt. Ich war das kleinste Kind in der Klasse, konnte kein Englisch und musste mich ständig verteidigen, weil ich einen »Mädchennamen« trug. So tat ich, was jeder zukünftige Unternehmer wahrscheinlich getan hätte: Ich lief weg.

Meine Eltern versetzten mich auf eine Konfessionsschule, in der ich mir von den Nonnen helfen lassen konnte. In meinem Zeugnis aus diesem Jahr steht hinter jedem Fach ein





»Ausreichend«. Die Sprache und die kulturellen Unterschiede machten mich zu einem Einzelgänger, und ich verbrachte den größten Teil meiner Freizeit allein. Bevor den anderen Kindern in meiner Nachbarschaft überhaupt erlaubt wurde, selbstständig die Straße zu überqueren, radelte ich elf oder zwölf Kilometer zu einem See auf einen privaten Golfplatz, wo ich mich zwischen den Weiden vor den Wächtern verbarg und Blaukiemen und Barsche angelte. Später entdeckte ich die städtische Wildnis des Griffith Park und des Los Angeles River, wo ich jeden Tag nach der Schule damit zubrachte, Frösche aufzuspießen, Flusskrebse zu fangen und Wildkaninchen mit Pfeil und Bogen zu jagen. Im Sommer schwammen wir in einem schaumbedeckten Gewässer, das vom Abflussrohr der Filmentwicklungslaboratorien eines Filmstudios gespeist wurde. Falls ich jemals an Krebs erkrankte, ist es wahrscheinlich auf diese Zeit zurückzuführen.

Die Highschool war am schlimmsten. Ich hatte Pickel, konnte nicht tanzen und hatte kein Interesse an irgendeinem Fach abgesehen vom Werken. Aufgrund meiner »inneren Einstellung« musste ich ständig nachsitzen. Weil ich ein Störenfried war, musste ich oft Sätze wie »Ich werde nicht ...« 500 Mal oder so schreiben. Als angehender Unternehmer band ich drei Stifte mit Stöcken und Gummiband aneinander, sodass ich drei Zeilen auf einmal schreiben konnte. Ich glänzte bei Sportarten wie Baseball und Fußball, aber sobald wir vor Publikum spielten, vermasselte ich jeden Ball. Schon in jungen Jahren lernte ich, dass es besser ist, sein eigenes Spiel zu erfinden, dann kann man wenigstens immer gewinnen. Ich fand meine Spiele im Meer, an Flüssen und in den Hängen rund um Los Angeles.

Mathematik war manchmal so langweilig, dass ich die ganze Zeit an die Decke starrte und versuchte, sämtliche Löcher in den perforierten Schallschutzplatten zu zählen. Die Geschichtsstunden waren eine gute Gelegenheit, das Luftanhalten zu üben, sodass ich an den Wochenenden ohne Tauchausrüstung tiefer tauchen konnte, um Seeohrschnecken und Hummer zu fangen, die es vor der Küste von Malibu reichlich gab. Wenn wir Unterricht in der Autowerkstatt hatten, rutschte ich mit dem Rollbrett unter das Auto, an dem ich arbeitete, und kam nur heraus, um mir die Beine des hübschen Mädchens anzusehen, das immer kam, um die Liste abzuholen.

Gemeinsam mit ein paar anderen Außenseitern und Erwachsenen wie Robert Klimes, einem Musiklehrer, und Tom Cade, einem Studenten an der University of California, Los Angeles, gründeten wir den Southern California Falconry Club, in dem wir Habichte und Falken für die Jagd abrichteten. Jedes Wochenende im Frühling zogen wir los, um Falkennester zu suchen; manchmal versahen wir die Jungtiere für die Behörden mit Bändern oder wir nahmen einen jungen Falken mit, um ihn auszubilden. Unser Club war verantwortlich für die Einführung der ersten Falknereiregeln in Kalifornien.

Es war die prägendste Zeit meines Lebens. Wenn ein 15-Jähriger einen wilden Hühnerhabicht fangen muss, die ganze Nacht mit ihm wach bleibt, bis der Vogel schließlich genug Vertrauen entwickelt, um auf seiner Faust einzuschlafen, und den stolzen Vogel dann nur durch positive Bestätigung erzieht, würde der Zen-Meister fragen: »Wer erzieht hier eigentlich wen?«

Einer der Erwachsenen, Don Prentice, war Bergsteiger. Er brachte uns bei, wie man sich zu den Falkenhorsten auf den Klippen abseilt. Bis dahin hatten wir immer nur das Seil festgehalten und uns daran entlang heruntergehängt. Aber er zeigte uns, wie man Manilaseile (von der Telefongesellschaft gestohlen) um die Hüfte und über die Schulter wickelt, um das Hinabgleiten zu kontrollieren. Wir hielten das für den größten Sport überhaupt. Wir trainierten

unentwegt, feilten an unserer Technik und probierten Neues aus. So stellten wir unsere eigene ledergepolsterte Abseilkleidung her, damit wir uns noch schneller abseilen konnten. Zu meiner ersten Nahtoderfahrung kam es, als ich versuchte, mich an einem weit hervorragenden Überhang abzuseilen, indem ich drei Seile aneinanderband. Als ich den ersten Knoten erreichte, verfang er sich an ein paar Schlingen um meinen Hals. Weil die Hanfseile so schwer waren, konnte ich sie nicht hochziehen, um an dem Knoten vorbeizukommen. Über eine Stunde hing ich so am Felsen. Als ich schon kurz davor war, einfach loszulassen und den Tod zu akzeptieren, passierte ich den Knoten und erreichte den Boden, wo mein Körper in heftige Krämpfe verfiel.

Wir sprangen auf Güterzüge und fuhren zum westlichen Ende des San Fernando Valley, um das Abseilen von den Sandsteinfelsen des Stony Point zu üben. Wir hatten keine spezielle Ausrüstung oder Kletterstiefel, sondern trugen Turnschuhe oder gingen barfuß.

Anfangs kamen wir gar nicht auf die Idee, die Felsen hinaufklettern zu wollen – bis zu dem Tag, als ich mich in einem Kamin am Stony Point abseilte und auf diesen Burschen vom Sierra Club stieß, der hinaufkletterte! Daraufhin brachten wir Don Prentice dazu, uns ein paar Klettertipps zu geben, und in diesem Juni – ich war gerade 16 – steuerte ich meinen 1940er Ford, den ich beim Unterricht in der Autowerkstatt wieder fit gemacht hatte, nach Wyoming. Ich erinnere mich an das großartige Gefühl, bei Temperaturen von 38 Grad Celsius allein durch die Wüste von Nevada zu fahren, vorbei an Oldsmobiles und Cadillacs, die wegen Überhitzung anhalten mussten und mit offenen Motorhauben am Straßenrand standen.

Ich traf mich mit Don Prentice und einigen anderen jungen Burschen in Pinedale, Wyoming, und wir unternahmen eine Rucksacktour in die nördliche Wind River Range. Dort wollten wir den Gannett Peak besteigen, den höchsten Berg von Wyoming, aber es gab keine Wegweiser und wir verirrten uns. Ich wollte an der Westseite hoch, während andere durch Rinnen nach Norden aufsteigen wollten. Wir teilten uns, und ich erklimmte einige Felsbänder auf der Westseite. Gegen Ende des Tages stand ich allein auf dem Gipfel in einem Gewitter und schlidderte mit meinen glatt besohlenen Sears-Arbeitsstiefeln die steilen Schneefelder entlang.

Von da aus fuhr ich in die Tetons, um dort den Rest des Sommers zu verbringen und klettern zu lernen. Ich überredete schließlich zwei Kerle aus Dartmouth, die einen Aufstieg durch die Templeton-Spalte auf die Symmetry-Spitze planten, mich mitzunehmen. Nachdem mich andere Bergsteiger wegen meiner geringen Erfahrung abgelehnt hatten, ging ich auf meine Geschichte nicht ausführlicher ein. Das würde mein erster wirklicher Seilaufstieg sein, aber ich tat so, als sei ich erfahren, und hielt mich ran, selbst als sie mich baten, bei der schwierigsten Steigung, einer nassen, rutschigen Spalte, zu führen. Sie reichten mir Kletterhaken und einen Hammer, obwohl ich keinen Schimmer hatte, wie man sie verwendete. Aber ich fand es heraus und kam irgendwie zurecht. Nach diesem Aufstieg kehrte ich jeden Sommer in die Tetons zurück, um für drei Monate zu klettern. Wenn ich jetzt auf diese frühen Kletterversuche zurückschaue, denke ich manchmal, dass es ein Wunder ist, dass ich überlebt habe.

Ich angelte auch in den Tetons. Als ich 17 Jahre alt war, sah ich, wie Glenn Exum an der Hütte der Bergsteigerschule seinem Sohn Eddie das Werfen mit der Fliegenrute beibrachte. Glenn war Bergführer und galt im Tal als Bergsteigerlegende. Aber er warf auch auf höchst elegante Weise die Fliegenrute aus und war ein ausgezeichnete Fliegenfischer. Als er merkte, dass ich zuschaute, rief er: »Komm hierher, Sohn!«, und brachte mir das Fliegenfischen bei. Ich legte meine Spinnangel und meine supertollen Köder weg und habe seither ausschließlich mit Fliegen gefischt.



Nach dem Abschluss der Highschool 1956 besuchte ich zwei Jahre lang ein Community College und arbeitete in Teilzeit für meinen Bruder, der als Privatdetektiv bei Mike Conrad und Partner tätig war. Sein Hauptkunde war Howard Hughes und es ging zumeist um irgendwelche Techtelmechtel: Die unzähligen jungen »Starlets« von Hughes im Auge zu behalten, eine Jacht zu bewachen, um sie »ungeziefert« zu halten, oder ihn zu verstecken, sodass er nicht für einen Rechtsstreit gegen Trans World Airlines vorgeladen werden konnte.

Während der Schulferien zog ich mit Freunden runter in die unzivilisierten Gebiete von Baja und der Küste Mexikos, um zu surfen. Ich fuhr damals den 39er Chevy, den ich für 15 Dollar gekauft hatte. Nachdem wir auf einer Fahrt 19 Mal einen Platten hatten, stopften wir unsere Hinterreifen mit Gestrüpp und Unkraut aus und legten die letzten 15 Kilometer nach Mazatlán im Kriechtempo zurück. Wir waren ständig krank durch das verunreinigte Trinkwasser, konnten uns jedoch keine Medizin leisten. Also nahmen wir pulverisierte Holzkohle vom Lagerfeuer, vermischten sie mit einer Tasse Salz und einem Glas Wasser und tranken das Ganze als Brechmittel.

Ich begriff bald, dass ich mich besser daran gewöhnen sollte, wenn ich für den Rest meines Lebens damit fortfahren würde, verunreinigtes Wasser zu trinken und von den Straßenverkäufern und Basaren der Dritten Welt zu essen. Das Aufbauen einer körpereigenen Immunität gegen Darmparasiten ist kein leichtes Unterfangen, aber wenn Sie sich weigern, Mittel gegen Darmparasiten und Antibiotika zu nehmen, und kein jodiertes oder chloriertes Wasser trinken, baut sich die Immunität allmählich auf. Es ist gewissermaßen ein homöopathisches Verfahren. Noch heute trinke ich aus jedem Fluss, in dem ich angle, (abgesehen von Flüssen mit sterbenden Lachsen) und ich werde selten krank.

Zurück in Kalifornien begann ich, an den Winterwochenenden am Stony Point und im Herbst und Frühling am Tahquitz-Felsen oberhalb von Palm Springs herumzuhängen. Dort traf ich ein paar junge Bergsteiger des Sierra Club: TM Herbert, Royal Robbins, Tom Frost, Bob Kamps und andere. Schließlich wechselten wir von Tahquitz nach Yosemite, wo bis dato nur wenige der steilen Wände bestiegen worden waren.

1957 ging ich auf einen Schrottplatz und kaufte einen gebrauchten kohlenbefeuerten Glühofen, einen 138 Pfund schweren Amboss sowie einige Brennscheren und Hämmer und



brachte mir selbst bei, wie man Eisen schmiedet. Ich wollte meine eigene Bergsteigerausrüstung herstellen. Wir hatten begonnen, die Steilfelsen im Yosemite-Nationalpark in mehrtägigen Aufstiegen zu erklimmen, was das Anbringen von Hunderten Felshaken verlangte. Zu der Zeit kam sämtliche Kletterausrüstung aus Europa und die Felshaken aus Weicheisen waren dafür gedacht, nur einmal eingeschlagen und an Ort und Stelle gelassen zu werden. Die europäische Einstellung gegenüber dem Klettern bestand darin, den Berg zu »bezwingen«. Sämtliche Haken verblieben im Felsen, um anderen Kletterern den Aufstieg zu erleichtern. Wenn man versuchte, die Haken herauszuziehen um sie wiederzuverwenden, brach häufig der Kopf ab.

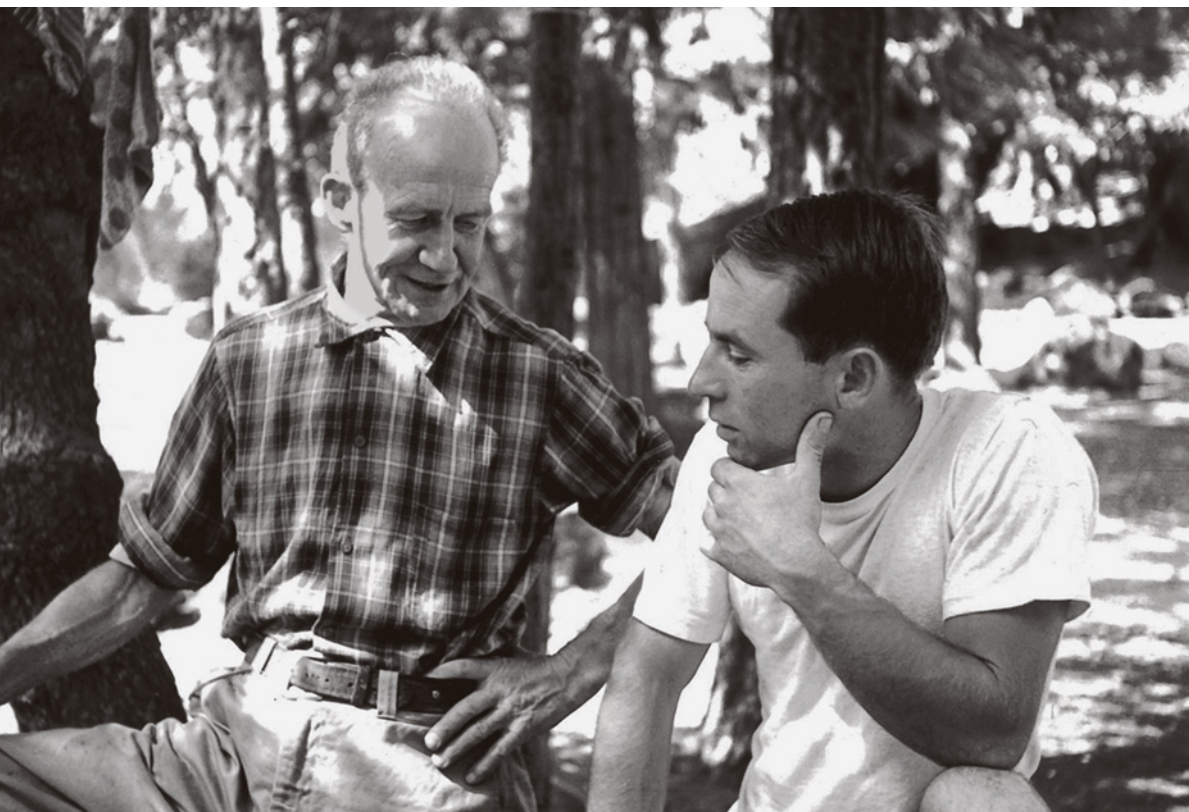
Wir amerikanischen Kletterer sind damit aufgewachsen, transzendente Autoren wie Emerson, Thoreau und John Muir zu lesen. Du besteigst die Berge oder besuchst die Wildnis, aber du hinterlässt dort keine Spuren.

Bessere Kletterhaken waren von John Salathé, einem Schweizer Schmied und Bergsteiger, aus alten Achsen des Ford-A-Modells gemacht worden. Er hatte sie bei seiner ersten Besteigung des Lost Arrow Chimney im Yosemite benutzt, stellte jedoch keine mehr her.

Meine ersten wiederverwendbaren Felshaken schmiedete ich aus dem alten Schneideblatt eines Mähdreschers. TM Herbert und ich probierten sie bei Besteigungen des Lost Arrow Chimney und der Nordwand des Sentinel Rock im Yosemite aus. Diese härteren und stabileren Felshaken waren ideal, um sie in die Risse des Felsens zu treiben. Sie konnten herausgezogen und immer wieder benutzt werden. Ich fertigte diese Felshaken für mich selbst und die wenigen Freunde, mit denen ich kletterte; dann fragten Freunde von Freunden danach. Ich schaffte in einer Stunde nur zwei Felshaken zu schmieden und begann, sie für 1,50 Dollar das Stück zu verkaufen. Europäische Felshaken gab es für 20 Cent, aber bei unserer fortschrittlichen Aufstiegsmethode brauchte man jedes Mal einen neuen Satz.

Ich wollte auch stärkere Karabiner herstellen. 1957 borgte ich mir deshalb 825,35 Dollar von meinen Eltern, um eine Gesenkschmiede zu kaufen. Ich fuhr zum Hauptsitz der Aluminium

OBEN Beim Schmieden von Felshaken vor meiner ersten Werkstatt in Burbank. Das Surfbrett im Hintergrund baute ich aus Balsaholz und Fiberglas. Ich tauschte es schließlich gegen den Motor eines Ford, Modell A, ein. 1957. *Dan Doody* RECHTS OBEN Yosemite-Pionierkletterer und Schmied John Salathé. Das Markenzeichen für seine Peninsula-Eisenarbeiten war ein traditionelles »Diamant P«, das die Anregung für das »Diamant C«-Equipment von Chouinard war. *Tom Frost* RECHTS UNTEN Handgeschmiedete Lost-Arrow-Haken. Der sogenannte »long dong« kann als Kletterhaken, Werkzeug zur Klemmkeil-Entfernung oder als Keil verwendet werden. *Olaf Anderson*





Company of America in Los Angeles. Ich war 18 Jahre alt, trug einen Vollbart, Huarache-Sandalen von Levis und hatte eine Handvoll Bargeld, das bis zu den 35 Cent genau abgezählt war. Die Leute bei ALCOA wussten kaum, wie sie das Bargeld in ihrem System verbuchen sollten, aber ich bekam meine Gesenkschmiede.

Mein Vater half mir, aus einem alten Hühnerstall in unserem Hinterhof in Burbank eine kleine Werkstatt zu bauen. Die meisten meiner Werkzeuge waren leicht zu transportieren, also belud ich mein Auto und fuhr die Küste von Kalifornien von Big Sur bis San Diego rauf und runter. Ich surfte, schleppte dann meinen Amboss zum Strand hinunter und fertigte mit Metallmeißel und Hammer Winkelhaken, bis ich weiterzog zum nächsten Surfstrand. Das Benzingeld verdiente ich mir, indem ich in Mülleimern und Abfallkörben nach Pfandwertflaschen wühlte und das Pfand bei einer Sammelstelle einlöste. Einmal fanden wir eine ganze Gefriertruhenladung von angetautem Fleisch.

Während der nächsten Jahre arbeitete ich in den Wintermonaten an meinen Ausrüstungen, verbrachte die Zeit von April bis Juli an den Felswänden im Yosemite, floh vor der Sommerhitze in die hohen Berge von Wyoming, Kanada und der Alps im Bundesstaat Washington und blieb dann im Herbst im Yosemite, bis im November der erste Schnee fiel. Während dieser Zeiten finanzierte ich mich, indem ich aus dem Auto heraus Ausrüstung verkaufte. Die Gewinne waren jedoch mager. Manchmal musste ich wochenlang von 50 Cent bis zu einem Dollar pro Tag leben. Bevor wir einmal für den Sommer in die Rockies abreisten, kauften mein Freund Ken Weeks und ich einige Kisten mit verbeulten Dosen Katzennahrung von einem Fabrikladen in San Francisco. Wir ergänzten das Katzenfutter mit Haferflocken, Kartoffeln, Erdhörnchen, Felsengebirgshuhn und Stachelschweinen, die wie Leo Trotzki mit einem Eispickel ermordet wurden. Ich schlief 200 Tage oder mehr pro Jahr in meinem alten Schlafsack aus dem Armeeladen. Mein erstes Zelt kaufte ich mir, als ich fast 40 war. Bis dahin zog ich es vor, unter Felsvorsprüngen oder unter den niedrig hängenden Zweigen einer Alpentanne zu schlafen.

1958 kletterten Ken Weeks, mein Kletterpartner, und ich in den Bugaboos in Kanada, und da wir dringend Eiweiß zu uns nehmen mussten, begannen wir, Erdhörnchen zu essen. Wir verwendeten die typische Pfadfinderfalle, bei der du Essen unter einen Topf legst, einen Stein obendrauf und eine Seite mit einem Stöckchen hochhältst. Sobald das Erdhörnchen drin ist, ziehst du den Stock mit dem daran befestigten Band weg. Aber wie bekommst du das verdammte wütende Erdhörnchen dann da raus? Na ja, du schüttetest Reinigungsbenzin um den Topf auf den Boden und zündest es an. Das saugt sämtlichen Sauerstoff aus dem Topf. Warte eine oder zwei Minuten, hebe dann den Topf hoch, und du findest ein totes Erdhörnchen.

Im Yosemite nannten wir uns die Valley Cong. Sobald wir die zweiwöchige Campingfrist überschritten hatten, versteckten wir uns vor den Rangern in allen möglichen Schlupflöchern hinter Camp 4. Dass das Klettern auf Felsen und Gletscherbrüchen keinen ökonomischen Wert in der Gesellschaft hatte, machte uns stolz. Wir rebellierten gegen die Konsumgesellschaft. Politiker und Unternehmer waren »Schmutzfinken« und Unternehmen die Quelle allen Übels. Die Natur war unser Zuhause. Unsere Helden waren die europäischen Kletterer Gaston Rébuffat, Ricardo Cassin und Hermann Buhl. Wir waren wie eine Wildtierart, die am Rand eines Ökosystems lebt – anpassungsfähig, robust und zäh.