

GMS POSITIONIERT SPORTXTREME ALS NEUEN FACHVERBAND FÜR DEN SPORTHANDEL

Mit flachen Strukturen näher an den Kunden



Karsten Niehus,
GMS/SportXtreme



Köln. Braucht der Sportfachhandel einen dritten Einkaufsverband? Ja, sagt **Karsten Niehus**, geschäftsführender Gesellschafter der Schuh-Verbundgruppe GMS, die zu Jahresbeginn mit Sport-Xtreme auch eine Kooperation für Sporthändler ins Leben gerufen hat. Für ihn besteht dringender Bedarf, das Leistungsangebot der Verbände wieder stärker an den Bedürfnissen kleinerer, spezialisierter Fachhändler auszurichten. Im Wettbewerb mit den größeren etablierten Gruppen sieht Niehus die Stärken von SportXtreme in der Expertise, der Kosteneffizienz und der kompromisslosen Kundennähe seiner Mitarbeiter.

sportFACHHANDEL: Herr Niehus, wie sind Sie denn auf die Idee gekommen, dass der Sporthandel eine weitere Verbundgruppe gebrauchen könnte?

Karsten Niehus: Betrachten Sie die Entwicklung bei den Sport- und Schuh-Verbundgruppen der letzten zehn Jahre: Hier hat ein bemerkenswerter Konzentrations-Prozess statt-

gefunden. Wie Sie wissen, fusionierten vor einigen Jahren die Verbände ANWR und Garant. Die ANWR-Gruppe verfügt seitdem mit Sport 2000 und Fair Play über eigene Fachverbände für den Sporthandel. Auf der anderen Seite beteiligte sich die Intersport vor wenigen Jahren an der Schuhhändler-Gruppe Sabu.

Wir konnten also in der letzten Zeit Überkreuz-Beteiligungen in den Bereichen Schuh und Sport registrieren, die für beide Branchen zu zwei großen Blöcken geführt haben. Gleichzeitig haben wir den Eindruck gewonnen, dass sich diese

Freiwilligkeit ist das oberste Gebot: Zwar bietet SportXtreme auch ein komplettes CI-konformes Ladenbau-Konzept an, das der Händler aber nur dann übernehmen sollte, wenn es für ihn auch wirklich Sinn macht.

Organisationen insbesondere an den Bedürfnissen der großen Mitglieder konzentrieren. Auch bedeutet es, dass, je größer eine Gruppierung ist, umso weiter weg ist sie für den einzelnen Fachhändler. Bei uns zählt Nähe. Anstatt Machtorientierung zählt bei uns Marktorientierung.

In diesem Sinne haben wir mit **GMS** entschieden, dass sich, neben unserer seit Jahren wachsenden Verbundgruppe für den spezialisierten Schuhfachhandel, sinnvoll auch eine Verbundgruppe für den spezialisierten Sportfachhandel entwickeln lässt. Viele Sporthändler fühlen sich in den etablierten, genossenschaftlichen Verbundgruppen nicht wohl oder nicht richtig betreut. Ihnen fehlt die Nähe. Deshalb haben wir **SportXtreme** gegründet. Wir wollen mit **SportXtreme** einen neuen Weg beschreiten, den wir auch im Schuhfachhandel eingeschlagen haben: Es besteht ein Riesenbedarf an Marketing, Service, Beratung und sonstigen Dienstleistungen für die kleineren, oftmals familiengeführten spezialisierten Händler, die oft andere Schwerpunkte setzen, als größere Vollsortiment-Flächen. Diesem Bedarf stellen wir uns mit **SportXtreme**. Der Zulauf, den wir in der kurzen Zeit seit Jahresbeginn erleben durften, bestätigt uns in unserer Ausrichtung.

Welche Marktentwicklung legen Sie Ihren strategischen Überlegungen zugrunde? Wir werden es in absehbarer Zeit erleben, dass sich der stationäre Handel im Wesentlichen in zwei Gruppen gliedern wird: Auf der einen Seite werden wir größere Fachmärkte mit einer Verkaufsfläche von mindestens 1000 bis 2000 qm haben. Dem wird eine nach wie vor beachtliche Zahl von hoch kompetenten Spezialisten gegenüberstehen, die in der Regel als kleinere Geschäfte mit tiefem Sortiment betrieben werden. Besonders diese Händler werden darauf achten müssen, ihre zur Verfügung stehenden Ressourcen voll auf den Verkauf und auf ihre Expertise im jeweiligen Fachgebiet zu verwenden. Hier bieten wir jede Form der Unterstützung, von der Positionierungs-Strategie bis zur Einkaufstasche. Der spezialisierte, inhabergeführte Fachhandel hat einfach andere Bedürfnisse als ein Fachmarkt.

Wie werden dann Einkaufsgemeinschaften beschaffen sein müssen, um diesen Bedürfnissen gerecht werden zu können? Allein der Begriff „Einkaufsgemeinschaft“ gehört schon jetzt der Geschichte an – zumindest wenn wir von modernen, kundenorientierten Kooperationen sprechen. Seit den 90er Jahren hat sich abgezeichnet, dass der Einkauf lediglich einen Baustein in der Vielzahl von Dienstleistungen darstellen sollte, die eine Organisationsstruktur wie die von **GMS** bzw. **SportXtreme** mitbringen muss. Handelsunternehmen wachsen nicht mehr über den Einkauf, sondern über den Verkauf. Demnach sind die zentralen Elemente für den Erfolg Themenkomplexe wie Marketing, Vertrieb, Mitarbeiterschulung und Finanzen, bei denen wir den Händler entscheidend unterstützen können, um erfolgreicher zu sein.

Wo sehen Sie bei den Spezialisten den größten Nachholbedarf, was die von Ihnen angebotenen Dienstleistungen anbelangt? Nachholbedarf ist eine Verallgemeinerung. Hier sind die Unterschiede von einem Händler zum nächsten teilweise erheblich. Den größten Unterstützungsbedarf sehen wir immer wieder im Marketing und der Qualifikation der Mitarbeiter, die den größten Kostenblock darstellen. Besonders kleine Händler brauchen hier die meiste Hilfe, weil es sich um einen Aspekt des Handelns dreht, der zeit- und kostenintensiv sein kann bzw. ist. Wir bieten hier einen umfassenden Baukasten mit verschiedensten Elementen vom Anzeigenmotiv für die lokale Werbung über ein breites, langfristig ausgerichtetes Schulungsangebot, bis hin zum kompletten CI-Konzept, um dem Geschäft des Fachhandelpartners ein stimmiges Gesicht zu verleihen.

In den Niederlanden haben Sie bereits begonnen, Geschäfte mit dem Markennamen SportXtreme zu versehen. Inwieweit wollen Sie SportXtreme zu einer Handelsmarke ausbauen? Wir stehen im Sportbereich ja erst am Anfang, und da wäre es ein wenig zu früh, überhaupt an eine Handelsmarke zu denken. In der Tat ist es auch nicht unser primäres Ziel, eine wirkliche Marke zu entwickeln, sondern unseren Fachhändlern ein professionelles CI-Konzept für einen eigenständigen Auftritt zu ermöglichen, das mit dem POS-Auftritt führender Sportmarken mithalten kann. Das ist ein Angebot an den Händler, auf das er zugreifen kann, wenn er zum Beispiel seinen Laden komplett renovieren möchte. Dann macht es sicher Sinn. In anderen Fällen gibt es vielleicht sinnvolle Teillösungen, oder der Fachhändler bleibt bei seinem Namen und seiner alten CI. Wir wollen hier keinen überreden, oder ihm etwas verkaufen, was er nicht braucht. Ein eigenes Konzept zu entwickeln und es vor allem regelmäßig zu aktualisieren, ist für den einzelnen Fachhändler viel zu teuer. Ein wichtiger Punkt unserer Angebote, ist in jedem Fall die Frei-

Zur Firma/Person

G-Lord Marketing und Service (GMS) wurde im Jahr 2004 zunächst unter dem Namen **G-Rex** und dann **G-Lord** als Verbundgruppe für den Schuhfachhandel gegründet. Im letzten Jahr zählte der Dienstleister rund 1200 Handelskunden, die der Gruppe angeschlossen sind. Bisher konnten etwa 250 Händler im Ausland gewonnen werden: Nach den Benelux-Ländern und Österreich kam im letzten Juli der erste Händler aus Italien hinzu. Der Zentralregulierungs-Umsatz stieg 2012 gegenüber dem Vorjahr von 126 auf über 150 Mio. EUR. Im ersten Halbjahr 2013 entwickelten sich die ZR-Umsätze um 25,6 Prozent auf 90,3 Mio. EUR nach oben. Zu Beginn dieses Jahres wurde **SportXtreme** als Organisation für den Sportfachhandel ins Leben gerufen. Zur Jahresmitte zählte **SportXtreme** 42 angeschlossene Händler, davon die Hälfte in den Niederlanden, 13 in Deutschland und acht in Österreich.

Dr. **Karsten Niehus** ist Mitbegründer und geschäftsführender Gesellschafter von **GMS**. Der 50-jährige Betriebswirt arbeitete bei **RTL** und baute bei der **Metro-Gruppe** den **E-Commerce** auf, bevor er sich 2004 mit **Thomas Schulte-Huermann** zusammentat, um **GMS** aus der Taufe zu heben. **Schulte-Huermann** hielt zuvor eine Führungsposition bei der Verbundgruppe **Garant Schuh + Mode AG** inne. Die beiden halten jeweils 35% der **GMS**-Anteile. Der Dritte im Bunde mit einem Geschäftsanteil von 30% ist **Hans Dieter Clevén**, der in der Sportbranche kein Unbekannter ist: Das ehemalige Mitglied des **Metro**-Aufsichtsrats kontrollierte zeitweise **Vökl** und, zusammen mit **Boris Becker**, **Vökl Tennis**. **Clevén** galt als größter Einzelaktionär bei **K2**, bevor der Sportartikel zusammen mit **Vökl** und **Marker** an die US-amerikanische **Jarden Corporation** ging. *mh*

willigkeit. Bei uns braucht sich der teilnehmende Händler zu nichts verpflichtet fühlen. Das ist einer der entscheidenden Punkte, warum sich eine ganze Reihe von Geschäften für unser Konzept entschieden hat. Gleichzeitig trägt das Prinzip der Freiwilligkeit, der Unterschiedlichkeit der Bedürfnisse der verschiedenen Unternehmer Rechnung: Der eine braucht mehr Unterstützung bei finanziellen Fragen, der andere eher beim Marketing oder der Warenpräsentation. Dieser Vielfalt der Anforderungen begegnen

Die Einkaufstüte als kleiner Baustein im kompletten Dienstleistungsspektrum der Verbundgruppe. Diese Tasche ist für den teilnehmenden Händler individualisiert und erlaubt es auch, bevorzugte Lieferanten auf dieser Werbefläche mit einzubinden.





wir mit der Breite unseres Angebots und der Qualifikation unserer Mitarbeiter.

Wie sind Ihre Mitarbeiter qualifiziert? Die Qualifikation unseres Teams entspricht der Organisationsstruktur und der Philosophie von SportXtreme: Unsere Kundenbetreuer sind Spezialisten in dem jeweiligen Markt, in dem der Händler agiert. Das gilt für Running genauso wie für Outdoor, Teamsport oder Wintersport. Im Gegenzug haben wir gar nicht erst angefangen, die Verantwortungsbereiche nach bestimmten Funktionen auszurichten. So haben wir beispielsweise keine spezifischen Einkäufer für diese oder jene Warengruppe. Stattdessen übernehmen unsere Kundenbetreuer die Unterstützung für alle Aspekte des erfolgreichen Handelns in bestimmten Sportarten und Erlebniswelten. Jeder Fachhändler hat seinen persönlichen Betreuer. Ein Drittel der Vergütung unserer Mitarbeiter ist erfolgsabhängig und an den Erfolg und die Zufriedenheit der von ihm betreuten Fachhändler gekoppelt.

Welche Rolle spielen Eigenmarken in Ihrem Konzept? Wie im Schuhbereich

bieten wir auch bei SportXtreme keine Eigenmarken an. Dafür gibt es eine Reihe von guten Gründen: Zum einen sind Private Labels nur wenig geeignet, Begehrlichkeit und Nachfrage beim Konsumenten zu erzeugen. Die Kunden suchen danach nicht und können sich nur wenig damit identifizieren. Anders als in Fachmärkten oder bei Discountern, sucht der Kunde beim Spezialisten nach starken Marken und hat eine deutlich höhere Preisbereitschaft. Die Kunden haben in der Regel ausreichend Einkommen, um sich eine echte Marke leisten zu können. Auch bietet die Marken-Industrie eine reiche Auswahl an Produkten, die dort, wo es sinnvoll erscheint, das Sortiment preislich nach unten ergänzen. Schließlich sind wir sicher, dass in der Wertschöpfungskette bei einer Vollkostenbetrachtung ohne Quersubventionen einer Eigenmarke im Schuh- oder Sportfachhandel eher weniger verdient wird als mit den starken Qualitätsmarken. Auch macht jedes Eigenlabel einer Verbundgruppe Wettbewerb zu den Lieferantenmarken und konterkariert eine partnerschaftliche Zusammenarbeit mit den Lieferanten, für die wir stehen.

Andere Einkaufsgruppen sehen die Eigenmarke sehr wohl als eine der wichtigen Einnahmequellen, um auch andere Dienstleistungen gegenüber den angeschlossenen Händlern zu finanzieren ... Ich kann das kaum glauben. Bedenken Sie, was mit der Entwicklung und Vermarktung von Eigenmarken verbunden ist. Es fehlt die Erfahrung, die Konzentration, das Volumen und die Größendegression, um mit Eigenmarken wirklich Geld zu verdienen. In den Zentralen bildet sich ein personeller und organisatorischer Overhead, der finanziert werden muss. Beim Handel selbst aber kommt es dazu, dass nur ein absolut geringer Stückdeckungsbeitrag gegenüber den starken Marken erreicht wird. Und dies häufig bei gleichem Absatz, größeren Restmengen und damit höheren Abschriften. Bei der Analyse betriebswirtschaftlicher Daten von Kunden anderer Verbundgruppen, sehen wir fast immer, dass am Ende des Tages der Fachhändler mit Marken mehr verdient als mit Eigenmarken. Darum verzichten wir lieber auf Eigenmarken und setzen auf ein schlankes und effizientes Programm. Davon hat der Händler etwas, was nicht unterschätzt werden sollte: Wir bieten den Partnern höhe-

So sieht die Zielkundschaft aus: Der niederländische Spezialist Guust Outdoor & Travel ist Mitglied von SportXtreme. Seine Expertise besteht in einem breiten und tiefen Sortiment, das exzellenter Fachberatung bedarf. Bei allen anderen Aufgabenbereichen will ihn seine Verbundgruppe entlasten, wo es geht.

re Ausschüttungen, weil wir weniger ausgeben. Unsere schlanken Strukturen erlauben es uns, als Kostenführer am Markt zu agieren.

Wie können Sie den Markenlieferanten die Zusammenarbeit mit SportXtreme schmackhaft machen?

Ist die Industrie nicht schon bedient mit dem, was sie gegenüber dem Handel und dessen Dachorganisationen alles leisten muss, um den Verkauf in Gang zu bringen bzw. zu halten? Mit unserem Ansatz, Marketing-Kooperationen für den spezialisierten Fachhandel zu entwickeln und von vorne herein die Lieferanten einzubinden, laufen wir offene Türen ein. Die Händler, die mit uns zusammenarbeiten, stehen für Qualität in der Beratung und bei der Sachkompetenz, für eindeutige, starke und tiefe Sortimente. Und das sind genau die Handelskunden, welche die Qualitätsmarken der Industrie und insbesondere deren Premiumproduktgruppen angemessen präsentieren.

Herr Dr. Niehus, was wünschen Sie sich für die Zukunft? Sport ist eine meiner Leidenschaften. Als aktiver Läufer und Segler liebe ich es, mich regelmäßig im spezialisierten Fachhandel für die neuesten Markenprodukte und Trends zu begeistern. Dass auch andere Sportbegeisterte in ihrer jeweiligen Sportart vor Ort einen spezialisierten Fachhändler finden, der ihnen ein tolles Angebot bietet, wäre mein Wunsch. Dafür sind wir angetreten, und unser Team arbeitet mit großer Motivation und Begeisterung jeden Tag daran.

Das Interview führte Markus Huber.