

# Wie managt man Veränderung?

«Wer aufhört, besser zu werden, hat aufgehört, gut zu sein», sagte einst der Unternehmer Philip Rosenthal. Doch was bedeutet das für Unternehmen, die auf Zusammenarbeit mit selbstständigen Unternehmen setzen? Wir haben André Scherrer, verantwortlich für Expansion & Development bei SPAR Group Schweiz, zu den Herausforderungen im Franchisesystem von SPAR befragt.

## Konkurrenzdruck

Der Druck der Konkurrenz ist gross. Der Kampf um Standorte und kaufwillige Kunden intensiv. Entsprechend werden neue Konzepte im Convenience-Bereich entwickelt, getestet, verworfen und eingeführt. Neue Kooperationen mit anderen Anbietern werden eingegangen oder bestehende ausgebaut.

CHRISTOPH WILDHABER *Wer ist SPAR?*

ANDRÉ SCHERRER Die SPAR Gruppe Schweiz erwarb 1989 die Lizenz für die gesamte Schweiz von SPAR International. Seit 2016 ist sie ein Tochterunternehmen der südafrikanischen SPAR Group Ltd. Zur SPAR Gruppe Schweiz gehören 250 SPAR-Nachbarschaftsmärkte, SPAR-express-Convenience Märkte und SPAR-mini- sowie elf TopCC-Cash & Carry-Grossmärkte. Wir beschäftigen über 2200 Mitarbeitende, umgerechnet auf Vollzeitstellen - davon 254 Lernende. SPAR setzt auf Lebensmittelmärkte in der Nachbarschaft, eine grosse Auswahl an Frischprodukten, attraktive Preise, grosse Sortimentsvielfalt inkl. lokale und biologische Produkte sowie freundliches und kompetentes Personal. Die SPAR Group Ltd erwirtschaftete im Jahr 2021 einen Gesamtumsatz von CHF 7,5 Mrd.

*Wo befindet sich der Hauptsitz von SPAR International ?*

In Holland. Das Unternehmen arbeitet in 48 Ländern im Lizenzverfahren. Somit ist SPAR die grösste freiwillige Handelskette mit rund 13 500 Supermärkten und einem Gesamtumsatz von 39,8 Milliarden Euro. SPAR wurde 1932



in Holland gegründet und bedeutet auf Niederländisch «Tanne».

*Wie ist das Vertriebssystem von SPAR Schweiz aufgebaut?*

Unser Vertriebssystem ist gut diversifiziert. Ein Viertel der Märkte sind eigene Filialen, die anderen drei Viertel werden von selbstständigen Detailisten im Franchising-System geführt. Selbstständige maxi///-Partner und weitere Kunden werden von SPAR beliefert.

*Franchisepartner haben oft den Wunsch nach Stabilität und entsprechend Respekt vor Veränderungen. Schliessen sich dies und die Notwendigkeit, sich verändernden Verhältnissen in Ihrer Branche anzupassen, aus? Oder ist dies gerade Teil des Konzepts?*

Franchisepartner haben sicherlich das Bedürfnis einer stabilen Rentabilität. Mit Stolz darf ich sagen, dass sie aber auch die Notwendigkeit der stetigen Verbesserung erkennen. Wirklich entscheidend ist, dass Franchisepart-



## Autor

Das Interview wurde von Dr. Christoph Wildhaber, Geschäftsführer von Swiss Distribution, geführt. Er befasst sich seit 30 Jahren mit Vertriebsfragen, u.a. auch als Rechtsanwalt.

ner die Möglichkeit haben, ihre Wirtschaftlichkeit aufrechtzuhalten oder zu verbessern. Dass dies nur dank permanenter Adaptionen und Optimierungen möglich ist, ist im Detailhandel normal.

*Wie geht SPAR mit finanziellen und operativen Herausforderungen der Franchisenehmer bei notwendigen Änderungen um?*

Wir pflegen einen intensiven und freundschaftlichen Austausch. Wir sehen uns als Dienstleister und versuchen, ihnen das Leben so einfach wie möglich zu gestalten. Im Gegenzug fordern wir maximale Leistung sowie



André Scherrer arbeitet insgesamt seit mehr als 14 Jahren für die SPAR Gruppe Schweiz. Er ist Vorstandsmitglied bei Swiss Retail Federation.

einen absolut kundenorientierten Einsatz am POS. Die operativen Herausforderungen kennen wir dank unserer eigenen Filialen und geben alles, diese in bester Qualität und Effizienz zu lösen. Davon profitieren unsere Franchisepartner. Dank dem aktiven und vertrauten Austausch erkennen wir finanzielle Herausforderungen der Franchisepartner früh und finden gute Lösungen.

*Welche Methoden haben sich bewährt, Vertriebspartner von SPAR zu motivieren, Veränderungen mitzutragen?*

Ein grosser Vorteil ist, dass wir eigene Filialen führen. So können wir neue Konzeptionen ausprobieren, verbessern und Franchisepartnern die Erfahrungen und Vorteile aufzeigen. Die

Franchisepartner können sich darauf verlassen, dass neue Konzeptionen am POS funktionieren.

*SPAR hat im vergangenen Jahr eine grössere Akquisition von Tankstellen-shops getätigt (Übernahme von 60 von der Store Service AG geführte AVIA Tankstellenshops). Welche Herausforderungen stellten sich bei der Integration in das SPAR-Konzept und wie sind die AVIA-Partner mit diesen Veränderungen umgegangen?*

Die Zusammenarbeit mit AVIA macht grosse Freude. Die Integration hat gut funktioniert und wir konnten bereits 60% der Märkte umbauen und auf das SPAR-express-Konzept umstellen. Die grösste Herausforderung ist sicherlich die Zukunftsausrichtung, die neuen Bedürfnisse nach alternativen Treibstoffarten wie E-Charge oder Wasserstoff. Aber auch dafür haben wir dank unseren innovativen AVIA Partner Firmen bereits attraktive Lösungen.

*Kann man daraus Lehren für die Vertriebsbranche ziehen?*

Vertrieb ist Menschlichkeit. Wenn wir als Franchisegeber für unsere Franchisepartner optimale wirtschaftliche Rahmenbedingungen schaffen, ist das gut. Aber entscheidend ist, dass man einen Schritt weitergeht. Wenn wir es zusätzlich schaffen, dass unsere Franchisepartner sich gut verstanden und wohl fühlen, wenn wir eine Atmosphäre der Freude und Begeisterung ermöglichen, so erzeugen wir Leidenschaft – oder wie wir es bei SPAR sagen – «unsere SPAR-Familie».

**«Entscheidend bei Veränderung ist, dass Franchisepartner die Möglichkeit haben, ihre Wirtschaftlichkeit aufrechtzuhalten oder zu verbessern.»**