

Sportfachhandel

# Markt fordert Leistungssteigerung

Anlässlich einer Strategietagung der ASMAS hat Stephan Ruggle, ehemaliger CEO der Intersport Schweiz, ein pointiertes Inputreferat zur Branchenentwicklung gehalten. Dabei rief er zu mehr Unternehmertum im Handel auf. Beat Ladner

Der Detailhandel hat sich in den letzten Jahren von einem Verkäufermarkt zu einem Käufermarkt gewandelt. Stephan Ruggle, der heute als Unternehmensberater mit eigener Firma tätig ist, begründet diesen Wandel mit der zunehmenden Digitalisierung und der damit verbundenen Verschiebung von Wissen und Informationen hin zu den Kunden. «Früher war der Händler dem Kunden voraus, heute rennt er dem digitalen Kunden hinterher und muss versuchen, mit ihm auf Augenhöhe zu sein», so Stephan Ruggle.

## Kernkompetenzen und Kompetenzen haben

Damit inhabergeführte Geschäfte im härter werdenden Wettbewerbsumfeld Erfolg haben können, muss laut Stephan Ruggle das Unternehmertum gefördert werden. Ein zentraler Schritt dabei ist die Konzentration eines Geschäfts auf seine Kernkompetenzen. Jedes Geschäft verfügt idealerweise über zwei, drei Kernsortimente, in denen es besser als seine direkten Mitbewerber ist. «Neben den Kernkompetenzen gibt es noch die Kompetenzen, in denen sich ein Geschäft durch Andersartigkeit von den besseren Mitbewerbern abgrenzen muss», so Ruggle. Eine reine Spezialisierung bezeichnet der ehemalige Intersport-Chef als gefährlich, vor allem an Standorten mit beschränktem Einzugsgebiet wie zum Beispiel auf dem Land. Um sich von den Stärken der Mitbewerber abheben und abgrenzen zu können, gilt es diese zu analysieren und zu kennen. Dazu Stephan Ruggle: «Man sollte alle Mitbewerber in diese Analyse miteinbeziehen, auch schwächere Geschäfte haben ihre Stärken. Und man sollte Mitbewerber um ihre Stärken beneiden.»

## Motiviert und einsatzbereit sein

Weiter bezeichnet Stephan Ruggle Einsatz und Fleiss als Basis für den Erfolg. In einem schwieriger werdenden Markt seien diese Faktoren zunehmend gefragt. Dabei gehe es nicht um maximalen Zeiteinsatz, sondern um maximale Effizienz. Wichtig sei zudem, dass der Händler seine Leidenschaft nicht über die Rentabilität stelle. Letztere müsse immer im Auge behalten werden. Zum Unternehmertum gehöre auch, dass man neugierig sei

und neue Lösungen entdecke. Wird der Alltag zur Last, dann empfiehlt Ruggle, sich nach einem neuen Job umzusehen: «Ohne Motivation geht es nicht.» Das gilt ebenso für den digitalen Umbau, den Stephan Ruggle als Herausforderung und Chance bezeichnet: «Die Beziehung zu den Kunden wird revolutioniert, dieses Thema muss man positiv angehen.» Der Händler wird den Kunden in Zukunft mehr zur Verfügung stehen müssen – unabhängig von Zeit, Ort und Art und Weise.

## Partnerschaften eingehen und nutzen

Für kleinere, unternehmergeführte Geschäfte sieht Stephan Ruggle keine Notwendigkeit, in den Online-Handel einzusteigen. Dieser Bereich werde durch die Grossanbieter abgewickelt und von den Marken gesteuert. Unverzichtbar ist hingegen die mobile Kommunikation. «Die Kunden befinden sich am Smartphone. Wer mit ihnen in Kontakt bleiben und keine Kunden verlieren will, der kommt um Mobile nicht herum», so der Unternehmensberater.

Ausserdem beharrt Stephan Ruggle auf guten und geklärten Beziehungen zur Industrie: «Wer sich dauernd über einen Lieferanten beschwert, soll die Beziehung zu diesem beenden oder mit dem Klagen aufhören.» Ruggle empfiehlt mehrjährige, verbindliche Partnerschaften mit den Lieferanten, die Ruhe ins Geschäft bringen. Dort, wo der Kontakt zur Industrie im Zuge der Globalisierung zunehmend verloren geht, kann die frei werdende Zeit in Kundenkontakt und -beziehung investiert werden.

Unternehmertum bedeutet ein hohes Mass an Eigenständigkeit, ohne auf Partnerschaften zu verzichten. Je besser und aktiver ein Händler ist, desto eher kommt er ohne geschäftsübergreifende Konzepte aus. Trotzdem rät Ruggle, die Verbundgruppen zu nutzen, nicht zuletzt wegen der internationalen Einbindung.



Stephan Ruggle empfiehlt Händlern eine Konzentration auf ihre Kernkompetenzen.