

## Die Zukunft im Sporthandel

– Gastkommentar von Dr. Karsten Niehus, SportXtreme –

### Dr. Karsten Niehus

Zusammen mit Thomas Schulte-Huermann leitet Dr. Karsten Niehus als Geschäftsführer und Gesellschafter die GMS-Verbund GmbH, die sich mit der strategischen Geschäftseinheit SportXtreme seit April auch an Sportfachhändler richtet. Niehus begann seine Karriere bei RTL in Köln. Später wechselte er zur Metro Holding AG (CH), wo er u.a. als Geschäftsführer und Mitgesellschafter die Beisheim Holding leitete. Niehus hält sich fit mit Laufen und Rennradfahren. Mit seiner historischen 8mR-Rennyacht nimmt er seit Jahren an Regatten teil.



Der Sportmarkt verändert sich seit einigen Jahren dramatisch. Auf der einen Seite gibt es immer mehr Großflächen, die als Vollsortimenter den breiten Bedarf abdecken, ohne in die Tiefe zu gehen. Auch wachsen die Discounter, die mit Eigenmarken und Eigenimporten preisorientierte Zielgruppen ansprechen. Diese Großflächen mit breitem Sortiment sind erfolgreich und haben sicher sehr gute Perspektiven. Sie decken den breiten Bedarf und teilweise auch den Sport-Fashionbereich mit ab. Daneben ist

### Die rasanten Veränderungen am Markt erfordern eine neue Ausrichtung des Handels

zu erwarten, dass auch die Discounter wachsen – die Entwicklungen im europäischen Ausland sprechen für sich. Schließlich sind auch die Anbieter im Internet nicht mehr wegzudenken. Sie werden sicher keine so große Bedrohung wie angenommen, aber sie sind da und haben ihre Berechtigung qua Umsatz bewiesen. Zugleich sind Vollsortimenter in kleineren Geschäften, die sich strategisch als 'Lokal Heroes' betrachten, in der Regel nicht mehr konkurrenzfähig und werden zunehmend Probleme bekommen.

Auf der anderen Seite ist erkennbar, dass neben den Großflächen dauerhaft ausreichender Platz für spezialisierte Fachgeschäfte besteht. Diese Spezialisten können mit herausragendem Service und tiefem Sortiment eine eindeutige und klar definierte Zielgruppe ansprechen und binden. So haben sich in den letzten Jahren immer mehr Sport-Spezialisten entwickelt, die sich mit Überzeugung und Kompetenz eine Nische erkämpft und besetzt haben. Hier stecken erhebliche Potenziale und eine wachsende Nachfrage. Viele sportlich ambitionierte Konsumenten suchen zunehmend den Spezialisten, der mit tiefem Sortiment und bestem Service ihren wachsenden Anspruch befriedigen kann. Diese Spezialisten sind auch bei weitem nicht so anfällig für den Wettbewerb aus dem Internet, da sie etwas haben, was das Internet nie bieten kann: Persönliche Bindung und besten Service. Auch für die Industrie ist dieses Segment spezialisierter Fachhändler von großer Bedeutung. Hier können Schwerpunkte gesetzt und Markenimages und Markenprodukte adäquat im Markt positioniert werden.

Bei alledem stellt sich die Frage, wie sich Sportfachhändler auf den sich ändernden Markt einstellen können: Vorrangig geht es bei den meisten Händlern, aber auch bei den etablierten, genossenschaftlichen Verbundgruppen immer um den Einkauf. „Im Einkauf liegt der Segen.“

### Wachstum wird durch Verkauf, nicht durch Einkauf generiert

„Ich bin in der XY Einkaufsgenossenschaft.“ „Wie kann ich meine Einkaufs-, Verbundgruppen- oder Staffelpreise verbessern?“ „Wir müssen mehr Eigenmarken produzieren, um die Marge zu verbessern.“ Alle reden ständig von der Ware und vom Einkauf – aber keiner vom Verkauf, keiner vom Kunden. Dies gilt es zu ändern. Die großen Handelsketten wachsen seit 20 Jahren nicht mehr über den Einkauf, sondern längst über den Verkauf. Egal, ob MediaMarkt, Decathlon, H&M oder Ikea. Alle fokussieren sich auf den Verkauf als Grundlage des Wachstums. Die Fragen, die sich jeder Händler stellen muss, lauten: „Wie bekommen wir mehr Kunden ins Geschäft?“ „Was müssen wir tun, um mehr Umsatz pro Kunde zu machen?“ „Wie können wir unsere Kunden besser binden?“ „Wie können wir den Service verbessern?“

Um sich im Hinblick auf den Umsatz und den Verkauf besser aufzustellen, ist eine klare und überzeugende Marketingstrategie die grundlegende Voraussetzung. Das, was sich seit Jahrzehnten bei allen wichtigen Handelsunternehmen bewährt hat, sollte auch der inhabergeführte Sportfachhändler verfolgen. Im ersten Schritt ist es wichtig, dass der Fachhändler eine klare und eindeutige Positionierung entwickelt. „Bin ich Generalist oder Spezialist?“ „Wie groß ist mein Einzugsgebiet und welche Zielgruppe will ich ansprechen?“ „Kann ich das, was ich will, oder muss ich Restriktionen und Grenzen berücksichtigen?“ „Habe ich das richtige Personal dafür, habe ich die richtige Lage und die passende Fläche?“ „Was machen die Wettbewerber heute und womit muss ich in Zukunft rechnen?“

Im zweiten Schritt sind drei grundlegende Fragen von jedem Fachhändler zu beantworten: „Was macht mich einzigartig?“ „Warum sollten die Kunden gerade bei mir kaufen?“ „Und warum sollte man mir glauben, was ich den Kunden verspreche?“ Wenn diese Fragen beantwortet sind, dann kennt der Händler seine grundlegende Positionierung, dann kann der Fachhändler auch die Grundzüge seines Sortiments festlegen und die wichtigsten Marken und danach seine Budgets definieren.

Im dritten Schritt kommen die Lieferanten mit ins Boot. Die Markenhersteller wissen in der Regel ganz genau, welche ihrer Produkte in welcher Menge und in welcher Zusammenstellung zum Geschäft passen. Dazu kommt die Erfahrung und klare Positionierung des Fachhändlers. Also können die Hersteller auch im Rahmen von Vertrauensordern eingebunden werden. Hier machen viele GMS-Kunden schon sehr gute Erfahrungen.

Ein weiterer Aspekt in den Überlegungen, den eigenen Umsatz und den Ertrag zu optimieren, ist die Frage nach der Sortimentsstruktur und immer wieder nach Eigenmarken. Zumeist wird mit besseren Margen argumentiert. Die Anbieter solcher Eigenmarken verlangen jedoch häufig erhebliche Mindestabnahmemengen, die auf die Abverkaufsquote drücken. Zudem liegen die Preislagen in der Regel unter den Topmarken und drücken damit den Ertrag. In spezifischen Geschäftstypen können solche Eigenmarken möglicherweise sinnvoll sein, um das Sortiment abzurunden. In den meisten Fällen aber verliert der

### Eigenmarken schaden dem spezialisierten Facheinzelhandel im Zweifel mehr, als sie nutzen

Fachhändler mehr, als dass er gewinnt. Der spezialisierte Facheinzelhandel im Besonderen braucht sicher keine Eigenmarken – im Zweifel schaden sie mehr, als sie nutzen.

Eigenmarken sind in der Regel gar keine Marken, sondern nur Labels. Zur Marke fehlt es ihnen an Bekanntheit und am Image. Demgegenüber dokumentieren starke Marken Kompetenz und Qualität. Hersteller wie adidas, Nike, Asics, Brooks, Mammut, North Face und alle anderen Markenartikelproduzenten beherrschen Marketing und Markenbildung einfach mit Abstand besser als jede Verbundgruppe. Es wäre verwegen, etwas anderes zu behaupten. Die Markenartikelunternehmen investieren mehr in die Marke und konzentrieren sich teils seit Jahrzehnten auf die Markenbildung. Solche Marken helfen dem spezialisierten Fachhandel, sich selbst zu profilieren und sein eigenes Image zu verbessern. Zudem grenzen sich Händler mit starken Marken deutlich vom Wettbewerb im preisorientierten Bereich ab. Auch zeigt sich, dass in der Regel mit Marken mehr verdient wird als mit Eigenmarken. Durch starkes Herstellermarketing, hohe Kundennachfrage, höhere Stückumsätze, bessere Deckungsbeiträge und geringe Abschreibungen bleibt am Ende mehr in der Kasse.

Deshalb sind starke Marken die Grundlage für den Geschäftserfolg im spezialisierten Fachhandel. Der spezialisierte Fachhandel sollte im Wettbewerb zu Großflächen auf billige Markenkopien und MeToo-Produkte verzichten. Er sollte sich vielmehr auf Produkte konzentrieren, die wirklich Begehrlichkeiten bei den Konsumenten wecken. Die Chance des Facheinzelhandels liegt darin, die bestehenden, starken Marken so gut wie möglich zu präsentieren und zu verkaufen.

Damit geht es neben der Frage der Produkt- und Markenauswahl im Fachgeschäft vor allem auch um die Servicequalität und die Mitarbeiter. Neben einem guten Marketing ist ein perfekter Service Grundlage für den Erfolg. Dabei gilt die einfache Regel: Umsatz = Kundenfrequenz x Durchschnittsbö.

Frequenz schafft der Fachhandel, wenn er Kunden durch starke Marken und gutes Marketing ins Geschäft zieht. Werbung, Schaufen-

### Mit Schulung und Ausbildung der Mitarbeiter kann die Servicequalität signifikant verbessert werden

tergestaltung, Direkt-Mailings etc. sind alles Maßnahmen, die häufig bereits eingesetzt werden und die der Fachhändler im Griff hat. Aber wenn der Kunde im Geschäft ist, dann entscheidet nur noch der Mitarbeiter über den Bon, mit dem der Kunde den Laden wieder verlässt. Hier passiert in der Regel viel zu wenig. Jeder kann sich selbst fragen, wie viel seines Budgets er im vergangenen Jahr für Marketing einersits und Schulung und Service andererseits investiert hat. Hier ist der Fachhandel gefordert, durch Schulung und Ausbildung die Servicequalität in seinem Geschäft signifikant zu verbessern. Damit hat er den zweiten Hebel in der Hand, auch seinen Umsatz zu verbessern. Erfolgsmessungen bei der GMS-Schulungsakademie zeigen, dass bei regelmäßigem Training der Mitarbeiter eine Umsatzsteigerung von 20 % erreicht werden kann. Diese Daten sind objektiv überprüfbar und dies in einer Vielzahl von Fällen.

Die Erkenntnis, dass Mitarbeitertraining kein einmaliges Event ist, sondern ein dauerhafter, unbegrenzter Prozess, ist die Grundlage jeder erfolgreichen Schulung. So wie jeder Fachhändler dauerhaft Werbung macht, ist es nötig, dauerhaft Schulung zu betreiben. Die Mitarbeiter im Verkauf sollten nicht einmal alle paar Jahre, sondern am besten einmal oder besser zweimal im Monat geschult werden. Da dies auf normalem Weg viel zu teuer ist, bietet GMS ein zweistufiges Verfahren an, bei dem der Inhaber selbst zum Coach ausgebildet wird. Danach wird er mit allem ausgestattet, was er braucht, und schult seine Mitarbeiter regelmäßig und ohne großen Organisationsaufwand selbst.

Der Inhaber behält bei diesem Verfahren das Know-how, wenn ein Mitarbeiter das Unternehmen verlässt und kann jederzeit korrigieren, wenn die Mitarbeiter das Erlernete nicht umsetzen. Der Erfolg der Maßnahmen wird durch Multiple-Choice-Tests, durch anonyme Testkäufer und durch Umsatzverfolgung bei den teilnehmenden Fachhändlern geprüft. Hier zeigt sich dann, dass die Geschäfte mit höherem Lernerfolg auch höhere Umsätze erzielen.

Ein weiteres für jeden Fachhändler hochaktuelles und strategisch für viele relevantes Thema ist die „Bedrohung“ und der Wettbewerb aus dem Internet. Es vergeht keine Woche, in der nicht die Fachpresse über neue Strategien fürs Internet berichtet. An jeder Ecke wird Internet-Shop-Software verkauft. Und einzelne Verbundgruppen geben ihren Fachhändlern den Hinweis, dass sie bald schließen könnten, wenn sie keinen eigenen Internetshop hätten. Die Internetblase in der Mitte der 90er Jahre sollte den meisten eine Lehre sein und man sollte mit ausreichender kritischer Distanz auf die aktuellen Entwicklungen schauen. Vor 15 Jahren glaubten auch schon einmal alle, dabei sein zu müssen. Am Ende haben vor allem Berater, EDV-Dienstleister und Investmentbanker Geld verdient – nicht die Kleinanleger und schon gar nicht die stationären Händler.

Tatsächlich ist das Internetshopping nichts anderes als Versandhandel. Die Umsätze, die bislang Quelle und Neckermann gemacht haben, machen nun Zalando und andere. Verfolgt man die Umsätze der letzten

### E-Commerce ist nichts anderes als die Online-Verlagerung des klassischen Versandhandels

60 Jahre im Versand- und Internethandel, so ist der Anteil am Einzelhandelsumsatz doch immer annähernd gleich geblieben. Das Internet wird im Handel auf absehbare Zeit nicht die Rolle spielen, die ihm heute viele Propheten zusprechen. Sicher wird es Zuwächse geben, doch diese Zuwächse rechtfertigen nicht den Hype oder die Sorge, die viele treibt. Vielmehr sollten sich die Händler auf ihre Stärken konzentrieren

und diese ausbauen: gute Beratung, erstklassiger Service und ein herausragendes Einkaufserlebnis – hier kann das Internet nie, auch nicht im Ansatz mithalten.

In diesem Sinne stellt sich auch die Frage nach einer zentralen, verbundgruppenbasierten SportXtreme E-Commerce-Lösung. Wenn man diese Frage systematisch prüft, kommt man immer zur gleichen Antwort. Wer mit E-Commerce Erfolg haben will, braucht eine starke Marke, eine hochprofessionelle Webfunktionalität, perfekten Service und hochintegrierte Prozesse. Dazu die Kostenführerschaft und die totale Fokussierung auf dieses Geschäftsmodell. Das Beispiel Amazon öffnet jedem schnell die Augen: Hier wird jeden Tag von tausenden Mitarbeitern optimiert, verbessert und geändert. Trotzdem hat Amazon nur eine Umsatzrendite von ca. 1 %. Das entspricht im Übrigen auch der Umsatzrendite von Metro oder anderen deutschen Handelsketten. Wie soll ein verbundgruppenbasiertes E-Commerce-Modell mit solchen Parametern jemals funktionieren und profitabel werden? So etwas geht nur als zentrales Servicemodell für Verbundgruppenmitglieder. Dann zahlen alle Fachhändler für das, was nur wenige nutzen. Und der tatsächliche Nutzen für die, die es nutzen, bleibt fraglich.

Die Empfehlung von SportXtreme an seine Fachhandelspartner ist ganz deutlich – entweder man macht es richtig, dann ist es ein Vollzeitjob

### Problem E-Commerce:

#### Entweder man macht es richtig oder gar nicht

und ein eigenes Geschäftsmodell. Dann kann ein Internetshop mit einem klaren Profil auch gut funktionieren. Das zeigen viele Beispiele – auch kleinere Fachhändler, die sich spezialisieren und ihre Nische in der virtuellen Welt gefunden haben. Oder man lässt die Finger davon, pflegt eine gute Homepage und konzentriert sich auf das stationäre Geschäft. Wir helfen jedem Fachhändler, der sich mit einem guten Konzept selbst ins Feld des Internetshoppings wagt mit Rat und Tat, mit Kontakten und Finanzierung. Schließlich gibt es auch im Internet für unternehmerische Spezialisten gute Chancen.

Insgesamt betrachtet ergibt sich ein breites Spektrum an Möglichkeiten, zugleich aber auch ein fast noch breiteres Spektrum an Aufgaben, vor denen die Fachhändler heute stehen. Die Welt ist gegenüber den 80er Jahren deutlich komplexer und schneller geworden. Gerade kleinere, inhabergeführte Fachgeschäfte sind bei der Bewältigung aller anstehenden und sich schnell wieder ändernden Aufgaben häufig überfordert. Als Unternehmer kann man nicht zugleich Personaltrainer und Finanzhai, Einkäufer und Buchhalter, Werbetexter und Jurist sein. Hier können die Verbundgruppen erhebliche Hilfestellungen geben. Um aber die Fachhandelspartner in all diesen Funktionen und Aufgaben kompetent zu unterstützen, müssen sich die Verbundgruppen im Sportfachhandel in Zukunft neu ausrichten.

Verbundgruppen sind nicht länger Einkaufsgenossenschaften, sondern Vermarktungspartner des Fachhandels. Sie müssen beratend zur Seite stehen, die täglichen Probleme des Fachhandels kennen und pragmatische Antworten darauf bieten können. Im Tagesgeschäft braucht der Fachhändler einen festen Ansprechpartner, der ihn bei allen Fragen unterstützen kann und der, wenn es zu komplex wird, weiß, wo man die nötige Expertise findet. Auch braucht es neue Vermarktungskonzepte für Spezialisten. Nur durch professionelle Vermarktung und einen professionellen Auftritt können sich die Spezialisten dauerhaft behaupten.

Die etablierten Verbundgruppen sind hier gefordert, schließlich verfügen sie über einen Jahrzehnte alten Vertrauensvorsprung bei ihren Mitgliedern. Aber genauso braucht es eine neue Verbundgruppe, neue

### Es ist Zeit für eine dritte Verbundgruppe im Markt

Gruppierungen und neue Geschäftsmodelle. Es braucht ein neues Denken, welches auf den Markt, auf den Verbraucher gerichtet ist und nicht mehr primär auf den Einkauf. In den Verbundgruppen braucht es eine Organisationsstruktur, die sich flexibel dem Markt, den Marktbedürfnissen und den Fachhandelspartnern anpasst und nicht statisch funktional nach innen gerichtet ist. Es bedarf dringend der Förderung gleicher Interessen zwischen Handel, Verbundgruppe und Industrie. Es braucht flexible Servicestrukturen in den Verbundgruppen, die sich als Dienstleister begreifen müssen

Deshalb ist eine dritte, von Unternehmern geführte Verbundgruppe sicher gut für den Markt und sicher gut für die Zukunft des Sportfachhandels.

Gast-Kommentare der Rubrik **meinungsmacher** geben nicht in jedem Fall die Meinung der Redaktion wieder.