

Schlusspunkt

Die Familie **Lafuma** steigt beim französischen Sportkonzern, der ihren Namen trägt, komplett aus. Für frischen Wind sollen nun Kapital und Management aus der Schweiz sorgen. **S. 10**



Frostschutz

Das Warten auf den Schnee ist in jedem Winter zwecklos. Wie kann sich der Sporthandel von der **Witterung** in Zukunft unabhängiger machen? Händler suchen Lösungen – und finden sie auch. **S. 22**



Hot Stuff

Die neuesten **Wintersport-Produkte** für die nächste Saison können sich sehen lassen: Wir bringen einen ersten Überblick darüber, was die Hersteller auf der kommenden Ispo auspacken. **S. 49**



© CARRERA

www.sport-fachhandel.com



21.01.2013
AUSGABE 01.02

Das Insider-Magazin mit
News • Fakten • Hintergründen

sport FACHHANDEL

Südkoreaner schnappen sich K-Swiss

Seoul. E-Land World Ltd. kauft für 170 Mio. USD (127 Mio. EUR) den kalifornischen Sport-Schuster K-Swiss (Westlake Village). Die Südkoreaner vertreiben rund 60 Marken (u.a. New Balance, Berghaus und Ellesse) und sollen laut K-Swiss-Präsident **Steven Nichols** der Marke zu ihrer alten Stärke verhelfen: Deren Umsätze halbierten sich von 508,6 Mio. USD in 2005 auf zuletzt 231,3 Mio. USD und türmten einen Schuldenberg von über 160 Mio. USD auf. rs

Das Herz von Polar Deutschland ist weg

Büttelborn. Nach 22 Jahren zog sich **Dierk Feyerabend**, Deutschland-Geschäftsführer der Polar Electro GmbH, zurück. Der 55-Jährige, ehemalige Manager bei Avia und Puma, baute 1991 die erste europäische Tochtergesellschaft für das 1977 in Finnland (Oulu) gegründete Unternehmen auf. Der Aufstieg zum deutschen Marktführer im Bereich Herzfrequenz-Messung, über die er an der Uni Mainz promovierte, geht eindeutig auf sein Konto. Interimistisch übernimmt Key-Accounter **Lars Adloff**, und Marketingleiter **Mark Seng** stieg in die Geschäftsführung auf. rs

Von Billabong zu Peak Performance

München. **Max Niederreiter**, langjähriger Billabong-Geschäftsführer (DACH, Benelux und Tschechien), grüßt ab sofort bei Peak Performance auf der neu geschaffenen Position des Sales Directors für Wholesale in Europa. Er berichtet vom Münchner Büro der Schweden an Sales Director **Tobias Sachs**. Unterdessen wird um Billabong weiter gepokert: Soeben gaben Outdoor- und Lifestyle-Anbieter VF Corporation sowie die private Investmentfirma Altamont Capital Partners ein unverbindliches Angebot über umgerechnet rund 415 Mio. EUR zum Kauf des australischen Surf-Ausrüsters ab. rs

Visit us at



Hall A5 / Stand 402



„KALTE FÜSSE?
NICHT MIT MIR!“

Hanwag-Schuhkonstrukteur:
Johann Friedl

HANWAG JÄRV GTX®
Mehr Infos unter:
www.hanwag.de



WORKSHOP CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT

Kleine Glücksmomente im Konsumgehirn

Was macht Kunden wirklich glücklich und dauerhaft loyal? Mit diesen Fragen beschäftigt sich das Customer Experience Management. „CEM“ ist im Handel prinzipiell nichts Neues, genießt aber zu wenig Beachtung und gewinnt als Methodik allgemein an Bedeutung. Ziel ist es, positive Kundenerlebnisse gezielt zu planen und so der eigenen Marke langfristig den nötigen Auftrieb zu geben.

Haben Sie das schon mal erlebt? Sie kommen in ein Geschäft und fühlen sich einfach pudelwohl. Der innere Konsumstress lässt nach, das Auge schweift durch den Raum und alles wirkt vertraut, sympathisch, angenehm. Die Lust zum Verweilen steigt, das unaufdringliche Personal bereichert das eigene Wissen und plötzlich fallen einem zig Dinge ein, die man außer den neuen Trekking-Schuhen auch noch braucht. „Wunderbar“, denkt man sich, „endlich mal ein vernünftiger Laden.“ Der Globetrotter in München ist so ein Laden. Warum wirken manche Geschäfte angenehm und bei vielen anderen stellt sich dieses Wohlfühl nicht ein? Was führt zu Aha-Erlebnissen beim Kunden und was bringt ihn dazu, die frohe Botschaft weiterzuerzählen? Die Antwort: Die Summe der positiven Kundenerlebnisse macht's. Die meisten Händler rühmen sich damit, ihre Kunden besonders gut zu kennen. Das ist aber nicht der Fall, denn die

Zahl der Shops, die in den gängigen Kundenmonitor-Studien gut abschneiden, ist überschaubar. Nun wird der Erfolg gerne einem großen Budget zugeschrieben. Mit dem kann man sich den Laden vom Architekten schön einrichten und von der Werbeagentur im hippen Corporate Design ausstatten lassen und fertig ist das Kundenerlebnis. Dass das eine Fehleinschätzung ist, beweisen die großen Ketten. Die müssten das Geld haben, schaffen es aber trotzdem nicht, im Ansehen der Kunden überdurchschnittlich gut abzuschneiden. Der Teufel liegt also wieder einmal im Detail.

Das Problem: kaum unterscheidbare Leistungsangebote

Die generelle Herausforderung im Marketing der heutigen Zeit ist, dass alle Märkte unter teils brutaler Angebotsübersättigung leiden. Es gibt nicht nur zu viele Sportgeschäfte, es gibt in der jeder Produktkategorie auch mehr Produkte in Detailkonfigurationen als je zuvor.

Der Kunde kann nur noch beschwerlich erkennen, wo genau sich Unternehmen und Produkte tatsächlich unterscheiden. Und das wird in der Zukunft weiter zunehmen. Das steigert die Bedeutung der Marke. Denn die Marke ist der Träger der Identität eines Unternehmens und ist in der Wahrnehmung des Kunden – richtig gemacht – mehr als die Summe Nutzen stiftender Produkt- und Leistungsangebote. Wenn es also schwerer wird, sich harte Unterscheidungsmerkmale dauerhaft zunutze zu machen, muss man geschickt ausweichen und im Marketing allgemein professionellere Pfade einschlagen. Man kann dies über Werbung einerseits oder eben über das gezielte Steuern von Kundenerlebnissen andererseits machen.

Kundenbedürfnisse als Mittelpunkt

Ein Ansatz, um dem Erleben des Kunden Vortrieb zu geben ist das Customer Experience Management (kurz: „CEM“), neudeutsch: Kundenerfahrungs-Management. Dass das mehr als gescheitertes Marketinggeschwurbel ist, möchte ich Ihnen in den nächsten paar Absätzen zeigen. Werbeberater allerorten bombardieren den Beratungssuchenden gerne mit Begriffen wie „Design Thinking“, „Human Centered Design“ oder „Brand Experience“. Was steckt dahinter? Ganz offensichtlich dreht es sich mal wieder um eine Banalität: Es geht nämlich darum, den Kunden und seine Bedürfnisse in den Mittelpunkt zu stellen. So weit, so bekannt. Der Werber reagiert reflexartig: „Mit welchem Broschürchen kann ich dem Kunden besser erklären, dass ich nur Gutes für ihn habe?“ Das ist nicht falsch, greift aber nicht weit genug. Unbeantwortet bleibt dabei die Frage, wie das Broschürchen zum Kunden kommt und warum er überhaupt bereit sein sollte, seine Zeit in die Lektüre zu investieren? CEM geht anders an die Sache heran.

Der Kundenerlebnis-Pfad

Die typisch werbliche Sichtweise ist also „Was müssen wir tun, um ... ?“. Wie erwähnt, das ist nicht falsch. Ei-

ne andere Sichtweise ist aber: „Was erlebt der Kunde, wenn ... ?“. Dieser Perspektivwechsel eröffnet einem in der Tat eine neue Welt. Versuchen Sie einmal in Gedanken – Schritt für Schritt – nachzuvollziehen, was Sie als Kunde zum Beispiel bei einer Flugbuchung erleben:

1. Sie recherchieren im Internet,
2. buchen online,
3. checken ein,
4. fahren zum Flughafen,
5. geben die Koffer ab,
6. gehen durch den Security-Check-In,
7. warten im Terminal,
8. betreten den Flieger,
9. werden bedient,
10. verlassen den Flieger,
11. holen die Koffer wieder ab
12. und so weiter und so fort.

Im CEM nennt man das die „Customer Journey“, also die Reise entlang aller Kontaktpunkte, die ein Kunde mit einem Unternehmen, mit einer Marke, einem Produkt hat. Von der Suche über die Information bis hin zum Kauf, der Nutzung, Rückgabe, Garantieabwicklung und so weiter. An jedem Kontaktpunkt hat der Kunde bewusst oder unbewusst Erlebnisse und macht Erfahrungen mit einem Unternehmen. Diese Erfahrungen sind entweder schlecht, neutral oder bestenfalls Spitze. In Summe hinterlassen sie ein typisches Erfahrungsmuster in der Wahrnehmung. Dieses Erfahrungsmuster nennt man – vereinfacht gesagt – auch „Marke“. Je größer die Summe positiver Erfahrungen desto stärker ist die Marke, desto mehr Vertrauen bringt man ihr entgegen, desto loyaler ist man. In extremen Ausprägungen entwickelt sich sogar ein regelrechter Marken-Kult, sprich: Das Unternehmen hinter der Marke kann sich mehr oder weniger leisten was es will, denn die Marke hat genügend Dispokredit auf dem Vertrauenskonto des Kunden. Schwache Marken hingegen sind austauschbar, der Kunde entwickelt keine emotionale Bindung.



Abb. 1:
Strukturieren von
Kundenerlebnissen
nach Phasen

meine ich allerdings echtes Forschen, also das gezielte Erheben von Kundenmeinungen, nicht nur das Vermuten auf Basis langjähriger Erfahrung. Man muss zum wahren Kern der Sache vordringen. Weg mit der eigenen Eitelkeit, ran an den Kunden. Einfach mal den inneren Reset-Knopf drücken und so tun, also wäre man neu in der Branche.

Die eigene Customer Journey

Alles beginnt mit dem Aufstellen der eigenen Customer Journey. Wo lernt der Kunde mich kennen? Im Internet? Oder über die Außenwerbung? Welche Informationen findet er über mich? Was nimmt er wahr, wenn er das Geschäft betritt? Was erlebt er in der Beratung, was nach dem Kauf? Man kann das beliebig erweitern.

Wie detailliert sollte das sein? Faustregel: Je mehr Kontaktpunkte Sie erfassen, desto aufwändiger wird es naturgemäß. Also lieber mit den angesprochenen fünf oder zehn „Touchpoints“ arbeiten als gar nicht. Es gibt Unternehmen, die mehr als 1000 Kontaktpunkte kennen und durch gezielte Maßnahmen „designen“, also so beeinflussen, dass dabei ein positives Kundenerlebnis entsteht. So umfangreich muss es nicht sein, wobei selbst ein einfaches Sportgeschäft bei ambitionierter Vorgehensweise schnell 50 oder mehr Kontaktpunkte hergibt. Kleine Brötchen backen und Schritt für Schritt vorgehen reicht für den Anfang jedoch völlig aus.

Gezielte Planung

Diesen Kundenerlebnis-Pfad kann jeder für sein eigenes Unternehmen nachzeichnen. Das Flug-Beispiel liefert Ihnen erste Anhaltspunkte. Wer sich die Mühe macht und nur fünf oder zehn Kontaktpunkte erfasst, kann viel erreichen. Fragen Sie Ihre Kunden, was sie denken, fühlen und wünschen. **Ingvar Kamprad** von IKEA soll einmal gesagt haben: „Wer lernen möchte, was die Kunden wirklich denken, sollte mit den Händen in der Hosentasche an der Kasse stehen und fragen: Hi, ich arbeite hier. Was können wir Deiner Ansicht nach verbessern?“ Ein zentraler Aspekt ist also das Forschen nach Kundenbedürfnissen und -wahrnehmungen. Mit Forschen



26. – 28.02.2013

Öffnungszeiten:

Di: 9.00 – 18.00 Uhr
Mi: 9.00 – 18.00 Uhr
Do: 9.00 – 17.00 Uhr

**Nutzen auch Sie
DIE Plattform
des österreichischen
Sportfachhandels!**

- Coole Marken
- Aktuelle Trends
- Know How
- Info + Order Möglichkeit
- Super Stimmung...

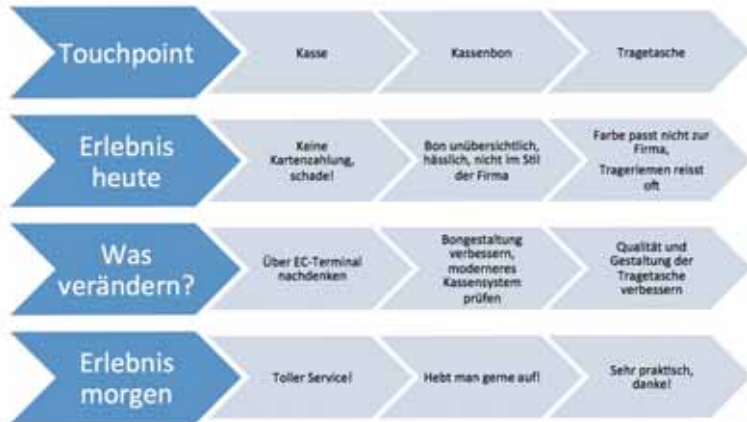
... und vieles mehr!



brandboxx

www.brandboxx-salzburg.eu

Abb. 2: Kundenerlebnisse im Detail



Typische Phasen nutzen

Eine zusätzliche Hilfe ist das Vorstrukturieren nach typischen Phasen. Ein Beispiel finden Sie in der ersten Grafik. Sie sehen: Nur die ersten beiden Phasen lassen sich durch Werbung im engeren Sinne gestalten. Im weiteren Verlauf sind zusätzliche Werkzeuge von Nöten, um Kunden zu begeistern. In der zweiten Grafik finden Sie ein einfaches Beispiel, wie man das Erlebnis im Detail erfassen kann. Daraus entsteht dann zügig ein Maßnahmenkatalog. Je mehr Kundenerlebnisse man gestaltet, desto mehr „WOW!“-Momente wird es geben. Und mit jedem dieser Momente entsteht Weitererzählbares. Das sind die Momente von denen der Kunde daheim berichtet: „Du, ich war heute bei Sport Müller, da ist mir was Fantastisches passiert ...“. Wer diese Methodik also langfristig anwendet, sät Futter für die eigene Marke. Und das führt früher oder später dazu, dass die Weiterempfehlungs- und Wiederkauf-Quote steigt und sich – je nach Wettbewerbssituation – einiges an Werbeaufwendungen sparen lässt.

CEM ist Chefsache

Ein Irrglaube ist, dass sich diese Arbeit zum Beispiel an eine Werbeagentur delegieren ließe. Richtig ist natürlich, dass viele Kontaktpunkte mit Instrumenten der Werbung bespielt werden. Eine nennenswerte Anzahl bedingt aber immer Anpassungen in der Organisation, im Einkauf, in der Ausbildung der Mitarbeiter – und das ist alles Chefsache. Auch der nette Marketing-Leiter, sofern man so

jemanden beschäftigt, sollte nur in Teilbereichen verantwortlich sein. Da CEM besonders wirksam für das Erleben der Marke ist, ist es unabdingbar, dass die Verantwortlichkeit von ganz oben ausgeht, egal wie klein die Organisation ist. Sofern man sich trotzdem

mit der Komplexität überfordert fühlt, kann ein spezialisierter Berater eine gute Portion Objektivität von außen liefern. Auch wenn das anfangs nicht zum Nulltarif funktioniert, so lohnt es sich, wenn es denn verantwortungsvoll gemacht wird, immer.

Ich hoffe, dass ich Ihnen wieder einige Tipps fürs eigene Geschäft geben konnte, und freue mich jederzeit auf Ihre Zuschriften unter n.hey@sport-fachhandel.com.

Nils-Peter Hey

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



„Customer Experience“

Mangels Literatur in diesem Bereich ein eher wissenschaftlich anmutender Titel von Deutschlands Marketing-Ober-Professor. Das Buch ist vollgestopft mit Fachartikeln anerkannter Autoren zu allen Facetten des Customer Experience Managements. Sicherlich keine Einsteigerliteratur, dennoch aber sehr ergiebig.

Autor: Manfred Bruhn
Verlag Springer Gabler,
ISBN 978-3-8349-4000-1,
512 Seiten, 99,95 EUR



„Touchpoints – Auf Tuchfühlung mit dem Kunden von heute“

Dieses Buch ist angenehme Einsteigerliteratur der sehr sympathischen Management-Trainerin Anne Schüller. Auch wenn der Titel kein reines Customer Experience Management-Buch ist, glänzt er doch mit vielen interessanten Randthemen. Besonderes Lob verdient die Gestaltung des Buches.

Autor: Anne Schüller
Gabal Verlag,
ISBN 978-3-86936-330-1,
351 Seiten, 29,95 EUR



„Rasierte Stachelbeeren“

Der bekannte Autor Peter Sawtchenko befasst sich hier mit den Aspekten der Markenbildung durch richtige Positionierung und das Schaffen von Kundenerlebnissen. Insgesamt ist das Buch eine Zusammenstellung bekannter Marketing-Klassiker, allerdings in leichter fassbarer, appetitlicher Form.

Autor: Peter Sawtchenko,
Gabal Verlag,
ISBN 978-3-89749-080-2,
264 Seiten, 29,90 EUR