



Foto: Shutterstock / Photon photo

## Von echten Chancen und Rohrkrepierern

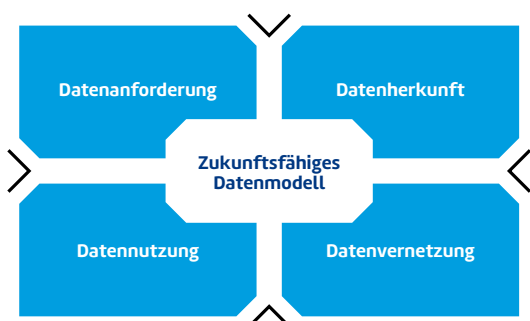
Die Gründe für den Wandel im Sporthandel? Die Ursachenforschung fördert ein buntes Potpourri zutage – jedoch mit einem Nenner: Digitalisierung. Vor allem Daten spielen heute eine tragende Rolle, wenn der Handel die neuen Chancen nutzen will

**D**er Sportmarkt befindet sich in einer entscheidenden Phase des Umbruchs. Die Sättigung der Märkte, eine steigende Wettbewerbsintensität sowie ein deutlicher Frequenzzrückgang verlangen danach, das Kundenpotenzial besser abzuschöpfen. Auch der Wettbewerber Online-Handel und der Ruf der Kunden nach fest etablierten Informationskanälen machen eine nahtlose Verknüpfung von Offline- und Online-Kanälen unumgänglich. Durch die Bewegung weg vom reinen Produktmarkt mit stetig abnehmender Differenzierung im Sortiment wird der Service „rund um das Produkt“ zum neuen Erfolgsfaktor. Letztlich zwingt eine sinkende Kundenloyalität bei zunehmenden Ansprüchen an Individualität, Warenverfügbarkeiten, Qualitäten und

Produktionsstandards den Handel in den Spagat. Und die Digitalisierung? Die hat in all diesen Bereichen ihre Finger im Spiel.

### Hebel für eine (sichere?) Zukunft

Die damit einhergehenden Diskussionen über die Zukunft des Sporthandels sind so wechselhaft wie das Wetter: Sind die Sommer warm und die Winter schneereich, ist alles bestens – allen Abgesängen in Zeiten von Amazon und dem zunehmenden Direktvertrieb der Hersteller zum Trotz. Doch wehe, die äußeren Bedingungen stimmen nicht – dann scheinen alle Bemühungen, neuen Anforderungen gerecht zu werden, Makulatur. Das bittere Ende steht für viele schon morgen vor der Tür. Doch so schwarz und weiß ist die Welt des Sporthandels nicht. Denn es zeigt sich immer wieder, dass es Sporthändler gibt, die nahe am Abgrund balancieren, andere wiederum durchaus bei den gleichen ungünstigen Bedingungen recht passabel den Grat entlangwandern und gut durch das Jahr kommen. Es gibt also Mittel und Wege, die Zukunft in die eigene Hand zu nehmen und zu gestalten. Die W&P-Studie „Fit for Success – Strategien



für die Gewinner in der Sport- und Freizeitbranche“ identifiziert strategische, organisatorische und operative Maßnahmen, mit der die Player des Segments ihre Geschäftsmodelle an die künftigen Anforderungen anpassen können.

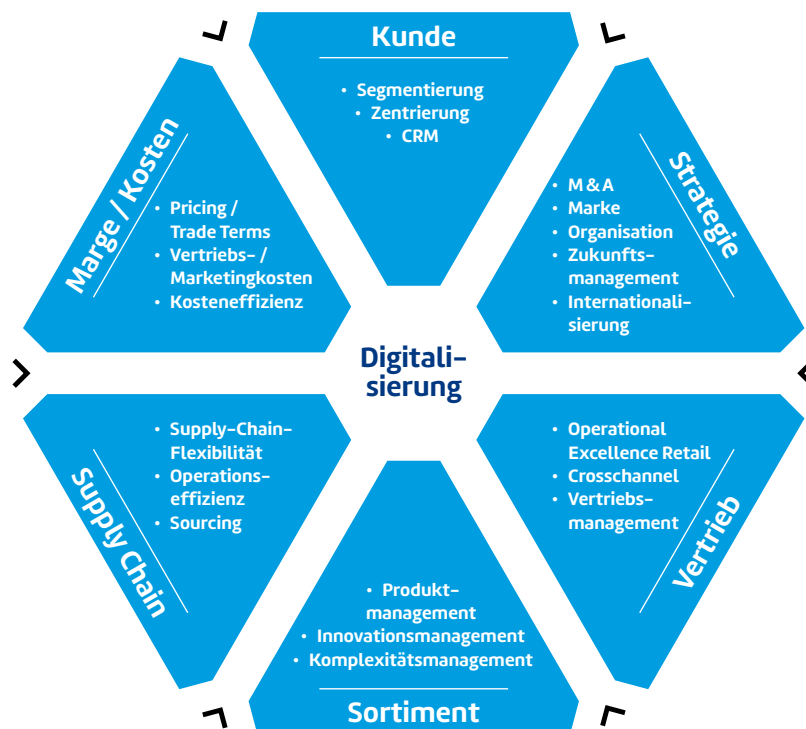
Im Kern strategischer Gestaltungsfelder steht gerade in der Sportbranche auch die Marke. Begehrlichkeit zu schaffen, ohne sich dabei zu verzetteln, ist sicher eine kontinuierliche Herausforderung. Hinsichtlich der operativen Ausrichtung ist vor allem eines wichtig: Bei allen unternehmerischen Aktivitäten muss der Kunde im Mittelpunkt stehen. Auch wenn viele Händler für sich beanspruchen, sehr kundenorientiert aufgestellt zu sein – bei genauerer Betrachtung stellt sich dies oft als Trugschluss heraus. Denn: Wer kennt wirklich die exakten Bedürfnisse seines Klientel, die Customer Journey für seine relevanten Kundensegmente? Und wer lebt und steuert nach diesen? Stichproben zur Abwicklung von Online-Reservierungen im Store zeigen: Der Kunde wird oft abgefertigt und Zusatzverkäufe nicht oder kaum erzielt. Doch Händler sollten sich darüber im Klaren sein, welches Image sie bei ihren Kunden hinterlassen wollen und wie sie sich dafür im Marktumfeld präsentieren. Denn daran orientieren sich alle weiteren strategischen Stoßrichtungen, zum Beispiel die Preis- und Wettbewerbspositionierung. Eine wertorientierte Segmentierung und die konsequente Ansprache des Kunden entlang seiner Kontaktpunkte im Unternehmen sollte jeder Händler auf der Reise in die Zukunft anpacken. Durch die Steuerung aller operativer Prozesse mit Auswirkungen auf Kosten, Preis und Konditionen lässt sich auch die überlebenswichtige Finanzsituation eines Unternehmens zukunftstauglich gestalten. Besonderer Fokus muss dabei auf der richtigen Warensteuerung zur Optimierung der Cash-Situation liegen. Dabei geht es zum einen um die Umsatzsteigerung durch richtige Einsteuerung beziehungsweise schnelle Korrekturen in der Saison, sobald die Produktivität bestimmter Sortimentsbausteine nicht passt; zum anderen um Margenoptimierung durch intelligente „Abvermarktung“ von Low-Performern, also um eine Optimierung der Bestände.

Doch obwohl es vielfältige Möglichkeiten gibt, werden nicht alle Initiativen automatisch zum Erfolg führen – und manche werden trotz aller Bemühungen als Rohrkrepierer enden. So kann man sich sicher vor allem im Rahmen strategischer Überlegungen trefflich darüber streiten, ob

- der Sporthandelsmarkt überhaupt noch signifikante Wachstumspotenziale erwarten lässt,
- die Digitalisierung von Handelsflächen die Rettung oder eine bloße Geldvernichtung ohne Return darstellt
- und die Generierung und Nutzung von Daten tatsächlich das zukünftige Geschäftsmodell von Händlern und Verbundgruppen der Zukunft sein kann.

### Daten über alles

Gerade bei den Diskussionen und Überlegungen rund um das Thema „Datennutzung“ ist der Handel in der Pflicht. Er muss klären, welche Daten vorliegen, wie diese genutzt werden können und welche Daten zusätzlich erhoben werden sollten. Nur auf dieser Basis kann ein echtes Win-win-Verhältnis unter kooperierten Händlern und Verbundgruppen entstehen. Nur wer diese Fragen für sich stimmig und ganzheitlich beantworten kann, hat sein Datenmodell (siehe Seite 32) wirklich im Griff. Nur so wird ein Datenmodell auch zukunftsfähig.



Denn ohne Daten, die richtigen IT-Applikationen und eine sichere IT funktionieren weder smarte Produkte oder Leistungen am Front- noch smarte Prozesse in der Supply-Chain am Back-end – und können so auch nicht abnehmende Vororderquoten, steigende Saisonalitäten und den Ruf des Kunden nach schnellen Lieferzeiten abfangen. Im Vertrieb können Daten dann nicht zur Umsatzsteigerung oder Kostensenkung im Umfeld immer schnellerer Kollektionswechsel genutzt werden. Darum müssen System- und Datenlandschaft inklusive ihrer Durchgängigkeit und die Anzahl von Medienbrüchen ebenso unter die Lupe genommen werden wie das gesamte Datenmodell. Wie werden Daten gewonnen, strukturiert, genutzt und im Sinne der EU-Datenschutz-Grundverordnung gesichert? Klar ist: Die Datenebene ist in den neuen Märkten des Sporthandels die technologische Basis des digitalen Erfolgs, sie ist elementarer Baustein jeder Digitalisierungsstrategie.

• **Philipp P. Prechtl**



### Philipp P. Prechtl

Senior Manager  
Dr. Wieselhuber & Partner

Philipp P. Prechtl leitet seit 2015 bei der Unternehmensberatung Dr. Wieselhuber & Partner (München) den Bereich Sport, Mode und Lifestyle. Zuvor zeichnete er knapp zwei Jahre als Head of Retail für die Filialen von Jack Wolfskin verantwortlich. Weitere Stationen des Diplomkaufmanns im Retail-Management waren bei Aldi Süd und Unternehmensberatungen bei Accenture und EY.