



Märkte & Meinungen



Der Stöckli-Chef

Name: Marc Gläser
Funktion: Chef Stöckli Swiss Sports
Alter: 52
Familie: verheiratet, zwei Kinder.
Ausbildung: lic. oec. HSG, Finance und Accounting.
Karriere:
 Seit Oktober 2014: CEO und Mitinhaber Stöckli Swiss Sports
 Juli 2014 bis September 2014: Global Verantwortlicher für die Uhrensparte von DKSH
 Januar 2012 bis Juni 2014: Geschäftsführer Maurice Lacroix
 September 2008 bis Dezember 2011: Internationaler Verkaufschef Maurice Lacroix
 Juli 2007 bis August 2008: Direktor 4Sports & Entertainment
 Januar 2005 bis Juli 2007: CEO WOGG

DAS GESPRÄCH **MARC GLÄSER**

«Das geht klick-klick-klick»

Der Chef von Stöckli Ski über Wintersport in Corona-Zeiten, Latten-Recycling und ein Projekt, an dem sich die Österreicher noch die Zähne ausbeissen werden.

INTERVIEW: ANDREAS GÜNTERT
 FOTOS: FLORIAN KALOTAY

Schon auf den Latten gestanden in dieser Saison?

Marc Gläser: Normalerweise wäre ich um diese Zeit schon zum ersten Mal im Schnee gewesen. In der Regel plane ich den Ski-Weltcup-Auftakt in Sölden von Mitte Oktober als meinen ersten Schneesporttag der Saison. Dieses Jahr durfte ich allerdings nicht hin, weil es der Internationale Skiverband FIS all jenen verboten hat, die nicht Athleten, Trainer oder Serviceleute sind.

Wegen Covid-19?
 Nur wegen Covid-19.

Auf wie viele Schneesporttage kommt der Stöckli-Chef pro Saison?
 In normalen Jahren reise ich dem Ski-Weltcup-Zirkus nach – so hätte ich zum Beispiel Anfang Dezember ins US-ame-

rikanischen Killington in Vermont reisen wollen, doch dort wurden alle Rennen abgesagt. In der Schweiz bin ich oft auf der Piste, auch für Skitest-Events mit Kundinnen und Kunden. In den ersten zwei Jahren bei Stöckli kam ich auf nur etwa zehn Pistentage, da musste ich mich einarbeiten in die Firma. Letztes Jahr waren es etwa 25 Tage, davon zehn Tage in Japan und zehn Tage in Kanada. Wenn es irgendwie geht, verbinde ich jeden Kundenanlass mit Skifahren. Gerade mit den Fachhändlern.

Am Morgen ein Meeting, am Nachmittag im Pulver?
 So sieht das aus. Der zweite Teil ist auch deshalb wichtig, weil mir die Fachhändler so ihr Feedback zu unserem Material geben können.

Wie wichtig ist Ihnen das Thema Après-Ski?
 Für mich als geselligen Menschen spielt das schon eine Rolle.

Zu erwarten ist eine schwierige Saison. Schutzkonzepte dürften den Pistenplausch einschränken, Covid-19 reduziert das Après-Ski-Erlebnis. Wie stark wird das die Lust aufs Skifahren beeinflussen?
 Einen gewissen Impact kann das schon haben. Aber für Stöckli-Kunden vermutlich weniger ...

... Weil die gleich nach der letzten Abfahrt zu Bett gehen?
 Das wohl nicht.

Wie tickt der typische Stöckli-Kunde?
 Die Kernzielgruppe sehe ich zwischen 35 und 70 Jahren. Typische Stöckli-User sind ernsthafte Skifahrer. Die gehen nicht wegen des Après-Skis ins Wintersportgebiet, sondern entstammen eher der Sorte, die am Morgen schon auf dem ersten Skilift sind.

Und vorher schon mittels Excel-Liste ausrechnen, wie viele Fahrten es braucht, damit sich die Tageskarte rentiert hat?

Wenn man polarisieren wollte, könnte man sagen: ja, etwa in diesem Stil. Was mir wichtiger ist: Unsere Kundinnen und Kunden sind zu 80 Prozent sportliche Leute, die auf Qualität und Swiss made achten. Kommt dazu: Unsere Kundinnen und Kunden sind auch im Alter noch fit.

Ihr Hauptkunde: der alte weisse Mann?
 Nichts könnte falscher sein. Der Frauenanteil bei der Kundschaft liegt bei beachtlichen 40 Prozent.

Stöckli setzt neu voll auf Ski und hat das Sommergeschäft mit Bikes aufgegeben. Im Corona-Sommer 2020 waren Velos der absolute Renner. War der Bike-Rückzug wirklich der richtige Entscheid?
 Absolut. In der 85-jährigen Stöckli-Geschichte hatten wir noch nie so viel strategische Klarheit wie jetzt.

Trotzdem entging Ihnen im Velo- und E-Bike-Boomjahr 2020 viel Geschäft.

Das kann schon sein, aber das spielt keine Rolle. Wir hatten zwar immer schon viele Velos verkauft, aber es war nicht unser Kerngeschäft. Für eine Firma wie uns lautet die Frage: In welchem Bereich sind wir Weltklasse? Das ist das Skigeschäft. Im Sommer ein paar Bikes verkaufen kann deshalb nicht unser Fokus sein.

Wenn das Sommerbusiness wegfällt: Was tun die 200 Stöckli-Leute zwischen Ostern und Allerheiligen?

Da gibt es immer noch genug zu tun. Im Sommer rüsten sich die Rennfahrer mit Material aus und wir bereiten die Mietski auf, was früher ein externer Partner erledigt hat. Zusätzlich bauen wir ein Arbeitszeitmodell auf, das im Winter mit Überstundenaufbau und im Sommer mit Überstundenabbau arbeitet.

Das Velogeschäft ist endgültig passé?

Fortsetzung auf Seite 19

Fortsetzung von Seite 17

«Das geht klick...»

Wir werden definitiv nicht mehr ins Velogeschäft eintreten. Weil wir auf diesem Gebiet nicht die Qualität bieten können, die der Kunde, die Kundin von uns erwartet.

Stöckli will Weltklasse sein. Aber von allen Latten, die weltweit verkauft werden, stammen keine 2 Prozent von Ihnen. Ein Global-Piccolo.

Wir sind nicht piccolo, sondern premium in unserer Nische. Genauso wie viele andere Schweizer Unternehmen. Ein Beispiel: In den USA sind unsere Ski 50 Prozent teurer als die des nächstfolgenden Anbieters. Dort gelten wir als der Porsche der Skibauer.

Wie spricht ein US-Amerikaner «Stöckli» überhaupt aus?
Ganz einfach: «Schtoo-ggli.»

Wie sehen Sie Ihr Marken-Standing in der Schweiz?

Etwa auf der Höhe von Audi oder BMW. In der Uhrenszene: TAG Heuer oder auch Longines. Aber zurück zum Thema Piccolo: Wir wollen stärker werden. In den nächsten fünf Jahren streben wir im Ausland einen Marktanteilgewinn von heute 1,8 Prozent auf 3,6 Prozent an.

Gewinnen Sie rein rechnerisch nur schon deshalb Marktanteile, weil der Verkauf von Ski weltweit zurückgeht?
Überhaupt nicht. Die weltweiten Verkäufe haben sich stabilisiert und sind seit den letzten Jahren stabil, es werden Jahr für Jahr rund drei Millionen Paar Ski verkauft.

Es waren auch schon zehn Millionen Paar. Dieser Rückgang kam vor allem wegen des Booms der Skimiete zustande.

«Wir sind uns gewohnt, mit den Besten zu arbeiten.»

Warum ist es den österreichischen Skibauern wie Atomic, Blizzard, Head und Kästle gelungen, eine so wichtige Rolle im Skimarkt zu halten – und in der Schweiz blieb bei den grossen Skimarken nur Stöckli übrig?

Das hängt stark mit den hohen Schweizer Lohn- und Produktionskosten zusammen. Wobei man auch wissen muss: Die meisten österreichischen Skimarken sind heute in ausländischen Händen und nur noch selten made in Austria. Sie werden grösstenteils in Ländern Osteuropas gebaut, in Rumänien, der Slowakei, Slowenien. Ein Fabrikarbeiter in Österreich ist viermal günstiger als in der Schweiz. Und wenn man bei Wien über die Grenze geht, ist es nochmals die Hälfte davon. Für uns heisst das: Wir können nur im Premiumbereich mit Topqualität und Innovationskraft punkten.

Wie wollen Sie den weltweiten Marktanteil verdoppeln?
Da spielt die digitale Vermarktung eine wichtige Rolle.

Ski übers Internet kaufen ist eine komplizierte Sache. Weil da die Passform von Bindung und Schuhen immer eine unselbige Rolle spielt.

Das stimmt. Aber da haben wir gute Lösungen in unseren Stöckli-Filialen. Einerseits das persönliche Bootfitting. Da können Kundinnen und Kunden online einen Termin in unseren Filialen buchen, bei dem



Stöckli-Chef Marc Gläser über sein persönliches Projekt: «Aus alten Ski wieder neue Ski bauen.»

sie den für sie perfekten Skischuh finden, unter anderem per Fussanalyse mit 3D-Fussscanner. Das wird sehr gut nachgefragt. Auf der anderen Seite haben wir in zweijähriger Vorarbeit endlich eine Lösung gefunden, wie wir Ski so übers Netz verkaufen können, dass auch das Skischuh- und Bindungsproblem gelöst ist.

Wir hören.

Der Kunde, der online einen Ski von uns kaufen will, fotografiert mit seinem Handy seinen Skischuh und schickt uns die Bilder. So wissen wir, in welchem Zustand der Schuh ist, und können eine Sichtprüfung vornehmen, damit die Bindung perfekt und zertifiziert eingestellt werden kann.

Klingt kompliziert.

Ist es aber nicht. Konkret wollen wir vom Kunden sieben Bilder vom linken und sieben Bilder vom rechten Skischuh. Das geht klick-klick-klick – mehr als eine Viertelstunde dauert das nicht. Mit diesen Informationen können wir die Bindung einstellen, packen das Skipaar hübsch ein und schicken es dem Kunden.

Und übernehmen die Haftung dafür, dass die Bindung perfekt funktioniert?
Dafür braucht es ein letztes Bild vom Kunden. Wenn er die Ski erhalten hat, steigt er mit seinen Schuhen in die Bindung und kontrolliert diejenige Schraube, die im Fersenapparat den Anpressdruck reguliert. Wenn wir dieses Bild erhalten vom Kunden und wenn der Toleranzwert eingehalten wird, geben wir dem Kunden den Ski offiziell frei und eine Garantie für die Einstellung der Bindung.

Haben Sie das inhouse ausgetüftelt?
Der Modus für eine fahrbereite Online-Skiverkaufslösung stammt aus einer Zusammenarbeit mit dem Berner Unternehmen Cloudtec. Stöckli hat innoviert, Cloudtec hat programmiert.

Wie einzigartig ist Ihr Modell?
Damit sind wir unique. Weltweit.

Nicht mal die Österreicher können das?
Auch die können das nicht.

Hat Stöckli ein Patent für das Prozedere?
Leider ist das nicht patentierbar. Was bedeutet, dass andere diesen Prozess nachbilden können.

Letzter Skifabrikant

Die Marke Stöckli Ski, gegründet 1935, ist der letzte grosse Skifabrikant der Schweiz. Die Firma aus dem luzernischen Malters beschäftigt je nach Saison zwischen 200 und 250 Mitarbeitende, verkauft jährlich 60 000 Paar Ski und erzielte vor Covid-19 rund 65 Millionen Franken Umsatz. Stöckli betreibt in der Schweiz neben der Produktion zehn Sportgeschäfte und zwei Testcenter.

Der Markt Mehr als 50 Prozent der jährlichen Skiproduktion wird in über 40 Länder exportiert. Alle Ski für Erwachsene werden in Malters produziert; Kinder-Ski lässt Stöckli in europäischen Drittländern fertigen. 2014 verkaufte die Inhaberkategorie ihre Firma. Seither hält Unternehmer Diego Kaufmann 90 Prozent an Stöckli Ski, CEO Gläser hält 10 Prozent.

In normalen Jahren stand Stöckli für einen Jahresumsatz von 65 Millionen Franken. Wie sieht das aus im abnormalen Jahr 2020?
Wahrscheinlich wird es ein Umsatzminus von etwa 20 Prozent geben.

Also statt 65 eher 50 Millionen Franken?
Etwa in diesem Bereich. Das ist aber eher ein konservatives Budget. Käme im November ein zweiwöchiger Mini-Lockdown, so würde uns das nicht aus der Bahn werfen. Wichtig wird es ab 20. Dezember bis Mitte April, das ist die hauptsächlichste Saison. Wir spürten das schon im Geschäftsjahr 2019/2020, das Ende März 2020 endete: Bereits ab Februar reduzierten sich die Verkäufe, weil die Leute aufgrund erster Covid-19-Meldungen vorsichtiger wurden. Dadurch mussten wir in unserer Skimanufaktur in Malters, wo 70 Personen arbeiten, 13 Personen abbauen.

Viele Schweizerinnen und Schweizer reisen diesen Winter nicht nach Mauritius oder Thailand. Sie bleiben hier und werden zu neuen Skikunden. Warum sehen Sie das Geschäftsjahr trotzdem so pessimistisch?
Für die Schweizer Kunden und Kundinnen mag das stimmen. Aber für die anderen Märkte stimmt das leider nicht. 50 Prozent unserer Skiabsätze erzielen wir im Ausland – und dort spüren wir die Krise stark.

Haben Sie einen Covid-19-Kredit bezogen?
Wir haben uns einen solchen Kredit gesichert, um die Liquidität zu sichern. Was man hat, das hat man.

Wie sehen Sie die übernächste Saison?
Weil die Fundamentaldaten stimmen, rechnen wir mit einer schnellen Erholung.

Wie wichtig ist es für Stöckli, immer noch Weltcup-Ausrüster zu sein?
Es ist nur schon deshalb wichtig, weil wir stark herausgefordert sind, immer besseres Material zur Verfügung zu stellen. Wenn es um Bruchteile von Sekunden geht, zählt jedes Detail. Kommt dazu: Eine Veranstaltung wie das Lauberhorn-Rennen zieht immer noch sehr viele Menschen vor die Bildschirme.

Früher waren noch richtige Charakterkerle im Weltcup-Zirkus unterwegs. Flächendeckend bekannte Köpfe wie Pirmin Zurbriggen, Hermann Maier oder Alberto Tomba gibt es heute nicht mehr.
Das ist zu kurz gegriffen. Mit Tina Maze hatten wir eine bekannte Fahrerin, die erst auf Stöckli erfolgreich wurde und danach die Szene dominiert hat. Und mit dem Schweizer Marco Odermatt wächst eine Figur heran, ein Jahrhunderttalent und eine sehr charismatische Persönlichkeit. Das sagt ja auch der österreichische Ex-Ski-Champion Marcel Hirscher.

In österreichische Skifahrer investieren Sie nicht. Aus patriotischen Gründen? Oder weil die zu teuer sind?
Beides ist nicht falsch. Zum zweiten Grund: Damit man einen Skifahrer verpflichten kann, muss man Mitglied im nationalen Skipool sein. Der österreichische Skipool ist so gigantisch teuer – 300 000 Euro kostet das –, dass wir uns das nicht leisten kön-

«Im Ausland spüren wir die Krise stark.»

nen. Das ist Protektionismus pur. In der Schweiz kostet es 50 000 Franken.

Wollte ein österreichischer Fahrer auf Stöckli setzen, müsste er sich wohl in der Schweiz einbürgern lassen, damit Sie ihn aus dem hiesigen Skipool fischen könnten?
Das wäre für uns sicher eine günstigere Variante.

Wo liegt noch überraschende Innovation drin in Ihrem Markt?
Meine persönliche Vision ist ein sinnvolles Recycling der drei Millionen Paar Ski, die jährlich weltweit verkauft werden. Heute sieht die Lösung so aus: Sie werden nach Gebrauch verbrannt. Aber das kann es ja nicht sein.

Was könnte es denn sein?
Das möchte ich aktuell mit einem persönlichen CEO-Projekt herausfinden.

Woran arbeiten Sie genau?
Die Schwierigkeit ist, dass beim Skibau verschiedene Materialien miteinander verklebt werden. Einen Prozess zu finden, mit dem das Material entklebt werden kann – das wäre natürlich schon sehr spannend. Wie man so aus alten Ski wieder neue Ski bauen könnte. Wenn dies gelingt, wäre das auch für ein neues Business sehr interessant. Immerhin befinden sich in einem Ski wertvolle Materialien wie Fiberglas, Holz oder Aluminium.

Kann Stöckli das alleine gelingen?
Wir betreiben heute schon Skiforschung, zum Beispiel zusammen mit der ETH, der EPFL und diversen Fachhochschulen. Wir sind uns gewohnt, mit den Besten zu arbeiten.

«Der österreichische Skipool ist gigantisch teuer. Protektionismus pur.»

Wie lange dauert es, bis es auch die Österreicher können?
Grosse Firmen sind meist nicht so agil wie kleinere Player. Ein oder zwei Jahre werden sie dafür sicher brauchen.

Wird der Skiverkauf übers Netz richtig gross?
Aktuell ist unser Online-Modell in der Schweiz und in ganz Europa verfügbar. In der Schweiz kommt der Ski innert 24 Stunden zum Kunden, in Europa innert 48 Stunden. Ich denke, dass wir so in den nächsten fünf Jahren 10 Prozent unseres Skiabsatzes erzielen können. Online wurden bereits die ersten sechzig Paar Ski verkauft.

Wenn der Ski von Stöckli direkt zum Kunden oder zur Kundin kommt: Machen Sie so nicht den Fachhändler sauer?
Für den Kunden gibt es unter anderem die Möglichkeit, den Ski zu seinem präferierten Fachhändler ausliefern zu lassen. In diesem Fall erhält der Fachhändler einen Teil der Marge.

Im Stöckli-Store Cham: Marc Gläser (links), «Handelszeitung»-Redaktor Andreas Güntert.



ANZEIGE

Benci Brothers