



IST

Fallstudienreihe

Innovation, Servicedienstleistungen und
Technologie

Case Studies on

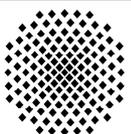
Innovation, Services and Technology

Golf-Geschäft von Adidas

Irina Hartmann

IST Volume 3, Issue 9 (2011)

ISSN 1869-3105



Universität Stuttgart

© Prof. Dr. Wolfgang Burr
Betriebswirtschaftliches Institut
Abteilung I - Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsmanagement

Herausgeber

Wolfgang Burr

Betriebswirtschaftliches Institut der Universität Stuttgart
Lehrstuhl für ABWL, Forschungs-, Entwicklungs- und
Innovationsmanagement

Keplerstrasse 17
70174 Stuttgart

Erscheinungsort

Stuttgart, Deutschland

Das Golf-Geschäft von Adidas

Dipl.-Kauffrau Irina Hartmann

Lehrstuhl für ABWL & Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsmanagement

Prof. Dr. Wolfgang Burr

Universität Stuttgart

Keplerstrasse 17, 70174 Stuttgart

<http://www.bwi.uni-stuttgart.de/innovation>

E-Mail: irina.hartmann@bwi.uni-stuttgart.de

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	2
2. Fallstudie	2
3. Aufgabenstellung	6
3.1 Wettbewerbsvorteile	6
3.2 Trends erkennen und Erfolgspotenzial erschließen	6
4. Literatur	7
4.1 Weiterführende Literatur zum theoretischen Hintergrund	7
4.2 Literaturquellen	7

1. Einleitung

Sport als Geschäft gewinnt in der letzten Zeit stark an Bedeutung. Neue Sporttrends, verstärktes Interesse an unterschiedlichen Sportdisziplinen bei vielen Menschen und zahlreiche Einsatzfelder für Unternehmen betonen die Attraktivität dieses Geschäftes. In der vorliegenden Fallstudie geht es darum, wie eine im Sportbereich hoch etablierte Firma wie Adidas sich die für sie neue Sportdisziplin wie Golf als ein weiteres Geschäftsfeld erobert und ausbaut.

2. Fallstudie

Seit Jahren gewinnt Golf als Sportart mehr Interessenten, das macht sich auch in der wachsenden Golfnachfrage auf der ganzen Welt bemerkbar. Seit dem Jahr 1997 konnte eine Verdoppelung aktiver Golfspieler (Profis unterschiedlicher Altersgruppen, Geschlechter sowie Hobbyspieler und Senioren) verzeichnet werden und im Jahr 2010 betrug die Zahl allein in Deutschland 610.104 Spieler.¹ Diese Zahl beträgt nicht einmal ein Prozent der Bevölkerung Deutschlands. Gemessen an der Gesamtbevölkerung ist der Golfer-Anteil in anderen Ländern wie beispielsweise in Japan, Großbritannien und Australien deutlich höher, in den USA beträgt er ca. 10 %, in Kanada sogar ganze 17 %. In Schweden weckt Golf bei sieben Prozent der Gesamtbevölkerung Interesse.² Prognosen zufolge erwartet man in Deutschland aufgrund guter Nachfrage 4,3 Millionen neue Golfinteressenten.³ Bei bereits aktiven Spielern wird Golf vor allem aufgrund seiner Exklusivität als Sportart und seiner Umgebung besonders geschätzt. *Potentielle Einsteiger und Anfänger wünschen sich eher eine Sportart, deren Kosten erschwinglich sind.*⁴ Verglichen mit Spitzenverbänden wie dem Fußball-Bund mit 72.100, dem Behinderten-Sportverband mit 62.743 und dem Deutschen Alpenverein mit 38.004 neuen Mitgliedern, steht der Deutsche

¹ Vgl. DGV (2011), 3

² Vgl. o.V. (2011b), URL siehe Literaturverzeichnis

³ Vgl. Kadelke, J. (2006), S. 274.

⁴ Vgl. Kadelke, J. (2006), S. 273.

Golfverband im Jahr 2009 angesichts des *absoluten Mitgliederzuwachses* von 24.152 neuen Golfern an vierter Stelle.⁵ Sportlich gesehen gehört Martin Kaymer zu Deutschlands ausgesprochen erfolgreichstem Liebling. Der sensationelle Triumph von Martin Kaymer im Sommer 2010 hat nicht nur große Begeisterung bei der Golf-Gemeinde in Deutschland, sondern auch Zuneigung und Anerkennung bei vielen Nicht-Golfern ausgelöst.⁶ In Zukunft möchte der Deutsche Golfverband mit seiner Kommunikations- und Vermarktungspolitik das Ziel verfolgen, den Golfsport populär zu machen und parallel dazu an seinem Image zu arbeiten, das von mehr Sportlichkeit und Dynamik geprägt ist.⁷ Viele Golfspieler und Golf-Interessierte kritisieren jedoch nach wie vor zum einen die hohen Kosten als Nachteil der Exklusivität und zum anderen die langen Spielzeiten an dieser Sportart. Aufgrund dieser Problematik wird intensiv über die schnelleren Varianten des Golfspielens nachgedacht. In Golfnationen wie den USA, Kanada und Japan sind besonders Golfspiele im Trend, die deutlich weniger Zeit in Anspruch nehmen, wie beispielsweise Speed Golf, Cross Golf, Indoor Golf, Snow Golf, „Hole-in-one“.⁸ Die Mitglieds- und Jahresbeiträge als Haupteinnahmequelle des Deutschen Golfverbandes führen jedoch bei weitem nicht zur Erschöpfung des golfsportlichen Potenzials in Deutschland. Ohne die Unterstützung von Geldgebern und neuen strategischen Partnern ist das unmöglich zu realisieren.⁹ Viele Unternehmen schätzen an Golf vor allem sein exklusives, internationales und skandalfreies Image, was für ihr Sponsoring und die Customer Relation Events von Vorteil ist.¹⁰

Im Jahr 1979 gründete Gary Adams in Kalifornien, USA, eine „Ein-Mann-Firma“, die den Namen „TaylorMade“ trug. Als Handelsvertreter von Golf-Schlägern kam er auf die Idee, dass sich mit dem Eisen-Driver eine viel höhere Schlagkraft auf neue Bälle realisieren lässt als mit dem Holz-Driver. Trotz der anfänglichen negativen Meinung hat sich der so genannte „Metall-Wood“ Anfang der

⁵ Vgl. DGV (2011), S. 20.

⁶ Vgl. DGV (2010), URL siehe Literaturverzeichnis

⁷ Vgl. Kadelke, J. (2006), S. 293.

⁸ Vgl. Kadelke, J. (2006), S. 285-287.

⁹ Vgl. Kadelke, J. (2006), S. 273.

¹⁰ Vgl. Würth, Kalwa (2005), URL siehe Literaturverzeichnis.

1980er Jahre zum Garant für den Golferfolg entwickelt. Im Jahr 1984 hat sich das kleine Unternehmen TaylorMade mit dem Wintersportunternehmen „Salomon“ zusammengeschlossen. Durch das größere Kapital von Salomon konnte TaylorMade seine Produkte besser positionieren: Im Jahr 1987 benutzten die meisten Golf-Profis die Metall-Woods. Noch im selben Jahr stieg der Firmenumsatz auf 90 Mio. US-Dollar, zwei Jahre später betrug er ganze 150 Mio. (34 % Marktanteile). Im Jahr 1990 arbeiteten allein bei TaylorMade 514 junge Mitarbeiter. Das Unternehmen wurde zum Marktführer in der Metallhölzer-Kategorie und galt weltweit als eines der führenden Marken bei (Golfer)-Eisen.

Neben den Drivern beschäftigte sich TaylorMade mit der Entwicklung und Herstellung von vielen Golfausrüstungsgegenständen wie z.B. Fairway-Hölzern, Rescues, Eisen, Wedges und Putter sowie Handschuhe, Golftaschen, Kappen usw. Mitte der 1990er Jahre ist die Zahl der FuE-Mitarbeiter des Unternehmens um das Fünffache gestiegen. Im Jahr 1998 wurde die Firma Salomon und damit auch TaylorMade von der Adidas AG aufgekauft.¹¹ Der Adidas-Firmengründer Adi Dassler hat die unternehmerische Vision „Kompetenz in allen Bereichen des Sports rund um den Globus“¹², steigt deshalb in das Golf-Geschäft ein und entwickelt sich zum heute weltweit zweitgrößten Hersteller von Sportartikeln, einem der ältesten Olympia-Sponsoren sowie Fußball-Weltmarktführer. Im Jahr 2005 kauft Adidas den amerikanischen Wettbewerber Reebok und kann somit den wichtigsten Konkurrent und Noch-Marktführer Nike - speziell in dessen Heimat USA - etwas einholen. Die Adidas Group fährt die Strategie des nachhaltigen Wachstums. Für sie ist Sport-Sponsoring ein strategischer Baustein und außerdem ein wichtiges Geschäftsfeld.¹³ Nach dem Verkauf von Salomon bleibt TaylorMade weiterhin im Adidas-Konzern.¹⁴ Im Jahr 2008 kauft Adidas die Firma Ashworth Inc., die ein Spezialist und Marktführer für Golfbekleidung ist. „TaylorMade-adidas Golf“ ist die Verbindung von drei unabhängigen Marken in einem Geschäftsfeld mit dem Ziel, umsatztechnisch und wirtschaftlich das weltweit führende Unternehmen für Performance-Golfprodukte zu werden. Die

¹¹ Vgl. o.V. (2011a), URL siehe Literaturverzeichnis.

¹² Kurz (2006), S. 147.

¹³ Vgl. Kurz (2006), S. 147.

¹⁴ Vgl. o.V. (2011a), URL siehe Literaturverzeichnis.

wichtigsten strategischen Säulen im Golf-Segment bestehen zum einen aus der beharrlichen Weiterentwicklung und Kommerzialisierung innovativer und technologisch hochwertiger Ware und zum anderen aus der Marken-Authentizität durch eine hohe Präsenz und Sichtbarkeit bei Profi-Golftouren. Unter dem Adidas-Dach konzentriert sich TaylorMade nach wie vor auf die Entwicklung seiner Kernkompetenzen und baut zusätzlich seine neuen Kernkompetenzen in der Entwicklung und Herstellung von Golfbällen aus. Adidas Golf ist eine der drei autonomen Marken innerhalb des Geschäftsbereichs „TaylorMade-adidas Golf“, die Performance-Schuhe und -Bekleidung für ehrgeizige Golfspieler entwickelt, damit sie die höchsten Leistungen erzielen. Die authentische Lifestyle-Marke Ashworth ist die dritte von Golf inspirierte Marke, die auf dem Golfbekleidungs- markt die Präsenz von TaylorMade-adidas stärkt. Die Steigerung der Marktanteile erfolgt durch Spitzenprodukte in unterschiedlichen Preisklassen. Heute hat TaylorMade-adidas Golf den Status eines internationalen Marktführers bei Golf- bekleidung und stellt die Nummer zwei bei Schuhen.¹⁵

¹⁵ Vgl. o.V. (2011c), URL siehe Literaturverzeichnis.

3. Aufgabenstellung

Einer der jungen Mitarbeiter Ihrer Abteilung für strategische Planung des Geschäftsbereichs „TaylorMade-adidas Golf“ hat heute Morgen in einem Team-Workshop sehr positive Prognosen über die Wachstumspotentiale der internationalen Golfnachfrage präsentiert. Nun haben Sie eine Stunde Zeit für die Ausarbeitung von weiteren strategischen Schritten ihres Geschäftsbereichs, um diese am Nachmittag zu präsentieren.

3.1 Wettbewerbsvorteile

Im ersten Schritt analysieren Sie umfassend die ressourcen- und marktbasier-ten Wettbewerbsvorteile Ihres Geschäftsbereiches. Unterstützen Sie Ihre fallstudienbezogenen Ausführungen und Analysen durch theoretische Definition und Kategorisierung von markt- und ressourcenbasierten Wettbewerbsvorteilen, u.a. durch Darstellung von generischen Wettbewerbsstrategien nach Porter, Charakterisierung der Ressourcenkategorien (Ressourcenpyramide) und Merkmale der kritischen Ressourcen und der Kernkompetenzen.

3.2 Trends erkennen und Erfolgspotenzial erschließen

Identifizieren Sie nun die Trends auf dem Golfmarkt und das Erfolgspotenzial für Ihren Geschäftsbereich. Basierend auf Ihren vorherigen Analysen überlegen Sie strategische Optionen und unterschiedliche Handlungsempfehlungen für die Zukunft, um das Erfolgspotenzial des Golfmarktes zu erschließen. Seien Sie kreativ und bieten Sie auch Ihre eigenen Ideen an.

4. Literatur

4.1 Weiterführende Literatur zum theoretischen Hintergrund

Burr, W. (2004): Innovationen in Organisationen, Stuttgart 2004, S. 114-139

Macharzina, K., Wolf, J. (2008): Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen. Konzepte. Methoden. Praxis, 6. Auflage, Wiesbaden 2008, S. 312-316

4.2 Literaturquellen

DGV (2010), Martin Kaymer: Vorbild für die Golfjugend, auf den Seiten von Deutschem Golf Verband e.V. <http://www.golf.de/dgv/profigolf.cfm?objectid=60086857>, Stand: 23.09.2010, Zugriff am 10.02.2011

DGV (2011), Der deutsche Golfmarkt 2010, Bericht der Deutschen Golf Verband e.V., auf den Seiten von Deutschem Golf Verband e. V., URL: <http://www.golf.de/dgv/marktforschung.cfm>, Stand: 01.2011, Zugriff: 10.02.2011

Kadelke, J. (2006), Der Deutsche Golf Verband e.V. (DGV) – Etablierung des Golfsports als integrierte Marketing- und Vertriebs-Plattform, in: Braun, K. et al (Hrsg., 2006), Marketing- und Vertriebspower durch Sponsoring. Sponsoringbudgets strategisch managen und refinanzieren, Berlin, Heidelberg 2006, S. 273-293

Kurz, S. (2006), Adidas – Sponsoring im Sport als Innovations- und Vertriebs-Plattform, in: Braun, K., Huefnagels, D., Müller-Schwemer, T., Sog, G. (Hrsg., 2006), Marketing- und Vertriebspower durch Sponsoring: Sponsoringbudgets strategisch managen und refinanzieren, Heidelberg und Berlin 2006, S. 147-164

o.V. (2011a), Geschichte von TaylorMade, auf den Seiten von TaylorMade, <http://www.taylormadegolf.com/lowerlevel/lounge/history.html>, Zugriff am 10.02.2011

o.V. (2011b), Golf-Statistiken, auf den Seiten von go-for-business, <http://www.golf-for-business.de/golfportal/golfstatistiken.php>, Zugriff: am 10.02.2011

o.V. (2011c), TaylorMade-adidas Golf Strategie, auf den Seiten von Adidas Group, <http://www.adidas-group.com/de/investorrelations/strategy/taylormade/default.aspx>, Zugriff am 10.02.2011

Würth, P. und Kalwa, J. (2005), Wirtschaft und Golf spielen zusammen. Big Business mit kleinen Bällen, auf den Seiten von Handelsblatt, <http://www.handelsblatt.com/sport/sonstige-sportarten/big-business-mit-kleinen-baellen/2528232.html>, Stand: 19.07.2005, Zugriff am 10.02.2011

IST

Fallstudienreihe

Innovation, Servicedienstleistungen und Technologie

Case Studies on

Innovation, Services and Technology

Die bereits erschienen Fallstudien IST 01/2009 bis IST 27/2010 sowie die weiteren hier aufgeführten Fallstudien können auf der Homepage des Lehrstuhls für ABWL, Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsmanagement der Universität Stuttgart heruntergeladen werden.

Link: <http://www.bwi.uni-stuttgart.de/innovation>

Laufende Nummer	Autor	Titel
IST 01/2011	Stilianidis, Anastasios	IKEA (English version)
IST 02/2011	Stilianidis, Anastasios	Starbucks (English version)
IST 03/2011	Stilianidis, Anastasios, Stefanova, Elena	The new fitness world (English version)
IST 04/2011	Stilianidis, Anastasios, Stefanova, Elena	The tourist industry (English version)
IST 05/2011	Reuter, Ute	Visionäres Hairstyling – die Keller haircompany
IST 06/2011	Frohwein, Torsten	Krieg der Kapseln
IST 07/2011	Frohwein, Torsten	Service Engineering in Kliniken
IST 08/2011	Hartmann, Irina	Wasserstoff-Demonstrationprojekt der Clean Energy Partnership
IST 09/2011	Hartmann, Irina	Golf-Geschäft von Adidas