

## Star Qualities

**Intersport Österreich** legt sehr gute Zahlen für die erste Hälfte des Geschäftsjahres vor. „Schuld“ waren das Wetter und die Leistung der osteuropäischen Händler.

S. 9



© Backstadium/De la Torre

## Fast Forward

Nicht nur Sport Scheck, sondern auch dessen Mutterkonzern **Otto** wächst rasant – vor allem mit engagierten Online-Auftritten wie zuletzt der von **refashion.de**.

S. 14



## Hot Stuff

Über lange Jahre waren die Freunde des **Trail Running** nur die Rufer in der Wüste. Jetzt nimmt das Running-Geschäft abseits der Straße Tempo auf.

S. 19



© TECNICA

www.sport-fachhandel.com

21.04.2011  
AUSGABE 9

Das Insider-Magazin mit  
News • Fakten • Hintergründen

# sport FACHHANDEL

**6** MBT bündelt in Deutschland und Österreich **7** Golfino mäht erfolgreich das Green

**8** Marmot öffnet ersten europäischen Laden in Nürnberg **9** Studie: Die Österreicher machen sich fit **10** Die Outdoor-Branche gibt sich in Åre die Ehre **12** SFH Konkret: Händler diskutieren die Chancen von Trail Running **16** SFH Service: ein Workshop über Marketing Management für Händler **40** Shop-Geflüster aus Wörth an der Donau

## Karstadt-Zerschlagung sorgt für Zündstoff

**Essen.** Erneut brennt es auf dem Dach des Essener Warenhaus-Multi: Nachdem sich Aufsichtsrats-Boss **Alain Caparros** selbst „feuer-te“ und sein Mandat nach fünf Monaten niederlegte, wurde eiligst **Jared Bluestein** zum neuen Vorsitzenden des Gremiums gewählt. Das bisherige AR-Mitglied vertritt seit über 15 Jahren als COO die Interessen der Berggruen Holdings (SFH Ausgabe 28/2010, S.7). An seine AR-Stelle rückte **Thomas Crawford**, CFO der Holding von Karstadt-Eigentümer **Nicolas Berggruen**. Insider munkeln, dass Caparros (weiter Rewe-Chef) nicht gut auf die Aufspaltung in Premium, Sport und Warenhäuser zu sprechen war. Darüber wird im Mai entschieden. rs

## IIC knackt erstmals 10 Mrd. EUR Umsatz

**Bern.** Intersport International Corporation (IIC) mit ihren angeschlossenen Händlern und Genossenschaften konnte im vergangenen Jahr ihren weltweiten Außenumsatz um 9% steigern und erreichte Verkäufe im Wert von 10,1 Mrd. EUR. Nach IIC-Angaben wurde der Umsatzsprung zu zwei Dritteln aus organischem Wachstum erreicht, den Rest erwirtschafteten neue Verkaufsstellen. Derzeit zählt die rot-blaue Gemeinde 5320 Läden in circa 40 Ländern. Das entspricht einem Plus von 200 Geschäften, die unter anderem in neuen Märkten wie Ägypten, Saudi-Arabien und Südkorea geöffnet wurden. Seite 2



„HOS'D AN SCHNAID?“  
[TRAUST DU DIR DAS ZU?]



HANWAG ROCK ACCESS GTX®



# Wirbst Du noch oder planst Du schon?

**Analyse, Planung, Durchführung, Kontrolle – das sind die vier Gestirne am Marketing-Himmel. Viele Unternehmer sind dabei wahre Umsetzungs-Stiere. Bei näherer Betrachtung zementiert sich aber das Gefühl, dass das Tagesgeschäft mehr von Aktionismus denn von strukturiertem Vorgehen dominiert ist.**

In den letzten 12 Monaten haben wir uns an dieser Stelle mit allen möglichen Instrumenten im Marketing beschäftigt. Sie dürfen mir also ruhig die Schuld geben, schließlich habe ich Ihnen genügend leckere Würstchen auf den Marketing-Grill gelegt. Heute möchte ich die Seiten wechseln und statt auf umsetzungs-praktische auf strategisch-planerische Aspekte im Marketing eingehen.

## Das Berater-Dilemma

Die meisten Leute verstehen unter Marketing eher Werbung und Kommunikation. Zu Recht, denn konkrete Maßnahmen in Form von Websites, Anzeigen und Mailings lassen sich in der Regel einfacher verstehen als theoretisches Kauderwelsch, das in den Augen vieler keine praktische Relevanz hat. Hinzu kommt, dass sich die Zunft der Marketing-Berater und Werbefuzzies naturgemäß aus vielen Quereinsteigern mit branchenspezifischem Halbwissen zusammensetzt. Daraus resultiert ein großflächiger Vertrauensverlust, den ich selber immer wieder in seiner vollen Qualität zu spüren bekomme. Marketing als solches ist ein sehr weites Feld und oben-drein keine exakte Wissenschaft. Entsprechend schwer ist es für den Laien

einzuschätzen, ob jemand etwas von diesem Fach versteht oder nicht. „Echte“ Könnern gibt es wenige und wenn, dann liegt ihr Honorar (zu Recht) meist oberhalb der Möglichkeiten eines durchschnittlichen Fachhändlers. An dieser Stelle greift man also doch wieder auf den netten Mann der freundlichen Werbeagentur zurück und hofft, dass ein paar flotte Sprüche und lustige Bilder die Umsatzwünsche des laufenden Jahres noch retten werden. Bei den meisten Unternehmen wird Marketing also eher passiv betrieben, sprich: Löschen wenn's brennt, Brandverhütung Fehlanzeige. Aber woran liegt das? Das Stichwort lautet: Opferhaltung. Wenn Kunden und Märkte sich verändern – und das tun sie ständig – steht man mit offenem Mund und einem Kopf voller Fragen alleine da. Wie begegnet man der Online-Revolution? Laden zusperren, Online-Shop aufmachen? Wie kann man global agierenden Ketten als Lokalheld die Stirn bieten? Die Antworten darauf sind selten einfach und in Gegenwart stets knapper Kassen auch nicht mit Einsatz von Geld zu beantworten. Es muss also ein anderer Ansatz her – ein Ansatz, der für jeden Unternehmer, ob groß oder klein, den Grundstein für wertschaffendes Handeln legt.



©ISTOCKPHOTO.COM/LEO BLANCHETTE

## Marketing als Prozess

Um diesem Dilemma zu entkommen, gibt es im Wesentlichen nur eine Lösung: Professionalisierung der Marketing-Organisation. Das hört sich erst einmal so an, als bräuchte es viel Personal, eine Menge Geld und ordentlich Zeit. Wer sich keinen Berater-Profi leisten kann oder will, hat aber in jedem Falle eine hervorragende Option: sich selbst. Fortbildung ist angesagt. Achtung jedoch mit Büchern: Der Buchmarkt ist völlig überfüllt mit geringwertigen Titeln, die inhaltlich im Wesentlichen um einige wenige Themen zirkeln und selten eine tatsächliche

Praxisorientierung aufweisen. Hier wimmelt es von „Techniken“, die „Umsatzverdopplung in 10 Minuten“ und ähnlichen Quatsch versprechen. Leider gibt es auch im Marketing nichts geschenkt und ohne Blut, Schweiß und Tränen ist kein Fortschritt zu erzielen. Die besten Titel, die ich selber auch nahezu täglich nutze, finden Sie – wie immer – in der Rubrik „Quergelesen“. Aber nun zur Sache.

Ein bewährtes Modell, das versucht Marketing im weitesten Sinne nicht nur als gelegentlich aufkeimendes Übel sondern als langfristig wertschaffenden Prozess darzustellen,

## Der Autor

**Nils-Peter Hey** ist seit 1995 selbstständig. Zuerst als Internetdienstleister, später als Mitglied der Geschäftsleitung einer GWA-TOP-20-Agentur. Heute ist er Strategieberater für Marketing und Kommunikation und unter dem Markennamen FASTACTION für kleine und mittelständische Unternehmen verschiedener Branchen aktiv. Neben der operativen Beratungstätigkeit ist er Studienleiter an der Bayerischen Akademie für Werbung und Marketing (BAW) in München.

ist der „Marketing-Management-Prozess“ der Bayerischen Akademie für Werbung und Marketing (BAW). Dieses Modell soll helfen, die einzelnen Teilgebiete des Marketing inhaltlich zu verknüpfen. Besonders der Laie kann so schnell verstehen, wie viel „mehr“ Marketing gegenüber der reinen Werbung ist.

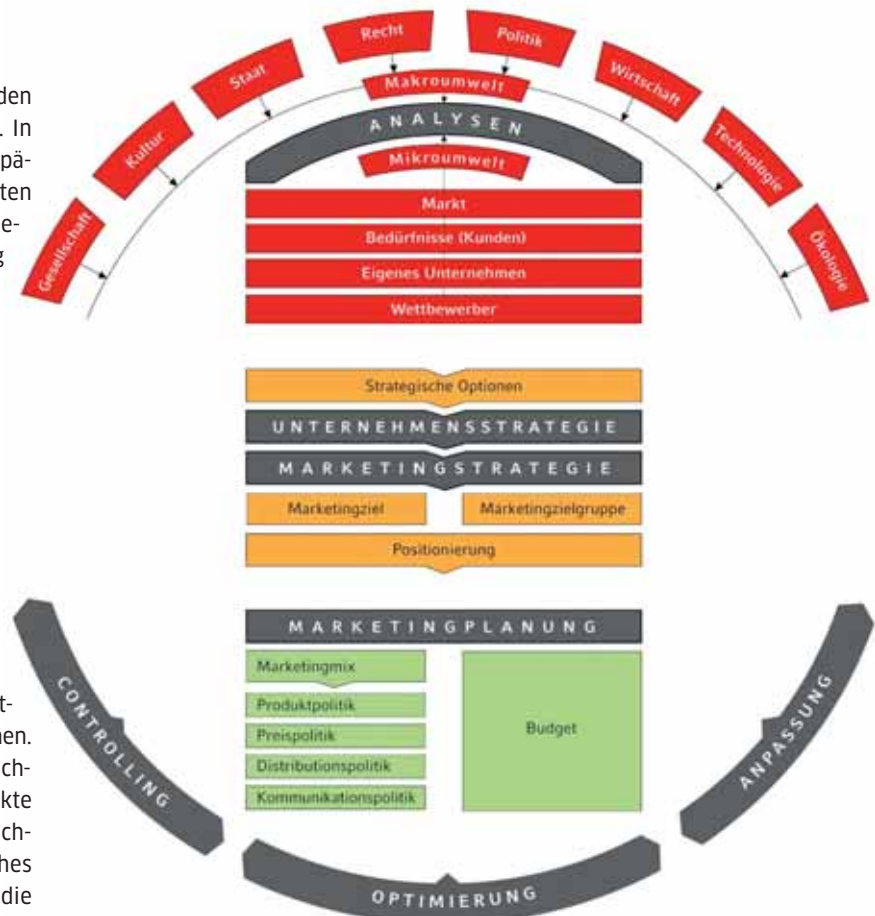
### Früher war alles besser

„Fünfundfünfzig Prozent bei der Werbung sind immer rausgeworfen. Man weiß aber nicht, welche Hälfte das ist.“ Dieses Zitat wird dem berühmten **Henry Ford** zugerechnet und muss irgendwann in den zwanziger, dreißiger oder vierziger Jahren entstanden sein. Damals hatte es Henry Ford jedoch recht komfortabel: Es gab in praktisch allen Lebensbereichen mehr Nachfrage als Angebot. Was es damals auch nicht gab, war Marketing. Nahezu alle Produkte unterschieden sich in wenigstens einem Merkmal deutlich voneinander und die Auswahl war für den

Verbraucher recht überschaubar. In dieser „Produktära“, die bis in die späten fünfziger Jahre reichte, hatten Werber leichtes Spiel. Richtig schwierig wurde es spätestens ab Anfang der siebziger Jahre, als in vielen Märkten deutliche Sättigungseffekte einsetzten. Die Reaktion seitens der großen Markenartikler ist bekannt: Werbung, Werbung, Werbung und nochmals Werbung, in allen Formen, auf allen Kanälen. Den vorläufigen Höhepunkt dieser Informationsübersättigung unserer Gehirne hat uns dann das Internet beschert. Früher konnte man wenigstens noch lügen oder mit geschickt formulierten Produktvorteilen Kunden für sich gewinnen. Heute ist alles zu jeder Zeit vergleichbar. Je schwieriger also das direkte Erreichen des Kunden ist, umso wichtiger wird analytisch-strategisches Handeln. Grundlage dafür bildet die Marketing-Analyse.

### Kein Schritt ohne Analyse

Schnell geschossen wird aller Orten, richtig geplant offensichtlich nur selten. Das liegt daran, dass der gestandene Fachhändler selbstverständlich glaubt, alle ihn betreffenden Fakten im Kopf zu haben. Die Beobachtung der Praxis zeigt jedoch, dass dem eben oft nicht so ist. Der Grund dafür ist einfach: Gutes Marketing braucht als Grundlage schonungslose Objektivität und es muss die Frage beantworten, „Was von dem, was wir hervorragend können, können wir am hervorragendsten?“ Es ist aber in der Tat schwierig zu sich selber quasi grundlos ehrlich zu sein. Dabei ist eine umfassende Marketing-Analyse auch für wenig geübte mit Bordmitteln gut durchführbar. Alles was man braucht



Der BAW Marketing-Management-Prozess.

ist das Internet, Zeit und die Passion sich mit dem eigenen Geschäft endlich einmal richtig auseinander zu setzen. Den Startpunkt dabei bildet immer die so genannte Makroanalyse. Hier befassen wir uns mit allen Faktoren, die unser Unternehmen beeinflussen, die wir selber aber durch unternehmerisches Handeln nicht oder nur sehr geringfügig beeinflussen können. Die Vorgehensweise dabei ist immer „sammeln, analysieren, bewerten“. Bewährt hat sich alle Informationen in acht gedankliche Schubladen ab zu legen. Ein Beispiel dafür, welche Fakten für einen Fachhändler interessant sein

können, entnehmen Sie bitte der Tabelle. Als Informationsquellen bieten sich erst einmal alle öffentlich zugänglichen Archive, Studien, Datenbanken, die Landesämter für Statistik, Fachzeitschriften, Branchenreports der Berufsverbände und und und an. Ziel der Makroanalyse ist es, sich einen vollständigen Überblick über Chancen und Risiken für das eigene Unternehmen zu verschaffen. Idealerweise ist das natürlich eine langfristige Betrachtung. Der Unternehmer hat als Ergebnis mehr Entscheidungsoptionen und kann in Marketing und Kommunikation früher und effizienter reagieren.



Konzeptfreies Hin und Her führt zielsicher zu einer Erosion des Markenbildes und damit gleichmäßigen Schrittes in Richtung einer wertlosen Marketing-Geröllhalde. **Nils-Peter Hey**

|                                      | Gesellschaft & Kultur                                                              | Staat                                                                                                                      | Recht & Politik                                                                                                                     | Wirtschaft                                                                                                                              | Technologie                                                                                                      | Ökologie                                                                                                                        |
|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Faktor</b>                        | Der Trend hin zu ausgefallenen Sportarten hält an, die Fitnesswelle rollt weiter.  | Aus dem Gesundheitswesen heraus entwickelt sich eine breite Bereitschaft der Politik sportliche Aktivitäten zu fördern.    | Das politische System neigt zur Bevormundung des Kunden und setzt Datenschutzrichtlinien strenger um.                               | Nach überstandener Wirtschaftskrise kaufen die Menschen wieder gern und mehr ein. Hersteller forcieren Innovationen in allen Bereichen. | Die Sportartikel-Branche wird regelmäßig von saisonalen Innovationen überschwemmt.                               | Der Kunde verlangt zunehmend nachhaltige Produkte; Plastik ist out, Naturmaterialien sind in.                                   |
| <b>Bedeutet für mein Unternehmen</b> | <b>Kurzfristig auftauchende Trendsportarten bergen temporäre Absatzpotenziale.</b> | <b>Bereiche, die Unterstützung erfahren, bringen Absatzpotenziale mit sich, z.B. die betriebliche Gesundheitsförderung</b> | <b>Die Einführung von Helmpflichten für Ski- und Radfahrer kann kurzfristig kommen, Kundendaten sind immer schwerer zu erheben.</b> | <b>Erträge von heute gehören vermehrt investiert, um für kommende Schwächephasen gut gerüstet zu sein.</b>                              | <b>Wir müssen unsere Kunden kompetent beraten können und nützliche von sinnlosen Innovationen unterscheiden.</b> | <b>Nur wenn wir gezielt auf Megatrends eingehen, können wir im stationären Handel gegenüber reinen Online-Händlern punkten.</b> |
| <b>Auswirkung in der Zukunft</b>     | Wir können nur partizipieren, wenn wir gut vorbereitet sind.                       | Wir müssen mögliche Sortimente bereits heute planen, Lieferantenkontakte aufbauen, Kooperationspartner suchen.             | Nur wenn wir eigene Kundendaten erheben, können wir in Zukunft auf Direktmarketing setzen.                                          | Es gilt den nächsten Abschwung früh zu erkennen um in allen Bereichen rechtzeitig zu reagieren.                                         | Hier können wir als Berater langfristig punkten, also Kundenbindung und Kunden-Lebenszyklus aktiv beeinflussen.  | Durch Aufbau passender Sortimente ist hier Raum für den Gewinn neuer Zielgruppen.                                               |

ren. Was für die meisten banal und lästig klingt, ist für aktive Unternehmer mit klaren (Wachstums-)Zielen eine unabdingbare Voraussetzung. Die Händler, die schon vor 15 oder mehr Jahren die Online-Revolution als Trend erkannt haben, sind die, die heute überdurchschnittlich profitieren, während andere den Schmutz aufkehren und sich die Wunden lecken. Das mag plakativ klingen, ist aber der Beweis dafür, dass mangelnde Analyse ein Grund für betriebliches Scheitern ist. Diejenigen, die früher reagieren sind fast immer auch diejenigen, die mit geringerem Investment erfolgreicher sind, während die Nachzügler viel mehr Geld in die Hand nehmen müssen, allein um mit der allgemeinen Entwicklung Schritt zu halten. Der alte Arztspruch „Vorbeugen ist besser als Heilen“ hat also auch im Marketing Gültigkeit und Marketinganalyse im Allgemeinen ist eben ein solches Werkzeug, mit dem man Bruchlandungen erfolgreich vermeidet. Nun sind nicht alle Fakten für jedes Unternehmen gleichermaßen relevant. Eine gute Analyse zeichnet sich in erster Linie dadurch aus, dass man nach dem Sammeln von vielen Fakten die so genannte „Relevanzbrille“ aufsetzt. Der visionäre Unternehmer zeichnet sich natürlich dadurch aus, dass er Trends schon erahnt, bevor sie deut-

lich zu erkennen sind. Aber auch ohne hellseherische Fähigkeiten, mit etwas Übung und der vorhandenen Branchenkenntnis lässt sich hier üblicherweise viel erreichen. In eigener Sache sei gesagt: Auch die Lektüre von „sportFACHHANDEL“ ist Teil regelmäßiger Marketing-Analyse. Als Leser von „sportFACHHANDEL“ lade ich Sie

übrigens herzlich ein: Anfang Mai können Sie als Gasthörer an einigen Schnuppervorlesungen zu diesem Thema in München teilnehmen. Die genauen Termine finden Sie unter [www.fastaction.de/termine.cfm](http://www.fastaction.de/termine.cfm). Die Teilnahme ist nach Voranmeldung kostenfrei. In der nächsten Ausgabe befassen wir

uns mit der Stärken/Schwächen-Analyse, unseren Wettbewerbern, unserem Markt und der Frage, wie man aus all diesen Informationen tragfähige Strategien für die Zukunft entwickelt. Es wäre mir eine Ehre, wenn Sie wieder mitlesen und freue mich auf Ihre Fragen und Wünsche an [n.hey@sport-fachhandel.com](mailto:n.hey@sport-fachhandel.com).

## QUERGELESEN

Zu jedem Marketing-Thema im Heft stellen wir Ihnen passende Literatur vor, mit der Sie Ihr Wissen aufs nächste Level bringen.



### Grundlagen des Marketing

Wer sich erstmals mit Marketing ganz allgemein befassen will und gleich ein umfassendes Buch erwerben möchte ist hier gut bedient. Kotler ist gewissermaßen der Erfinder des modernen Marketings und verfasst stets anspruchsvolle, aber gut verständliche Bücher.  
Autoren: Philip Kotler, Gary Armstrong, Veronica Wong, John Saunders  
Verlag: Pearson Education  
ISBN 978-3-8689-4014-5  
1184 Seiten, 39,95 EUR



### Marketing-Management

Dieses Buch gilt als Standardwerk des modernen Marketings und deckt alle Bereiche weitgehend vollständig ab. Auch betriebswirtschaftliche Grundlagen sind enthalten. Wer sich professionell engagiert sollte dieses Buch immer in Griffweite haben.  
Autoren: Philip Kotler, Kevin Lane Keller, Friedhelm Bliemel  
Verlag: Pearson Education  
ISBN 978-3-8273-7229-1  
1296 Seiten, 49,95 EUR



### Marketingplanung- Einführung in die marktorientierte Unternehmens- und Geschäftsfeldplanung

Praktische Marketingplanung von den Professoren der renommierten Marketing-Uni in Sankt Gallen. Statt perfiden Titeln à la „Marketingpläne in 5 Tagen“ sollten Sie lieber hier zugreifen, wenn Sie ernsthaft über die praktische Umsetzung von Marketing-Ideen nachdenken.  
Autoren: Torsten Tomczak, Alfred Kuß, Sven Reinecke  
Verlag: Gabler  
ISBN 978-3-8349-1653-2  
335 Seiten, 32,95 EUR