

SAZsport sprach mit Christoph Bründl (Bründl Sports Group, Kaprun):

Von einem, der bei Sturm statt Mauern Windmühlen baut

Christoph Bründl ist ein Energiebündel. Auch sein neues Geschäft in Ischgl strahlt diese Kraft aus. Im Wertschöpfungsprozess spielen „Shop-Aura“, „Magic Moments“ und Deckungsbeitrag eine wichtige Rolle. Der frühere Aufsichtsrat der österreichischen Intersport gilt bei manchen als Rebell. Für viele Händler ist Bründl jedoch eine Inspiration, auf jeden Fall einer der größten Sporthändler und Skiverleiher in Österreich. Sein Spiel ist nicht Produkt-Preis, sondern er spielt auf sexy Flächen mit Rezeptionistinnen, „die hoffentlich eine erotische Ausstrahlung“ haben.

SAZsport: Herr Bründl, Sie haben in Amerika gearbeitet und sind 1989 in die Heimat und nach Kaprun zurückgekommen. Warum?

Christoph Bründl: Die Bergwelt hat mich früher nie fasziniert. Ich habe damals die Großstädte bevorzugt. Erst später wurde mir klar, dass die Konzerne nicht meine Welt sind. Mich hat es in die Selbstständigkeit gezogen. Als ich 1989 als 28-Jähriger nach Kaprun zurückkam, hatte mein Vater drei Geschäfte. Und ich habe mich neu in der alten Welt wiedergefunden, habe die Bewegung in den Bergen als Energiequelle, Lebensqualität und Faszination entdeckt. Mit Mountainbiking, Laufen und vor allem Skitouren. Dieses Naturparadies, in dem wir leben dürfen in Kombination mit Sport, mit seiner sozialen Komponente – das ist und bleibt, egal was noch daherkommt, etwas wirklich Sinnstiftendes für mich.

? Haben Sie nach Ihrer IT-Ausbildung gleich eine Warenwirtschaft eingeführt?

! Nach drei Monaten hatten wir eine neue Computerkasse. Das war kurz vor dem Weihnachtsgeschäft. Das war ein unvergessliches Moment. Mein Prokurist drohte damals: Entweder die Kasse verschwindet oder er geht. Das war gleich ein Kraftakt.

? 20 Jahre später schaffen Sie in Kaprun ein Landmark-Gebäude für 5,5 Mio. EUR, das die Branche bewundert. Woher nehmen Sie diesen Mut?

! Vielleicht liegt das in den Genen. Wir sind sechs Kinder. Wir haben alle vom Vater den Hang zur Selbstständigkeit und zur „Andersartigkeit“ geerbt. Da gibt es ein Gen des Andersseins und ein Gen der Zuversicht. Sich was zutrauen. Zaudern, Kopieren und der Einheitsbrei sind nicht unser Stil. Im Sporthandel geht es heute oft nur nach Produkt, Preis, Produkt, Preis. Raus aus der Komfortzone – das ist bei uns ganz wichtig. Dazu gehört



Christoph Bründl (50) ist geschäftsführender Gesellschafter der familiengeführten österreichischen Bründl-Sports-Gruppe. Sein Vater Hans Bründl, ein Wagner- und Ski-meister, hatte 1956 begonnen, Ski zu verkaufen und zu verleihen. 18 Filialen (Gesamtfläche rund 13.000 qm) zählt Bründl Sports heute (Kaprun als Hauptsitz, Zell am See, Ischgl, Mayrhofen, Schladming und Salzburg). Christoph Bründl hat Betriebswirtschaft in Linz und Miami studiert und eine Ausbildung beim IT-Unternehmen NCR in den USA absolviert. Reisen, Skitouren und Mountainbiken, aber auch Zen sind seine Hobbys.

auch die Entschlossenheit, nach einem heftigen Streit zu sagen – commit. Als wir Kaprun aufgebaut haben, hatten wir auch eine „K“ – das Wort Krise darf man nicht aussprechen bei uns. Ich bin auch jetzt davon überzeugt, es kommt wirklich eine Sonderkonjunktur für die Allerbesten und die Chancendenker. Wir haben in den letzten drei Jahren unseren Umsatz um 50% erhöht, vor allem durch neue Standorte.

? Aber hat sich auch die Rendite erhöht?

! Wir haben in den letzten Jahren strategisch enorm in neue Standorte, Innovationen, Bründl Academy und die Kernprozesse investiert. Wir haben nicht die kurz-

fristige Profitmaximierung im Fokus, sondern sehen immer die mittelfristige „Ernte“ und somit Produktivitäts- und Rentabilitätssteigerung. Beim Erfolg geht es immer um den Erfolg von morgen, wie bei der Gesundheit. Deshalb ist insbesondere der Erfolg der Vergangenheit und auch der Gegenwart nur relativ.

? Von welchem Umsatz sprechen wir?

! Den möchte ich nicht nennen. Unser allerhöchster Vermögenswert in unserer Bilanz sind unsere 27 Führungskräfte und 260 Mitarbeiter im Winter. Wir sind einer der größten Skiverleiher mit ca. 12.500 Verleihgegenständen in Österreich und eines der größten Intersport-Mitglieder.

? Was macht Ihr Geschäft erfolgreich?

! Wir sind deckungsbeitragsbesessenen. Wir müssen Gelder auf der Verkaufsfläche verdienen, die andere nicht verdienen müssen, wie z.B. die sozialen Leistungen an die Mitarbeiter und die Shop-Architektur. Den Erfolg einer Ware messen wir am Deckungsbeitrag und an der Abverkaufsquote. Ganz wesentlich ist das Merchandising. Das ist das Detail, ob das Produkt spielt, fasziniert und wirklich in die Augen und die Hand des Kunden kommt – und schließlich die Kasse erreicht. Die hohe Kunst des Merchandising kann man am inten-

Wir müssen den Stacheldraht um die Geldtasche und die Abwehrhaltung des Kunden lösen.

sivsten in den Stores der Top-Fashion-Marken in New York, London, Paris und Mailand studieren. Unsere Legetechnik ist zum Beispiel an Abercrombie & Fitch angelehnt.

? Was muss bei einem Gast passieren, der Ihren Laden betritt und kauft?

! Er muss sich bei uns wohlfühlen, idealerweise mit einem Lächeln aus dem Geschäft gehen, dessen Erinnerung ihn auch immer wieder zu uns zurückbringt. Wir müssen den Stacheldraht um die Geldtasche und die oft gegebene Abwehrhaltung beim Kunden lösen. Es ist das Gleiche wie in einem Hotel, einem Restaurant oder einer Bar. Wird der emotionale

Traurige Chefs produzieren traurige Mitarbeiter, lachende Chefs produzieren lachende Mitarbeiter.

Zustand des Gasts besser oder schlechter im Laden? Wenn es Richtung Stress geht, macht er nur den Muss-Kauf. Der Kunde geht rein, trifft auf ein leidendes, trauriges Gesicht, fragt, wo sind die Socken, und raus ist er. Das Thema Impulskauf ist bei uns sicher eine Sondersituation im Tourismus, auch wenn wir nicht alles mit Touristen machen: Das Kapruner Geschäft ist beinhardt heimisches-Geschäft.

? Sie sprechen vom Stacheldraht, der manche Geldbörse umgibt. Wie kann man den knacken?

Emotionalisierung, Sehnsüchte, Wünsche schaffen – das kann Google nur schwer.

! Ich glaube, das Kernthema im Retailing ist Detailing. Wir schaffen Frequenz durch die Story. Was erzählt man über uns? Über Mundfunk wohlgerne, klassische Werbung machen wir kaum. Produkt-Preis machen wir selten. Das Entscheidende für uns ist das Marketing, dabei reden wir von der Marke Intersport und der Marke Bründl. Der Standort und die Shop-Architektur erhöhen die Frequenz. Im Shop sorgt ein Top-Sortiment mit guter Preis-Leistung, Gastfreundschaft und Beratung für ein positives Stimmungs-Management. Jetzt kommt der Magic Moment dazu. Der „unvergessliche Moment“. Wenn ich in ein Geschäft reingehe, fährt mich dort beispielsweise ein Gesicht hoch, mit einer Rezeptionistin, die hoffentlich eine erotische Ausstrahlung hat. Ein Café mit Inter-



net am Apple für die Männer oder ein Kino für Kinder können auch Wow-Erlebnisse bringen.

? Sie haben es auch leichter, Ihre Kunden sind Touristen in Urlaubsstimmung.

! Sicher. Aber gehen Sie doch mal in die Stadt in irgendeinen Laden und schauen Sie sich an, wie langweilig und traurig es dort oft ist. Arbeiten dort leidende oder lachende Mitarbeiter? Wie sind ihre

In der Stadt gibt es seelenlose Regalschluchten – Testcenter zum Beratungsdiebstahl.

Körperhaltung, ihre Augen? Wenn man den Chef verlangt, ist das Bild meistens stimmig. Traurige Chefs produzieren traurige Mitarbeiter, lachende Chefs produzieren lachende Mitarbeiter. In der Stadt gibt es oft seelenlose Regalschluchten. Wunderbar aufgeräumt, viele Preisschilder – aber das ist Basis-einkauf. Viele stationäre Geschäfte

werden jetzt zum Testcenter, zur Vorselektion und zum Beratungsdiebstahl für die Internetkäufe. Gekauft wird nur noch wegen dem Mehrwert, sei es der Preis, die Beratung, die Shop-Aura oder was auch immer. Deshalb bin ich überzeugt, dass die Internetumsätze den Stadtgeschäften massiv Gelder rauben werden. Wenn es um Produkt-Preis geht, ist der beste Betriebstyp in Zukunft das Internet. Emotionalisierung, Sehnsüchte, Träume und Wünsche schaffen, das kann Google nur schwer.

? Weil Bründl sich nicht beim Preis sieht, haben Sie auch keinen Online-Shop?

! Richtig. Und weil wir es nicht können, die Prozesskette für einen Online-Handel aufzubauen. Deshalb habe ich auch nicht befür-



Bründls Flagship-Store in Kaprun ist eine Inspirationsstätte für viele Händler. Bründl: „Wir müssen die Flächen emotionalisieren.“

wortet, dass Intersport Österreich diesen Vertriebsweg gewählt hat. Da gibt es so starke Haie wie Amazon, Engelhorn Sports, Globetrotter, Blue Tomato oder der Conrad, das sind die Benchmarks. Wenn wir jetzt da reingehen, bringt es nichts, es halbherzig zu machen – wir müssten besser sein als die anderen.



? Sie sind Intersport-Mitglied. Wie passt Ihre Philosophie in jene des Verbandes?

! Wir sind seit 41 Jahren Mitglied der Intersport. Mit und durch die Genossenschaft sind wir gewachsen und stark geworden. Für kleinere und mittlere Betriebstypen bringt die Intersport eine wirksame Leistung. Voll-Service, bei der Ware angefangen, über das Rechnungswesen, die Warenwirtschaft, das Merchandising, die Finanzierung, der Know-how-Austausch bis hin zu den Schulungen: Die machen einen genialen Job. Wir sind jedoch ein Händler, der sich sehr individuell positioniert hat. Wir gehen auf Emotion, auf die Kundenberührung durch besondere Menschen. Für unsere Bründl Academy, die mein Bruder entwickelt hat und wo er auch selbst Trainings macht, war der FC Barcelona das Vorbild. Der Erfolgsfaktor ist die Kaderschmiede La Masia und dort das einzigartige Spiel „Tiki-Taka“. Wir wollen auch in die Champions League. Und da wird anders trainiert und ein anderes System gespielt.

? Welche Rolle spielen die Eigenmarken der Intersport in Ihrem Sortiment? Haben Sie eigene Labels?

! Wir erzielen mit Mc Kinley sowohl prozentmäßig als auch DB-wertmäßig sehr gute Werte. Überdies haben wir durch unsere DB-Besessenheit natürlich auch mehrere, eher kaum bekannte Brands, die wirklich prozentmäßig

wie auch DB-wertmäßig sehr begeisternde Werte liefern.

? Bezahlen Sie Ihren Mitarbeitern auch Champions-League-Gehälter?

! Wer wegen Geld kommt, der geht auch wegen Geld wieder. Wir zahlen einen fairen Preis. Bei uns gibt es besondere soziale Leistungen, das ist sicher mit Abstand der wesentlichste Vermögenswert, der nicht in der Bilanz steht. Wir investieren in die Entwicklung der Persönlichkeit unserer Mitarbeiter, nicht nur in Verkaufstrainings oder Produktschulungen. Er kann in der Akademie z.B. auch Meditations-Seminare wählen. Oft hören wir von unseren Team-Mitgliedern, dass sie in unserem Unternehmen zu anderen Menschen geworden sind. Wir heben ihre Stimmung, ihre Persönlichkeit, ihre Energie. Eigentlich verkaufen wir Energie, auch Produkte geben uns Energie, Glück für unseren inneren Frieden und die Balance. Wenn man unsere Mitarbeiter beobachtet, mit welchem Engagement, welcher Lebensfreude

Unsere Mitarbeiter haben Lebensqualität während des Tages und nicht erst nach 19 Uhr.

de und Leidenschaft sie ihre neue Lebensqualität umarmen – das ist unglaublich. Das Kapruner Geschäft haben wir in erster Linie für unsere Mitarbeiter gebaut. Die kriegen einen neuen Wohnraum, schöne Büros, eine neue Küche. Sie haben Lebensqualität während des Tages und nicht erst nach 19 Uhr.

? Wie gehen Sie mit Markenstores in der Nachbarschaft um?

! Wolfskin haben wir aus dem Sortiment gestrichen, als die Marke bei uns in der Nähe in Zell am See einen Store eröffnet hat. Würde in Ischgl ein Lindberg-Store oder ein Peak-Performance-Store eröffnen, wie in St. Anton – warum soll ich dann Peak Performance kaufen? Da sind wir rigoros.

? Können Sie die Industrie verstehen, dass sie sich auch vertikal aufstellt?

! Verstehen schon, aber ich stimme nicht zu. Was die Industrie meiner Meinung nach beachten sollte, ist, dass sie auch von Erlebnis-Shops wie den unsrigen profitiert. Kaprun ist eine Inspirationsstätte für viele Händler geworden. Den Store und den Ladenbau kann jeder kopieren, aber die Menschen darin nicht. Die Kernidentität von Bründl ist es, Menschen zu entwickeln. Magic Moments nicht nur für den Kunden, auch für unsere Mitarbeiter. Vor drei Wochen hatten wir 17 Mitarbeiter in New York dabei. Vor drei Jahren waren wir mit 26 Führungskräften in London. Das sind die besten Investments für Stimmung, „Wir-Gefühl“ und Innovationen. Wir wollen Marktplatz werden und sie sorgen über Mundfunk dafür, dass wir zum Treffpunkt werden.

? Was sind Ihre nächsten Projekte?

! Wir kriegen viele Projekte angeboten. Aber die schauen wir immer unter der Fragestellung an: Macht uns das Projekt stärker? Wir wachsen immer, um stärker zu werden, nie, um größer zu werden. Nicht, weil wir jetzt noch mal 2 Mio. EUR brauchen zur Kostendegression, wie viele Unternehmen. Dann wachse ich aufgrund von Größe. Ganz entscheidend nebst der kaufmännischen und strategischen Logik ist für uns das Bauchgefühl.

? Wem gehört Bründl?

! Wir haben in unserem Familienunternehmen eine besondere Konstellation geschaffen, indem wir seit sechs Jahren mit einem externen Familien-Beirat wie in einem Aufsichtsrat zweimal im Jahr tagen. Diese Denke von außen ist mir wichtig, um eine gute Streitkultur zu haben. Norbert Bonn, der früher bei Engelhorn war, ist seit drei Jahren im Beirat. Davor war der Porsche-Chef mit von der Partie. Seit sechs Jahren sitzt auch Mag. Günther Aman, der frühere Vorstandsvorsitzende der Intersport Österreich, im Beirat.

? Welche Rolle spielt in der Unternehmensführung Ihre Familie?

! Wir denken und handeln in Generationen. Wir haben hier niemanden, der uns mit seiner kurzfristigen Profitgier unter Druck setzt. Keiner schränkt uns ein bei Experimenten. Wir leisten uns viele kalkulierte Experimente und natürlich die Bründl Academy: Das sind sehr strategische Projekte, wo wir die Ernte oft erst in der Zukunft einfahren.

? In Deutschland baut Heilbronn Druck bei seinen Mitgliedern auf, z.B. über Voswinkel oder Aussagen wie „Investiere jetzt 20.000 EUR in deinen Laden, sonst bist Du bald weg vom Fenster“. Wie ist das in Österreich?

! Ich war bis vor vier Jahren noch im Intersport-Aufsichtsrat Österreich. Da habe ich einfach gemerkt: Unser Denken, unsere Werte, unser Handeln, das passt einfach nicht mehr. Meiner Auffassung nach ist die Kernaufgabe der Intersport der Grund, warum es sie überhaupt gibt: den Erfolg der Händler da draußen zu stärken. Die Bilanz der Intersport-Zentrale ist gut, aber viel spannender wäre die Antwort auf die Frage, wodurch der Händler jetzt besser ist. Was leistet die Intersport für den Erfolg der Stadtgeschäfte oder Tourismusgeschäfte?

? Wohin muss generell der Weg im Sporthandel gehen?

! Wen wir studieren müssen, (da bin ich voll bei Thomas Reischmann von Sport Reischmann), ist

die Inditex-Gruppe. Im Schnitt hatte Zara die letzten drei Jahre 20% EBIT (Betriebserfolg). Die haben eine Prozesskette, sie sind vertikal und haben immer warme Ware. Es wird einen weiteren brutalen Bereinigungsprozess geben. Wir verlieren Händler, weil die Nachfolge nicht gegeben ist. Wir kriegen laufend solche Projekte angeboten, Mayrhofer ist so ein klassischer Fall. Und der zweite Grund ist Rentabilität. Die gute alte Zeit, die ist vorbei. Schon vor drei Jahren, bei der ersten „K“, habe ich gesagt, das Geld der Kunden geht immer mehr zu den Besten. Die Banken geben ihr Geld zu den Besten und darüber hinaus gehen die Top-Mitarbeiter immer mehr zu den Besten.

? Worauf kommt es in einer „K“ an?

! Prozessoptimierung und Stimulationsmanagement vom Chef. Dass nicht das gelebt wird, was in den Medien steht. Und schon gar nicht gelebt wird: die Kunden haben kein Geld mehr. Das Jammern, „Sudern“ und Zaudern ist ein österreichisches Phänomen. Deshalb sind wir umgeben von Energie-Vampiren, die sagen, das geht nicht oder das, was der Bründl macht, geht nicht lange gut. Wir müssen aufhören, über Dinge zu diskutieren, die nicht veränderbar sind. Die derzeitige Schneediskussion tut uns auch weh. Das Wetter, die Politik, die Banken, der Wettbewerb, der Kunde, diese ganzen Diskussionen sind so eine Zeitverschwendung. Sie rauben uns Energie und Mut. Wir sollten uns fragen: Wo sind die Chancen? Es gibt derzeit viele Chancen. Wenn die Stür-

Die Verkaufsfläche emotionalisieren: Man muss den Kunden umarmen, ihn lieben.

me stärker werden, gibt es welche, die Mauern, und andere, die Windmühlen bauen. Man muss außergewöhnliche Dinge tun – z.B. in der Kundenreklamation. Man muss auf der Verkaufsfläche emotionalisieren. Man muss den Kunden umarmen, ihn lieben.

Herr Bründl, vielen Dank für das interessante, lehrreiche Gespräch.

Interview: Mathias Krenski

