

«Wir sind ausverkauft»

Handelszeitung - 29.02.2024

Ausschnitt aus dem Interview mit Marc Gläser, CEO von Stöckli

... Schlagen sich seine [Marco Odermatts] Podestplätze in Ihren Verkaufszahlen nieder?

Das kann man schwer direkt messen. Meine Einschätzung wäre, dass er etwa 3 bis 5 Prozent zum aktuellen Wachstum beiträgt; vor allem in Österreich und in der Schweiz, den beiden einzigen grossen Skinationen, wo der Skisport noch ein Volkssport ist. Der künftige Odi-Effekt wird sich aber noch vergrössern, da jetzt viele Kinder wie Marco Odermatt Ski fahren wollen. Bei den Kindern zwischen sieben und zwölf beobachten wir einen enormen Odi-Effekt.

Wie kommen Sie darauf, dass es nur zwei grosse Skinationen gibt?

Nur in Österreich und der Schweiz ist Skifahren ein Volkssport. In Frankreich, Italien oder Deutschland fahren lediglich 10 bis 20 Prozent der Bevölkerung Ski. In der Schweiz haben wir noch immer knapp drei Millionen Skifahrerinnen und Skifahrer. Diese Zahl ist auf einem relativ konstant hohen Level.

Heute geben nur noch 27 Prozent der Schweizer und Schweizerinnen an, regelmässig Ski zu fahren. Die Tageseintritte in Schweizer Skigebieten sind in zwanzig Jahren um einen Viertel gesunken. Macht Ihnen das Angst?

Der Rücklauf ist weltweit betrachtet sehr moderat. Wir hatten nach der Corona-Krise sogar global einen Aufschwung, der Outdoor- und Skisport ist wieder populär geworden. Stöckli verzeichnete in den letzten zwei, drei Jahren in den meisten Skimärkten ein grosses Wachstum. Wir sind im Ausland in einer Premiumpositionierung und somit in einem Nischenmarkt. Und in diesem spürt man einen Rückgang des Gesamtmarkts weniger stark.

Und dann gibt es da noch die Klimaerwärmung, die Ihrem Geschäft schadet.

Viele Menschen haben das Gefühl, dass es auf 1000 Meter Höhe bald keinen Schnee mehr gibt und damit die ganze Skiindustrie zusammenbricht. Dabei werden rund 80 Prozent der Skitage in Skigebieten über 1400 Metern realisiert. Gäbe es jene 20 Prozent Skigebiete nicht mehr, die auf 1000 Metern liegen, wäre das für Stöckli weniger dramatisch. Selbstverständlich sieht dies aber für die betroffenen Skigebiete anders aus.

Ich habe auf Ihrer Website einen passenden Ski gesucht. Heraus kam ein Ski, der 1200 Franken kostet. Ein stolzer Preis...

Wir produzieren unsere Ski in der Schweiz. Dabei sind Qualität, Innovation und Präzision unsere wichtigsten Treiber. Es sind rund 140 Arbeitsschritte nötig, bis ein Stöckli-Ski hergestellt ist, dabei ist vieles Handarbeit. Die Produktion dauert 18 Arbeitstage, und in die Entwicklung bis zur Fertigstellung unserer Skis investieren wir rund zwei Jahre. ...

Sie kamen nicht aus der Skiindustrie, als Sie vor zehn Jahren CEO von Stöckli wurden. Wieso hat man ausgerechnet Sie ausgewählt?

Vor etwa 15 Jahren wollte Stöckli ein umfangreicher Retailer werden, der nebst Skisport auch viele andere Sportarten in den eigenen Geschäften verkaufen wollte. Zudem hatte man eine Bike-Abteilung aufgebaut, mit einem kostspieligen Engagement im Mountainbike-Bereich. Der neue Eigentümer, Diego Kaufmann, erkannte dann, dass diese Strategie kommerziell kaum umsetzbar ist und auch strategisch wenig Sinn macht. Er wollte Stöckli wieder als Skimarke positionieren und entschied, dass er einen CEO braucht, der ein hohes Markenverständnis hat, die Marke international vertreiben und die Skimanufaktur modernisieren kann.

Sprechen wir es aus: Stöckli war 2014 in einer Krise, als Sie einstiegen. Richtig?

Ja, Stöckli war in einer schwierigen und anspruchsvollen Situation, und wir mussten in den ersten Jahren durch eine klassische Restrukturierung und anschliessende Transformation. Wir haben das Bike-Geschäft eingestellt und unser eigenes Retailgeschäft umfassend umgebaut. Der Exportanteil lag bei 20 Prozent. 80 Prozent der Produkte wurden in der Schweiz verkauft. Seither haben wir den Umsatz im Export mehr als verdreifacht, und unser Exportanteil liegt bei 70 Prozent. Nordamerika ist heute der zweitgrösste Markt für Stöckli und soll in fünf Jahren sogar unseren Heimmarkt Schweiz überholen.

In Zahlen ausgedrückt: Wie läuft das Geschäft?

Letztes Jahr hatten wir ein Rekordjahr, und auch dieses Jahr sollte wieder ein sehr gutes werden. Wir sind auf Herstellerebene ausverkauft, obwohl wir das Produktionsvolumen dieses Jahr nochmals deutlich gesteigert und rund 80'000 Paar Ski produziert haben. In den nächsten fünf Jahren wollen wir die Verkaufsmenge auf 90'000 erhöhen. Wir haben unterdessen eine gute Profitabilität, die ein nachhaltiges Überleben sicherstellt. Stöckli investiert jährlich mehrere Millionen pro Jahr in die Skimanufaktur, den eigenen Vertrieb und die immer wichtiger werdende IT.

Sie sprechen von den Chancen im US-Geschäft. Aber ehrlich, die grosse Mehrheit der Amerikaner hat doch noch nie etwas von Stöckli-Ski gehört, oder?

In den USA ist Skifahren vornehmlich eine Premiumaktivität und relativ teuer. Nur die einkommensstärksten 10 Prozent fahren Ski, und die wollen tendenziell das beste Produkt. Stöckli-Ski gibt es nur im ausgewählten Fachhandel, wo diese Leute einkaufen. Zudem machen wir in den USA sehr viele Skitests. Stöckli schneidet dabei meist sehr gut ab. Sieben von zehn Personen finden, dass ein Stöckli-Ski heraussticht. Das lässt sich damit erklären, dass wir ein einzigartiges Leim- und Produktionsverfahren haben, das gewisse Produkteigenschaften ermöglicht. Dazu zählt eine Geschmeidigkeit und Vielseitigkeit, die sich mit einer sportlichen DNA verbindet.

Wie läuft das Geschäft in Japan und China, von dem Sie sich ja einiges erhofft hatten?

Bescheiden und tendenziell unter den Erwartungen. Ich habe meine Meinung hierzu in den letzten zehn Jahren regelmässig geändert. Heute bin ich der Meinung, dass der Markt langfristig, in den nächsten fünf bis zehn Jahren, wichtig sein kann. Es ist auch schwierig, in einem Land Ski zu fahren, wo es nur 1 Prozent natürlichen Schnee gibt. Es hat wenig Skigebiete, die für gute Skifahrer interessant sind.

Wie gross ist der Marktanteil in China vom Stöckli-Gesamtumsatz?

Rund 1 Prozent, also heute noch nicht relevant.

Es gibt seit geraumer Zeit auch Skibekleidung aus Ihrem Haus. Warum?

Für mich ist die Stöckli-Bekleidung sehr wichtig. Wir sind damit das ganze Jahr sichtbar. Die Bekleidung unterstützt die Skimarke, und das Tragen einer Marke führt zu einer vertieften Beziehung zwischen der Marke und der Person, die sie trägt. Wir verkaufen rund tausend Skijacken. Sie kosten zwischen 800 und 1200 Franken.

Produzieren Sie in der Schweiz?

Wir entwickeln und designen die Kollektion bei uns am Hauptsitz. Die Bekleidung wird aber im europäischen Ausland produziert. Seit geraumer Zeit haben wir allerdings auch Swiss-made-Pullover, welche aus Merinowolle und in der Schweiz hergestellt werden.

Verdienen Sie gut damit?

Noch nicht. Aber das Geschäft ist immerhin selbsttragend und hat Potenzial. ...

Haben es die Schweizer Skigebiete verpasst, grösser zu werden?

Wir Schweizer lieben es klein und fein, deshalb finde ich die Skigebiete von der Grösse her gerade richtig. Aber wir haben nicht immer die beste Infrastruktur in der Schweiz. Da sind die Österreicher bereits weiter. In Amerika ist die Qualität der Infrastruktur und des kulinarischen Angebots sehr durchzogen. Es gibt Gebiete, in denen seit zwanzig Jahren nicht mehr investiert wurde, aber auch Gebiete mit modernsten Bahnen. ...

Aufgaben

1. Welche Strategie verfolgt Stöckli? Begründen Sie kurz.
2. Nennen Sie je mindestens eine Stärke, Schwäche, Chance und Gefahr für Stöckli.
3. Beschreiben Sie die leistungswirtschaftlichen Ziele von Stöckli.
4. Welche leistungswirtschaftlichen Mittel und Methoden sind für Stöckli besonders wichtig, um diese Ziele zu erreichen? Begründen Sie.