



**Dr. Wieselhuber & Partner GmbH**  
Unternehmensberatung

**Februar 2016**

# Fit for Success

Strategien für die Gewinner in der Sport- und Freizeitbranche





# Vorwort

Rio de Janeiro, 13. Juli 2014, 18:36 Uhr Ortszeit. Nach 24 Jahren halten die Deutschen Fußball-Nationalspieler wieder den WM-Pokal in ihren Händen. Und ganz Deutschland fühlt sich als Weltmeister. Mehr als drei Millionen verkaufte DFB-Trikots in 2014 – allein ein Drittel davon nach dem Titelgewinn. Ob die mitreißenden Erfolge von Angelique Kerber im Damen-Tennisfinale der Australian Open und der Deutschen Handball-Nationalmannschaft bei der Herren-Europameisterschaft in Polen im Januar 2016 einen ebensolchen Konsumboom im Merchandising auslösen, ist jedoch mehr als fraglich. Aber sind die Deutschen nur kaufkräftige Fans oder treiben sie selbst auch regelmäßig Sport? Welche Trends im künftigen Sport- und Konsumverhalten lassen sich bereits heute festmachen? Wie müssen sich Sportartikelhersteller und Fachhändler strategisch und operativ aufstellen, um bei allen aufkommenden Entwicklungen am Ende als Gewinner vom Platz zu gehen?

Eines zeigt sich deutlich: Das Sportverhalten der Deutschen verändert sich. Zwar ist der Trend zum „Aktiv sein“ an sich nicht neu. Die Art und Weise, wie ein sportlicher Ausgleich geschaffen wird, orientiert sich jedoch zunehmend an den Veränderungen des Wertesystems und den globalen Einflüssen auf Sport und Mode. Eine besondere Bedeutung kommt zudem der technologischen Entwicklung und dabei vor allem der Digitalisierung zu.

Die Veränderung des Sportverhaltens führt zu neuen Einstellungen, Präferenzen, Konsum- sowie Einkaufsverhalten und damit zu spürbaren Herausforderungen für Sportartikelhersteller und Fachhändler. Im ersten Teil dieses Dossiers haben wir Ihnen die aus unserer Sicht wichtigsten Veränderungen in Einstellung, Verhalten und Herausforderungen zusammengetragen. Um „Fit for Success“ zu sein, müssen Unternehmen diese Trends und Herausforderungen aufgreifen und mithilfe von geeigneten Steuerungshebeln entsprechende Weichenstellungen vornehmen. Hierzu haben wir das W&P-Sport- und Freizeit-Steuerrad entwickelt, das im zweiten Teil des Dossiers ausführlich vorgestellt wird. Ihnen als Unternehmer soll das Steuerrad dabei helfen, auch in stürmischen Zeiten den richtigen strategischen und operativen Kurs zu halten.

Wir wünschen Ihnen viele Anregungen beim Lesen dieser Lektüre.

# Inhalt

Vorwort	3	
Inhalt	4	
Management Summary	6	
<b>1</b>	<b>Diese Zukunftstrends geben die Richtung in der Sport- und Freizeitbranche vor</b>	<b>10</b>
1.1	Grenzenlose Märkte	12
1.2	Abenteuer vor der Tür	16
1.3	Digitale Sportvereine	18
1.4	Virtueller Sport	22
1.5	Senioren auf der Überholspur	24
1.6	100 % Nachhaltigkeit	26
1.7	Wahre Helden	28
<b>2</b>	<b>Bedeutung der Zukunftstrends für die Geschäftsmodelle in der Sport- und Freizeitbranche</b>	<b>30</b>
2.1	Der Kunde steht im Mittelpunkt	33
2.2	Die Strategie als Quelle der Wertschaffung	35
2.3	Im Vertrieb die PS auf die Straße bringen	38
2.4	Innovations- und Zukunftsquelle Sortiment	42
2.5	Die Supply Chain unter Kontrolle halten	44
2.6	Marge & Kosten – Zentrale Größen der finanziellen Stabilität	46
2.7	Durch Digitalisierung neue Wachstumschancen realisieren	48
<b>3</b>	<b>Strategische Impulse: So sehen Gewinner aus!</b>	<b>50</b>
Ansprechpartner	55	
Literaturverzeichnis	56	







# Management Summary

# Management Summary

Was sind die Strategien für die Gewinner in der Sportartikelindustrie? Um dieser Fragestellung auf den Grund zu gehen, haben wir die vorliegende Studie in zwei Teile gegliedert. Der erste Block widmet sich den wesentlichen Trends im Sportverhalten. Im Anschluss erfolgt eine ausführliche Diskussion der Implikationen für Unternehmen der Sport- und Freizeitbranche.

Zur Analyse der Zukunftstrends im Sport und den damit verbundenen Konsequenzen für das Sportverhalten der Deutschen haben wir eine umfassende Recherche von aktuellen Entwicklungen, Prognosen und Studien durchgeführt. In Verbindung mit vorliegendem Unternehmens- und Branchen-Know-how sowie Experteninterviews ergab sich ein umfassendes Bild der Zukunft mit ihren Herausforderungen und zu erwartenden Chancen.

Die Entwicklungen im Sportverhalten von morgen lassen sich aus den sechs für den Sport- und Freizeitmarkt relevanten gesellschaftlichen und technologischen Megatrends ableiten. Formuliert haben wir diese in den nachfolgenden 7 Zukunftshypothesen, deren Ausprägungsformen am Ende jedes einzelnen Kapitels nochmals konkreter dargestellt werden. Abgerundet wird jedes Thema mit Praxis-Beispielen, die zeigen, wie einzelne Unternehmen diese Veränderungen bereits positiv für ihre Geschäftsentwicklung einsetzen.

Trends	Zukunftshypothesen
Globalisierung	<b>Grenzenlose Märkte:</b> Landes-, Regionen- und Branchengrenzen spielen nur noch eine untergeordnete Rolle, vollkommen neue Marktconstellations entstehen.
New Work	<b>Abenteuer vor der Tür:</b> Die zunehmende Verknüpfung von Arbeitszeit und Freizeit mündet in einer neuen Sehnsucht.
Digitalisierung/Konnektivität	<b>Digitale Sportvereine:</b> Fitness-Apps und virtuelle Communities bewegen die Massen. <b>Virtueller Sport:</b> e-Gamer und Blogger werden neue elektronische Meinungsführer.
Downaging	<b>Senioren auf der Überholspur:</b> Immer mehr „Best Ager“ wollen sportliche Action und verlangen passende Angebote für einen neuen Zeitgeist.
Neo-Ökologie	<b>100% Nachhaltigkeit:</b> Soziale und ökologische Verantwortung werden zur Prämisse der künftigen Wettbewerbsdifferenzierung.
Moral	<b>Wahre Helden:</b> Im Strudel der Skandale im Spitzensport erhalten Authentizität und Hingabe einen stärkeren Auftrieb.

Megatrends und Hypothesen für die Zukunft des Sports. Quelle: W&P-Recherchen

Das veränderte Verhalten im und zum Sport zu analysieren soll kein Selbstzweck sein. Im Kern der Publikation stehen daher die jeweiligen Implikationen auf Unternehmen und Unternehmer in der Sport- und Freizeitbranche. Werden diese bereits in Teil 1 skizziert, so erfolgt eine fokussierte Darstellung von Gewinnerstrategien im zweiten Teil.



Die dargestellten Entwicklungen erfordern ein deutliches Umdenken auf Unternehmensseite. Stabile Geschäftsmodelle von heute verlieren morgen an Robustheit und Tragfähigkeit. Wettbewerbsvorteile werden künftig diejenigen Hersteller erzielen, die frühzeitig aufkommende Veränderungen erkennen, entschlossen ihre Strategie anpassen und ihre internen Prozesse neu ausrichten. Welche strategischen, organisatorischen und operativen Maßnahmen einzuläuten sind, um als Player im Sport-/Freizeitsegment „auf der Siegerstraße“ zu bleiben und „Fit for Success“ zu sein, zeigen wir anhand des W&P-Sport- und Freizeit-Steuerrades. Dieses steht für ein ganzheitliches Management-Konzept.

Das Steuerrad umfasst diejenigen sieben Funktionsbereiche, die besonders stark von den Zukunftstrends im Sport beeinflusst werden. Die zugehörigen Steuerungshebel helfen dabei, Trends und Strömungen frühzeitig zu erkennen und das Unternehmen an die sich verändernde Marktsituation erfolgreich anzupassen.

Funktionsbereich	Anforderungen zur Anpassung durch Marktveränderungen
<b>Kunde</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Platzierung des Kunden und seiner Nutzenansprüche im Mittelpunkt sämtlicher Unternehmensaktivitäten</li> <li>■ Implementierung von Tools zur wertorientierten Segmentierung und konsequenten Ansprache des Kunden entlang sämtlicher Kontaktpunkte zum Unternehmen</li> </ul>
<b>Strategie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Entwicklung der (Zukunfts-)Strategie auf Basis eines strukturierten Analyse-, Entwicklungs- und Umsetzungsprogrammes</li> <li>■ Systematisches Erkennen, Bewerten und Gestalten von Alternativen vor allem bei Entscheidungen zur strategischen Markenführung, zur künftigen Wettbewerbspositionierung sowie zur Preispositionierung</li> </ul>
<b>Vertrieb</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Umsetzung eines konsequenten Flächenmanagements (Optimierung der Conversion Rate)</li> <li>■ Verknüpfung der Vertriebskanäle intern (Cross-, Omnichannel-Vertrieb) und extern (Kooperationen mit Anbietern und e-Sport-Communities)</li> <li>■ Optimierter „selektiver Vertrieb“</li> </ul>
<b>Sortiment</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Aufbau und Führung eines kundenorientierten Sortiments</li> <li>■ Verknüpfung von Produkt- und Innovationsmanagement zur Identifikation und Realisierung von (globalen) Sporttrends</li> <li>■ Steuerung der Sortimentskomplexität entlang sämtlicher Wertschöpfungsstufen</li> </ul>
<b>Supply Chain</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ressourcenbezogene Kontrolle vor- und nachgelagerter Herstellungs-/Vertriebsstufen</li> <li>■ Erhöhung der Geschwindigkeit und Flexibilität in Herstellungs- und Vertriebsprozessen</li> <li>■ Implementierung einer strategisch optimierten Netzwerkstruktur unter Einsatz von Möglichkeiten der Digitalisierung</li> </ul>
<b>Marge/Kosten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Entwicklung und Umsetzung einer überlegten Preis- und Trade-Term-Politik</li> <li>■ Etablierung effizienter Kostenstrukturen zur Sicherstellung der finanziellen Robustheit des Unternehmens</li> </ul>
<b>Digitalisierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Bedarfsgerechte digitale Aufbereitung und digitale Nutzung bestehender und neuer Daten („Smarte Daten“)</li> <li>■ IT-gestützte Vernetzung von Herstellungs- und Vertriebsprozessen („Smarte Prozesse“, „Smarte Produktion“)</li> <li>■ Entwicklung und Vertrieb von „smarten Produkten und Services“ durch Ausweitung von Aktorik, Sensorik und individualisierten Services</li> </ul>

Funktionsbereiche W&P-Sport- und Freizeit-Steuerrad und Implikationen durch Marktveränderungen





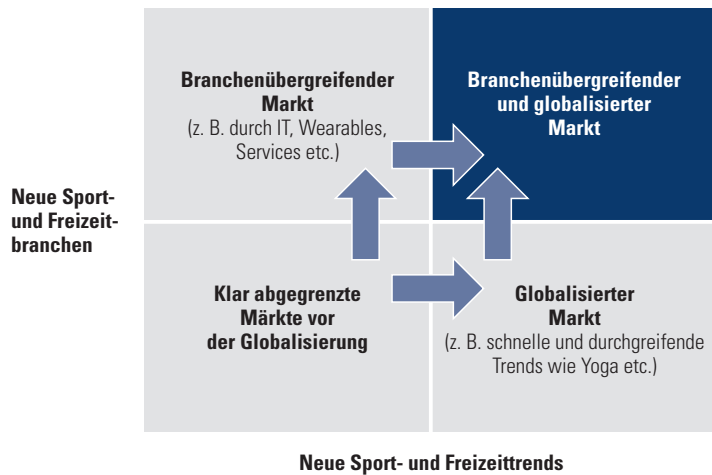
1 Diese Zukunftstrends geben die Richtung in der Sport- und Freizeitbranche vor

## 1.1 Grenzenlose Märkte

Immer wieder finden ausländische Sportarten ihren Weg nach Deutschland und beeinflussen hierzulande das Sportverhalten der Bevölkerung. In den 1980er und 1990er Jahren sorgte die „American Sports“-Welle für einen Basketball- und Snowboard-Boom. Zehn Jahre später sind es asiatische Entspannungsmethoden, wie Yoga und Meditation, die als Breitensportarten zunehmend Fahrt aufnehmen. Die Folge: Sportkonsumenten wenden sich von bislang etablierten Sportarten ab und stürzen damit schnell ein ganzes Branchensegment in wirtschaftliche Schwierigkeiten. Während Händler und artverwandte Dienstleister (z. B. Reiseveranstalter) durch Neuausrichtung ihrer Angebote meist zügig auf Veränderungen im Konsumentenverhalten reagieren können, sind es vor allem die Hersteller, die unter Nachfrageverschiebungen leiden. Solche Entwicklungen „schwappen“ im Übrigen nicht nur aus den USA und Asien in Richtung Europa. Auch in die gegenläufige Richtung herrschen Veränderungstendenzen. Dies zeigen die intensiven Überlegungen der Premier League und zwischenzeitlich auch der Deutschen Fußball-Liga, Teile der Saison auf dem, gerade für Merchandising-Artikel hochinteressanten, asiatischen Kontinent durchzuführen.

Ein weiterer Trend für Nachfrageverschiebungen ergibt sich aus der Verschmelzung von Herstellern und Dienstleistern mit der Schaffung smarterer Produkte, die direkt mit dem Anwender interagieren und damit einen neuen, erweiterten Nutzen schaffen (z. B. Wearables, Apps und virtuelle Communities). Konsequenz daraus: Wettbewerber aus der IT dringen in den Sportmarkt ein und tragen dazu bei, bestehende Branchengrenzen quasi aufzulösen oder zu diffundieren. Ein Beispiel hierfür ist Freeletics. Gestartet mit einer Fitness-App bietet das Münchner Unternehmen mittlerweile eigene Sportbekleidung an. Das klassische Marktverständnis sowie deren Abgrenzung gilt offenbar nicht mehr.

Für Hersteller gilt es damit mehr denn je, aufkommende Trends frühzeitig zu erkennen und auf Veränderungen im Konsumentenverhalten passend zu reagieren. Trendscouting sowie Forschung & Entwicklung gewinnen noch stärker an Bedeutung. Wo entstehen neue Sportarten und -trends? Und wie können diese aufgenommen oder durch frühzeitige Übernahme von Unternehmen integriert werden? Antworten darauf werden zu entscheidenden Kriterien des künftigen Wettbewerbsvorteils.



Der Einfluss von Branchen und Trends auf die Entwicklung des Sportmarktes. Quelle: W&P

### **Bsp. Vom Snowboard zum Tourenski**

Innerhalb weniger Jahre schaffte es das Snowboard vom Nischensportgerät auf die olympische Bühne. Wintersportgebiete buhlten mit Boarderparcs und Festivals um die immer größer werdende Fan-Gemeinde. Die Skiindustrie verlor stetig an Marktanteilen. Erst durch Freeride- und Tourenski in der Mitte der 2000er Jahre gelang den Skih Herstellern der Befreiungsschlag. In Österreich, dem wichtigsten Wintersportmarkt Europas, erzielte dieses Skisegment von 2004 bis 2014 ein jährliches Wachstum von knapp 10 % (vgl. Nachrichten.at 2014) und realisierte damit einen Absatz in Österreich in der vorletzten Saison, der über dem von Snowboards und Langlaufski zusammen lag. Andere Wintersportgeräte können von solchen Wachstumszahlen nur träumen. Und ein Ende ist nicht in Sicht. Im Gegenteil. Von der Begeisterung der Wintersportler für Skitouren profitieren auch Anbieter für Sicherheitstechnik. Lawnenairbags, Piepser und Sonden gelten heute als fest etablierte Zusatzverkäufe. Und auch die Wintersportregionen rüsten sich für die Tourengerer. Wo früher Pistenbulies unterwegs waren, bleiben heutzutage immer mehr Hänge unberührt.

### **Bsp. Yoga**

Deutschland befindet sich im Yoga-Boom. Mehr als zwei Millionen Deutsche legen sich regelmäßig auf die Matte. Zwei von drei Bundesbürgern bezeichnen sich als spirituell. Jedes zehnte verkaufte Sachbuch in Deutschland handelt von Esoterik. Und die Zukunftsaussichten sind weiter positiv: 10 Millionen Deutsche können sich grundsätzlich vorstellen mit Yoga anzufangen (vgl. Handelsblatt 2015). Aus dem Trend zur Entspannung ergeben sich findige Geschäftsmodelle: z. B. Intelligente Yoga-Matten (z.B. Smartmat), Sportshirts mit Sensoren zur Bewegungskorrektur (z. B. Electricfoxy) sowie Online-Shops mit spezifischen Bekleidungskollektionen für Yoga (z. B. Lululemon).



**Bsp. Fahrrad**

*Welche Auswirkungen technische Innovationen und Globalisierungstendenzen auf die Produktions- und Absatzstruktur einer traditionsreichen Sportart nehmen, zeigt die Fahrradbranche. Der deutsche Absatzmarkt für Fahrräder und E-Bikes ist 2014 im Vergleich zu 2012 um fast 4 % gestiegen. Mit 26 % kumuliertem Wachstum tragen hier vor allem die trendigen E-Bikes zur Verkaufssteigerung bei (Fahrräder: +1,4 %). Nach Trekking- und City-Rädern nehmen E-Bikes bereits heute den dritten Rang der beliebtesten Radmodelle der Deutschen ein. Vom nationalen Verkaufs-Boom können die heimischen Hersteller jedoch kaum profitieren. Gegenüber 2012 sanken in 2014 sowohl die Produktionszahlen bei E-Bikes (-3,8 %) als auch bei klassischen Fahrrädern (-3,1 %). Die klassische Fahrradproduktion hat sich ins Ausland verlagert und die wenigen, verbliebenen deutschen Hersteller gehen inzwischen fast ausschließlich in internationalen Konzernen auf. Die Spezial- und Nischenanbieter erleben hingegen eine kontinuierlich positive Entwicklung. Neben den internationalen Spielern wie Scott, Trek und Specialized entstehen immer wieder Fahrrad-Schmieden für hochwertige Rennräder, exklusive Mountainbikes und besonders belastungsfähige Reiseräder. Das Angebot ist schier grenzenlos. Die Konsequenz: Schaffte man sich früher alle 10 Jahre einen neuen „Drahtesel“ an, so geht der Trend bei nicht wenigen Rad-Enthusiasten heute sogar in Richtung Zweit-/Dritt-Fahrrad. (Quelle: Oiger 2015, VZI 2015)*

Der Sportler strebt in der globalen Welt zudem mehr und mehr nach individualisierten Produkten. Bei Müsli, Parfums, T-Shirts, Skischuhen und Schuhsohlen ist dies längst Realität. Den Kunden mit eigenkreierten Modellen begeistern, ihn quasi selbst zum Designer zu machen, gilt heute und in Zukunft mehr denn je als Erfolgsfaktor. Was die äußerliche Abgrenzung durch selbst-designte Sportschuhe betrifft, gibt es ebenso bereits erfolgreiche Beispiele von Nike und New Balance. Auf den großen Wurf setzt aktuell Adidas mit der Planung einer Store Factory. Den Möglichkeiten der Ausdehnung dieser Entwicklungen ist damit allerdings noch lange kein Limit gesetzt.

**Von ...**

- lokalen Sportarten und klaren Branchengrenzen
- reaktiver Produktentwicklung
- standardisierten Produkten

**zu ...**

- globalen, branchenübergreifenden Trends
- proaktivem „Trend-Scouting“
- kundenindividueller Vor-Ort-Produktion

## 1.2 Abenteuer vor der Tür

Die Arbeitswelt verändert sich: Der Leistungsdruck steigt, Eigenverantwortlichkeit und effizientes Arbeiten werden zunehmend erfolgsrelevant und die Entwicklung zur Dienstleistungsgesellschaft zwingt immer mehr Menschen an den Schreibtisch (vgl. Techniker Krankenkasse 2013, Zukunftsinstitut 2015, 1). Eine wachsende Zahl der Deutschen ist heute unzufrieden mit dem eigenen Arbeitsumfeld. Laut einer aktuellen Umfrage ist knapp jeder zweite Befragte unzufrieden mit seinen Arbeitsbedingungen und möchte innerhalb der nächsten 12 Monate den Job wechseln (vgl. Manpower 2015).

Die Folge: Mit zunehmender Veränderung der Arbeitswelt wächst auch der Wunsch nach besonderen Ausgleichserlebnissen. Der Gang in den Sportverein oder ins Fitness-Studio genügt heute vielen nicht mehr. Stattdessen sehnen sich die Menschen nach einer Auszeit – primär im Grünen. Die Natur wird zum „spirituellen Sinngabe“, zum Ort der Entschleunigung (vgl. TNS Infratest 2014). Der Deutsche Alpenverein profitiert stark davon. Seit Jahren ist der DAV einer der wenigen nationalen Verbände, der eine kontinuierlich positive Entwicklung erlebt (vgl. DOSB 2015).

### **Wandern ist des Deutschen Lust**

*Ende 2015 waren 1,05 Millionen Mitglieder im Deutschen Alpenverein gemeldet. Seit 2004 ist der DAV damit um 53 % gewachsen.  
(Quellen: DOSB 2004/2015)*

Bei den Deutschen ist jedoch nicht nur das klassische Wandern angesagt. Im Gegenteil: Immer mehr Sportbegeisterte suchen ein richtiges „Kurzzeit“-Abenteuer. Vor allem das Klettern boomt. Bereits 2013 gab es mehr als 1000 Klettersteige in den Alpen. Und auch in den Städten müssen die Deutschen nicht auf das Klettern verzichten. Rund 400 Hallen stehen den rund 500.000 aktiven Kletterern zur Verfügung (vgl. DAV 2015). Tendenz steigend. Ein weiterer „Abenteuer“-Trend: Hindernisläufe. Weit über 100 derartige Veranstaltungen gibt es bereits in Deutschland (vgl. Trailrunning 2015). Tendenz ebenfalls steigend. Vom Stadt- bis zum Gebirgslauf ist hier für jeden etwas dabei.

### **Zum Spaß in den Dreck**

*Der Strongman Run ist das Aushängeschild der Hindernisläufe in Deutschland. Waren es 2007 noch 1930 Anmeldungen, stieg diese Zahl 2015 auf über 13.000. Europaweit wagten sich sogar mehr als 50.000 Teilnehmer an den Start.  
(Quellen: Strongmanrun 2016)*

Immer mehr Unternehmen erkennen bei ihren Mitarbeitern den Wunsch nach außergewöhnlichen Sporterlebnissen und fördern diesen. Kletterwände werden installiert, vom Büro aus geht es nach Feierabend zum gemeinsamen Mountainbiken. Firmeninterne Skiausfahrten oder Schneeschuh-Wanderungen im Winter sind längst keine Seltenheit mehr.

Die Nachfrage nach kompakten Sport- und Abenteuererlebnissen ist also bisher nicht gestillt. Vielmehr bietet dieser Erlebnismarkt auch in Zukunft attraktive Wachstumspotenziale. Das Entscheidende: Erlebnishungrige streben nach einem zeitlich komprimierten „Rundum-Sorglos-Paket“. Nicht die Planung und Durchführung wird gekauft, sondern das sofort realisierbare Erlebnis. Diese Erwartungshaltung stellt große Herausforderungen sowohl an die richtige Ausrüstung und Bekleidung als auch an die Umsetzung und die mediale Verbreitung des Erlebnisses.



Produkte müssen in Zukunft noch leichter und in ihrer Anwendbarkeit noch vielseitiger werden. Die Sportkleidung wird modischer und „alltagstauglicher“. Und was die passende Vermarktung der „sportlichen Abenteuer vor der Tür“ angeht, sind virtuelle Plattformen eine bereits heute eingeführte Lösung. Sie dienen zum einen als Austauschmedium für gemeinsame Sportaktivitäten in der Mittagspause oder erinnern an die kleine „15-Minuten-Kletter-Auszeit“. Zum anderen bieten sie die Möglichkeit, die nachschwingende Begeisterung des Erlebnisses mit möglichst vielen Gleichgesinnten in der Online-Community zu teilen.

#### Von ...

- Arbeit versus Sport
- Verkauf von Produkten für das „Sport treiben“
- Produktvertrieb als Einzelkämpfer



#### zu ...

- Arbeit und Sport
- Verkauf von Abenteuer und Erlebnissen
- Einbettung der Produkte in ein Erlebnis-Netzwerk mit Partnern

## 1.3 Digitale Sportvereine

Die Zeit des starken „Run“ auf Sportvereine scheint vorbei. In den vergangenen 10 Jahren wuchsen die nationalen Verbände gemeinsam nur um ca. 200.000 Mitglieder (DOSB 2004, 2015). Selbst von großen Turniererfolgen, wie den WM-Titeln im Fußball (2014) und Handball (2007) konnte der Vereinssport nicht profitieren. Statt mehrmals in der Woche im Sportverein zu trainieren, setzen die Deutschen ihre sportlichen Prämissen lieber woanders. Freiheit und zeitliche Unabhängigkeit bestimmen das Training, immer seltener wird sich nach Wettkampf- und Kursplan gerichtet. Mehr und mehr gilt: Sport treiben, wann man möchte. Sport treiben, mit wem man möchte.

Vor allem Fitness und Workout stehen in der Gunst der Deutschen ganz oben. Laut einer Panel-Studie aus dem Jahr 2015 halten sich knapp 40 % der Deutschen auf diese Weise fit. Fitness-Studios profitieren davon allerdings immer weniger. Eine steigende Zahl an Leuten geht zum Sport treiben raus ins Gelände. Die Trainingsdurchführung und -überwachung erfolgt zunehmend mittels technischer Unterstützung. Bereits heute verwendet jeder dritte Smartphone-User mindestens eine App aus den Bereichen Fitness, Gesundheit und Ernährung (vgl. Fittkau & Maaß 2015). Vor allem bei Jugendlichen und jungen Erwachsenen ist die Nachfrage immens. Der Nutzen liegt auf der Hand. Durch die genaue Leistungsdiagnostik wird aus jedem Sportler gleichzeitig der eigene Coach. Dank des virtuellen Austauschs mit Gleichgesinnten bildet sich eine homogene Community, die gemeinsam trainiert, sich gegenseitig motiviert und Trainingstipps teilt. Durch die Ergänzung weiterer Anwendungen (z.B. Ernährungspläne) und die Verknüpfung mit Online-Shops lässt sich ein Einfluss auf die gesamte Lebensführung der Nutzer nehmen (z. B. Freeletics). Und nichts wäre naheliegender, als Kunden auf Basis ihres Laufverhaltens mittels App einen individuell angepassten Schuh, das passende Outfit oder andere spezifische Produkte anzubieten. Kein Wunder also, dass bereits heute große Sportartikelhersteller die Nähe zu virtuellen Communities suchen, um Informationen über Sportverhalten und Bedürfnisse zu gewinnen und damit ihre Sortimentsgestaltung voranzutreiben (z. B. Adidas, Under Armour).

Wearables erleben einen immensen Boom. Für 2019 sagen Experten bereits heute einen weltweiten Verkauf von 126 Millionen Geräten voraus – mehr als das 5-fache des heutigen Absatzes (vgl. IDC 2015). Die Marktaussichten für Sport-Apps sind ähnlich positiv. Das Zukunftsinstitut schätzt, dass heute bereits über 100.000 Programme im Markt bestehen. Und ständig kommen neue Angebote hinzu. Der deutsche „Mobile Health-Markt“, dem Sport-Apps zugeordnet werden, soll bis 2017 auf 3 Mrd. Euro anwachsen. Gegenüber 2012 entspräche dies einem Wachstum um 227 %. Das Nachfragepotenzial ist schier grenzenlos. Nach Berechnung der BITCOM werden bis 2020 weltweit etwa 50 Mrd. mobile, vernetzungsfähige Endgeräte im Einsatz sein (vgl. Bitcom 2014).

Mit dem Marktwachstum bei Geräten und Programmen stellt sich in Zukunft vor allem die Frage nach ergänzenden Möglichkeiten in der Anwendung. Die Macher von Freeletics beispielsweise sehen spezifische Angebote für Frauen, eine stärkere Verknüpfung von Training und Ernährung sowie die sportartübergreifende Anwendung der Programme als künftige Notwendigkeiten für ein stetiges Wachstum (vgl. Gründerszene 2015). Wann die ersten vernetzten Shirts, Schuhe oder andere smarte Produkte auf den Markt kommen, scheint also nur noch eine Frage der Zeit zu sein.

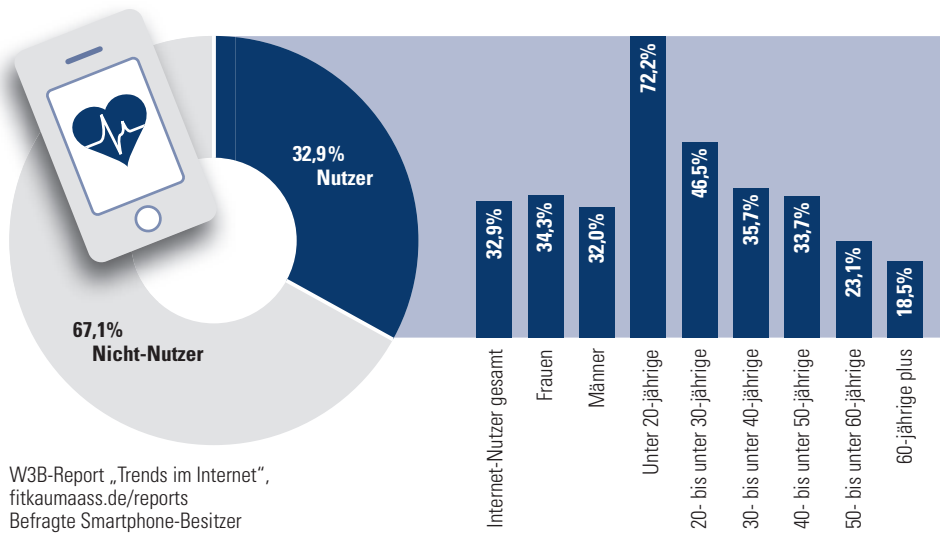
#### Von ...

- Training im Sportverein und Fitness-Studio
- separatem Produktverkauf
- anonymen Endkunden

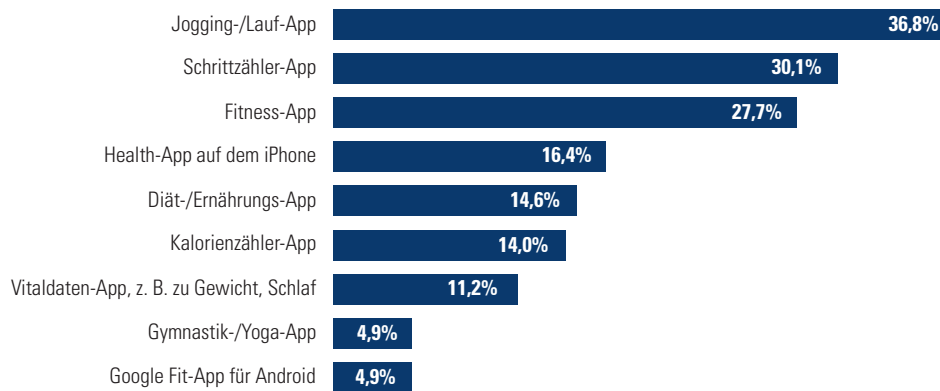
#### zu ...

- Training in der Community
- vernetzten Lösungen mit intelligenten Produkten
- direkter Kundenkenntnis und -ansprache





Fit durch Smartphone: Junge Nutzer schwören auf den „mobilen Coach“  
Quelle: Befragte Smartphone-Nutzer, Fittkau & Maaß 2015



Running- und Fitness-Apps stehen besonders hoch im Kurs.  
Quelle: Befragte Nutzer von Fitness Apps, Fittkau und Maaß 2015

**Bsp. Freeletics**

Das Münchner Start-Up Freeletics setzt in kürzester Zeit neue Impulse in der Fitness-Szene. Gegründet 2012, bietet das Unternehmen über seine Smartphone-App kostenlose virtuelle Trainingsprogramme für den konzentrierten Fitness- und Muskelaufbau. Gegen eine Gebühr kann man sich zudem einen persönlichen Trainer oder einen Ernährungsplan hinzubuchen. Seit der Gründung wächst das Unternehmen stetig und agiert dabei vollkommen eigenfinanziert. Allein 3 Millionen User nutzen die App heute bereits in Deutschland. Werbung erfolgt bislang vor allem über soziale Netzwerke (Facebook, YouTube), Blogs und Newsletter. Ein wichtiges Ziel der Gründer: Möglichst viele Freeletics-User sollen gemeinsam trainieren, sich gegenseitig anspornen, ihre Erfahrungen teilen und damit die Bekanntheit des Programms weiter vorantreiben. Mittlerweise gibt es Freeletics in fünf Sprachen und 140 Ländern.  
Quellen: Gründerszene 2015

## 1.4 Virtueller Sport

Seit Ende der 1990er Jahre etabliert sich eine neue ernstzunehmende Art des Sports: das e-Gaming. Was auf dem asiatischen Kontinent seinen Anfang nahm, ist längst zu einer weltweiten Bewegung mit eigenen Verbänden und Ligen geworden. Bei E-Gaming-Wettkämpfen messen sich Individualsportler und Mannschaften per Computer in einer Reihe virtueller Strategie- und Sportspiele. Das Spielinteresse an e-Gaming ist bemerkenswert. Im Jahr 2014 bezahlten allein in den USA 1,5 Millionen Spieler mehr als 1 Mrd. US-Dollar an Startgebühren für e-Gaming-Turniere. Die Gewinnprämien des weltweit wichtigsten Turniers „The International“, stiegen innerhalb von vier Jahren von 1,6 Millionen Dollar (2011) auf über 18,3 Millionen Dollar (2014) an. Auch die Zuschauerzahlen wachsen stetig. Die kleinen Hallen von damals sind längst großen Stadien gewichen. Das bisherige Highlight in Deutschland: Ein zweitägiges Profiturnier, ausgetragen vor 15.000 Fans in der Frankfurter Commerzbank-Arena. Die Ticketpreise reichten von 40 Euro bis 3.000 Euro. Und auf Twitch, der größten relevanten Online-Streaming-Plattform, verfolgten 2014 durchschnittlich 100 Millionen Zuschauer pro Monat e-Games. Im Vorjahr lag die Zuschauerzahl bei verhältnismäßig geringen 45 Millionen (vgl. The Wall Street Journal 2015). Vor allem Amazon freut sich über diese positive Entwicklung. 2014 war dem Online-Versandhändler die Übernahme von Twitch 1 Mrd. Euro wert. Auch die Werbe- und Sponsoringmaschinerie im e-Gaming läuft auf Hochtouren. Der weltweite Werbewert des e-Gaming liegt derzeit zwar „nur“ bei 260 Millionen Dollar. Für 2020 wird jedoch bereits mit einem Volumen von über 3 Milliarden Dollar gerechnet. Gipfeln würde diese Entwicklung in der Aufnahme des e-Gaming in die Riege der olympischen Sportarten. Die Experten-Einschätzungen dafür mehren sich (vgl. Welt 2014, 1).

Inwieweit werden diese „Zocker“ nun zu Meinungsführern? Bereits heute gehören Computerspiele zu den fünf beliebtesten Freizeitbeschäftigungen der deutschen Bevölkerung ab 14 Jahren. Zwischen 2010 und 2014 hat sich die Zahl der deutschen Internetnutzer, die gelegentlich oder häufig Online-Games spielen von 8 Millionen auf über 9,2 Millionen Nutzer ausgeweitet. In 2014 entsprach dies einem Anteil von 15 % der gesamten deutschen Internet-Gemeinde. Große Unternehmen, wie Coca Cola oder T-Mobile, leisten sich längst eigene Teams. Professionelle e-Gamer kommen heute dank Preisgeldern und Sponsoringverträgen an Gehälter von so manchem Fußballprofi heran. Mit Hertha BSC Berlin und dem VfL Wolfsburg halten sogar zwei deutsche Bundesliga-Clubs professionelle e-Gamer unter Vertrag, die ihre Vereine in der virtuellen Bundesliga vertreten und damit den Verein promoten (vgl. Welt 2015). Die virtuelle und die reale Sportwelt verschmelzen zunehmend miteinander. Aus Spaß am Spielen wird also echtes Business und E-Gamer werden zu Vorbildern, Testimonials, Stars und damit zu Meinungsführern in einer immer interessanter werdenden Branche. Die Ausbreitung der elektronischen Medien ist allgegenwärtig. In Zukunft werden wir neben Fußballstars als Testimonials auch e-Gaming-Weltmeister sehen.

Als zweite ernstzunehmende Gruppe der Meinungsführer kommen die Web-„Blogger“ aufs Spielfeld. Die Stars der Szene, wie Gronkh, LeFloidd und Co. erreichen mit ihren YouTube-Kanälen bereits heute regelmäßig Millionen – zumeist junge – Fans. Wurde früher vor allem die eigene Meinung zu allgemeinen Themen kundgetan, so nehmen die Blogger heute einen intensiven Einfluss auf das Kaufverhalten

ihrer „Follower“. Ihre Bewertungen und Vorlieben haben plötzlich massive Auswirkungen auf den Abverkauf von Produkten. Dabei reicht die Range von vergleichsweise einfachen Artikeln wie Deos bis hin zu hochfunktionaler Sportbekleidung. Lediglich die Vorstellung eines neuen Produktes durch einen bekannten Blogger reicht inzwischen aus, um die Verfügbarkeit des Produktes in Geschäften und Online-Shops auf null zu drücken. Welche klassische TV-Werbekampagne ist hierzu schon in der Lage? Die Konsequenz ist klar: Was bisher eher zufällig erfolgte, wird nun bewusst gesteuert. Blogger werden zu Influencern, die teuer bezahlte Produktplatzierungen vornehmen. Aus dem scheinbar so demokratischen Internet des freien Meinungsaustausches wird ein ebenso manipulatives Medium, wie es die klassische Werbung ist – nur eben auf eine bislang deutlich subtilere Art und Weise. Denn Einblendungen wie „Dauerwerbesendung“ oder „Sendung enthält Produktplatzierungen“ sind hier noch nicht an der Tagesordnung.

#### Von ...

- analog
- klassischer Werbung und Testimonials
- „echtem“ Sport

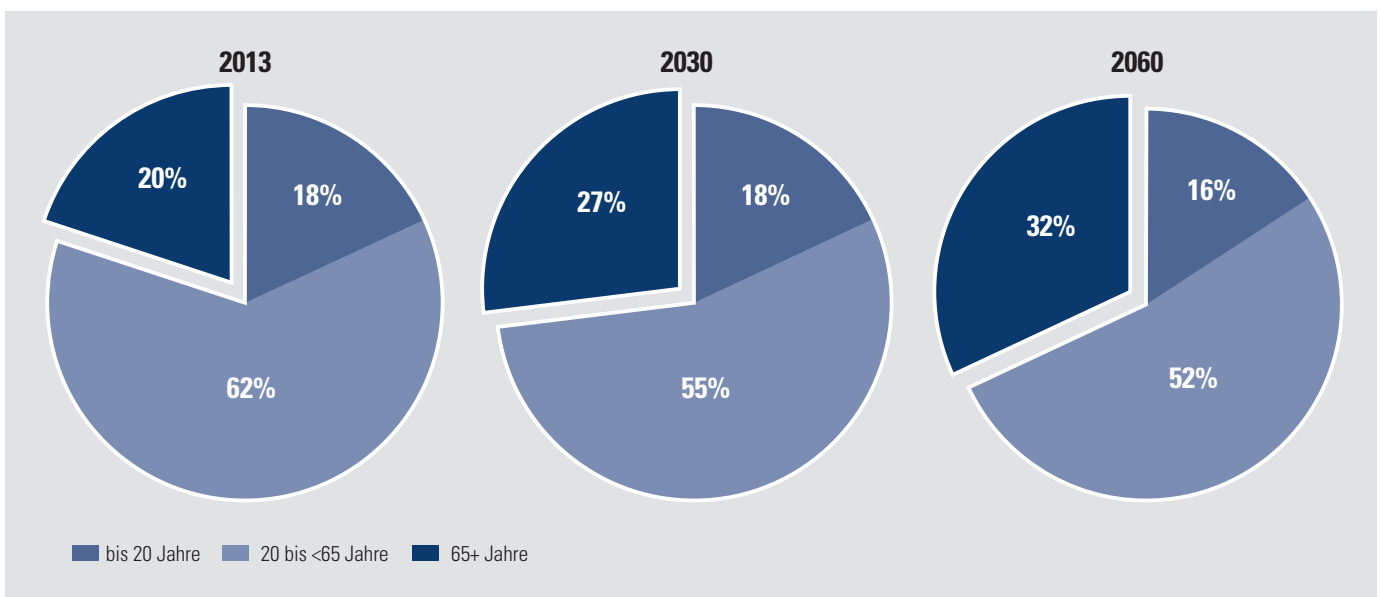


#### ZU ...

- digital
- Bloggern und e-Gamern als wesentliche Empfehler
- „virtuellem“ Sport

## 1.5 Senioren auf der Überholspur

Zu den größten gesellschaftlichen Herausforderungen des 21. Jahrhunderts in Deutschland zählt unbestritten der demographische Wandel. Insbesondere das Verhältnis zwischen der jüngeren und älteren Generation hat sich drastisch verändert. Die Geburtenrate ist konstant niedrig. Und dank besserer medizinischer, hygienischer und sozioökonomischer Bedingungen steigt die Lebenserwartung stetig an. So ist bei einem Rückgang der Gesamtbevölkerungszahl in 2060 von einem Bevölkerungsanteil über 65-Jähriger von 32 % auszugehen. Damit geht einher, dass immer weniger Senioren zum „alten Eisen“ gehören wollen. Stattdessen gilt: Der sogenannte „Downaging-Effekt“ führt zu einer Verjüngung des Sozialverhaltens bei der älteren Bevölkerung (vgl. Zukunftsinstitut 2015, 1).



Deutschland wird älter:  
Bevölkerungsprognose bis 2060  
Quelle: Statistisches Bundesamt 2015

Das derzeitige Renteneintrittsalter, gekoppelt mit der hohen Lebenserwartung, führt dazu, dass ältere Menschen länger „Senior“ sind als früher. Viele Senioren haben zunehmend den Wunsch aktiv zu werden oder zu bleiben. Ende 2014 zählen die deutschen Landessportbünde knapp 4,2 Millionen Aktive in der Altersgruppe über 60 Jahre – immerhin fast 1 Millionen Mitglieder mehr als 10 Jahre zuvor. (vgl. DOSB 2004, 2015). Die Gruppe dieser „time rich“-Klientel ist zudem häufig auch „money rich“ – und damit ein wichtiger zukünftiger Wirtschaftsfaktor.

Sportverbände und -vereine nehmen die neue Zielgruppe der Senioren bereits ernst und haben erste gute Konzepte und Angebote entwickelt. Hersteller von Sportgeräten und Anbieter von mobilen Sportapplikationen versuchen durch ihre Produkte Marktlücken zu schließen. Das „Freeletics“ der Altersgruppe 60+ lässt jedoch noch auf sich warten. Daneben rufen jung gebliebene und fitte Senioren nach modernen, ansprechenden Sportoutfits mit guter Passform. Auch integrierte Services für ältere Individualsportler z. B. mit integriertem Pulsmesser und automatischer Notruffunk-



tion sind noch nicht in Sicht. Sportkonzerne sehen derzeit eher noch kein Bedürfnis, sich der Zielgruppe 60+ explizit zu nähern. Vielmehr werben sie heute gezielt um junge Menschen. Knallige Farben, figurbetonte Sportkleidung und auffallende Designs dominieren das Produktportfolio. Das Geschäft mit Senioren oder Übergewichtigen fällt bei den Großkonzernen hingegen zumeist durch das Raster. Von den attraktiven Zukunftsaussichten profitieren im Moment bislang Nischenanbieter, die Mode im klassischen Stil, beispielsweise Poloshirts oder 3/4-Hosen, anbieten. Gerade hier besteht die künftige Herausforderung, die Marke jung zu halten und trotzdem die ältere Generation anzusprechen. Denn in den kommenden Jahrzehnten wird die Zielgruppe der Senioren kein Nischensegment mehr sein, sondern eine der größten und wertvollsten Konsumentengruppen.

#### Von ...

- Senioren
- Seniorensport in der TSV-Turnhalle
- Produkt- und Werbefokus auf die „Jungen“

#### zu ...

- 60+
- Besteigung 6.000er mit 60, 7.000er mit 70 ...
- umfassende Zielgruppenausrichtung

## 1.6 100% Nachhaltigkeit

### **Nachhaltigkeit beeinflusst das Kaufverhalten**

*44 % der Fashion-Kunden hätten beim Kauf von Mode ein wesentlich besseres Gefühl, wenn ihre Marke das Nachhaltigkeits-Engagement verstärken würde*

*(Quelle: Defacto Research 2015)*

*Fashion-Kunden würden für nachhaltige Produkte im Schnitt 8,3 % mehr bezahlen.*

*Andere Branchen: +6,7 %*

*(Quelle: Defacto Research 2015)*

*Für 36 % der Verbraucher sind ökologisch einwandfreie Produkte ein wichtiges Kaufkriterium*

*(Quelle: Spiegel 2013)*

Die Deutschen erwarten von ihren Herstellern ein zunehmendes Maß an ökologischer und sozialer Verantwortung. Im Bekleidungsmarkt zeigt sich dies besonders deutlich. Laut aktuellen Umfragen unter deutschen Konsumenten fordert fast jeder zweite Befragte unter anderem die Einhaltung von Umweltauflagen und den verantwortungsvollen Umgang mit Ressourcen. Für jeden dritten Bundesbürger ist eine ökologisch einwandfreie Produktion ein wichtiges Kaufkriterium. Dafür sind die deutschen Konsumenten auch zunehmend bereit, beim Bekleidungskauf tiefer in die Tasche zu greifen. Bekleidungsanbieter, die bereits heute „nachhaltig“ unterwegs sind, freuen sich. Lag der Umsatz mit Fairtrade-Textilien im Jahr 1993 noch bei 29 Millionen Euro stieg er auf über 826 Millionen Euro in 2014.

Auch in den Chefetagen der Sport- und Freizeitbranche kommt das Thema Nachhaltigkeit an. Keines der zehn Top-Unternehmen tritt heute noch im Markt ohne Nachhaltigkeitsbericht und CSR-Abteilung auf. Dennoch: In den unteren Umsatzregionen herrscht noch ein großes Defizit an wahrnehmbaren Engagements. Von den 150 Unternehmen, die im Bundesverband der Deutschen Sportartikelindustrie vertreten sind, hat lediglich knapp ein Viertel im Jahr 2015 im Internet etwas zu den Themen Nachhaltigkeit oder soziale Verantwortung veröffentlicht.

Berichte über Klimaerwärmung, wachsende Müllberge und unmenschliche Arbeitsbedingungen sensibilisieren zunehmend die deutschen Sport- und Modekonsumenten. Ökologische und soziale Verantwortung werden sich in Zukunft mehr und mehr zu einem entscheidenden Faktor der Wettbewerbsdifferenzierung im Sport herausbilden. Grundsätzlich gilt: Tue Gutes, aber rede auch darüber. Die kritischen Erfolgsgrößen werden hierbei im Innovations- und Produktmanagement sowie in der Vermarktung der Nachhaltigkeitsstrategie liegen. Wie erfolgreich Hersteller ihre Kunden vom eigenen Engagement für die Umwelt und fairen Arbeitsbedingungen überzeugen können, wird zum einen davon abhängen, wie nachdrücklich und umfassend die Themen innerhalb des Unternehmens platziert sind. Zum anderen schwingt mit jeder Nachhaltigkeitsinitiative auch die Gefahr mit, Vergehen auf anderen Wertschöpfungsstufen nicht kontrollieren zu können. Der „mediale Bumerang“ kann in einem solchen Fall äußerst schmerzhaft zurückkommen. Wem es jedoch gelingt, Nachhaltigkeit fest im Unternehmen und Lieferantennetzwerk zu verankern und gegenüber den Endkonsumenten authentisch „zu leben“, wird am Ende als Sieger vom Platz gehen.

**Bsp.: Sport Infinity**

Bei der Fertigung von Sportartikeln werden rund 30 % des Materials verschwendet und größtenteils weggeworfen. Adidas will in dem von der Europäischen Kommission gesponserten Projekt „Sport Infinity“ die Herstellung vollständig recycelbarer Sportartikel erforschen. Ziel ist dabei ein recycelbares Material mit Zusatzeffekt zu finden, mit dem sich aus kleinsten Einheiten ein Fußballschuh zusammensetzen lässt. Ist der Schuh abgenutzt, so kann er für beliebige andere Produkte wiederverwertet werden. Quelle: Adidas

**Von ...**

- emissionsbelasteten Wegwerfartikeln
- überwiegend preisgetriebener Lieferantenselektion im Lieferantennetzwerk
- Vermarktungsfokus allein auf Produkte

**zu ...**

- schadstofffreien Recyclingprodukten
- strikten Umwelt- und Sozial-Audits
- Vermarktungsfokus auf Produkte und Supply-Chain-Prozesse

## 1.7 Wahre Helden

### **Das wollen die TV-Zuschauer nicht sehen:**

*Der Formel 1-Motor gerät ins Stocken: Durchschnittliche TV-Zuschauerzahlen sinken von 9,9 Mio. (2000) auf 4,4 Mio. (Quelle: RP-Online 2016)*

*Der Tour de France geht die Puste aus: Nach dreijähriger Doping-Auszeit lockt das Erste ein Drittel weniger Radsportfans vor die Fernsehschirme. (Quelle: Quotenmeter 2015, 1)*

*Kein Interesse an Baku 2015: Für die European Games schalten nur 70.000 Zuschauer den Fernseher ein. (Quelle: Quotenmeter 2015, 2)*

### **Das wollen die TV-Zuschauer sehen:**

*König Fußball regiert die (TV-)Welt: Auch ohne Public Viewing zieht das Erste zum WM-Finale 2014 in Brasilien 34,7 Mio. Zuschauer vor die TV-Geräte (Marktanteil: 86,3 Prozent). (Quelle: Spiegel 2014)*

*Die Bundesliga lockt ungebrochen die Massen: In der Saison 2014/15 verfolgten durchschnittlich 42.685 Zuschauer Spiele der 1. Bundesliga in den Stadien. Nur in der Spielzeit 2011/12 kamen noch mehr (44.293). (Quelle: Kicker 2016)*

Das Sportjahr 2015 ist zu Ende und es stellt sich die alles entscheidende Frage: Was wird uns allen im Rückblick in langer Erinnerung bleiben? Der 25. Meistertitel des FC Bayern? Wahrscheinlich nicht. Wohl auch nicht der Doppelweltmeistertitel im Skispringen der Frauen oder der erste WM-Erfolg der Nordischen Kombinierer seit 28 Jahren. Wirklich im Gedächtnis bleiben wird stattdessen der DFB und das ganze Hickhack um ein gekauftes Sommermärchen.

Ein Jahr nach dem „Wunder von Rio“ steckt der weltweit führende Fußballverband in seiner bislang größten Krise. Letztlich ist nicht entscheidend, welche rechtlichen Konsequenzen sich aus der Affäre ergeben. Fakt ist: Die Verbandsoberen haben den wertvollsten Kredit verspielt, den es im Sport gibt: Die Integrität in der Öffentlichkeit.

Für aufgedeckte Skandale und Betrügereien bezahlen andere Sportarten bereits heute ein schmerzhaftes Lehrgeld. Die Zuschauerquoten bei der Tour de France erreichen hierzulande noch das Niveau von Vormittags-Telenovelas. Stadionränge bei Leichtathletik-Veranstaltungen müssen mit Komparsen gefüllt werden – daran wird auch der deutsche Vorstoß eines verschärften Anti-Doping-Gesetzes nichts ändern. Die ersten European Games finden keinen anderen Ausrichter, als das Regime in Aserbaidschan und die Deutschen lehnen nach München in Hamburg erneut eine Olympiabewerbung ab.

Für Sportarten und Sportveranstaltungen muss daher eine Öffentlichkeit „geschaffen“ werden. Was in den Medien nicht stattfindet, existiert quasi nicht. Und mit der fehlenden Übertragung von Sportarten bilden sich keine neuen Sportidole heraus. Die Folge: Der junge Breitensport verliert an Bedeutung und die Wahrscheinlichkeit für echte „neue Helden“ im Sport wird weiter reduziert. An diesem Punkt sind nicht nur Verbände, sondern insbesondere auch Hersteller gefragt.

Einzig „König Fußball“ befindet sich noch im stetigen Aufwärtstrend. Auch trotz der Korruptionsfälle und vermeintlich gekaufter WM werden Konsumenten diesen bei Weitem nicht mit der gleichen Missachtung strafen wie den Radsport, die Leichtathletik oder nun auch Olympia. Dennoch gilt grundsätzlich: Mit jedem Betrugsfall wenden sich mehr und mehr Menschen vom Konsum des Profisports ab.

Mit jedem aufgedeckten Skandal wächst bei den Deutschen dagegen das Verlangen nach Glaubwürdigkeit und ehrlicher Aufopferung für den Sport. Das Streben nach einem „Erfolg um jeden Preis“ weicht mehr und mehr dem Wunsch nach authentischen Helden, die in ihrem Sport alles geben, auch wenn sie keine Chancen auf einen Podiumsplatz haben. „Underdogs“ und Außenseiterteams können so mehr und mehr zu Euphorieträgern werden, wenn sie authentisch und leidenschaftlich auftreten. Das beste Beispiel liefert hier die Deutsche Handball-Nationalmannschaft der

Herren, die als jüngste Mannschaft und Außenseiter ins EM-Turnier gestartet ist und mit leidenschaftlichem Teamgeist und ohne Star-Allüren im Januar 2016 den EM-Titel erkämpfen konnte. Klassische Sportstars und Vorbilder aus dem Sport verlieren dagegen an Einfluss. Profiveranstaltungen müssen in vielen Sportarten neu „gedacht“ werden (vgl. Zukunftsinstitut 2015, 2). Zudem muss gerade mit dem Wegfallen der Vorbilder und Zugpferde aus dem Spitzensport, à la Steffi Graf und Boris Becker, dem Breitensport wieder mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden – vor allem von Herstellerseite. Entsprechend relevant wird es in Zukunft für die Sportbranche sein, Wahrnehmungen der Öffentlichkeit zum Spitzensport sensibel zu erfassen, eine offene Marktpositionierung anzustreben und Zielgruppen auch in neuem oder erweitertem Umfeld, wie dem Breitensport, wieder vermehrt anzusprechen.

#### Von ...

- Erfolg um jeden Preis
- Spitzensport- und Testimonial-fokussiertem Marketing
- Vermarktung von Super-Stars

#### ZU ...

- authentische Leistung im Sport
- authentischer Positionierung und Zielgruppenansprache
- Vermarktung von authentischen Sportler-Persönlichkeiten, Mannschaften und Werten







# 2 Bedeutung der Zukunftstrends für die Geschäftsmodelle in der Sport- und Freizeitbranche

## 2 Bedeutung der Zukunftstrends für die Geschäftsmodelle in der Sport- und Freizeitbranche

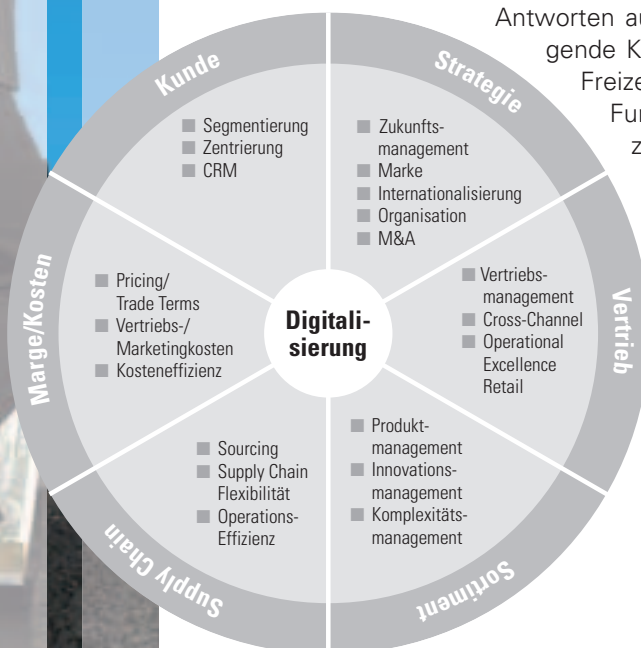
Die in Teil 1 des Dossiers vorgestellten Zukunftstrends verlangen teilweise deutliche Anpassungen in den Geschäftsmodellen von Unternehmen der Sport- und Freizeitbranche. Um die aufkommenden Trends schnellstmöglich in substantielle Wachstumsimpulse und Markterfolg umwandeln zu können, sollte sich jeder Unternehmer daher die folgenden Fragen stellen:

- Was bedeuten die Zukunftstrends im Sport für die allgemeine Marktentwicklung und für die Positionierung des eigenen Unternehmens im Markt?
- Welche Funktionsbereiche im Unternehmen sind von den Zukunftstrends besonders betroffen?
- Wie müssen die Funktionalstrategien im Unternehmen angepasst werden?
- Besteht Grund zur Sorge, dass das bestehende Geschäftsmodell überholt werden kann?
- Muss das bestehende Geschäftsmodell eventuell komplett „neu erdacht“ werden?

Antworten auf diese und weitere Fragen liefert das nachfolgende Kapitel. Im Kern steht dabei das W&P-Sport- und Freizeit-Steuerrad. In diesem sind die wesentlichen Funktionsbereiche und ihre wichtigsten Stellhebel zusammengefasst.

Das Steuerrad dient vor allem als ein pragmatisch anwendbares Steuerungs-Tool.

Das bedeutet, dass die funktionspezifischen Stellhebel sich sowohl separat als auch in einem ganzheitlichen Ansatz an die exogenen Marktentwicklungen anpassen lassen. Eben ganz so, wie es für ein verantwortungsvolles Unternehmertum angemessen ist.

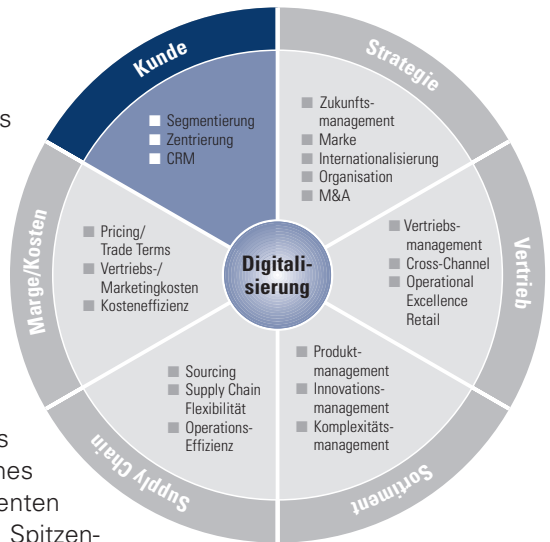


Das W&P-Sport- und Freizeit-Steuerrad

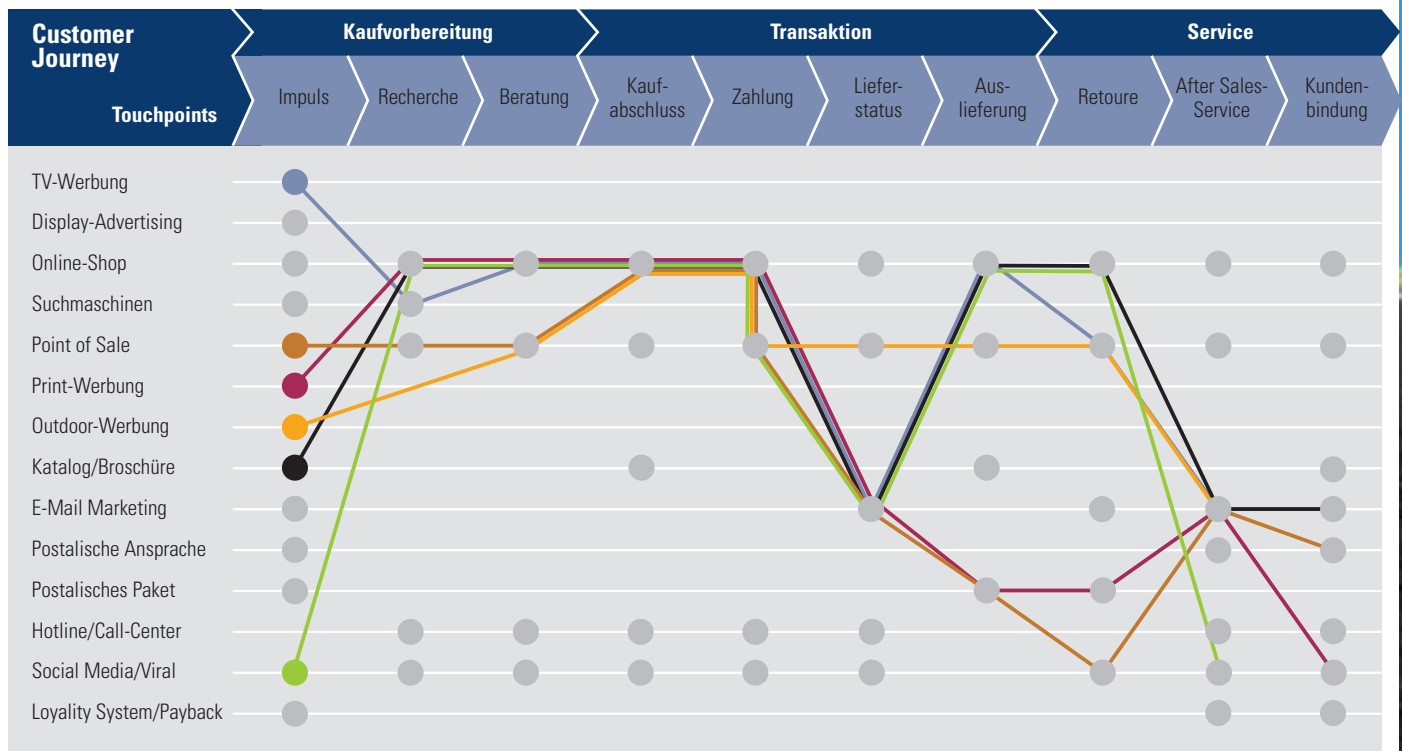


## 2.1 Der Kunde steht im Mittelpunkt

Wie wichtig eine angepasste Kundenausrichtung ist, zeigt sich besonders eindrucksvoll am Beispiel des rückläufigen Interesses am Leistungssport. Konsumenten sehnen sich nach Dopingskandalen und Korruption wieder vermehrt nach Authentizität und Ehrlichkeit. Genau dafür müssen sich Sportartikelhersteller und -händler heute und in Zukunft positionieren. Dies bedeutet nicht einen kompletten Verzicht auf Testimonials und Großveranstaltungen. Es meint aber sehr wohl eine Abkehr vom Fokus auf fragwürdige Spitzensportler. Zum einen sollten Empfehler aus anderen Bereichen, z. B. Influencer in sozialen Medien, für glaubhafte Statements gewonnen werden. Zum anderen können auch verstärkt Breitensportler und Amateure dem Sport ein „neues Gesicht“ geben, da sie oftmals noch eher den „eigentlichen“ sportlichen Gedanken und Geist leben. Gleiches gilt für die Vermarktung alternativer Veranstaltungen, die für den Konsumenten emotional und lokal deutlich spürbarer sind als so manche internationale Spitzensportveranstaltung. Um dies zu erreichen sind jedoch ein neuer Blick und eine tiefere Erkenntnis über die Konsumentenwünsche notwendig. Mit den klassischen, vor allem an Geschlecht, Alter und Einkommen ausgerichteten Zielgruppensegmentierungen kommt man in Zukunft nicht mehr weit. Vielmehr sind wert- und verhaltensorientierte Ansätze gefragt, die den jeweiligen Kunden da abholen, wo er sich von anderen Kunden wirklich unterscheidet: in der Häufigkeit seines Konsums, im Einkaufsverhalten (von der Informationssuche über den eigentlichen Kaufakt und der Erwartung an den Service danach) sowie in der Nutzung des Produktes.



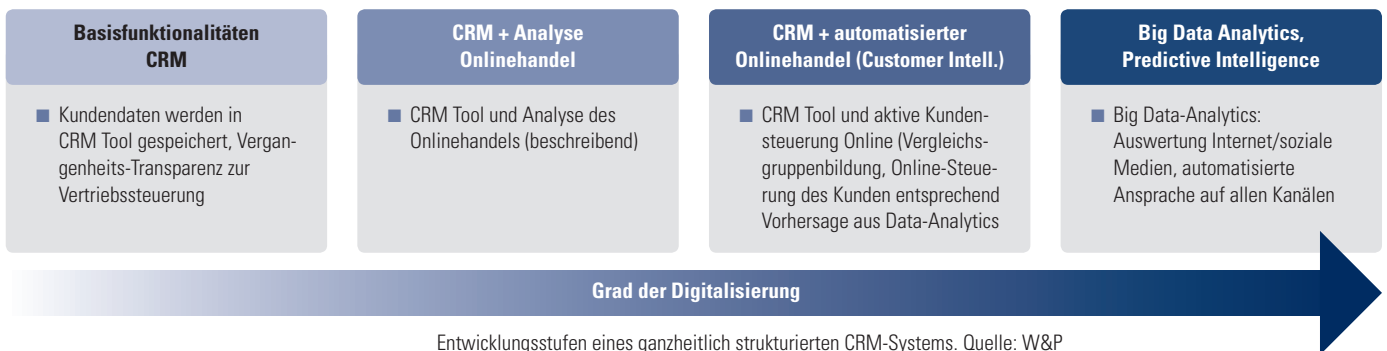
Ganz wesentlich ist es für Sportartikelhersteller, in diesem Zusammenhang nicht nur den Fokus auf die direkten Kunden – sprich Einzelhändler – zu legen. Deutlich mehr als bislang muss der Endverbraucher bei der Entwicklung und der Vermarktung der Produkte in den Vordergrund rücken. In der Konsequenz werden sich die Unterneh-



Unterschiedliche Impulse führen zu unterschiedlichen Verläufen der Customer Journey. Quelle: Heinemann 2013

mer und Unternehmen in der Sportartikelbranche in Zukunft noch viel intensiver mit den bipolaren Fragen beschäftigen müssen: Was nutzt meinem Kunden und dem Endverwender? Was erwarten mein Kunde und der Endverwender? Wie kann ich den Kundennutzen steigern bzw. die Erwartungen bestmöglich treffen oder gar übertreffen? Und wie bewegt sich der jeweilige Endverbraucher entlang seiner Touchpoints im Kontakt zu mir und zu meinem Kunden, d.h. wie sieht die endverbraucherseitige Customer Journey aus?

Strategien, Geschäftsmodelle und Innovationen in der Sportartikelbranche werden nur dann erfolgreich sein, wenn sie sich konsequent am Verwendernutzen orientieren. Erst durch Fokusgruppen und quantitative Analysen, oder im besten Falle durch eine detaillierte Analyse von Online- und Offline-Kundendaten, eröffnet sich ein völlig neues Spielfeld. Sei es durch die ganzheitliche und individuelle Ansprache im Marketing entsprechend der Customer Journey, eine passgenaue Sortimentsentwicklung oder durch eine optimierte Absatz- und Bedarfsprognose. Selbstverständlich gehört hierzu auch der Aufbau eines professionellen Customer Relationship Managements (CRM) für eine bestmögliche Kundenbindung, eine optimale Ansprache und die Ausschöpfung von Cross-Channel- und Cross-/Up-Selling-Potenzialen. Die immensen Umsatz- und Kostenpotenziale eines besseren Kundenverständnisses liegen auf der Hand – in Zeiten der neuen Medien wird dieses mehr und mehr vom Differenzierungs- zum Hygienefaktor – die Online-Pure-Player beweisen dies eindrucksvoll.



Entwicklungsstufen eines ganzheitlich strukturierten CRM-Systems. Quelle: W&P

Die vorliegenden Entwicklungsstufen verdeutlichen die notwendigen Zukunftsschritte. Vor allem Anbieter, die bislang kein ganzheitlich strukturiertes CRM-System nutzen, sind hierbei dringend gefordert, um nicht endgültig den Anschluss im Wettbewerb zu verlieren.

Ausführliche Informationen zu Ansätzen und Methoden des Beziehungsmanagements finden Sie in der W&P-Managementbroschüre

## Beziehungsmanagement

Diese erhalten Sie kostenlos unter [www.wieselhuber.de](http://www.wieselhuber.de)



## 2.2 Die Strategie als Quelle der Wertschaffung

Gerade die in Teil 1 dieses Dossiers dargestellten Trends zeigen eines ganz deutlich: Die Zukunft im Sport hat bereits begonnen. Zum einen bietet sie Hoffnung, Chance und Glaube an wirtschaftliches Wachstum in der Branche. Zum anderen verursacht sie aber auch Ängste vor Veränderungen und zeigt Bedrohungen auf. Dies betont die Notwendigkeit für Entscheider, sich systematisch und regelmäßig mit möglichen und relevanten Zukunftsszenarien zu beschäftigen.

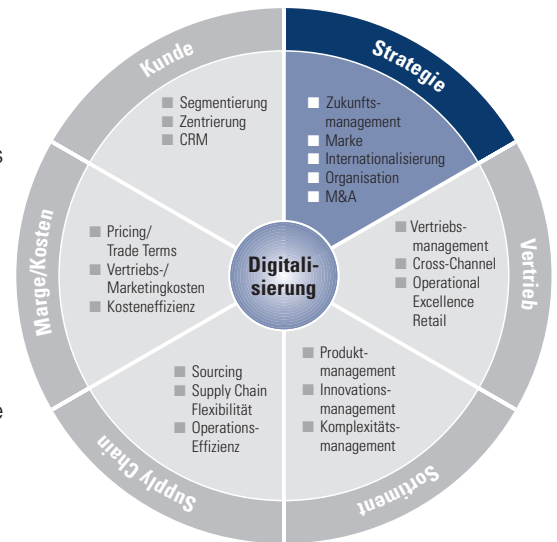
Für eine zukunftsorientierte Unternehmensführung gelten dabei folgende Leitmaximen:

- Zukunft ist nicht die Extrapolation der Gegenwart.
- Es gibt nicht die „eine Zukunft“, sondern mehrere Zukunftswelten.
- „Zukunft kommt von Herkunft“ und hat seine Wurzeln in der Vergangenheit.
- Nicht jede Zukunft ist für jedes Unternehmen relevant, sondern es gilt den Einfluss von Zukunftstrends für das eigene Geschäft zu erkennen und zu nutzen.
- Die Zukunft ist unsicher, man kann sie nur mehr oder weniger wahrscheinlich in ihren Auswirkungen interpretieren.
- Zukunft ist nur eingeschränkt vorhersehbar, aber sie ist gestaltungsfähig.
- Zukunft bedeutet Chancen- und Veränderungsmanagement.

Zukunftsmanagement erfordert daher das systematische Erkennen, Bewerten und Gestalten von Alternativen und Entscheidungen hin zu einem klaren Zielbild künftiger Aktivitäten.

Eine, in der Zukunfts- und Strategiedefinition für den Sport- und Freizeitbereich, herausragende Rolle kommt der Marke zu. Nur wer es schafft, seine Marke eindeutig zu positionieren und ständig stark und begehrt zu halten, wird sich dauerhaft im Markt durchsetzen. Dies bedeutet mitnichten den Zwang zur Positionierung als Premiummarke. Es meint schlichtweg, dass Marke, Wettbewerbspositionierung, Preispolitik und operative Effizienz im Einklang stehen müssen. Ein gängiges Beispiel hierzu sind gerne betriebene SALE-Kampagnen. Ein Hersteller von Luxusgütern sollte sich tunlichst zweimal überlegen, eine leichtfertige Rabattschlacht auszulösen, um die nächsten Quartalsziele vielleicht doch noch zu erfüllen. Sicherlich, das kurzfristige Umsatzpotenzial ist eindeutig vorhanden. Immerhin sind, laut einer GfK-Studie, rund 60% der Verbraucher nicht mehr bereit für eine Marke den vollen Preis zu bezahlen. Der Handel agiert in bester Brechstangen-Manier mit immer abstruseren Events. Jüngstes Beispiel ist der „Black Friday“. Ein US-amerikanischer Schlussverkaufs-Import, der etwa 95% der Deutschen völlig unbekannt ist und in Deutschland, mangels Brückentag nach „Thanksgiving“, wohl auch nie wirklich zu den gewünschten Ergebnissen führen wird.

Doch was ist der künftige „Preis“ dafür? Wie mühsam ist der Weg zurück aus dem Tal der „leichten Umsätze“ hin zu einer starken und authentischen Marke? Funk-



Zukunftsmanagement als systematisch strukturierter Prozess. Quelle: W&P

**In der Mode gilt:  
Der Preis ist heiß**

*57 % der Verbraucher in Deutschland wollen beim Modekauf nicht mehr den vollen Preis bezahlen.*

*62 % stimmen der Aussage „Aufgrund der permanenten Preisreduzierungen weiß man gar nicht mehr, was Bekleidung eigentlich wert ist“ zu.*

*77 % der Verbraucher meinen, dass die vielen Preisaktionen doch nur zeigen, dass Mode generell überteuert ist.  
(Quelle: BTE 2015)*

tioniert dies bei der x-ten SALE-Kampagne überhaupt noch? Der Weg zurück zur „Marken-Tugend“ ist leider regelrecht gepflastert von Unternehmen, denen dieser Schritt zurück nicht gelungen ist. Eine Niedrigpreismarke hingegen wird nicht das Problem mit einem solchen Verhalten haben. Allerdings wird diese auch nur dann über ein profitables Geschäft verfügen, wenn die Volumengenerierung mit einer äußerst effizienten Wertschöpfung einhergeht. Jede Vermischung dieser beiden Strategien, gepaart mit einer fehlenden Klarheit auch für den Verbraucher wird zwangsläufig langfristig in der Sackgasse enden. So geraten aktuell erfolgreiche Marken mit Mittelpreispositionierung immer stärker unter Druck. Von „unten“ werden sie preisaggressiv auch durch aufgelegte Eigenmarken des Handels angegriffen. Von „oben“ drücken stark positionierte Marken und Nischenanbieter, die sich sukzessive in den Premium-Einstiegsbereich vorarbeiten. So wird die Luft im „konsumigen“ Volumenmarkt zunehmend eng. Die nicht mehr ganz neue Theorie von Michael Porter ist also offensichtlich immer noch brandaktuell: Es gilt, entweder Kostenführer zu sein oder eine Differenzierungs- bzw. Nischenstrategie einzuschlagen – alles andere wird zum wenig erfolgreichen „stuck in the middle“.

Ebenso endlich wird die zukünftige Reise für Hersteller, die sich nicht schnell und aktiv der internationalen Expansion widmen. Zwar bleiben die klassischen Industrienationen auch auf absehbare Zeit eine wesentliche Umsatzquelle, das Wachstum spielt sich jedoch woanders ab. Hierbei gilt es gerade für kleinere und mittlere Unternehmen nicht vorschnell oder bauchgetrieben zu agieren und hohe Risiken durch den eiligen Aufbau von Vertriebsmannschaften einzugehen. Vielmehr sind sowohl eine analytische Länderauswahl als auch Strategien zum Markteintritt und zur Markterschließung ratsam, die im ersten Schritt eben keinen dramatischen Ressourcenaufbau für klassische Vertriebsteams erfordern.

Falls ein schneller Markteintritt gewünscht ist und die notwendigen Ressourcen zur Verfügung stehen, bietet sich allemal die Übernahme eines jungen oder bereits positionierten Wettbewerbers oder eines Unternehmens aus einer neu zu erschließenden Branche an. Im ersten Fall sprechen wir gerne auch von Venture Management, d. h. es werden junge Unternehmen in einer frühen Phase der Entwicklung ganz oder zum Teil gekauft und weiterhin extern geführt, um sich den Zugang zu einer wichtigen Technologie oder Idee für die Zukunft zu sichern – gerade in Verbindung mit neuen Medien, E-Communities & Co. Adidas hat dies mit Runtastic oder auch Vaude mit Epiclist erfolgreich vorgemacht. Dies, sowie der klassische M&A-Prozess, bedürfen ähnlich eines Markteinstiegs einer sehr klaren Analyse der Bedürfnisse, der Zielsetzung und der Kultur des zu kaufenden Unternehmens im Zusammenhang mit der Übernahme oder der Beteiligung.

Das Fundament einer erfolgreichen Strategie ist schließlich eine flexible und agile Organisation, die in der Lage ist, neue Trends zu erkennen, Chancen zu ergreifen und Risiken zu begegnen. Die Ausprägungsoptionen sind wie immer vielfältig: von zentralisiert und dezentralisiert, zu landes- oder funktionalorientiert, zu Linie oder Matrix. Erlaubt ist in diesem Fall nicht was gefällt, sondern was optimal zur Strategie passt, getreu dem immer noch gültigen Leitsatz Chandler's: „Structure follows strategy“.

Ausführliche Informationen zu Ansätzen und Methoden des Zukunftsmanagements finden Sie im W&P-Leistungsprospekt

### Zukunftsmanagement

Diesen erhalten Sie kostenlos unter [www.wieselhuber.de](http://www.wieselhuber.de)



Geprägt wird die Organisation dabei noch immer von vier wesentlichen Aspekten: Dürfen, Können, Wollen und Tun. Gerade im ersten und letzten Punkt bestehen nach wie vor häufig die mittelständischen Unternehmen und begründen darauf ihre sehr erfolgreiche Marktstellung.

Ein methodisch „sauberer“ Strategieprozess ist die Voraussetzung für eine erfolgsversprechende Strategieentwicklung. Ausgehend von einer klaren und systematischen Analyse werden Konzeptalternativen entwickelt, bewertet und gegeneinander abgewogen, bevor sie in ein entsprechendes Umsetzungsprogramm überführt werden. Essentiell ist dabei auch eine Risikobewertung der scheinbar interessanten neuen Potenziale. Allein der schnell ausgesprochene Vorschlag zum Aufbau eigener Stores bzw. eines Direktvertriebs veranschaulicht diese Notwendigkeit eindrucksvoll. Nicht nur, dass vielen Herstellern hierfür schlicht das Know-how fehlt. Es verändert auch das komplette Erlös- und Risikoprofil. Bei adäquater Bedarfsplanung verlagert ein Hersteller das Bestandsrisiko durch den Vorverkauf zunächst auf den Wholesale. Die Vorteile hieraus: Der Umsatz kann mit Rechnungsstellung ausgewiesen und der Cashflow zeitnah im Anschluss generiert werden. Eine vertikale Integration hingegen bedeutet, dass sämtliche Bestände bis zum Verkauf über die Kasse an den Endkunden Teil der eigenen Bilanz bleiben. So wird ein großer Teil des Umsatzes häufig nicht zu Beginn der Saison verbucht. Auch die Zahlungsströme nehmen einen komplett anderen Lauf. Zudem fallen oftmals langfristige Mietverträge und Verpflichtungen gegenüber Mitarbeitern an. Das Risikoprofil verschlechtert sich also dramatisch und die zusätzlich generierte Rendite aus dem Handel hält sich zumeist deutlich in Grenzen.

Erfolgt daher ein „sauberer“ Strategieprozess nicht oder nicht präzise genug, so treten immer wieder lähmende Diskussionen über Prämissen, Alternativen und Prioritäten auf, wenn eigentlich bereits die Umsetzung am Laufen sein sollte.

Aus unserer Erfahrung setzt sich der Umsetzungserfolg aus drei wesentlichen Elementen zusammen: gegebenem Handlungsdruck eines Unternehmens, einer klaren Strategie und der Umsetzungsqualität. Fällt einer dieser Bausteine aus, so ist der nachhaltige Erfolg akut gefährdet. Die tägliche Realität zeigt, dass es den meisten Unternehmen hierbei nicht an Konzepten mangelt. Vielmehr ist der fehlenden oder schwachen Umsetzung ein wesentlicher Anteil an zu geringem Erfolg einer neuen Strategie zuzuschreiben. Nur mit professioneller Umsetzung wird das Potenzial einer Strategie bzw. eines Unternehmens voll ausgeschöpft.



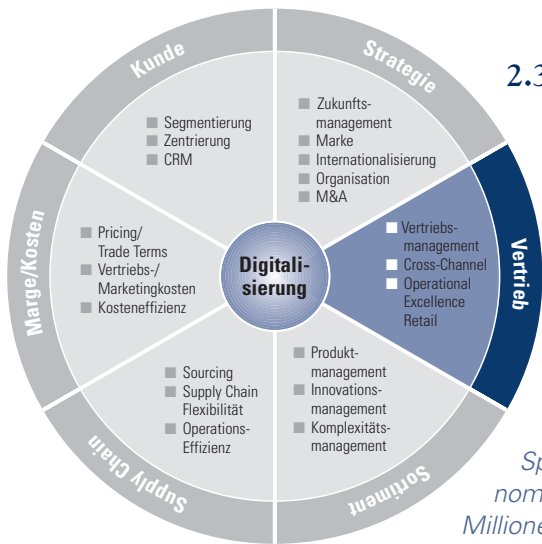
Prozess und Instrumente der Strategieentwicklung. Quelle: W&P

Ausführliche Informationen zu Ansätzen und Methoden der Strategieentwicklung und -umsetzung finden Sie in den W&P-Leistungspublikationen

**Strategische Planung / Strategy-to-Success**

Diese erhalten Sie kostenlos unter [www.wieselhuber.de](http://www.wieselhuber.de)





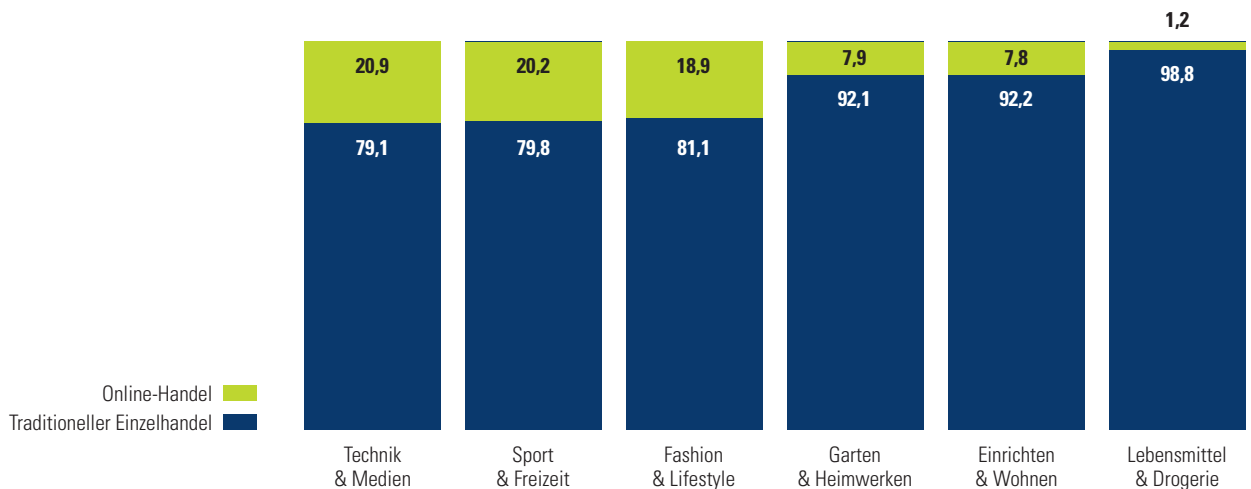
### 2.3 Im Vertrieb die PS auf die Straße bringen

Ein ideales Beispiel für moderne Vertriebsansätze sind die zunehmenden e-Sport-Communities. In ihnen vertreten zu sein bildet die Basis für Wissensgenerierung, aber auch für die Steuerung der eigenen Endverwender. Warum also sollte nicht aktiv darauf hingewiesen werden, wenn der Lauschuh auf Basis der zurückgelegten Strecke vermutlich nicht mehr über die notwendige Dämpfung verfügt?

#### Bsp.: Adidas und Runtastic

Im August 2015 hat der Herzogenauracher Sportartikelhersteller Adidas das österreichische Fitness-Startup Runtastic, einen Anbieter mobiler Sport-Apps, passender Tracker und eines entsprechenden Webportals übernommen. Der Unternehmenswert zum Zeitpunkt der Übernahme lag bei 220 Millionen Euro. Der bisherige Mehrheitseigner, die Axel Springer AG, war 2013 bei Runtastic eingestiegen. Der Unternehmenswert soll damals bei 22 Millionen Euro gelegen haben. Laut eigenen Angaben verzeichnet Runtastic über 140 Millionen App-Downloads und hat rund 70 Millionen registrierte Nutzer. Experten gehen davon aus, dass Adidas die Übernahme vor allem dazu nutzen möchte, Informationen über Laufgewohnheiten der Runtastic-Nutzer zu generieren. Mit Hilfe dieses Wissens und des direkten Kontaktes sind Produktentwicklung und -vermarktung deutlich leichter möglich. Quelle: Adidas 2015

Oder aber man schafft ein aktives Cross-Selling von Artikeln, die für die Fitness-übung gerade richtig wären inkl. der Vorteile eines Angebots und der direkten Bestellmöglichkeit (am besten per One-Click). Diese Ausgestaltung von Vertrieb verdient dann zu Recht die Namen Cross- oder Omni-Channel und stellt die absolute Kür zu heute noch in vielen Fällen eher halbherzigen Angeboten wie „Click-and-Collect“ und „Reserve-in-Store“ dar. Sogar bei vertikalen oder angehend vertikalen Sportartikelherstellern und -händlern funktioniert dies nur bedingt. Auch zeigt sich sehr häufig, z. B. im Sinne nicht vorhandener stationärer Anreizsysteme oder fehlender Abstimmung von Aktionen und Sortimenten, dass von echter Kanalverknüpfung keine Rede sein kann. Häufig sind E-Commerce und stationärer Handel organisatorisch immer noch voneinander getrennt und verhindern damit ein Zusammenwachsen und eine Einheitlichkeit. Dass der Kunde dies nicht verstehen kann und will, muss nicht ausgeführt werden. Ein Umdenken und ein konstruktiver Umgang mit der neuen Marktaufteilung zwischen online und offline im Sinne eines durchdachten Cross-Channel-Ansatzes sind zwingend



In Sport und Mode werden etwa ein Fünftel der Umsätze online erzielt. Quelle: GfK 2015

erforderlich. Dies zeigt allein die mittlerweile erhebliche Bedeutung des Online-Vertriebs für die Sport- und Freizeitbranche. Wachstumsraten von durchschnittlich 20 % seit 2009 machen das Segment zur Branche mit dem zweitgrößten Online-Anteil im deutschen Einzelhandel.

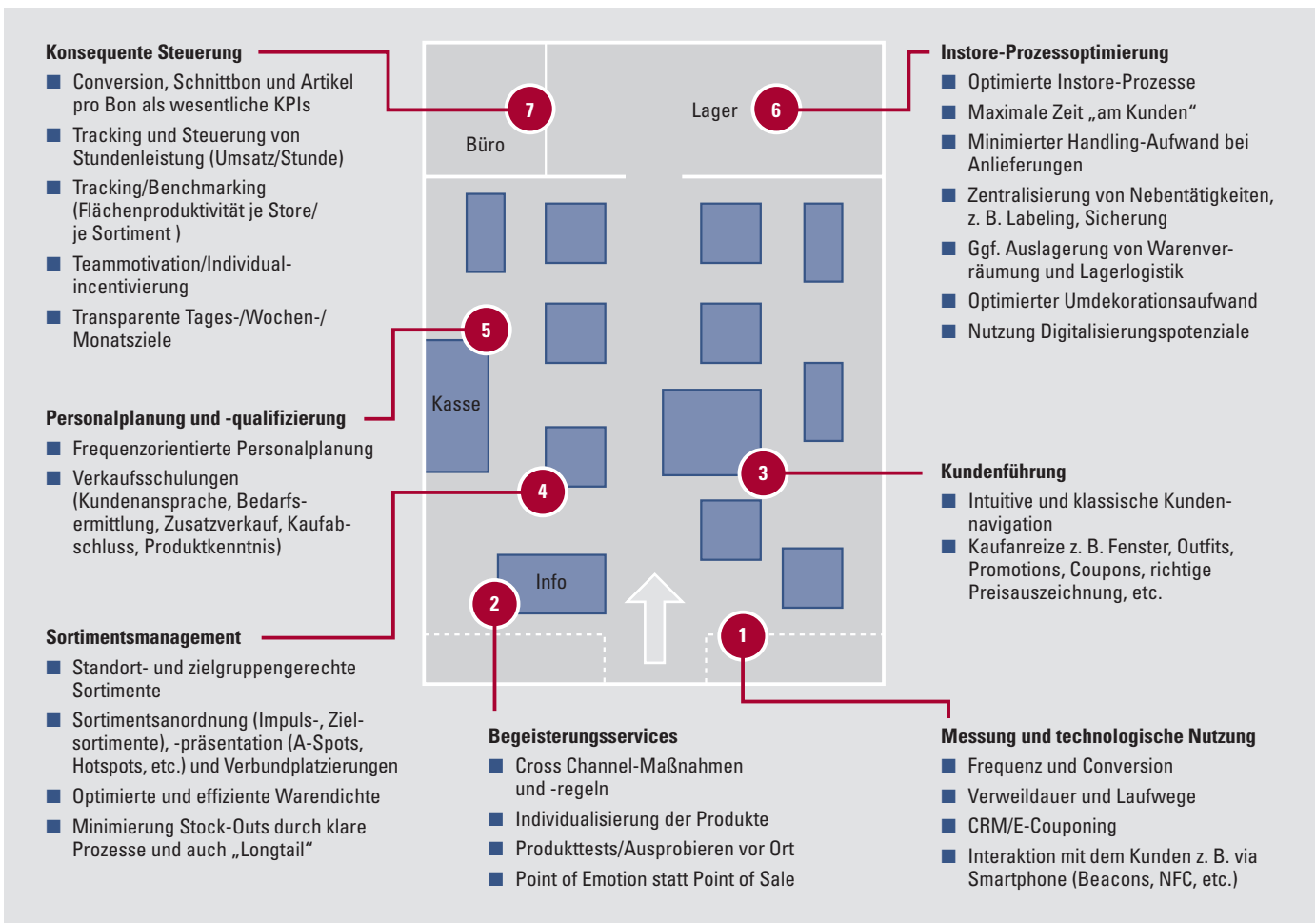
Wie wenig intensiv die aktive Beschäftigung mit dem Thema online leider immer noch ist, zeigt sich an zwei weiteren Beispielen. Zum einen wird das „Unvermeidbare“ noch immer nicht anerkannt. Das heißt, dass eigentlich spätestens seit der letzten Rüge des Kartellamtes für Markenhersteller eines endgültig klar sein sollte: Der Versuch, Restriktionen für den Online-Vertrieb aufzustellen, ist kein gangbarer Weg. Es gilt also, Möglichkeiten zu suchen, die Marke im neuen Zeitalter qualitativ bestmöglich durch einen „selektiven Vertrieb“ zu positionieren. Für Markenhersteller bleibt der Anspruch mehr als gerechtfertigt, ausschließlich Vertriebswege zu bedienen, die die Marke qualitativ repräsentieren. Die Marke ist und bleibt das wesentliche Asset!

Um das „Asset“ Marke vollständig zu kapitalisieren, bedarf es aus unserer Sicht

- eines konsequenten Markenauftritts: Die Vertriebskanäle – Wholesale, Online-Handel, Own Retail und eigenes eCommerce – entlang aller „Touchpoints“ müssen einheitlich aufgestellt sein.
- einer ganzheitlichen Vertriebsstrategie: Von vorneherein sollten transparente, kanalunabhängige, qualitative Ansprüche an Händler definiert und die Koexistenz verschiedener Partner im Auge behalten werden.
- einer einheitlichen Umsetzung der Markenstrategie: Alle involvierten Player müssen hier in eine Richtung spielen – und sich unbedingt auch neuer Spielzüge in Sachen Bewerbung und Positionierung bedienen.

Der „guten, alten Kundenfrequenz“ nachzutruern ist auch in Zeiten von weiterhin steigenden Online-Marktanteilen nicht angebracht. Der stationäre Handel kann und muss hier seine Stärken ausspielen. Dazu gehört, sich stärker auf den vorhandenen Kunden zu fokussieren und diesen bestmöglich auf der Fläche zu bedienen und das Umsatzpotenzial abzuschöpfen.

Der entsprechende W&P-Ansatz zur Conversion-Excellence (siehe Abb. S. 40) orientiert sich an sieben Hebeln. Diese reichen vom Ladeneingang bis ins Lager. Die Basis ist die Messung von Frequenz, Conversion und Verweildauer. Darauf aufbauend gilt es beim Kunden, Begeisterung z. B. durch Cross-Channel und Individualisierungsoptionen zu erzeugen. Schließlich muss der Kunde klar geführt, inspiriert und möglichst wenig beim Gang durch den Store „verwirrt“ werden. Wichtig ist, dass der Kunde auf das passende Sortiment trifft. Eine korrekte Sortimentsplanung ist daher unerlässlich. Und falls ein Artikel, die richtige Größe oder die gewünschte Farbe doch einmal ausverkauft ist, so helfen „Longtail“-Lösungen. Was einfach klingt ist alles andere als trivial. Denn zur Auswahl des richtigen Sortiments sollte ein klares Verständnis der Kundenstruktur vor Ort existieren – und diese kann um die Ecke in der nächsten Straße bereits völlig anders aussehen. Auch der Personalqualifikation und -planung kommt eine wichtige Rolle zu.



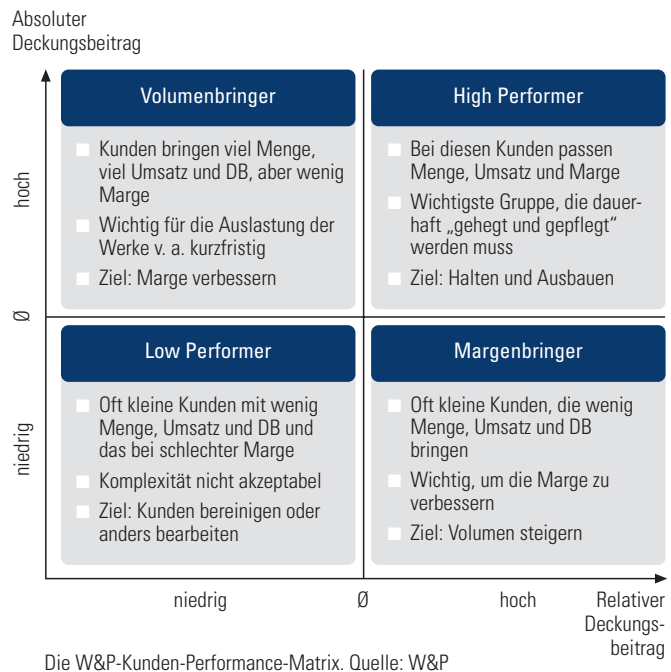
Die sieben Stellhebel zur Conversion-Excellence setzen an allen Prozessen im Store an.  
Quelle: W&P

Die Einsatzplanung erfolgt idealerweise auf Basis der erwarteten Frequenz. Eine Kombination aus Vergangenheitswerten und zukünftigen Ereignissen (z.B. Werbeaktionen, Feiertage in Nachbarländern) dient hier als sinnvolles Prognose-Instrument. Auf der Fläche selbst zahlt ebenso positiv ein, wenn die Verkäufer nicht unnötig mit Nebentätigkeiten belastet werden. Denn oftmals werden 70 % der Zeit oder mehr mit Nebentätigkeiten verbracht. Denn sämtliche Maßnahmen nutzen nichts, wenn sie nicht konsequent gemessen und in ein entsprechendes Anreizsystem überführt werden.

Schließlich geht es im Vertrieb um eine optimierte Allokation der bestehenden Ressourcen für eine maximale Ausschöpfung der Umsatzpotenziale. Zu oft wird gute Vertriebsarbeit immer noch über die gefahrenen Kilometer bewertet. Häufig fehlt jedoch im Vorfeld die Klarheit, an welcher „Tür“ eigentlich als nächstes am sinnvollsten geklopft werden sollte. Was ausufernde Sortimente für das Produktmanagement sind, können eine übermäßige Zahl an besuchten „Türen“ im Vertrieb sein. Vor allem dann, wenn von einem Kunden weder große Umsätze erbracht werden, noch das Potenzial für mehr Umsatz besteht. Das Zukunftsziel muss hier sein, den Vertrieb auf Basis eindeutiger und quantifizierter Potenziale und aktueller Ausschöpfungsquoten zu steuern. Die Übertragung in eine klassische Kunden-Performance-Matrix (siehe Abb. S. 41) verdeutlicht, wo ein besonderer, ein mäßiger oder gar kein Aufwand investiert werden sollte.



Für gewöhnlich macht es Sinn, einen unrentablen und evtl. sogar markenstrategisch „falschen“ Kunden bewusst nicht mehr aktiv anzugehen. Auch kann es der richtige Weg sein, den Fokus von einem größeren Kunden ohne jedes Zusatzpotenzial zu nehmen und sich stattdessen auf aussichtsreiche neue Kunden zu konzentrieren. Um künftige Potenzialverschiebungen frühzeitig zu identifizieren, kommt dem Vertriebsinnendienst eine wachsende Bedeutung zu. Statt nur klassische Orderabwicklung zu betreiben, bereitet ein wirkungsvoller Innendienst Kundenkontakte auf, analysiert den künftigen Kundenwert und rutscht damit immer stärker in eine aktive Customer-Care-Rolle hinein. Die Basis dafür ist selbstverständlich, dass die notwendigen internen Prozesse soweit automatisiert sind, dass hieraus Ressourcen frei werden (EDI ist hier nur der Anfang).

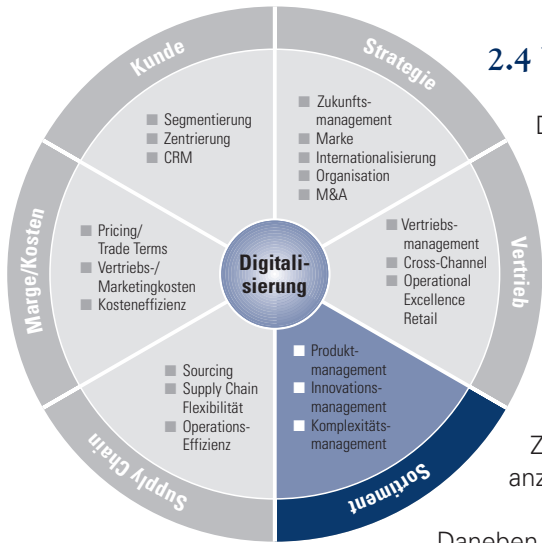


Ausführliche Informationen zu Ansätzen und Methoden zur Verbesserung der Conversion Rate finden Sie im W&P-Dossier

### Conversion-Excellence

Dies erhalten Sie kostenlos unter [www.wieselhuber.de](http://www.wieselhuber.de)





## 2.4 Innovations- und Zukunftsquelle Sortiment

Das Sortiment ist augenscheinlich mit am stärksten von den Zukunftstrends im Sport betroffen. So verlangt die zunehmende Globalisierung eine sehr aufmerksame Beobachtung und Aufnahme von Sport- und Bekleidungs-trends – dabei natürlich immer im Auge, dass nicht jeder Trend sich mit der eigenen Marke verträgt und eine Marke auch nicht beliebig dehnbar ist. Die Generierung, Auswahl und Verwerfung neuer Trends sind wesentliche Aufgaben des Innovationsmanagements eines Herstellers. Diesen kommt nun eine noch größere Bedeutung und Wichtigkeit zu. Denn das Sortiment und die Innovationen werden in der zunehmend vereinheitlichten Sport- und Textilwelt zu einem wichtigen Erfolgsfaktor – die Zeiten, in denen es ausreichte, auf der ISPO die Trends der Wettbewerber anzusehen und idealerweise einfach zu kopieren, sind längst vorbei.

Daneben stellen die Themen Individualisierung und Nachhaltigkeit völlig neuartige Ansprüche an die Produktentwicklung und das Produktmanagement. Wie sind die individualisierten Lösungen produktionsseitig abbildbar? Und wie gut sind Hersteller tatsächlich in der Lage, die versprochene Nachhaltigkeit entlang der kompletten Supply Chain – die im Sportartikelbereich zumeist ja produktionsseitig nicht im eigenen Haus liegt – sicherzustellen? Auch die Frage, mit welchen neuen Artikeln das wichtige Segment der Senioren für die Zukunft ohne Verlust des Markenimage abgebildet werden kann, ist vor allem durch einen kreativen Produktentwicklungsprozess zu beantworten. Die Basis für sämtliche Initiativen bleibt ein zunehmend klares Bild über die Anforderungen und Wünsche der einzelnen Kundensegmente. Die Designer und Produktmanager müssen direkt vor Augen haben, für wen sie die Styles und Teile entwickeln. Die Herausforderung: All das geschieht heute für eine deutlich breitere Zielkundschaft als noch vor wenigen Jahren. Und noch größer wird die Herausforderung, wenn man sich die künftige Ausdehnung der Aufgaben des Produktmanagers vergegenwärtigt. Ist er heute primär für die Entwicklung einzelner Produkte verantwortlich, so geht es in Zukunft um die Bildung ganzer Netzwerke.

Produkt	Service	Community
<ul style="list-style-type: none"> <li>Kleidung und Schuhe</li> <li>NikeFuel</li> <li>Nike + SportWatch GPS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nike + Fuel App</li> <li>Nike + Running App</li> <li>Nike + Training Club</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Freunde herausfordern</li> <li>Persönliche Ziele setzen</li> <li>Erfolge teilen</li> </ul>

Evolution der Aufgaben des Produktmanagements am Beispiel Nike. Quelle: W&P

Globale Trends aufspüren und weitere Zielgruppen durch neue Produkte und Kollektionen erschließen – das klingt sehr stark nach Sortimentsaufbau und kann in Verbindung mit einem starken Vertrieb, detailverliebter (v. a. technischer) Produktentwicklung und schwachen Operations schnell ausufern und das zukünftige Ergebnis bedrohen. Insbesondere dann, wenn neu konzipierte Produkte nicht früh und strikt genug auch „gedroppt“ werden. Nichts ist ineffizienter als ein fertig entwickelter und bemusterter Artikel, der dann kurzfristig doch nicht in den Verkauf kommt, oder

Ausführliche Informationen zu den Ansätzen und Methoden des Innovationsmanagements finden Sie im W&P-Leistungsprospekt

### Innovation

Diesen erhalten Sie kostenlos unter [www.wieselhuber.de](http://www.wieselhuber.de)

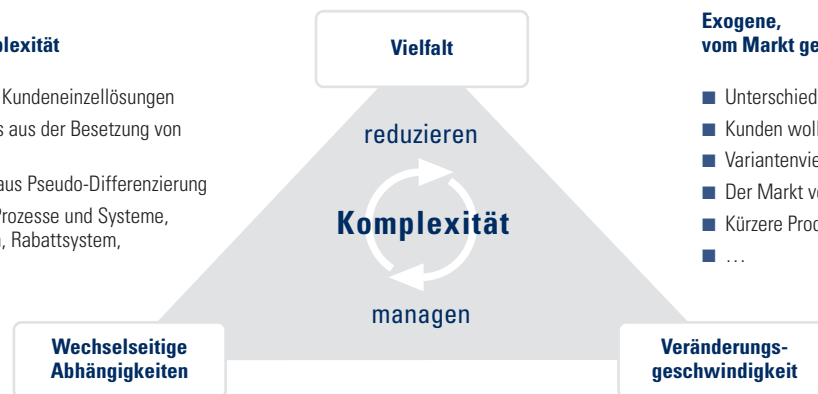


aber absolute Low-Performer, die sich mangels klaren „Muss-Raus-Statuten“ auch noch im Lager anhäufen. Nicht selten sind diese beim Vertrieb sogar sehr beliebt, als Zusatz-Bonbon für manchen Kunden. Was kurzfristig dem Vertriebsziel dient, substituiert jedoch eindeutig „guten“ Umsatz. Die endogenen und exogenen Komplexitätstreiber im Unternehmen werden also durch die Notwendigkeit neuen Trends zu folgen noch weiter verstärkt.

Vor diesem Hintergrund kommt einem systematischen und nachhaltigen Komplexitätsmanagement eine immer größere Bedeutung zu. Verallgemeinert wird die Komplexität immer von endogenen und exogenen Faktoren getrieben.

#### Endogene, vom Unternehmen getriebene Komplexität

- Unterschätzung der Komplexität von Kundeneinzellösungen
- Überschätzung des Umsatzpotenzials aus der Besetzung von (zu) vielen Marktnischen
- Überschätzung des Vielfachnutzens aus Pseudo-Differenzierung
- Historisch gewachsene Strukturen, Prozesse und Systeme, z. B. Abteilungen, zeitliche Abfolgen, Rabattsystem, Sortimentslogik, Kundendatenbank
- ...



#### Exogene, vom Markt getriebene Komplexität

- Unterschiedliche Kundentypen oder Länder
- Kunden wollen stärkere Individualisierung
- Variantenvielfalt des Wettbewerbs
- Der Markt verlangt Systemkombinationen
- Kürzere Produktlebenszyklen im Wettbewerb
- ...

Oft wird mit der Komplexität etwas „Schlechtes“ assoziiert. Dabei wird unterschätzt, dass gerade eine hohe Vielfalt, die Komplexität nach sich zieht, überhaupt erst durch ein attraktives Leistungsangebot entstehen kann, für das Kunden bereit sind zu bezahlen. Per se ist sie also weder „gut“ noch „schlecht“. Es gibt aber sehr wohl ein „zu viel“, aber auch ein „zu wenig“ an Komplexität. Somit ist es eine wichtige Aufgabe, das „richtige Maß“ an Komplexität für das Unternehmen zu finden.

Exogene und endogene Treiber der Komplexität in Unternehmen. Quelle: W&P

■ Komplexität kann nicht losgelöst von der Strategie gesehen werden. Das Maß an Komplexität wird wesentlich durch die Positionierung im Markt-, Kunden- und Wettbewerbsumfeld beeinflusst.

■ Alle Funktionsbereiche – von der Produktentwicklung über die Produktion bis zum Vertrieb – sind von Komplexität betroffen. Erfahrungsgemäß nimmt jedoch jede Funktionseinheit im Unternehmen das Phänomen „Komplexität“ anders wahr und bewertet diese auch entsprechend unterschiedlich.

Im Ergebnis heißt das: Unternehmen müssen funktionsübergreifend „ran“ an das Thema Komplexität. Es braucht einen methodischen Ansatz und einen Machtpromotor, der ein wirkungsvolles Komplexitätsmanagement intern „durchboxt“. Nur so wird es dauerhaft möglich sein, konsequent neuen Trends zu folgen, ohne die versteckten Komplexitätskosten in die Höhe zu schrauben und damit das Unternehmensergebnis spürbar zu verschlechtern.

Ausführliche Informationen zu Ansätzen und Methoden des Komplexitätsmanagements finden Sie im W&P-Leistungsprospekt

### Komplexitätsmanagement

Diesen erhalten Sie kostenlos unter [www.wieselhuber.de](http://www.wieselhuber.de)

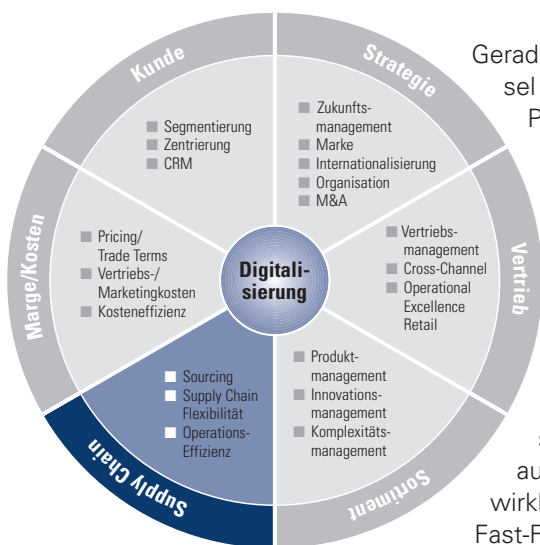


## 2.5 Die Supply Chain unter Kontrolle halten

Im Grunde scheint es sehr einfach: Die Supply Chain der Zukunft muss „nur“ folgende Kriterien erfüllen:



Anforderungskriterien an die Supply Chain der Zukunft. Quelle: W&P



Gerade in der Sport- und Freizeitbranche gilt das Thema Nachhaltigkeit als Schlüssel des künftigen Markterfolges. Die Herausforderungen einer nachhaltigen Produktion und einer maximal flexiblen Supply Chain liegen auf der Hand:

- Zulieferer müssen eng kontrolliert werden. Die alleinige Versendung eines „Greenbooks“ reicht nicht mehr aus, um vor falschen Versprechungen gefeit zu sein.
- Sourcing-Strategien müssen überdacht werden. Der heute noch florierende „Sourcing-Tourismus“ von China nach Indonesien und Myanmar wird auf kurz oder lang nicht mehr von Erfolg gekrönt sein. Zudem stellen eine steigende Geschwindigkeit und Flexibilität auch für Sportartikelhersteller die Anforderung, „näher“ an den Absatzmärkten zu produzieren, um auch einfacher und schneller testen zu können, ob die identifizierten Trends wirklich den Nerv der Kundschaft treffen. Von einer – teilweise prognostizierten Fast-Fashion-Entwicklung mit 12 Kollektionen im Jahr ist die Sportartikelindustrie allerdings noch immer weit entfernt. Bei funktionalen Produkten wird diese Entwicklung vermutlich auch nie so weit gehen, da schlicht und einfach die notwendige „Drehung“ fehlt.
- Schließlich verlangt das Thema Individualisierung und Serviceorientierung neue Denkmuster. Gerade dann, wenn man über bereits verfügbare Mass Customizing-Vorstöße von New Balance oder Nike hinausgeht. Die individuelle Produktion vor den Augen des Kunden „auf der Fläche“ (z. B. 3D-Druck, Adidas Store Factory) ist der nächste logische Schritt.

### Bsp.: Vaude

*Vaude ist einer der Vorreiter für die nachhaltige Herstellung seiner Outdoor-Produkte. Die vertikale Integration der Vaude-Wertschöpfungskette erleichtert dem Unternehmen die erfolgreiche Dursetzung von ökologischer, ökonomischer und sozialer Nachhaltigkeit. Zudem hat Vaude ein eigenes Bewertungssystem für umweltfreundliche Outdoor-Produkte entwickelt. 87% der Bekleidung ist „Green Shape“. Der gesamte Produktlebenszyklus, vom Design über Produktentwicklung, Produktion und Produktpflege ist umweltfreundlich und ressourcenschonend. Der Lohn für das Engagement war die Auszeichnung mit dem deutschen Nachhaltigkeitspreis 2015. Quelle: Vaude 2015*

**Bsp. Adidas Store Factory**

Mit einem speziellen Fertigungsverfahren möchte Adidas spätestens 2017 Schuhe direkt im Fachgeschäft herstellen. Das Ziel: Nach Vermessung der Fußform und Auswahl des Wunschdesigns soll innerhalb weniger Minuten der „eigene“ Schuh hergestellt werden. Quelle: Welt 2014, 2

Diesen Entwicklungen und Anforderungen Rechnung zu tragen und dabei noch effiziente Strukturen und Produktionsprozesse zu bewahren, wird für die Sportartikelbranche die zentrale Herausforderung der kommenden Jahre und Jahrzehnte. Über fünf Punkte lässt sich dieser Herausforderung begegnen:

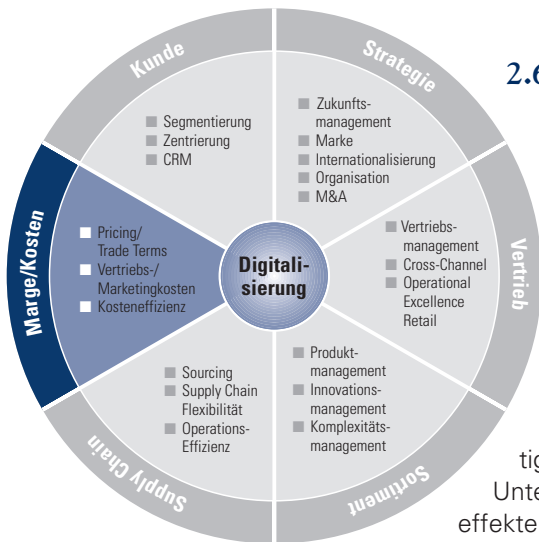
- Supply Chain Strategie 4.0: Richtige Operations-Strategie im Sinne der „4.0 Readiness“
- Netzwerkstruktur: Strategisch optimiertes Wertschöpfungsnetzwerk, d. h. Produktion, Lager- und Transportkapazitäten je Standort sowie Evaluation einer möglichen Make-or-Buy Strategie
- Operative Exzellenz: Optimaler Material- und Informationsfluss entlang der kompletten Wertschöpfungskette mit dem Ziel der maximalen Produktivität und Kosteneffizienz
- Control Tower: Systematisches Kennzahlensystem zur Messung und zielgerichteten Optimierung der Wertschöpfungsprozesse im Unternehmen und über Unternehmensgrenzen hinweg
- Services: Optimal auf das Servicegeschäft ausgerichtete Wertschöpfungsprozesse und -strukturen zur Maximierung von Kundennutzen und Unternehmensergebnis

Ausführliche Informationen zu Ansätzen und Methoden der Supply-Chain-Optimierung finden Sie im W&P-Leistungsprospekt

**Operations**

Diesen erhalten Sie kostenlos unter [www.wieselhuber.de](http://www.wieselhuber.de)





## 2.6 Marge & Kosten – Zentrale Größen der finanziellen Stabilität

Die genannten künftigen Initiativen der Sportartikelbranche erfordern eine solide Finanzsituation zur Sicherstellung der langfristigen Robustheit des Unternehmens. Auch wenn die Aufnahme von Fremdkapital aktuell zu extrem günstigen Konditionen erfolgen kann, sind die Hebel der Ertragssteigerung konsequent entlang der kompletten Unternehmens-GuV zu suchen.

In Bezug auf die Top-Line stellt sich die Frage nach dem richtigen Verkaufspreis. Häufig wird der Preis als Umsatztreiber missbraucht und bis unterhalb der „Schmerzgrenze“ gesenkt. Nicht selten führt dies zu kurzfristig guten Umsatzzahlen, jedoch zu einer mittelfristigen Ertragsschwäche des Unternehmens. Diese erfolgt absolut und relativ, da Mengeneffekte die Preiseffekte nicht überkompensieren. Es bedarf daher einer sehr differenzierten Vorgehensweise sowohl bei der Preissenkung als auch bei der Überlegung nach sinnvollen Preiserhöhungen. Manch einer mag sagen, dass die online-getriebene Preistransparenz gar keine positive Preisdiskriminierung mehr erlaubt. Jedoch darf man nicht vergessen, dass das Internet genau das gleiche Medium ist, welches eindrucksvoll belegt, wie gut das – nicht unumstrittene – aber inzwischen gängige „Dynamic Pricing“ funktioniert. Während der Vertriebsmitarbeiter in der Vergangenheit auf seine Einschätzung und sein Verhandlungsgeschick angewiesen war, setzen Online-Händler auf die Kenntnis des Nutzerverhaltens. So wird aus der Verwendung bestimmter Endgeräte auf die Zahlungsbereitschaft des Kunden geschlossen: bekannt ist das

Beispiel des iPhone-6-Nutzers, der in vielen Shops stärker zur Kasse gebeten wird, als ein Android-User. Das hier im „Extrem“ dargestellte Beispiel veranschaulicht die Möglichkeiten, die heute mit exakten Daten auch auf den stationären Handel übertragen werden können. Das Ziel muss lauten: sich Spielräume zur Verbesserung der Ertragssituation und Abschöpfung von Zahlungsbereitschaften schaffen und ausnutzen.

+ Netto-Umsatz	↑
- Boni/Skonti etc.	↓
= Netto-netto-Umsatz	
- Wareneinsatz	
= Netto-Rohertrag	
- Marketingkosten	↓
- Vertriebskosten	↓
- Sonstige Kosten	↓
= EBIT	↑

Fünf Hebel zur EBIT-Steigerung.  
Quelle: W&P

Zur weiteren Steigerung des Rohertrags bieten gewährte Konditionen, auch „Trade Terms“ genannt, gute Optimierungsansätze. Das über die Jahre durch viele Vertriebler und geschickte Einkäufer entstandene Sammelserium an eingeräumten Konditionen ist in

vielen Fällen kaum mehr zu überblicken: von Bonus, Skonto, WKZ, Leistungsgeld, Warenträgerbelegung, Zahlungskondition, Logistikkonditionen bis hin zu volumenabhängigen Sonder-Kickbackzahlungen ist die Spanne inzwischen fast unüberschaubar. Die Erschwernis dabei: Im Rahmen von Verhandlungssituationen sind die vielfältigen Konditionen auf Ihre echte Auswirkung kaum überprüfbar. Wer kann schon aus dem Stand sagen, ob ein abgerungener Palettenrabatt nicht die Einsparung aus dem reduzierten Handling-Aufwand überkompensiert und damit keinen Vorteil für den Hersteller mit sich bringt. Eine Konsequenz aus diesem kleinen Beispiel: Der Einkäufer ist zufrieden, ohne zu wissen, was er damit der Logistik aufbürdet. Eine Vereinheitlichung zum einen und eine verstärkte Transparenz z. B. über mobile Anwendungen für Einkauf oder Vertrieb zum anderen sind Ansatzpunkte zur deutlichen Steigerung des Rohertrags.

Wesentliche Ansatzpunkte zur Kostenreduktion sind Marketingaufwendungen. Die Digitalisierung kann hier effizienzsteigernd beitragen, d.h. advanced analytics erlaubt es immer besser auch stationäre Marketinginitiativen exakt auszusteuern und deren Werbewirkung zu messen. Damit werden die Ressourcen und Mittel immer effizienter einsetzbar. Idealerweise werden Print-Kataloge nur noch an Kunden versendet, auf die Kataloge auch tatsächlich einen echten Kaufimpuls ausüben. Unwirksame Werbemaßnahmen lassen sich auf diese Weise stark reduzieren. Anhand klarer Effizienzgrößen werden stationäres Marketing und Trade Marketing endlich mess- und steuerbar.

Was für das Marketing gilt, ist häufig auch im Vertrieb kleiner, mittlerer und großer Hersteller zu finden. Die Bewertung des Vertriebs erfolgt hier häufig nur umsatzbezogen. Inwieweit dieser Erfolg jedoch am Engagement des Einzelnen hängt und nicht nur durch ein sehr solides „Grundrauschen“ begünstigt ist, wird nicht beantwortet oder gar langfristig gemessen. Hierfür gilt es intern tiefer zu gehen, d. h. zu untersuchen, wie effizient die Prozesse innerhalb des Vertriebs, z. B. die Abstimmung zwischen Außen- und Innendienst, funktionieren. Wird der Innendienst nur für Orderhandling genutzt oder bereitet er Kundenkontakte für den Außendienst auch systematisch vor und minimiert somit die Verwaltungsarbeit des Vertrieblers vor Ort? Dies kann im Sinne der Lead-Verfolgung geschehen, aber auch ganz klassisch durch das Erfragen individueller Kundenbedürfnisse und die Überführung in ein entsprechendes B2B-CRM-System. Daneben stellen sich zwei zentrale Fragen: Setzt der Vertrieb den Fokus auf diejenigen Produkte bzw. Artikel, die im Einklang mit der strategischen Positionierung der Marke forciert werden sollen? Kann der Vertrieb tatsächlich eigenverantwortlich agieren oder schwimmt er nur auf einer bestehenden Markenwelle bzw. muss immer „über den Preis“ verkaufen? All diese Aspekte gilt es zu beleuchten und mit Hilfe einer stringenten Aufbauorganisation, einer effizienten Ablauforganisation, einer klaren Prozesswelt sowie einem abgestimmten Kennzahlen- und Anreizsystem zu maximaler Schlagkraft zu verhelfen.

Ausführliche Informationen zu Ansätzen und Methoden des Gewinnmanagements finden Sie in der W&P-Sonderpublikation

### Gewinnmanagement

Diese erhalten Sie kostenlos unter [www.wieselhuber.de](http://www.wieselhuber.de)



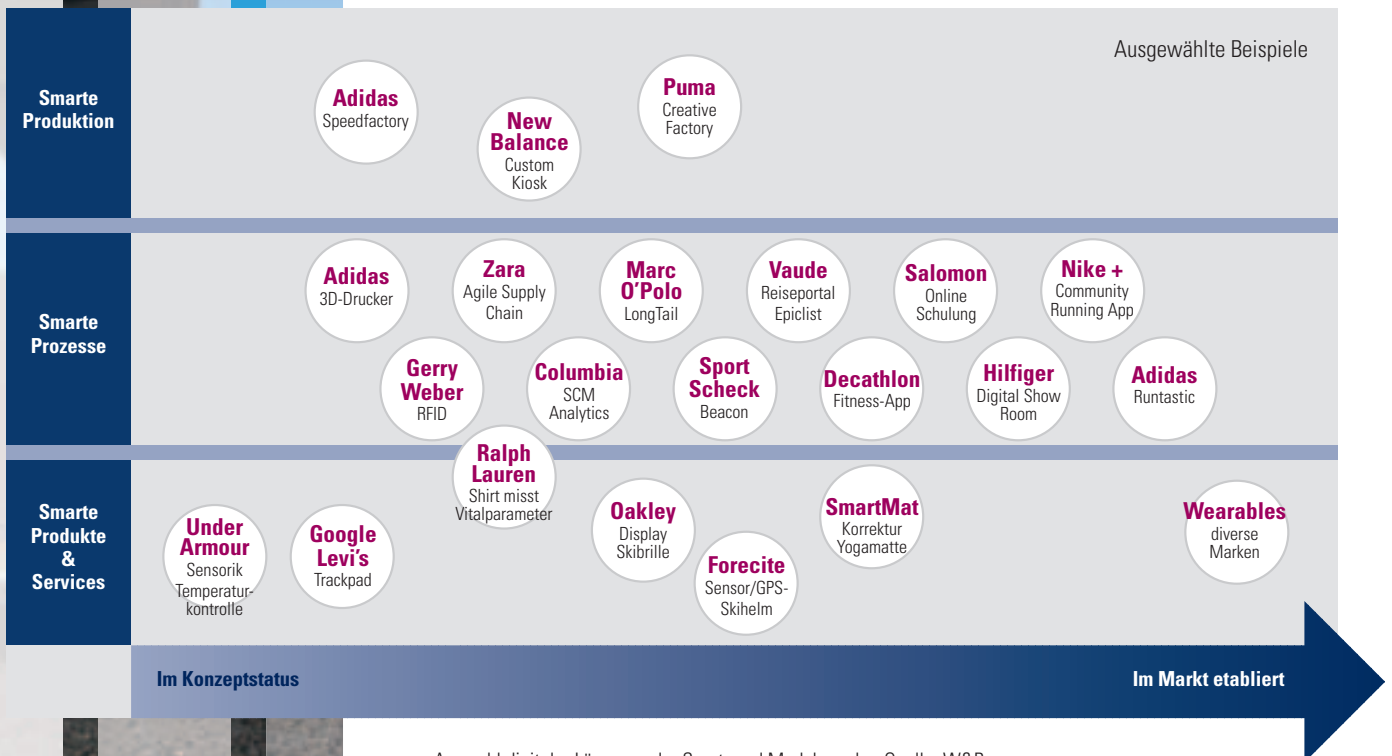
## 2.7 Durch Digitalisierung neue Wachstumschancen realisieren

Smarte Daten für die Verwendung im CRM oder zur Optimierung der Bestände entlang der Supply Chain liefern schon gute Ansätze zur Digitalisierung des Unternehmens. Keineswegs ist mit Digitalisierung jedoch gemeint, dass das komplette bestehende Geschäftsmodell digitalisiert werden muss. Sinn und Zweck ist es stattdessen, systematisch die Potenziale der Digitalisierung für die Branche und das eigene Unternehmen zu erkennen, zu verstehen und an den richtigen Stellen zu realisieren.

Für die Sportartikelbranche liegen wesentliche Ansatzpunkte in den Bereichen „smarte Produkte“, „smarte Prozesse“ und „smarte Produktion“. Ein „smartes Produkt“ kann ein mit Sensorik bestücktes Laufshirt oder eine App für die Kundschaft 60+ sein. Im Fall eines Herzinfarktes lässt sich so beispielsweise direkt ein Arzt alarmieren. Ein anderes Beispiel zeigt die Brille mit integriertem Display, die im Fußballstadion über aktuelle Statistiken des Spiels und, je nach Menüpunkt, über die Spielergebnisse der Konkurrenten informiert.

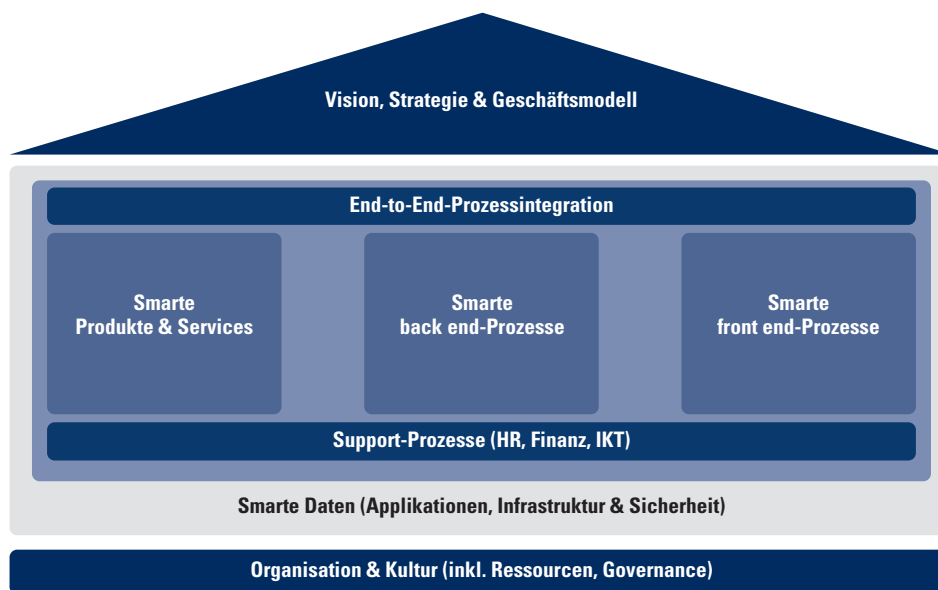
### Bsp. Under Armour startet Connected Fitness-System

Der US-Sportartikel-Konzern Under Armour (UA) will die Art, wie Sportler leben grundlegend beeinflussen. Zu diesem Zweck hat das Unternehmen gemeinsam mit dem Technik-Konzern HTC unter dem Namen UA HealthBox ein sogenanntes Connected Fitness-System entwickelt. Das Programm beinhaltet Fitness-Armbänder und Messgeräte zur Ermittlung von Daten wie Herzfrequenz und Körpergewicht. Zudem hat Under Armour mit dem SpeedForm Gemini 2 Record Equipped einen Laufschuh auf den Markt gebracht, der Laufzeiten und Entfernungen misst und an die UA Record-App übermittelt. Auf der App können diese und weitere Daten wie Ernährungs- und Schlafgewohnheiten zusammengeführt, analysiert und entsprechend den Anforderungen des jeweiligen Sportlers aufbereitet werden. Quelle: Forbes 2015



Auswahl digitaler Lösungen der Sport- und Modebranche. Quelle: W&P





W&P-Beratungsansatz  
zur Digitalisierungsstrategie

In einer effizienten und optimierten Supply Chain erzeugen „smarte Produkte“ und „smarte Prozesse“ eine Minimierung der Bestände sowie eine verbesserte Bedarfsprognose. In Richtung Kunde sind sie vor allem in Form von individualisierten Produkten, gemeinsamen Communities oder gar ganzen Netzwerken aus Sportartikelherstellern, Training, Gesundheitsanbietern und sonstigen Interessenlagen des Users einsetzbar. „Smarte Produktion“ in der Sportartikelbranche bezeichnen Ansätze zur Erstellung individualisierter Produkte im Idealfall sogar direkt und zeitgleich vor Ort im Store.

Obige Abbildung zeigt, dass bereits einige Initiativen von Sport- oder Modeherstellern umgesetzt wurden bzw. kurz vor der Markteinführung stehen. Wesentlich für Unternehmen ist bei der Suche und Entwicklung von digitalen Ansätzen, dass diese mit Hilfe eines systematischen und nicht opportunitätsgetriebenen Digitalisierungsprozesses entwickelt werden. Dazu gehört im weiteren Verlauf auch eine neue organisatorische Verankerung. Nicht ohne Grund verfügen einige produzierende Industrieunternehmen bereits über die Rolle des CDO – einem Chief Digital Officer – als treibende und verantwortliche Kraft für einen systematischen Digitalisierungsansatz.

In jedem Fall empfiehlt es sich, das Unternehmen mit einem ganzheitlichen Ansatz in die digitale Zukunft zu führen und nicht den Weg einer opportunistisch getriebenen „digitalen Holperfahrt“ zu wählen.


Ausführliche Informationen zu Ansätzen und Methoden der Digitalisierung finden Sie in der W&P-Sonderpublikation

### Der W&P-Digitalisierungsansatz

Diese erhalten Sie kostenlos unter [www.wieselhuber.de](http://www.wieselhuber.de)





A hand holding a white tennis racket against a dramatic sky with clouds and a bright sunburst. The background shows a tennis court with a white net and a bright sunburst effect in the lower right corner. The text is overlaid on the image.

# 3 Strategische Impulse: So sehen Gewinner aus!

### 3 Strategische Impulse: So sehen Gewinner aus!

Der Einfluss gesellschaftlicher und technologischer Trends verändert das Sportverhalten und mit ihm die Sportkonsumpräferenzen der Deutschen. Für Unternehmen der Sport- und Freizeitbranche erwachsen daraus zahlreiche neue Möglichkeiten. Der Wachstums- und Erfolgsgrad dieser Möglichkeiten hängt jedoch vor allem davon ab, ob ein entsprechender „Nährboden“ vorhanden ist. Dieser Nährboden kann

- in einer neuen oder wiedererstarkten Sportart (z. B. Yoga, Skifahren, Wandern),
- in technologischem Fortschritt (z. B. Fitness Apps, Wearables),
- in bislang wenig berücksichtigten Zielgruppen (z. B. Senioren, Abenteuer suchende Berufstätige, e-Gamer) oder
- in einem gesellschaftlichen Umdenken (z. B. Ökologie- und Nachhaltigkeitsstreben)

begründet sein. Sport- und Freizeitunternehmen müssen die Trends und Strömungen frühzeitig erkennen und bereit sein, sich sowohl strategisch als auch operativ zukunftsweisend zu positionieren.

Fakt ist: Den Unternehmen der Sportbranche mangelt es weder an Umsatz- noch an Differenzierungspotenzialen. Dennoch werden gerade aus dem aktuell laufenden „Rennen“ nicht nur Gewinner hervorgehen. Einige werden vielleicht gerade noch in den „Endlauf“ kommen, doch am Ende zählt wie immer im Sport nur der Platz auf dem Podest.

Was aber zeichnet nun konkret die künftigen Gewinner aus? Unserer Erfahrung nach verstehen es erfolgreiche Anbieter der Sportartikelbranche besonders gut, ...

- ... konsequent aus der Sicht des Endverbrauchers zu denken.
- ... systematisch und kreativ relevante Zukunftstrends zu erkennen und für das eigene Unternehmen zu nutzen.
- ... sämtliche Entscheidungen an ihrem wertvollsten Gut, der Marke, auszurichten.
- ... neue Trends aufzugreifen und dennoch die Komplexität in Sortiment und Vertrieb ganzheitlich zu steuern.
- ... eine Flexibilität in der Supply-Chain zu verankern.

... dem Geschäftsmodell durch flexible Kostenstrukturen eine überdurchschnittliche Robustheit zu verleihen.

... die Möglichkeiten der Digitalisierung, wie „smarte Produkte“ und „smarte Prozesse“ für sich zu nutzen.

... fundierte Entscheidungen konsequent zu treffen und zügig umzusetzen.

Was aber heißt das konkret für die strategische und operative Ausrichtung des Unternehmens?

Bei der **strategischen Ausrichtung** erweist sich in Zukunft mehr denn je die Etablierung einer authentischen, starken Marke als Erfolgsgarant. Unternehmen müssen sich darüber im Klaren werden, welches Image sie bei ihren Kunden hinterlassen möchten und wie sie sich dafür in ihrem Marktumfeld präsentieren. Die grundlegende Festlegung der Markenführung ist insofern entscheidend, als dass sich daran sämtliche weitere strategische Stoßrichtungen, wie beispielsweise die Preis- und Wettbewerbspositionierung, orientieren. Entsprechend relevant ist es, im Zusammenhang mit der Entwicklung einer „uniquen“ Unternehmensstrategie auch an die konsequente Umsetzung über sämtliche Unternehmensteilbereiche sowie an ein regelmäßiges Erfolgscontrolling zu denken.

Hinsichtlich der operativen Ausrichtung des Unternehmens gilt zu beachten, dass bei allen unternehmerischen Aktivitäten der **Kunde** und seine Nutzenansprüche im Mittelpunkt stehen. Hierzu zählen die wertorientierte Segmentierung und die konsequente Ansprache des Kunden entlang sämtlicher Kontaktpunkte zum Unternehmen. Die Umsetzung im **Vertrieb** sollte durch ein konsequentes Flächenmanagement (Optimierung der Conversion Rate) und eine enge Verknüpfung der Vertriebskanäle sowohl intern (Cross-, Omnichannel Vertrieb) als auch extern (Kooperationen mit Anbietern von e-Sport-Communities) erfolgen. Auch die kundenorientierte **Sortimentsgestaltung und -führung** bedarf einer starken Beachtung. Für das Aufspüren und Umsetzen globaler Sporttrends ist eine enge Abstimmung mit dem Innovationsmanagement gefragt. Bei aller (Neu-)Entwicklungsfreude muss jedoch die entstehende Komplexität in den Prozessen entlang der **Wertschöpfungskette** steuerbar bleiben. Hierfür empfiehlt sich die Implementierung eines unternehmensweiten Komplexitätsmanagements.



Vor dem Hintergrund einer zunehmenden Nachhaltigkeitsorientierung auf Kundenseite erstreckt sich die künftige **Supply Chain-Optimierung** auch auf die ressourcenbezogene Kontrolle vor- und nachgelagerter Herstellungs- und Vertriebsstufen. Mit der Steuerung sämtlicher operativer Prozesse lässt sich zudem auch die Finanzsituation des Unternehmens „zukunftsstauglich“ gestalten. Dies betrifft sowohl **Kostenpositionen**, die in der Sportartikelbranche seit jeher zentrale Rollen einnehmen (z. B. Marketing, Vertrieb), als auch solche, die in Zukunft deutlich an Bedeutung gewinnen werden (z. B. Aufwendungen für Digitalisierung). Konkret muss hierfür durch eine überlegte Preis- und Trade-Term-Politik sowie eine effiziente Kostenstruktur die finanzielle Robustheit des Unternehmens sichergestellt werden.

Wer diese Stellhebel mit Hilfe des W&P-Sport- und Freizeit-Steuerrades konsequent im Auge behält, wird die Risiken und Herausforderungen der Zukunft sicher umschiffen, den Rückenwind der Chancen für sich nutzen und damit zu den Gewinnern des Sportmarktes von morgen gehören.

Dr. Wieselhuber & Partner unterstützt Sie auf dem Weg zum Gewinner in der Sport- und Freizeitbranche. Das in dieser Publikation vorgestellte W&P-Sport- und Freizeit-Steuerrad dient dazu, gemeinsam den richtigen Kurs für Ihr Unternehmen einzuschlagen. Als „Lotse“ ersetzen wir nicht den Kapitän. Jedoch sehen wir es als unseren Anspruch, Sie während der herausfordernden Überfahrt zu Ihrem Zielhafen sicher durch alle Gewässer zu begleiten und Ihnen mit unserer Fach-, Branchen- und Methodenexpertise partnerschaftlich zur Seite zu stehen. Unsere Professionalität, Unabhängigkeit und Objektivität machen uns zu wertvollen Ratgebern. Überzeugen Sie sich in einem persönlichen Gespräch davon.

## Unsere Ansprechpartner



**Dr. Timo Renz**  
Managing Partner  
Konsumgüter & Handel

Telefon: +49 (0)89 / 286 232 49  
Mobil: +49 160 745 18 78  
E-Mail: [renz@wieselhuber.de](mailto:renz@wieselhuber.de)



**Philipp Prechtl**  
Leiter Sport/Fashion/Lifestyle  
(Studienleiter)

Telefon: +49 (0)89 / 286 231 45  
Mobil: +49 160 745 18 84  
E-Mail: [prechtl@wieselhuber.de](mailto:prechtl@wieselhuber.de)



**Dr. Henrik Vogel**  
Senior Consultant  
Sport/Fashion/Lifestyle

Telefon: +49 (0)89 / 286 231 75  
Mobil: +49 151 551 559 68  
E-Mail: [vogel@wieselhuber.de](mailto:vogel@wieselhuber.de)

**Hinweis:**

Die vorliegende Veröffentlichung wurde mit größter Sorgfalt erstellt. Trotzdem können einzelne Informationen und Rückschlüsse missverständlich, unverständlich oder falsch sein.

Dr. Wieselhuber & Partner GmbH und die Autoren übernehmen keine Haftung für die Verwendung der gegebenen Informationen

# Literaturverzeichnis

- Adidas (2015): Adidas erwirbt Runtastic (Pressemitteilung),  
<http://www.adidas-group.com/de/medien/newsarchiv/pressemitteilungen/2015/adidas-gruppe-erwirbt-runtastic/>
- Bitcom (2014): Marktpotenzial für vernetzungsfähige Endgeräte bis 2020:  
<https://www.bitkom.org/Themen/Internet-Telekommunikation-Netze/Smart-Home/SmartHomeStudie15.html>
- BTE (2015): Statistik-Report 2015
- Bundesliga (2015): Pressemitteilung: Zweithöchster Zuschauerschnitt der Bundesliga-Geschichte – TV-Partner mit steigenden Marktanteilen,  
<http://www.bundesliga.de/de/dfl/mediencenter/pressemitteilungen/zweithoechster-zuschauerschnitt-der-bundesliga-geschichte-pressemitteilung.jsp>
- DAV (2015): Klettern im Deutschen Alpenverein: Zahlen und Fakten,  
[http://www.alpenverein.de/presse/hintergrund-info/klettern-kletterhallen\\_aid\\_10283.html](http://www.alpenverein.de/presse/hintergrund-info/klettern-kletterhallen_aid_10283.html)
- Defacto Research (2015): Konsumentenumfrage zum Thema Nachhaltigkeit im Bekleidungsmarkt,  
<http://www.absatzwirtschaft.de/studie-marken-sollten-verstaerkt-auf-das-thema-nachhaltigkeit-setzen-43819/>
- DOSB (2004): Bestandserhebung in deutschen Sportvereinen,  
[https://www.dosb.de/fileadmin/sharepoint/Materialien%20%7B82A97D74-2687-4A29-9C16-4232BAC7DC73%7D/Bestandserhebung\\_2004.pdf](https://www.dosb.de/fileadmin/sharepoint/Materialien%20%7B82A97D74-2687-4A29-9C16-4232BAC7DC73%7D/Bestandserhebung_2004.pdf)
- DOSB (2015): Bestandserhebung in deutschen Sportvereinen,  
[https://www.dosb.de/fileadmin/sharepoint/Materialien%20%7B82A97D74-2687-4A29-9C16-4232BAC7DC73%7D/Bestandserhebung\\_2015.pdf](https://www.dosb.de/fileadmin/sharepoint/Materialien%20%7B82A97D74-2687-4A29-9C16-4232BAC7DC73%7D/Bestandserhebung_2015.pdf)
- Dr. Wieselhuber & Partner (2011): Strategische Planung: Zukunftsgestaltung des Unternehmens
- Dr. Wieselhuber & Partner (2012): Gewinnmanagement: Ertragskraft steigern mit System
- Dr. Wieselhuber & Partner (2013): Innovation
- Dr. Wieselhuber & Partner (2014): Zukunftsmanagement
- Dr. Wieselhuber & Partner (2015, 2): Conversion-Excellence: Frequenzrückgang im Handel, was nun?
- Dr. Wieselhuber & Partner (2015, 2): Digitalisierungsstrategie
- Dr. Wieselhuber & Partner (2015, 3): Komplexitätsmanagement
- Dr. Wieselhuber & Partner (2015, 4): Operations
- Fittkau & Maaß (2015): W3B-Report „Trends im Internet“: Fitness-Apps von jedem 3. Smartphone-User genutzt,  
<http://www.fittkaumaass.de/news/fitness-apps-von-jedem-3-smartphone-user-genutzt>
- Forbes (2015): Under Armour launches portfolio of connected fitness products at ces,  
<http://www.forbes.com/sites/kurtbadenhausen/2016/01/05/under-armour-launches-portfolio-of-digital-fitness-products-at-ces/#2715e4857a0b6e3fab413e57>
- GfK (2015): E-Commerce: Wachstum ohne Grenzen?,  
[http://www.gfk-geomarketing.de/fileadmin/gfkgeomarketing/de/beratung/20150723\\_GfK-eCommerce-Studie\\_fin.pdf](http://www.gfk-geomarketing.de/fileadmin/gfkgeomarketing/de/beratung/20150723_GfK-eCommerce-Studie_fin.pdf)



Gründerszene (2015): Was ist dran am Hype um das Münchner Start-Up Freeletics?,  
<http://www.gruenderszene.de/allgemein/freeletics-interview>

Handelsblatt (2014): Der Seelenfänger: Dunkles Geschäft mit dem Yoga-Boom,  
<http://www.handelsblatt.com/my/panorama/reise-leben/dunkles-geschaeft-mit-dem-yoga-boom-der-seelenfaenger/12490750.html?ticket=ST-8074722-5DMC31RZIZwdWb-6niPMR-s02lciacc01.vhb.de>

Heinemann (2013): No-Line Handel

IDC (2015): Marktprognose für Wearables weltweit,  
<https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=255356>

Manpower (2015), Bevölkerungsbefragung zur Jobzufriedenheit 2015,  
[https://www.manpower.de/fileadmin/user\\_upload/MPG\\_Quick\\_Survey\\_Jobzufriedenheit\\_2015.pdf](https://www.manpower.de/fileadmin/user_upload/MPG_Quick_Survey_Jobzufriedenheit_2015.pdf)

Nachrichten.at (2014): Trendsport Tourenski: Absatz in 10 Jahren mehr als verdoppelt,  
<http://www.nachrichten.at/nachrichten/wirtschaft/Trendsport-Tourenski-Absatz-in-zehn-Jahren-mehr-als-verdoppelt;art15,1287274>

Oiger (2015): Deutsche Fahrrad-Industrie schrumpft,  
<http://oiger.de/2015/08/11/deutsche-fahrrad-industrie-schrumpft/154980>

Quotenmeter (2015, 1): Tour de France 2015: Nur noch ein Schatten ihrer selbst  
<http://www.quotenmeter.de/n/79428/tour-de-france-2015-nur-noch-ein-schatten-ihrer-selbst>

Quotenmeter (2015, 2): Sport 1: „Europaspiele“ vor leeren Rängen,  
<http://www.quotenmeter.de/n/79104/sport1-europaspiele-vor-leeren-raengen>

RP-online (2016): Formel 1: Einschaltquoten seit 1992,  
<http://www.rp-online.de/sport/formel1/formel-1-einschaltquoten-seit-1992-iiid-1.4848905>

Spiegel (2013): Spiegel Outfit Studie 8

Spiegel (2014): Fast 35 Millionen Zuschauer: WM-Sieg beschert ARD neuen TV-Rekord,  
<http://www.spiegel.de/kultur/tv/tv-quote-wm-sieg-der-deutschen-beschert-der-ard-neuen-rekord-a-980860.html>

Statistisches Bundesamt (2015): Bevölkerungsvorausberechnung bis 2060,  
<https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Bevoelkerung/Bevoelkerungsvorausberechnung/Bevoelkerungsvorausberechnung.html>

Strongmanrun (2016): Geschichte des Fisherman's Friend Strongman Run Deutschland  
<http://www.fishermansfriend.de/strongmanrun/pressemitteilung/fishermans-friend-strongmanrun-deutschland-laufen-schlamm-und-jede-menge-karneval/>

Techniker Krankenkasse (2013), Beweg Dich, Deutschland! TK-Studie zum Bewegungsverhalten der Menschen in Deutschland,  
[http://www.tk.de/centaurus/servlet/contentblob/568892/Datei/113810/TK\\_Studienband\\_zur\\_Bewegungsumfrage.pdf](http://www.tk.de/centaurus/servlet/contentblob/568892/Datei/113810/TK_Studienband_zur_Bewegungsumfrage.pdf)

The Wall Street Journal (2015): Twitch's Viewers Reach 100 Million a Month,  
<http://blogs.wsj.com/digits/2015/01/29/twitchs-viewers-reach-100-million-a-month/>

TNS Infratest/Trendbüro (2014), Werte-Index 2014: Gesundheit, Freiheit und Erfolg ganz oben im aktuellen Werte-Ranking der deutschen, Pressemitteilung vom 19.11.2013,  
<https://www.tns-infratest.com/presse/presseinformation.asp?prID=3273>

Trailrunning (2015): Zahlen und Fakten zu Hindernisläufen in der Bundesrepublik Deutschland,  
<http://www.trailrunning.de/termine>

Vaude (2015): Gewinner des Deutschen Nachhaltigkeitspreises 2015,  
<http://nachhaltigkeitsbericht.vaude.com/gri/news/Deutscher-Nachhaltigkeitspreis-2015.php>

Welt (2014, 1): Computerspielen wird olympisch,  
<http://www.welt.de/sport/article131944811/Computerspielen-wird-olympisch-werden.html>

Welt (2014, 2): Das Adidas-Experiment mit dem personalisierten Schuh,  
<http://www.welt.de/wirtschaft/article145329973/Das-Adidas-Experiment-mit-dem-personalisierten-Schuh.html>

ZIV (2015): Wirtschaftspressekonferenz am 18. März 2015 in Berlin: Zahlen – Daten – Fakten zum Fahrradmarkt in Deutschland,  
[http://ziv-zweirad.de/fileadmin/redakteure/Downloads/Marktdaten/PK\\_2015-ZIV\\_Praesentation\\_18.03.2015\\_o.T.pdf](http://ziv-zweirad.de/fileadmin/redakteure/Downloads/Marktdaten/PK_2015-ZIV_Praesentation_18.03.2015_o.T.pdf)

Zukunftsinstitut (2015, 1): Die Philips Gesundheitsstudie: Wie Vertrauen zum Treiber einer neuen Gesundheitskultur wird,  
<https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/philips-gesundheitsstudie-2015/>

Zukunftsinstitut (2015, 2): Sportivity – Die Zukunft des Sports,  
[https://www.zukunftsinstitut.de/fileadmin/user\\_upload/Publikationen/Leseproben/SPORT\\_Leseprobe.pdf](https://www.zukunftsinstitut.de/fileadmin/user_upload/Publikationen/Leseproben/SPORT_Leseprobe.pdf)

Copyright ©  
Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise verboten.  
Herausgeber: Dr. Wieselhuber & Partner GmbH, München  
Redaktion: Gustl F. Thum, Mitglied der Geschäftsleitung  
Konzept/Layout: Kinzel Werbeagentur  
Fotos: © Fotolia/Shutterstock/istockphoto



**Dr. Wieselhuber & Partner GmbH**  
Unternehmensberatung

[info@wieselhuber.de](mailto:info@wieselhuber.de)  
[www.wieselhuber.de](http://www.wieselhuber.de)